

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



**PROYECTO DE MEJORA EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS:
CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. 2018**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración

Andrea Melissa Benites Salas

20151527

Silvana Ximena Benites Salas

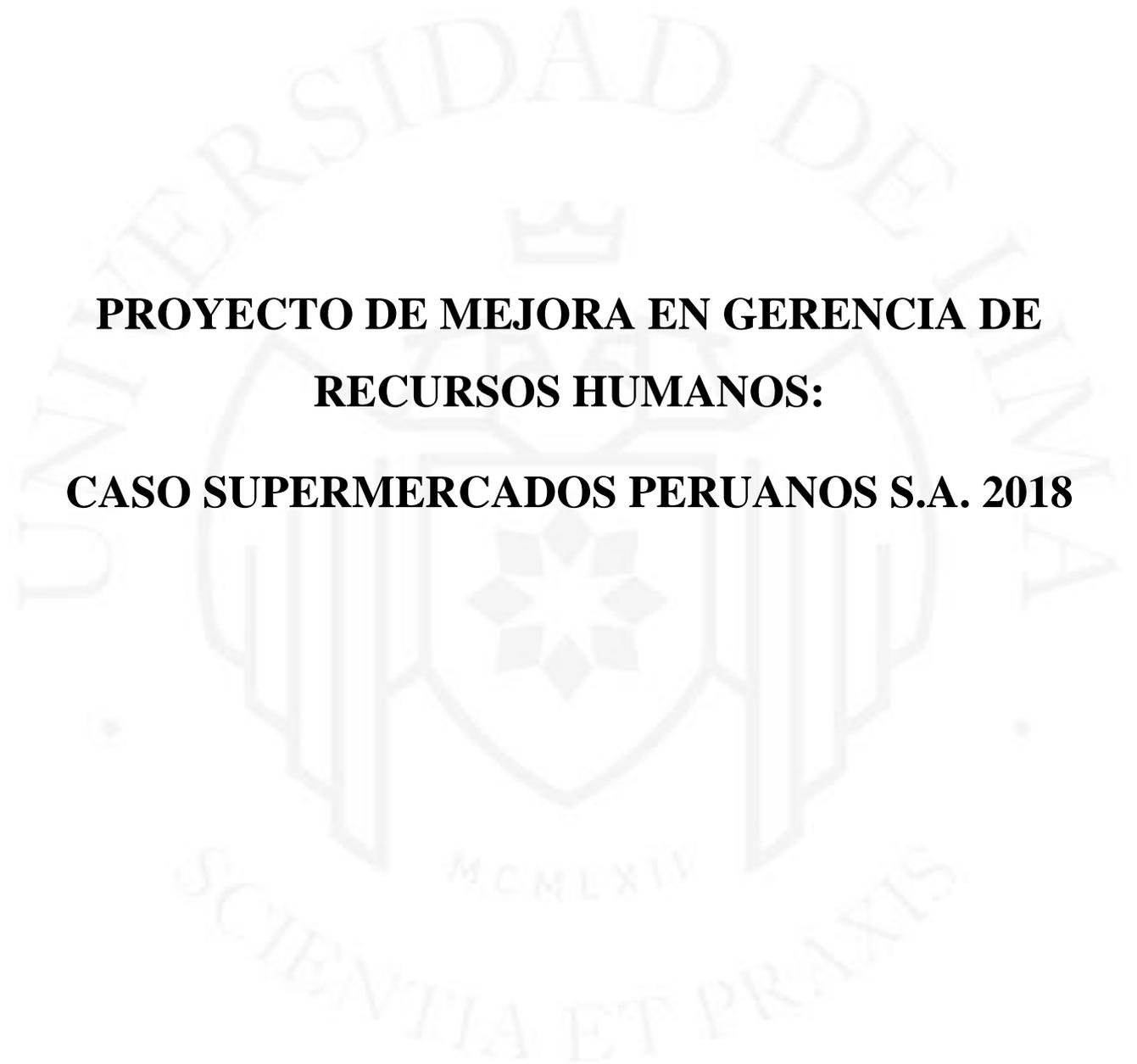
20151528

Revisores

María Isabel Luna Kanematsu

Elizabeth Raquel Otero Ibañez

**Lima-Perú
Febrero del 2019**



**PROYECTO DE MEJORA EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS:
CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. 2018**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PERFIL	3
1.1 Cómo opera la empresa, su propósito y proyección; y la identificación de su estrategia genérica: 3	
1.2 Entorno empresarial; posición en el mercado, principales competidores, proyección:	6
1.2.1 Macroentorno:.....	6
1.2.2 Microentorno:	15
1.3 Proyección del sector:	22
1.4 Su línea de tiempo (hechos importantes); sus logros y certificaciones si los tuviese:.....	23
1.4.1 Línea de tiempo.....	23
1.4.2 Logros	24
1.4.3 Certificaciones	25
1.5 Cómo está organizada (organigrama); qué tan grande es (en personas y en facturación anual \$).....	26
1.5.1 Organigrama general de la empresa.....	26
1.5.2 Número de personas y facturación anual	26
1.6 Cómo está organizada el área de RRHH: estructura y cargos o funciones que conforman el área.	27
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	29
2.1 Las políticas y procesos de gestión de personas de la empresa y el análisis del proceso de planeamiento estratégico de RRHH.....	29
2.2 Los indicadores de gestión de RRHH que se empleen, indicando qué se miden, cada cuánto, quién y cómo se mide.....	36
2.3 Cómo se cumplen los roles de Ulrich. Complementar la explicación con ejemplos.....	40
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA	43
3.1 Identificar un problema central relacionado con la gestión estratégica de RRHH y sustentar por qué se considera que es un problema; describir sus posibles efectos a futuro. ...	43
3.2 Definir las hipótesis sobre la causa del problema central.	43
3.3 Presentar propuesta de mejora.	45
3.4 Sustentar la propuesta de mejora aplicando el mapa estratégico de Kaplan y Norton.	49

3.5 Proponer una estrategia para implementar el plan de acción que involucre aspectos motivacionales, de cultura organizacional, gestión del cambio y comunicación interna.50

CONCLUSIONES.....53

RECOMENDACIONES54

REFERENCIAS.....55



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cantidad de Personal en Supermercados Peruanos 2017	27
Tabla 3.1 Aumento de Sueldo.....	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Empresas pertenecientes al Grupo Intercorp 2018.....	3
Figura 1.2 Logotipos Institucionales de Supermercados Peruanos S.A	4
Figura 1.3 Crecimiento Anual de Metros Cuadrados y Número de Tiendas 2008-2017	5
Figura 1.4 Variación Interanual en Porcentaje de PBI del Perú	8
Figura 1.5 Variaciones Porcentuales de Demanda Interna y PBI 2009-2019.....	9
Figura 1.6 Variación Porcentual de la Inversión Privada 2009-2019	9
Figura 1.7 Factores del Crecimiento del Consumo Privado 2018	10
Figura 1.8 Porcentaje Total de Hogares en el Perú por Nivel Socioeconómico.....	11
Figura 1.9 Variación Porcentual de la Inflación 2018-2019	12
Figura 1.10 Tipo de Cambio S/ por US\$ 2015-2019	13
Figura 1.11 Ventas Online 2006-2016 en US\$ millones	14
Figura 1.12 Porcentaje de la Población con Acceso a Internet 2007-2018	14
Figura 1.13 Ventas Al por Menor de los Principales Rubros 2016-2017 en S/ millones.....	15
Figura 1.14 Variación Interanual de las Ventas del Sector Retail Moderno por Formato 2013- 2018 en S/.....	16
Figura 1.15 Número de Establecimientos de los Principales Supermercados en el Perú 2010- 2017.....	17
Figura 1.16 Participación de Mercado en el Primer Trimestre del 2017 de las Principales Cadenas de Supermercados en el Perú.....	18
Figura 1.17 Número de Locales de las Principales Tiendas por Conveniencia.....	19
Figura 1.18 Número de Locales de las Principales Tiendas de Descuentos	20
Figura 1.19 Número de Locales de las Principales Tiendas Mayoristas	20
Figura 1.20 Composición del Sector Retail en el Perú	22
Figura 1.21 Línea de tiempo de los hechos más relevantes de Supermercados Peruanos S.A.	23
Figura 1.22 Organigrama Supermercados Peruanos 2018.....	26
Figura 1.23 Organigrama del Área de Recursos Humanos de Supermercados Peruanos 2018	28
Figura 2.1 Tiempo promedio de contratación.....	37
Figura 2.2 Costo de reclutamiento y selección	37

Figura 2.3 Porcentaje de colaboradores nuevos que permanecen el primer año	37
Figura 2.4 Satisfacción laboral	38
Figura 2.5 Rotación de Personal	38
Figura 2.6 Promedio de días de Ausentismo	39
Figura 2.7 Horas de capacitación por colaborador	39
Figura 2.8 Número de capacitaciones aprobadas.....	39
Figura 2.9 Salarios fuera del rango del mercado	40
Figura 2.10 Número de accidentes laborales	40
Figura 3.1 Mapa estratégico de Kaplan y Norton aplicado al Proyecto de Mejora para SPSA	49



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de profundidad a Claudia Pastor: Jefe de Clima y Cultura de Supermercados Peruanos	59
--	----



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria retail en nuestro país ha evolucionado y crecido de manera exponencial. Según El Ministerio de la Producción (Produce), este sector está compuesto por actividades de venta al por menor de supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, tiendas por departamento, artículos de ferretería, productos farmacéuticos, equipos de hogar, entre otros. Los factores que han impulsado su desarrollo son principalmente: la mayor urbanización, incremento del empleo, aumento de la demanda interna, recuperación del consumo privado y crecimiento del ingreso per cápita. (Cámara de Comercio de Lima, 2018, p.7)

Según el informe de agosto de la Cámara de Comercio de Lima (2018), las ventas de este sector a mayo del 2018 lograron un crecimiento de 7.9% en relación al mismo periodo del 2017. Siendo los supermercados e hipermercados los que cuentan con mayor participación de mercado, abarcando un 38.8% del total de ventas del 2018 (p.7). Este aumento ha sido posible gracias a la apertura de nuevas tiendas a nivel nacional y al uso de estrategias de ventas, como descuentos y promociones. Cabe mencionar, que la actividad comercial de supermercados está liderada por tres empresas: Cencosud con las tiendas Wong y Metro, Supermercados Peruanos con Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax, y Grupo Falabella con Tottus e Hiperbodegas Precio Uno.

Por lo que se refiere al problema relacionado al Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos es la rotación de personal. De acuerdo a un estudio de Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) el país cuenta con una alta rotación de personal comparado con otros países, en Perú este índice es entre 15 % y 18 %, cuando en la Latinoamérica es entre 10 % y 12 %. (Alache, 2018). Esta cifra es considerablemente más elevada para el sector retail, según Mariela Prado, directora de Gestión Humana y Calidad de Supermercados Peruanos, el índice de rotación de personal en este sector alcanza el 50% y la empresa ha podido disminuirla a 30%, cifra aún superior. (Gestión, 2014). Según Chiavenato (2017), la rotación se produce debido a causas externas e internas de la empresa. Las consecuencias de este problema tienen un impacto negativo en el funcionamiento de las empresas, entre ellas están: costos de reclutamiento y selección, nivel producción o ventas y en la actitud del personal (p.139).

El presente trabajo de investigación profundiza el problema de la rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A a través de una entrevista a profundidad. Además, se pudo obtener información amplia de las prácticas y programas de Recursos Humanos. Después de la evaluación realizada a la empresa, se propone un plan de mejora con la finalidad de reducir el índice de rotación de la empresa y ser referente para sus principales competidores. A continuación, se detallará la estructura del trabajo en cuestión. La primera parte es acerca del perfil de la empresa para el cual se realiza el análisis interno y externo (Macroentorno y Microentorno). En la segunda parte se expone el diagnóstico del Área de Recursos Humanos que incluye el proceso de Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos, prácticas, políticas, indicadores y roles de Ulrich. Para la tercera parte se presenta la propuesta de mejora para reducir la rotación de personal de las tiendas de Supermercados Peruanos. En la última parte, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

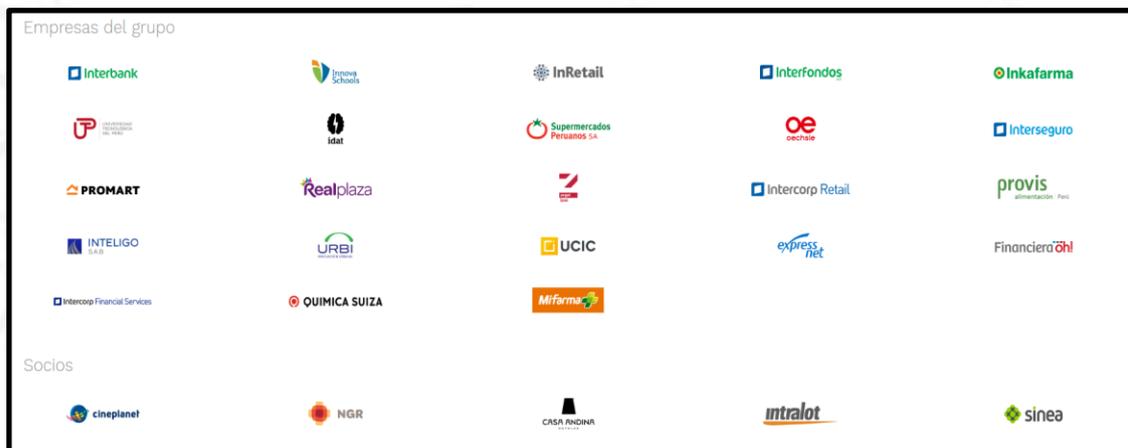
CAPÍTULO I: PERFIL

1.1 Cómo opera la empresa, su propósito y proyección; y la identificación de su estrategia genérica:

SPSA pertenece al holding financiero InterCorp. Este grupo cuenta con 23 empresas de sectores distintos tales como el financiero, asegurador, comercio minorista y educación. Asimismo, la corporación es socio de inversiones en otros negocios.

Figura 1.1

Empresas pertenecientes al Grupo InterCorp 2018



Fuente: Grupo InterCorp (2018)

La empresa inició sus actividades en 1993 con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. y pertenencia a una cadena chilena. En 1998, Santa Isabel Chile vendió sus acciones al grupo holandés Royal Ahold. Sin embargo, en el 2003 éste último decidió vender todas sus operaciones en América del Sur. Así pues, a fines de ese año, el grupo Interbank y el fondo de inversiones Compass Capital Partners Corp compraron el 100% de las acciones de Supermercados Santa Isabel. En el 2004, la Junta General de Accionistas cambió la denominación jurídica al actual nombre de la empresa. (Supermercados Peruanos S.A., s.f.)

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) es una cadena de supermercados que pertenece a la industria de retail. De esa manera, comercializa productos terminados al por menor para

los consumidores finales. La compañía opera con cuatro formatos de tienda a nivel nacional: Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax. Este último es una tienda mayorista que fue inaugurada en el 2018.

Figura 1.2

Logotipos Institucionales de Supermercados Peruanos S.A



Fuente: Plaza Vea (2018); Vivanda (2018); Mass (2018) y Economax (2018)

A seguir se mencionan la visión, misión y valores de la empresa de acuerdo a su página web:

Misión

“Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.”

Visión:

“Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.”

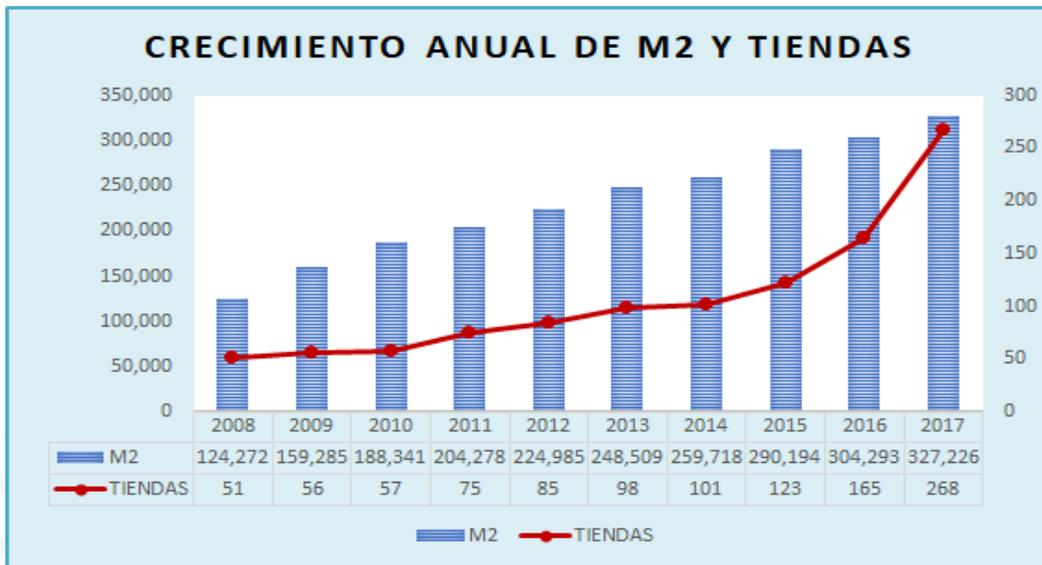
Valores:

- Trabajo en Equipo
- Ordenado y Honesto
- Muy trabajador
- Actitud Innovadora
- Servicial

En el 2017, la empresa obtuvo ventas de S/. 4,582 millones; consiguiendo así posicionarse como el primer supermercado en participación del Perú. Esto gracias a la estrategia de expansión que ha llevado a cabo con la apertura de 103 tiendas a nivel nacional (Bolsa de Valores de Lima, 2018). A continuación, se muestra el crecimiento durante los últimos diez años tanto en número de tiendas como metros cuadrados:

Figura 1.3

Crecimiento Anual de Metros Cuadrados y Número de Tiendas 2008-2017



Fuente: Bolsa de Valores de Lima. (2018)
Elaboración Propia.

Con respecto a la estrategia genérica de negocios, Supermercados Peruanos utiliza dos tipos de estrategias de acuerdo a sus distintos formatos de tienda: estrategia amplia de costos bajos y estrategia con un enfoque en la diferenciación. Por un lado, la estrategia amplia de costos bajos consiste en que la empresa se dirige a un mercado amplio y disminuye los costos con el objetivo de reducir precios, pero consiguiendo una ganancia. Por otro lado, la estrategia con un enfoque en la diferenciación es cuando una compañía se concentra en un segmento o nicho y adapta lo que comercializa en relación a las necesidades de ese segmento. (Hill, G.R, & Schilling, 2015, págs. 164-165).

En ese sentido, para Plaza Veá, Mass y Economax aplican la estrategia amplia de costos bajos, puesto que se dirigen a un público objetivo masivo, especialmente de los NSE B y C, además reducen sus costos para ofrecer productos a precios bajos. Por su parte, para Vivanda utilizan la estrategia con un enfoque en la diferenciación, debido a que se concentran en el público de los NSE con mayor poder adquisitivo del país, A y B, y asimismo brindan productos de primera calidad con un servicio de excelencia. En resumen, los formatos de SPSA se adaptan a las necesidades de los diferentes tipos de consumidores. Los clientes

realizan sus compras considerando distintas características tales como precio, calidad, cercanía del establecimiento, entre otros.

1.2 Entorno empresarial; posición en el mercado, principales competidores, proyección:

El entorno empresarial de Supermercados Peruanos está compuesto por los siguientes factores externos que influyen en el éxito de sus operaciones.

1.2.1 Macroentorno:

Político y Legal

A continuación, se detallarán las normas y leyes más importantes que la empresa debe cumplir para realizar sus operaciones en el sector retail de nuestro país:

El Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571, 2010) tiene como objetivo que los consumidores accedan a productos y servicios de calidad. Además, esta norma permite que los compradores cuenten con derechos y mecanismos para su protección, reduciendo la asimetría de información, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas que afecten sus intereses. Otra ley importante es La Ley que promueve la donación de alimentos y facilita el transporte de donaciones en situaciones de desastres naturales (Ley N° 30498, 2016) exige que los almacenes de alimentos y supermercados donen los alimentos que, a pesar de haber perdido valor comercial, estén en buen estado y aptos para el consumo. A partir del tercer año de entrar en vigencia esta norma, es decir, en el 2019 será obligatorio la donación de la totalidad de los mismos y, así pues, será prohibido su destrucción. Esta ley tiene como finalidad satisfacer la necesidad básica de alimentación a los habitantes con menos recursos. Por lo tanto, las empresas que donen tienen la posibilidad de deducir impuestos hasta un 10% de su utilidad neta.

Cabe mencionar, que una de las leyes que ha ganado importancia es La Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley N° 30021, 2013) incentiva la educación nutricional, evita la publicidad engañosa y promueve la actividad física. Una de las exigencias es que, a partir de junio del 2019, los productos procesados que superen los límites de sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans tendrán que contar con etiquetas octogonales que informen sobre esos contenidos. Asimismo, la publicidad de alimentos no puede ir

dirigida de manera directa a los niños, de modo que, toda pieza publicitaria deberá ir acompañada de la frase: Publicidad dirigida a mayores de 16 años.

Otro aspecto a considerar es La Ley que Regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas (Ley N° 28681, 2006) que tiene como finalidad establecer el marco normativo para la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas; y de esa manera, minimizar los daños a la salud de las personas de todas las edades y, sobre todo, a los menores de edad. El Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado (Decreto N° 1385, 2018) modifica el Código Penal para sancionar los actos de corrupción cometidos entre privados que afectan todo tipo de relaciones comerciales y la competencia leal entre empresas con una pena preventiva de libertad por un periodo no mayor a cuatro años. Por su parte, el Decreto Legislativo que elimina las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia (Decreto N° 701,1991) es una norma que guía las acciones de las empresas, así pues, están prohibidas de realizar concertaciones de precios con otras compañías, ya que va en contra de la libre competencia.

Es importante mencionar los trámites que deben de seguir los supermercados para obtener las licencias de las municipalidades de los distritos para las aperturas de sus tiendas, así como las exigencias para importar productos establecidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Por último, según la unidad de Perú de BBVA Research (2018) se prevé que en el 2019 habrá un mayor impacto negativo de la tensión política sobre la confianza empresarial. Esto significa que existe una alta probabilidad de que las inversiones privadas se vean afectadas

Económico

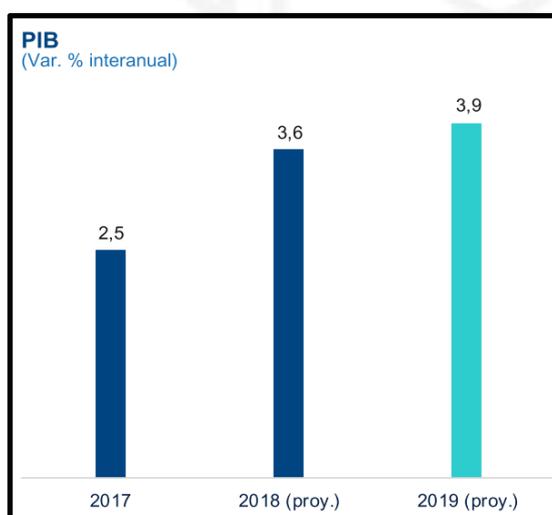
PBI

En relación al aspecto económico se explicarán los puntos más relevantes que afectan la posición de la empresa en el mercado. En el tercer trimestre del 2018 hubo una mayor disminución de la minería debido a la explotación de zonas con bajo contenido mineral. Además, la producción de hidrocarburos se redujo en razón al percance del oleoducto en el norte del país y a la disminución de producción del lote 56. Cabe resaltar, el menor avance de la inversión pública en consecuencia del retraso en la construcción de infraestructura como reconstrucción del norte, la segunda línea de metro de Lima, los Juegos Panamericanos, entre otros. Este último punto también se ve impactado por el cambio de las autoridades subnacionales, puesto que algunas obras serán paralizadas.

Sin embargo, el escenario del cuarto trimestre ha sido más favorable. Éste mejoró con el aumento de la actividad industrial primaria gracias a la producción de anchovetas e hidrocarburos. Como consiguiente, el PBI del 2018 se estimó que finalizó con una tasa de 3.6%; cifra mayor con relación al 2017. De la misma manera, la proyección del PBI del 2019 es de 3.9% por el respaldo del aumento de la inversión en la minería, expansión del gasto del sector privado, especialmente por el mayor consumo y también se caracterizará por un avance más lento de las obras públicas. (Belapatiño, Broncano, Crispin, Grippa, & Mendoza, 2018)

Figura 1.4

Variación Interanual en Porcentaje de PBI del Perú



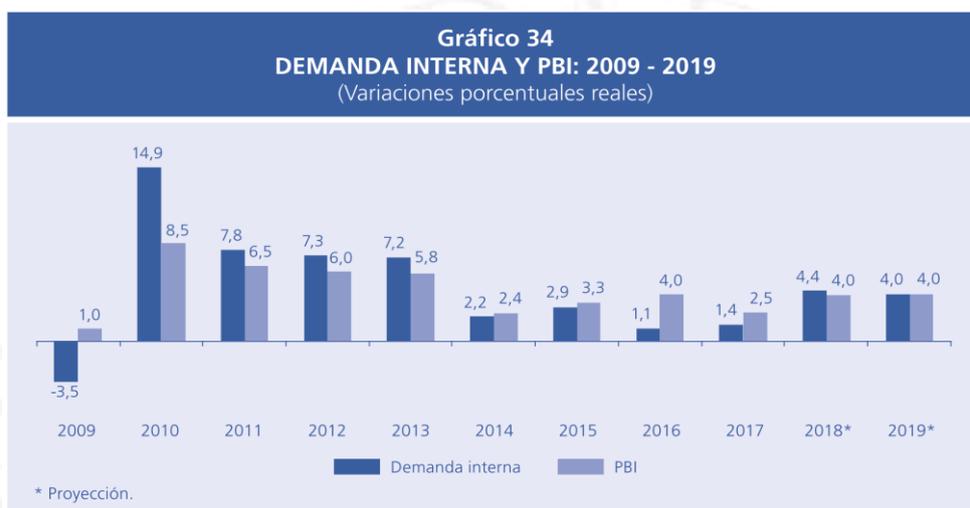
Fuente: BBVA Research (2018)

Demanda interna

La demanda interna ha impulsado el crecimiento del PBI para el 2018. La proyección del Banco Central de Reserva del Perú es que la demanda crecerá un 4.4% para el 2018 y un 4% aproximadamente para el 2019.

Figura 1.5

Variaciones Porcentuales de Demanda Interna y PBI 2009-2019



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018)

Por un lado, la inversión privada se prevé que crezca para este año un 5,5% debido a las variaciones de los siguientes indicadores: expectativas de la economía, volumen de importaciones de bienes de capital y términos de intercambio. Sin embargo, para 2019, se estima que la proyección de crecimiento sea menor debido a los menores términos de intercambio y a condiciones financieras más exigentes a nivel internacional.

Figura 1.6

Variación Porcentual de la Inversión Privada 2009-2019

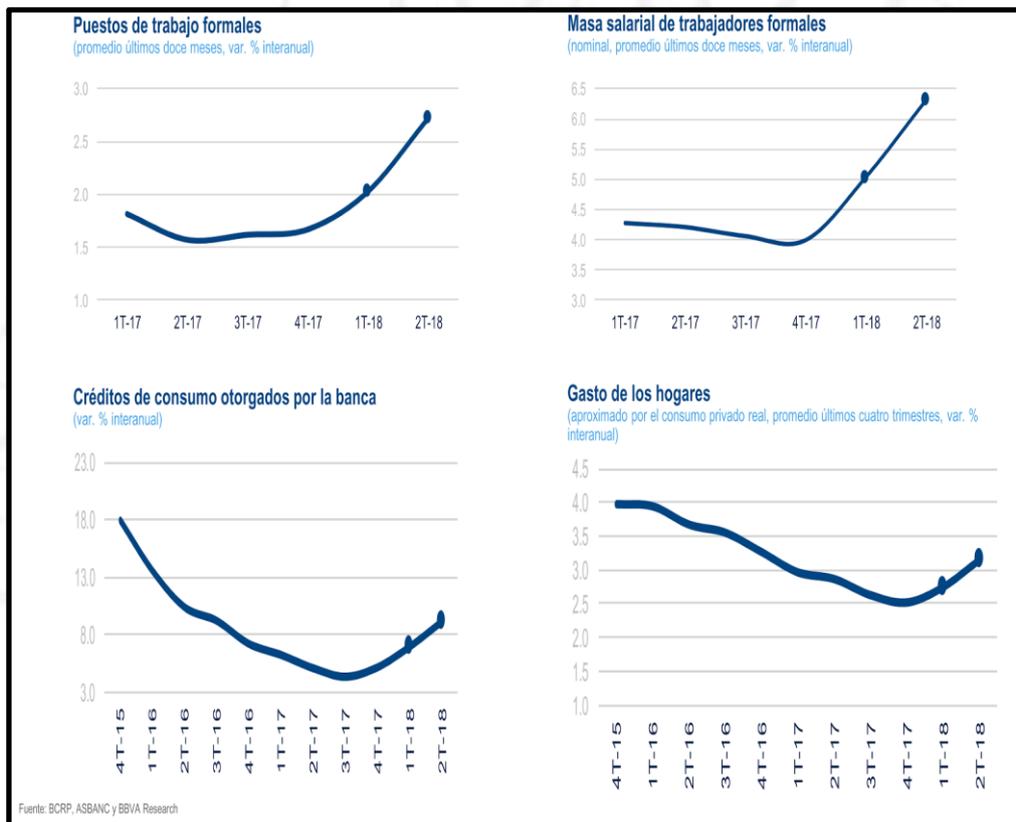


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018)

Por otro lado, se estima que el crecimiento del consumo privado para el presente año sea de 3.4% como resultado de la evolución favorable de los siguientes factores: índice de confianza del consumidor, empleo formal, salarios, crédito al sector privado y gasto de los hogares.

Figura 1.7

Factores del Crecimiento del Consumo Privado 2018

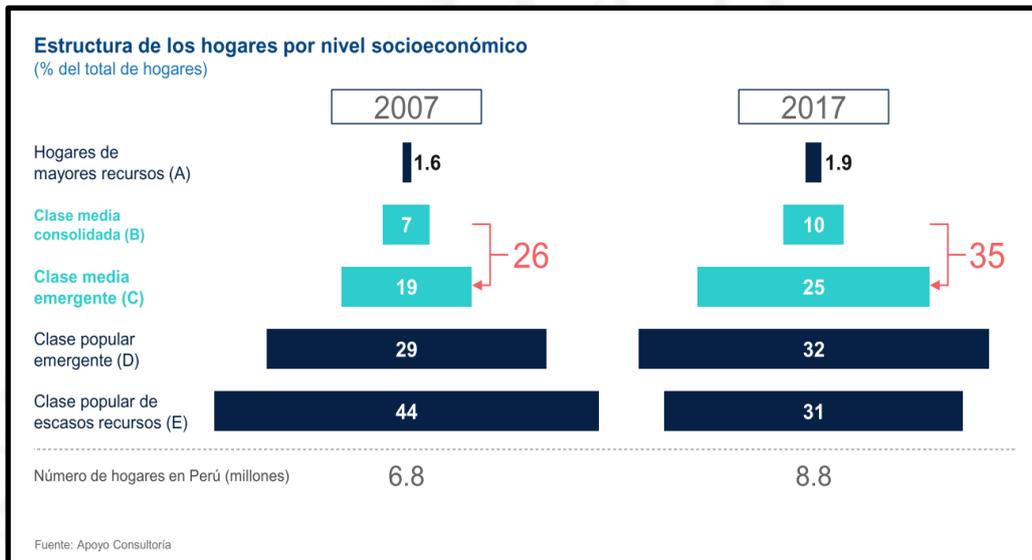


Fuente: BBVA Research (2018)

Asimismo, cabe destacar la mayor capacidad adquisitiva de los hogares peruanos. Esto favorece el aumento de las ventas del sector retail. Como se puede observar en el gráfico a seguir, la clase de mayor crecimiento es la clase media.

Figura 1.8

Porcentaje Total de Hogares en el Perú por Nivel Socioeconómico



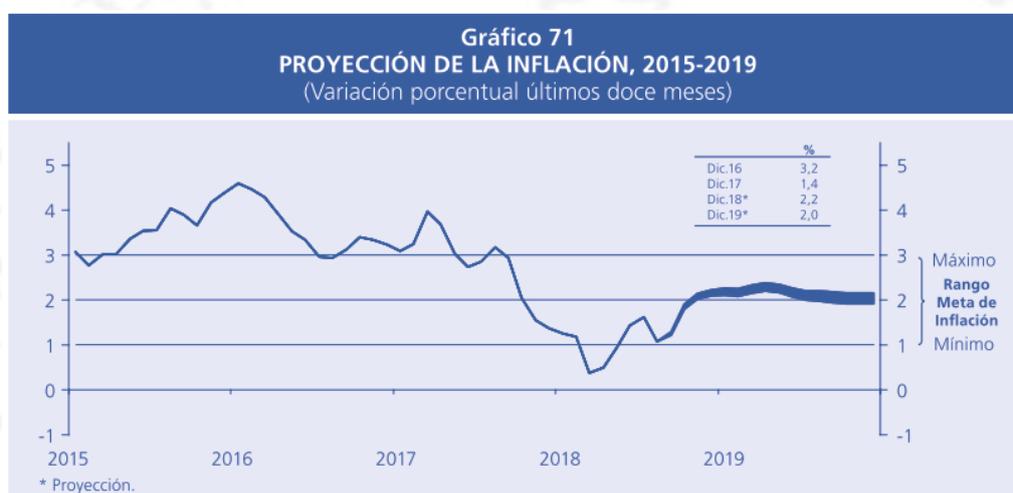
Fuente: BBVA Research (2018)

Inflación

El Banco Central de Reserva fija la política monetaria anticipadamente como respuesta al rango meta de inflación que se proyecta. Los determinantes de la inflación para la decisión de esta política incluyen las expectativas de la inflación, la inflación importada y las presiones inflacionarias de demanda. La inflación del 2018 se reducirá gracias a la reversión de la oferta relacionada al Fenómeno del Niño ocurrido a inicios del 2017 y de una brecha de producto negativa. Así pues, se proyecta que la inflación para el 2018 y 2019 será de 2.2% y 2.0%, respectivamente.

Figura 1.9

Variación Porcentual de la Inflación 2018-2019



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018)

Tipo de cambio

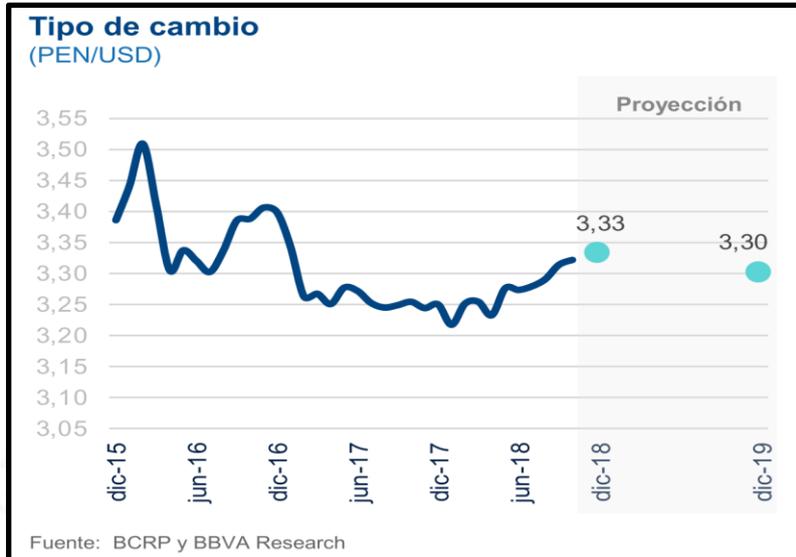
Entre junio y agosto de 2018, el tipo de cambio subió 0.7%, pasando de S/ 3,272 a S/ 3,294 por dólar. De esa manera, la moneda registra una depreciación total de 1.7% en el tiempo transcurrido del año. Entre junio y agosto, el tipo de cambio se mantuvo estable por causa de un contexto externo más favorable al reducirse la presión sobre los activos de las economías emergentes y menores tensiones comerciales entre Estados Unidos y México.

Cabe resaltar, que la depreciación del PEN ha sido limitada comparada con las monedas de otras economías emergentes en un entorno internacional incierto y volátil. Esto refleja los estables fundamentos macroeconómicos del país. Se proyecta que el tipo de cambio para fin

de año sea de S/3.33 y S/ 3,30 para fines de 2019. La disminución del próximo año se debe a un fuerte superávit comercial e inversión extranjera directa proveniente del sector minero.

Figura 1.10

Tipo de Cambio S/ por US\$ 2015-2019

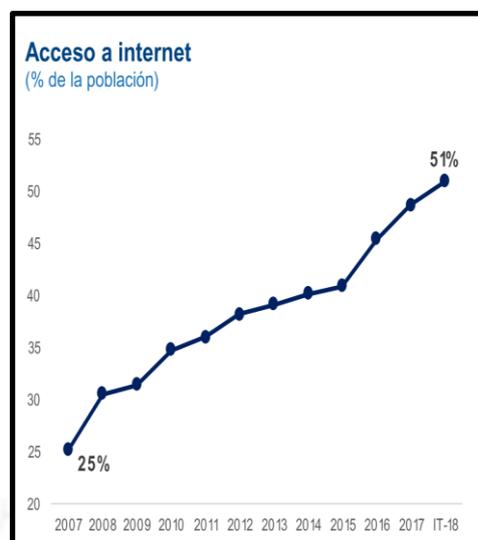


Fuente: BBVA Research (2018)

Social

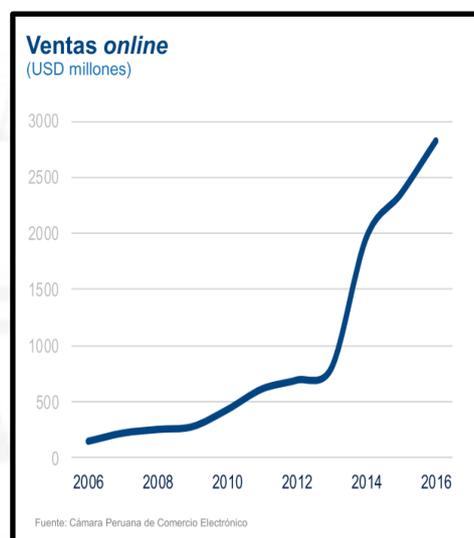
En lo que se refiere al ámbito social, cabe resaltar que los consumidores han cambiado su perfil, puesto que actualmente son más informados, valoran la experiencia de compra y demandan nuevos formatos de tiendas que se adapten a sus necesidades de cercanía, acceso y precios bajos. Otro factor significativo es el acceso de los peruanos al internet que impulsa las ventas del retail moderno, lo cual beneficia en gran medida a las ventas online de las compañías de ventas al por menor. Esta correlación positiva se evidencia en los siguientes gráficos.

Figura 1.12
 Porcentaje de la Población con Acceso a Internet 2007-2018



Fuente: BBVA Research (2018)

Figura 1.11
 Ventas Online 2006-2016 en US\$ millones



Fuente: BBVA Research (2018)

Otra de las tendencias sociales que se ha venido desarrollando a lo largo de los años es la incorporación de las mujeres al mercado laboral, lo que las ha impulsado a adquirir alimentos procesados que les permitan ahorrar tiempo en las labores del hogar

Tecnológico

Por lo que se refiere a los avances tecnológicos, se han desarrollado nuevas tecnologías, como por ejemplo los servicios de geolocalización que a través GPS ofrecen ofertas personalizadas en base a la ubicación del cliente. Asimismo, se han creado aplicaciones de realidad aumentada en las que los consumidores podrán observar los productos en 3D. También se están utilizando las redes sociales como herramienta de Business Intelligence, ya que por medio del comportamiento de los clientes en las redes se pueden desarrollar productos y servicios idóneos para éstos.

Ambiental

En cuanto a la materia ambiental, el país se ha comprometido en reducir el 30% de su huella de carbón hasta el año 2030 a través de la Ley Marco del Cambio Climático n° 30754. De esa manera, las empresas deben adecuarse a estos cambios y tomar acciones correctivas para

reducir el impacto ambiental que a su vez les estará generando ahorros en costos. En la actualidad, hay diversas fuentes alternativas que evitan la contaminación de energía como la solar, eólica, mareomotriz, entre otros.

Por otro lado, el Ministerio del Ambiente está impulsando la aprobación de proyectos de ley que prohíban la entrega gratuita de bolsas de plástico en los supermercados y en algunos otros negocios. Están realizando estas propuestas con el fin de acabar con los impactos negativos del cambio climático. Esto se debe a que una cadena de supermercados en el Perú distribuye al año más de 200 millones de bolsas de plástico y los desechos se demoran más 300 años en degradarse.

1.2.2 Microentorno:

Rivalidad entre competidores de la industria

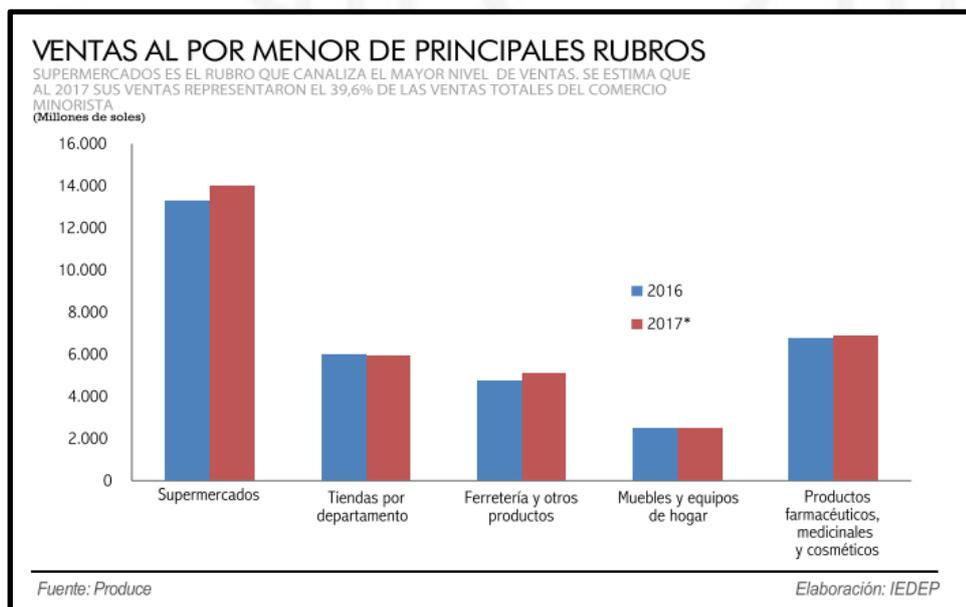
A seguir, se explicarán las variables que inciden en la rivalidad competitiva de la industria.

Demanda

Las ventas estimadas del 2017 para supermercados fueron de S/14.000 millones, teniendo un incremento de 5,3% con relación al 2016. Este rubro lideró el sector retail con participación de 39.6% y tras éste se encuentran los productos farmacéuticos, medicinales y cosméticos.

Figura 1.13

Ventas Al por Menor de los Principales Rubros 2016-2017 en S/ millones

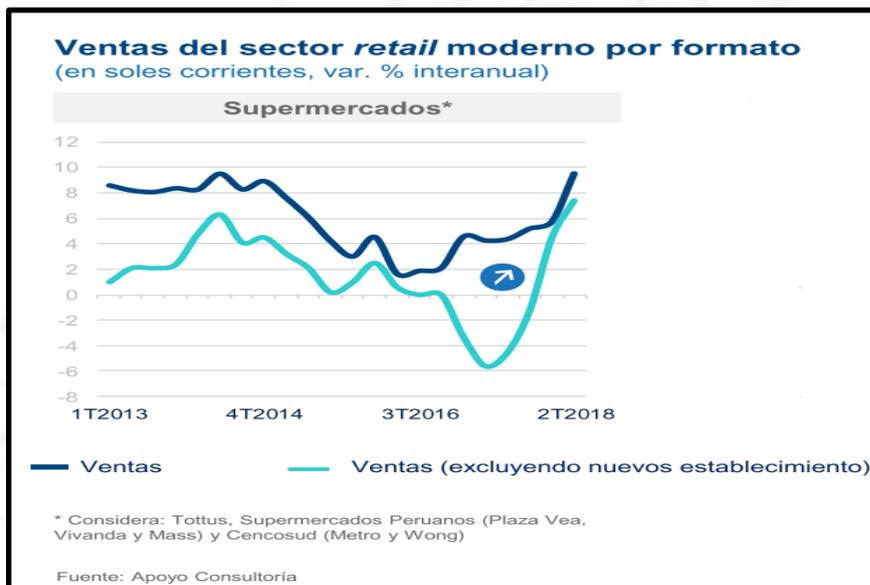


Fuente: Cámara Comercio de Lima (2018)

Por otra parte, se estima la recuperación del crecimiento de las ventas de los supermercados para el presente año; siendo así consistente con la proyección macroeconómica mencionada líneas arriba.

Figura 1.14

Variación Interanual de las Ventas del Sector Retail Moderno por Formato 2013-2018 en S/



Fuente: BBVA Research (2018)

Productos diferenciados

Los productos que se venden en las cadenas de supermercados del Perú son poco diferenciados, puesto que las empresas realizan alianzas estratégicas con los mismos proveedores de las diferentes categorías de productos. Así pues, compiten esencialmente por precio.

Costo del cambio

El costo del cambio es relativamente bajo, puesto que, si bien los consumidores prefieren alguna de las marcas, compran ocasionalmente en cualquiera de los otros competidores.

Barreras de salida

Las barreras de salida del sector son altas, ya que los supermercados invierten un alto monto de dinero en las tiendas y centros de distribución. Por una parte, se encargan de la

construcción y remodelación de las tiendas, así como de la compra de mobiliarios y equipos, como, por ejemplo, góndolas y cajas registradoras. Por otro lado, también son responsables por construir y reformar los centros de distribución y de comprar maquinarias, como montacargas, apiladores y transpaletas para el funcionamiento de los mismos.

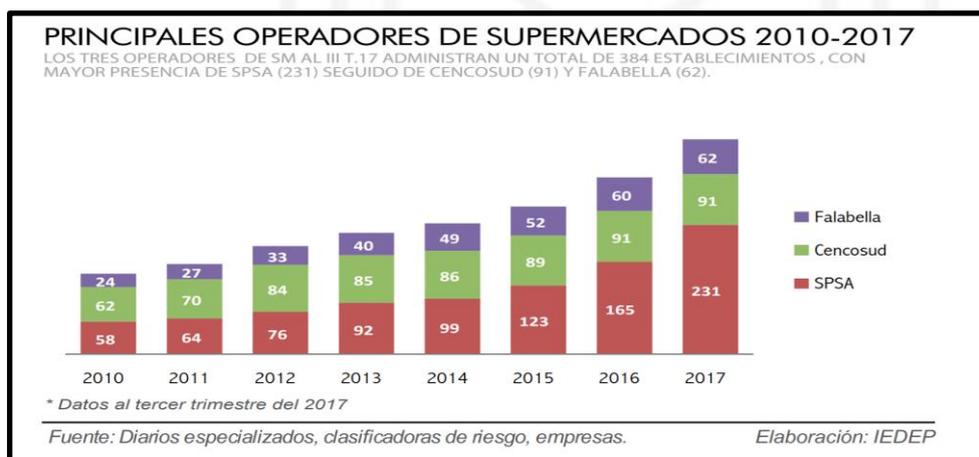
Estructura de la industria:

En el país existen pocos operadores de supermercados con gran parte de la participación de mercado, así pues, la estructura de la industria es consolidada y esto genera alta rivalidad. Los tres principales son: Supermercados Peruanos con Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax, Cencosud con Wong y Metro, y Grupo Falabella con Tottus e Hiperbodegas Precio Uno. En el tercer trimestre del 2017, las cadenas mencionadas alcanzaron un total de 384 tiendas. La distribución de los locales es de 231 para Supermercados Peruanos, 91 para Cencosud y 62 para Grupo Falabella.

En cuanto el número de establecimientos, entre el 2010 y 2017 se abrieron 240 tanto en Lima como provincias, generando así un aumento de 166.7%. Asimismo, cabe mencionar que hasta el 2016 el número de tiendas en provincias se multiplicó por 2,6 veces, mientras que en Lima 2 veces. A seguir los principales supermercados en función a la cantidad de establecimientos.

Figura 1.15

Número de Establecimientos de los Principales Supermercados en el Perú 2010-2017

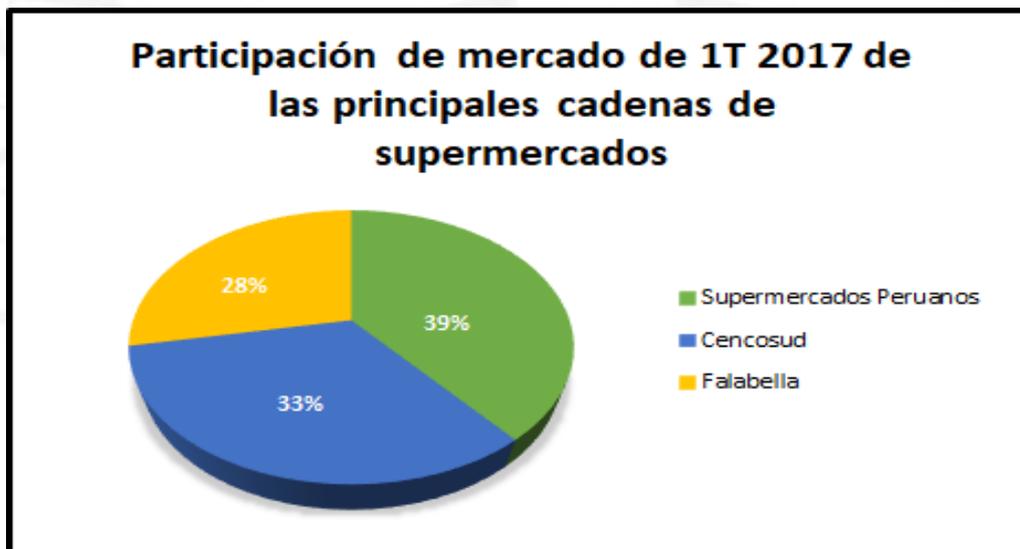


Fuente: Cámara Comercio de Lima (2018)

En relación a la participación de mercado, en el 2014 Cencosud lideró el mercado con 40% y le seguían Supermercados Peruanos y Grupo Falabella con 36% y 24%, respectivamente. No obstante, gracias a las estrategias implementadas por estas dos últimas empresas, el escenario cambió en el 2017. Estas consistían en crear formatos de tiendas para las clases C y D. Así, aumentaron los establecimientos dirigidos a estos estratos en seis veces durante el periodo 2014 y 2016. Como consiguiente, en el primer trimestre del 2017 Supermercados Peruanos tuvo mayor participación con 39%, desplazando a Cencosud con 33% y seguido de Falabella con 28%.

Figura 1.16

Participación de Mercado en el Primer Trimestre del 2017 de las Principales Cadenas de Supermercados en el Perú



Fuente: Cámara Comercio de Lima (2018)

Elaboración propia.

La competencia entre supermercados exige un mayor nivel de eficiencia, mejores costos, calidad y cantidad de sus productos. Las cadenas de supermercados están presionadas por desarrollar y modernizar sus canales de distribución y logística.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria

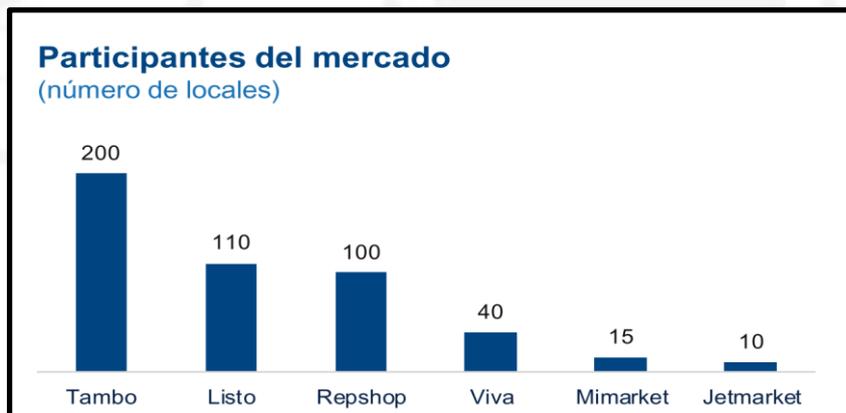
En los últimos años, se han establecido nuevos formatos de autoservicios en el sector retail peruano. De esa manera, SPSA tiene una gran amenaza de nuevos competidores en todos los tipos de tienda que opera. En cuanto a los supermercados, existen posibilidades de que ingresen al país la cadena minorista estadounidense Walmart y la francesa, Carrefour. Según

la CCL, Walmart, tiene su marca inscrita en la SUNARP y SUNAT, además adquirió hace años un terreno valorizado en más de 1 millón de dólares. De esa manera, estas empresas u otras nuevas consideran el país un mercado interesante en el que pueden invertir a largo plazo. Este formato cuenta con fuerte rivalidad de las tres marcas ya mencionadas.

Por su parte, las tiendas de conveniencia tienen una penetración de aproximadamente 6% en el mercado peruano, según un estudio de Kantar Worldpanel. Cabe mencionar que, la cadena mexicana de tiendas Oxxo con presencia en México, Chile, Colombia y EEUU ha decidido expandirse en Latinoamérica. El año pasado la empresa ya tenía interés en ingresar al mercado peruano y en el mes de octubre de este año abrió su primera tienda. Esto quiere decir, que existe una alta amenaza de nuevos competidores que pueden invertir en nuestro país. Los principales competidores se observan en el siguiente gráfico de barras:

Figura 1.17

Número de Locales de las Principales Tiendas por Conveniencia

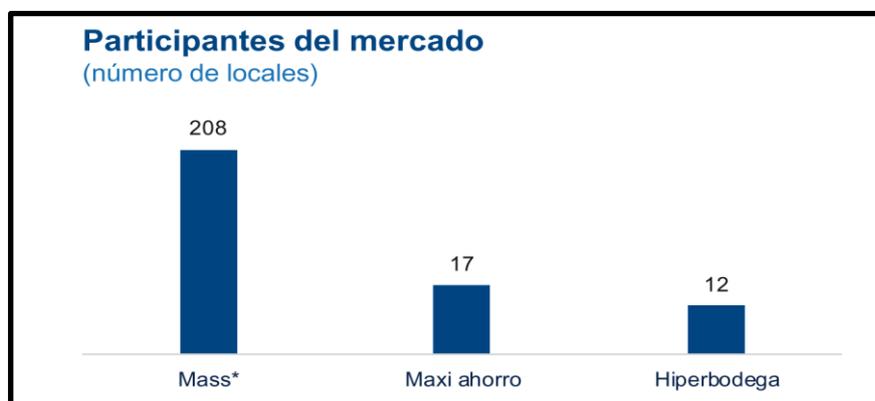


Fuente: BBVA Research (2018)

En el caso, de las tiendas de Discounters o Descuentos compiten por precios más bajos que las tiendas de conveniencia y ofrecen más productos de marcas propias. Según Kantar Worldpanel, este tipo de formato estaría en torno del 11 % de participación de mercado. Aún no hay información sobre el ingreso de nuevos competidores en el país.

Figura 1.18

Número de Locales de las Principales Tiendas de Descuentos

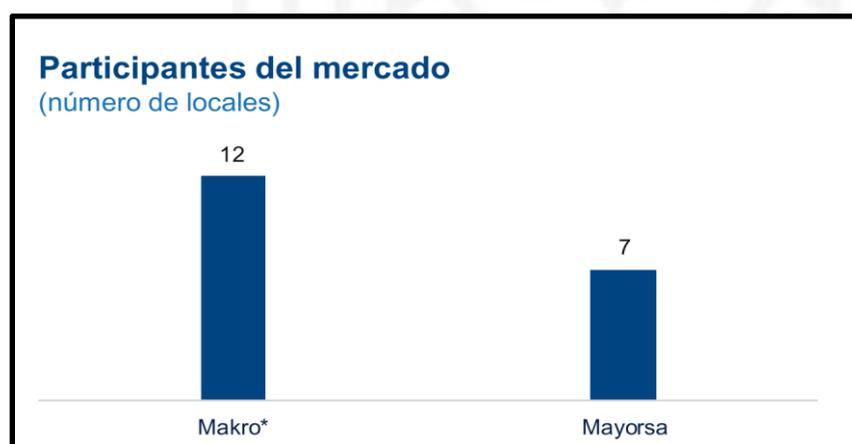


Fuente: BBVA Research (2018)

Por último, el tipo de tiendas Cash and Carry o mayorista vende productos en grandes cantidades principalmente a negocios, pero también a personas de los NSE B. Este año recién ha ingresado Economax de Supermercados Peruanos, lo que evidencia la fuerte amenaza de ingreso de nuevas empresas.

Figura 1.19

Número de Locales de las Principales Tiendas Mayoristas



Fuente: BBVA Research (2018)

Se concluye que para los cuatro formatos de tienda que la inversión es alta, la guerra de precios es intensa, las barreras legales son bajas, el acceso a los canales de distribución es viable, el know-how es alto y el posicionamiento de las marcas en Perú o a nivel internacional cumplen un rol fundamental a la hora de abrir una tienda.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, principalmente porque hay más cantidad de proveedores que de supermercados. Tienen alianzas con proveedores mayoristas o con productores. De esa manera, los proveedores se deben de adaptar a los estándares de calidad, precios, plazo de pago y otras condiciones de las empresas. Finalmente, un punto importante es que los supermercados exhiben los productos en el punto de venta, es decir, son el principal medio para llegar a los clientes finales.

Poder de negociación de los compradores

Los consumidores de los supermercados son clientes finales que se ven altamente influidos por el factor precio. Por consiguiente, el costo de cambio de los compradores es bajo, ya que no son leales a una sola marca. Esto constituye una amenaza y un reto al mismo tiempo para Supermercados Peruanos porque tienen que retener a los clientes con estrategias de experiencia de compra, calidad, cercanía y acceso del establecimiento.

Amenaza de sustitutos

En el Perú, el canal tradicional cuenta con un 70% de participación de mercado, mientras que el moderno solo ocupa el 30%. Los clientes locales están acostumbrados al canal tradicional, ya que tienen mayor conexión con los pequeños comerciantes y en algunos casos les da la oportunidad de negociar precios. Las bodegas son un buen ejemplo y se encuentran en muchos lugares de la ciudad. Éstas tienen stock limitado y solo aceptan efectivo como medio de pago. Asimismo, cabe destacar un estrato que efectúa sus compras en negocios informales al buscar menores precios. En Lima se encuentran más de 340,000 comercios informales. En consecuencia, la empresa es fuertemente amenazada por estos mercados.

Figura 1.20

Composición del Sector Retail en el Perú



Fuente: BBVA Research (2018)

1.3 Proyección del sector:

En el país, las ventas de los supermercados llegarían hasta los S/15,000 millones en el 2018, un crecimiento de 7% con respecto al 2017, según las proyecciones del banco Scotiabank. Este incremento se basaría principalmente en la apertura de nuevas tiendas y la maduración de las tiendas inauguradas en el 2016 y 2017. (Gestión, 2018).

Además, las empresas del sector señalan que se impulsarán las ventas mediante diversos canales de venta como: E-commerce y venta física, pero se sumarían también nuevas modalidades de compra como: recojo en tienda y Delivery. Por otro lado, continuará la tendencia de venta de marcas propias con presentaciones innovadoras para que puedan mejorar sus márgenes y lograr economías de escala (Gestión, 2018).

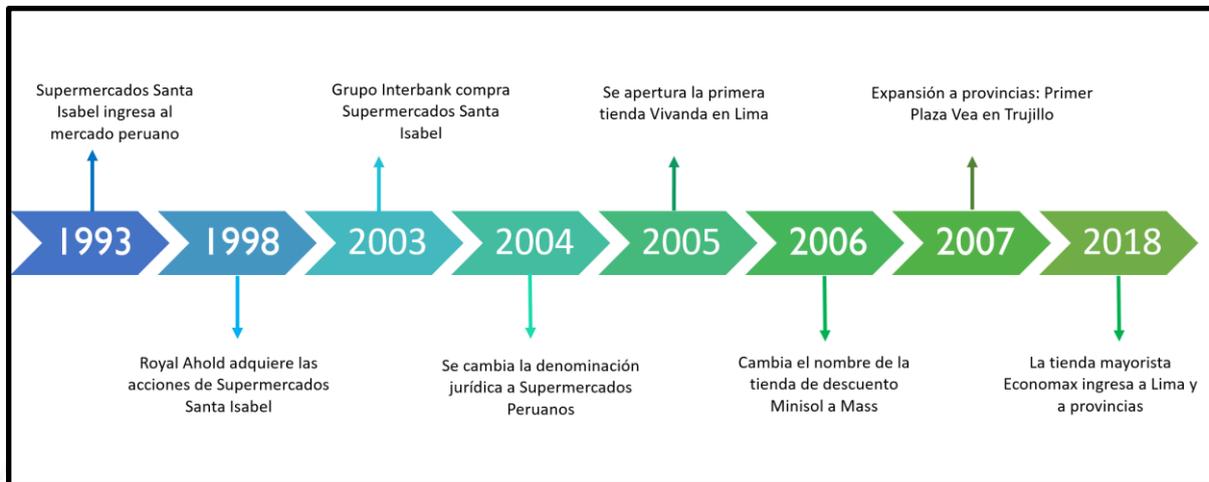
Las empresas también seguirán dándole importancia a las tiendas de descuento, ya que se requieren establecimientos de menor tamaño y, por consiguiente, se reduce la inversión en terreno por local. Este nuevo formato sigue una estrategia de precios más bajos y cuenta con una mayor presencia de marcas propia. Buscan competir directamente con el canal tradicional y así aumentar su participación de mercado en el canal moderno

1.4 Su línea de tiempo (hechos importantes); sus logros y certificaciones si los tuviese:

1.4.1 Línea de tiempo

Figura 1.21

Línea de tiempo de los hechos más relevantes de Supermercados Peruanos S.A.



Fuente: Supermercados Peruanos S.A. (2018)
Elaboración propia.

1.4.2 Logros

2007

- Effie Plata "Crecimiento Benavides - Vivanda"
- Gran Premio a la Creatividad Empresarial Plaza Veá

2010

- Effie Plata "Gestión de Clientes Vivanda"
- Effie Plata "Recuperación Vivanda Pezet"
- Effie Oro "Camión Volteado Plaza Veá"
- Creatividad Empresarial "Perú Pasión - Plaza Veá"

2011

- Effie Plata "Plaza Veá Líder"

2012

- Effie Plata "Vivanda Recomendada"

2015

- Effie Oro "La caja fuerte millonaria de Plaza Veá"
- Effie Plata "Nueva Imagen: Más cercana, cálida y moderna"

2016

- Premio ABE "Mejor Programa de Capacitación y Desarrollo de Personas"

2017

- Gran Premio ABE otorgado por la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham)
- Premio Anda "Medios Digitales"

2018

- Effie Oro "Democratizando el Retail Moderno"
- Effie Plata "Relanzamiento Plaza Veá"
- Premio Anda "Plaza Veá: Cambio de Estrategia"

- Premio Creatividad Empresarial por “Bueno por dentro” otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Cabe resaltar que, la empresa ha recibido desde el 2008 al 2018, es decir, por 10 años consecutivos, el reconocimiento de Great Place to Work. Esta distinción fue otorgada por la empresa global del mismo nombre, que se dedica a investigar, asesorar y capacitar a las mejores empresas en lo que se refiere a ambiente laboral de más de 50 países en los 5 continentes del mundo. En nuestro país publica anualmente una lista de estas empresas desde el 2003.

1.4.3 Certificaciones

En el 2006, SPSA fue la primera cadena de supermercados en Latinoamérica en conseguir la reconocida certificación ISO 9001:2000. El sistema de gestión de calidad incluye:

- Auditoria de calidad de perecibles en tiendas
- Aseguramiento de calidad de perecibles en centros de distribución
- Control de calidad de proveedores de perecibles procesados
- Análisis en laboratorio de productos, ambientes y superficies y manipuladores
- Control y auditorías de inventarios
- Auditoría interna empresarial

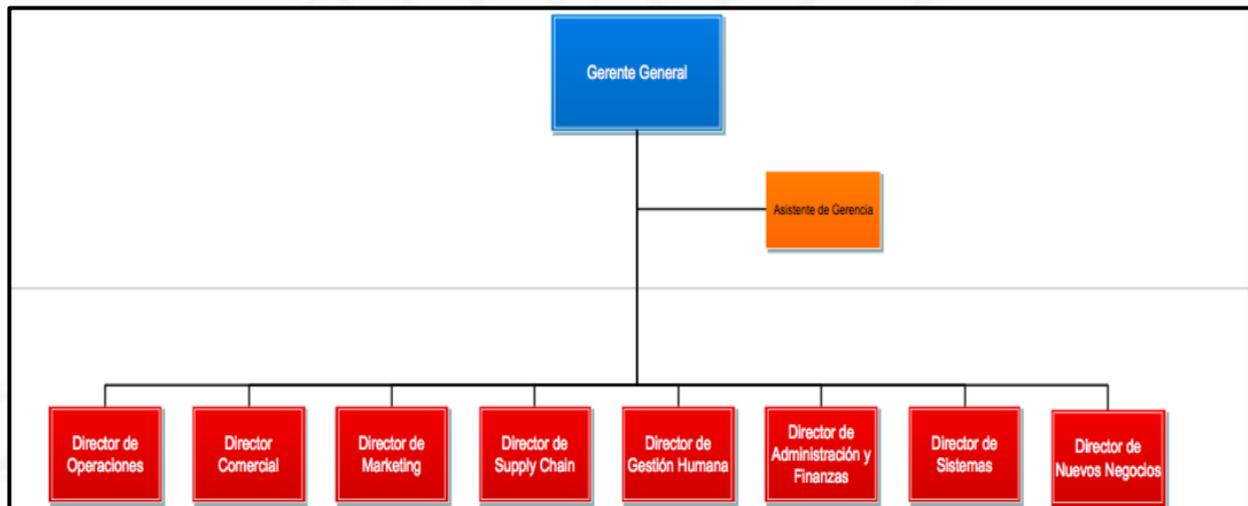
Por otro lado, también cuentan con la certificación HAACP garantizando a los consumidores la eliminación de cualquier riesgo de contaminación de los alimentos suministrados y la garantía del buen estado de sus productos perecibles. Por último, cuentan también con la norma ISO 22000, lo cual les ha permitido diseñar e implementar un sistema de gestión de seguridad alimentaria eficaz, mejorando el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro alimentaria y fortaleciendo la confianza con el consumidor.

1.5 Cómo está organizada (organigrama); qué tan grande es (en personas y en facturación anual \$)

1.5.1 Organigrama general de la empresa

Figura 1.22

Organigrama Supermercados Peruanos 2018



Fuente: Organigrama Institucional Supermercados Peruanos S.A. (2018)

1.5.2 Número de personas y facturación anual

Al cierre del 2017, Supermercados Peruanos contaba con 14,564 trabajadores distribuidos en distintos rangos y sede; donde se evidenció un crecimiento con respecto al año anterior. Asimismo, las ventas anuales del 2017 se incrementaron en comparación al mismo periodo y fueron de S/. 4,582 millones.

Tabla 1.1

Cantidad de Personal en Supermercados Peruanos 2017

	2,017	2016
Ejecutivos	181	154
Personal permanente empleados	10,380	12,121
Personal contratado empleados	<u>4,003</u>	<u>2,829</u>
Total	<u>14,564</u>	<u>15,104</u>

Fuente: Cámara Comercio de Lima (2018)

1.6 Cómo está organizada el área de RRHH: estructura y cargos o funciones que conforman el área.

El Área de Recursos Humanos está conformada por cinco gerencias:

- Gerencia de Atracción y Desarrollo de Talento
- Gerencia de Cultura y Gestión de Talento
- Gerencia de Bienestar y Control de Gestión
- Gerencia de Desarrollo y Gestión Humana Retail

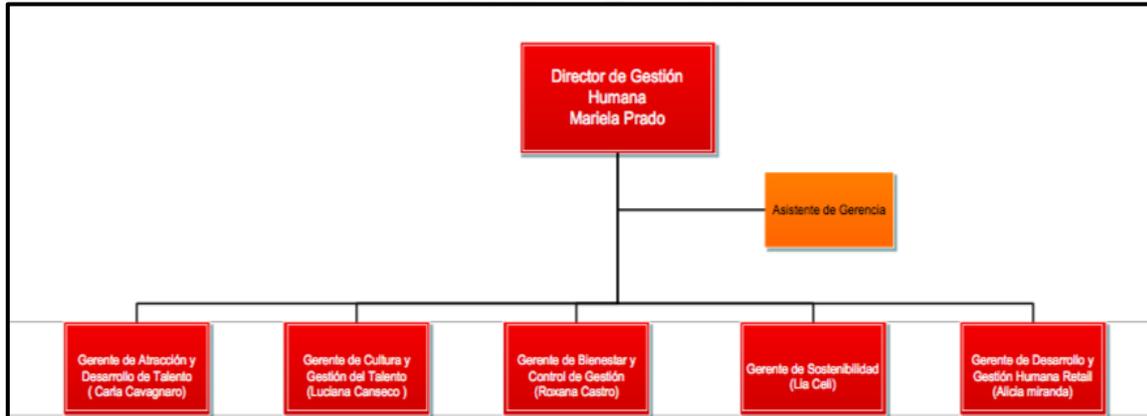
Para estas gerencias existen los siguientes puestos:

- Director
- Gerente
- Subgerente
- Jefe
- Supervisor
- Coordinador
- Analista
- Asistente Profesional
- Asistente Administrativo
- Técnico
- Auxiliar
- Practicante

Se presenta la estructura principal del área en el siguiente cuadro:

Figura 1.23

Organigrama del Área de Recursos Humanos de Supermercados Peruanos 2018



Fuente: Organigrama Institucional Supermercados Peruanos S.A. (2018)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 Las políticas y procesos de gestión de personas de la empresa y el análisis del proceso de planeamiento estratégico de RRHH.

A continuación, se presentan los pilares fundamentales por los que se rige el personal de Supermercados Peruanos:

- **Transparente y honesto**
- **Orientado a las personas**
- **Muy eficiente y orientado a los resultados**
- **Actitud innovadora**
- **Sentido de equipo**

Para dar mayor énfasis a estas competencias, la empresa creó el personaje de Tomás. Este representa la esencia de la empresa y difunde todas las normas y reglas a través de diversos canales de comunicación.

Políticas y procesos de gestión de personas:

Reclutamiento

Supermercados Peruanos identifica el talento de manera interna y externa, dependiendo de las necesidades del área. En cuanto al reclutamiento interno, se comunica los puestos vacantes a los colaboradores principalmente a través del correo corporativo. Para el reclutamiento externo, la empresa convoca candidatos para el área administrativa por medio de diversos canales como: Bolsas Laborales de Universidades, Redes Sociales (Facebook y LinkedIn) y Portales Web de Empleo (Bumeran, Aptitus, Netzun, entre otros). Por su parte, para el personal de tienda se comunican los puestos vacantes a través de los siguientes canales: boca a boca, volanteo, periódicos, televisión y redes sociales.

Cabe mencionar que, para cada tipo de formato de tienda existe un grupo de profesionales especializados de Recursos Humanos que se encarga de reclutar personal. Esto se debe a que

los formatos buscan un perfil de puesto específico. En ese sentido, Mass y Economax buscan un perfil multifuncional, mientras que Plaza Vea y Vivanda uno más especializado.

Selección

En cuanto al proceso de selección, los gestores de recursos humanos emplean diversos métodos como: tests psicométricos, verificación de antecedentes, pruebas de Excel (en caso el cargo lo requiera), dinámicas grupales, entrevistas, entre otros. Entre los candidatos que aprueben las diferentes fases, los especialistas de Recursos Humanos junto con el jefe del área eligen al profesional que mejor se adecúe al perfil del puesto en cuanto a conocimientos previos, características transversales y específicas.

Evaluación de Desempeño

El Área de Recursos Humanos realiza la evaluación de desempeño una vez año a todos sus colaboradores basada en habilidades, competencias y logro de objetivos. El método principal utilizado es la evaluación de 360, que consiste en que cada trabajador es evaluado por los profesionales de su entorno laboral como: compañeros, jefes, subordinados, clientes internos y por sí mismo. Para las tiendas existe la herramienta de evaluación Creciendo con Tomás, en la que los jefes evalúan el desempeño de los colaboradores. La calificación se basa en el diccionario de competencias generales y específicas del puesto con una escala de Likert de 5 puntos.

Capacitación y Desarrollo

Con la información recolectada de la evaluación de desempeño, se elabora un plan de capacitación y desarrollo con el fin de mejorar las destrezas y capacidades de los colaboradores. Todos los trabajadores reciben capacitación por lo menos una vez al año. Existen dos frentes: Tiendas y Administración Central.

a) Tiendas:

Para los colaboradores de las tiendas se les brinda capacitación presencial y virtual a través del programa “La Escuela de Tomás”. Esta iniciativa alinea los objetivos empresariales con el desarrollo de los trabajadores en cuatro áreas:

1. Escuela Técnica
2. Escuela de Liderazgo

3. Escuela de Gestión
4. Escuela de Entrenamiento

Escuela Técnica

Se mencionarán algunos de los temas más relevantes que se enseñan en los cursos:

- Buenas prácticas y manipulación de alimentos
- Estándares de calidad
- Alimentos congelados y temperaturas
- Fecha de vencimiento
- Sistemas de inventarios
- Almacenaje
- Ubicación en anaqueles
- Mermas
- Funcionamiento y características de electrodomésticos

Una de las metodologías de aprendizajes utilizada es Train to Train, la cual consiste en que los colaboradores con más experiencia entrenan a los nuevos ingresantes. Asimismo, cabe resaltar, que en cada tienda se ha colocado una Tablet para que los colaboradores puedan llevar los cursos en línea de habilidades técnicas.

Escuela de Liderazgo y Habilidades Blandas

La Escuela de Habilidades Blandas forma al personal en competencias como: comunicación efectiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional, entre otros. Por otra parte, en la Escuela de Liderazgo se realizan diversos programas como:

- Programa de Trainees con la finalidad de preparar a los colaboradores de tiendas para asumir roles gerenciales. Así pues, se ha diseñado un plan de desarrollo de 3 meses para estos trabajadores con potencial, a cargo del Gerente o Subgerente actual.
- Programa de Líderes Ambientales de SPSA capacita a los colaboradores en tienda para ser responsables del impacto ambiental y participar de iniciativas de sostenibilidad de sus tiendas. Los líderes ambientales a su vez entrenan a sus pares y dirigen todas las iniciativas.

Escuela de Gestión y Entrenamiento

Para los gerentes de tienda existen diversos programas como:

- Líder X que potencia sus habilidades blandas y conocimientos técnicos, especialmente centrado en 2 competencias: Análisis para la ejecución y Líder como guía.
- Diplomado especializado en Gestión de Retail otorgado por la UTP (Universidad Tecnológica del Perú).

b) Administrativo:

Para gestionar el talento de la oficina central, el área de Recursos Humanos analiza las necesidades de cada área. De acuerdo a ello, se arman programas de desarrollo que comprenden cursos, talleres, maestrías, certificaciones, diplomados y coachings. La empresa tiene convenios con reconocidas universidades y como consecuencia, los colaboradores pueden acceder a descuentos corporativos. Además, SPSA, otorga facilidades de pago para estas capacitaciones a través de préstamos por rangos. Por otra parte, los trabajadores tienen acceso a capacitaciones virtuales y presenciales de la Universidad Intercorp. Se han creado diversos programas dirigidos a los gerentes administrativos como:

- Programa E-Leader promovido por Intercorp para que los líderes lleven cursos online y presenciales de primera calidad.
- Cursos presenciales para gerentes High Potential relacionados a casos de negocios de universidades prestigiosas como la Universidad de Harvard y la Universidad de Barton.

Para ambos grupos, Supermercados Peruanos utiliza la metodología de capacitación 70/20/10. Este modelo de aprendizaje argumenta que la formación es más efectiva cuando el profesional dedica 70% de su tiempo a aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo; 20% a aprender en cooperación con mentores, coaches o compañeros; y 10% en cursos formativos, ya sean presenciales u online. Por otro lado, SPSA gestiona el desarrollo de todos los colaboradores por medio de la plataforma “CreSer”. Con esta herramienta, el área de Recursos Humanos crea el plan anual de capacitación, evalúa el desempeño y planea una línea de carrera.

Finalmente, se cuenta con plataforma We Connect con el sistema operativo Oracle. Es el canal más ambicioso de todos, puesto unifica a todas las empresas de Intercorp Inretail. El objetivo es que cada colaborador autogestione su carrera profesional en la empresa. De esa manera, esta plataforma reúne toda la información desde datos personales, evaluación de desempeño, capacitaciones, descanso médico, vacaciones, permisos, boletas de pagos, entre otros.

Clima laboral

Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores principalmente en temas de clima laboral y relación con los jefes. De esa manera, se aplican encuestas de satisfacción laboral tres veces al año. La primera se realiza al inicio del año y está dirigida al 100% del personal. La segunda se realiza junto con Great Place to Work al 45% para saber cómo se están llevando a cabo los programas de Recursos Humanos y poder hacer un benchmarking de las prácticas de las mejores empresas para trabajar. En el 2017, Great Place To Work otorgó a SPSA el primer puesto en la categoría de empresas con más de 1,000 colaboradores y en el 2018, el tercer puesto. Finalmente, la tercera encuesta es a fin de año para evaluar la eficacia de las acciones realizadas

Para los colaboradores administrativos y de tienda, se les brinda flexibilidad horaria. Cuentan con la posibilidad de elegir entre diversos tipos de horarios que se adecúen a sus necesidades, entre los que destacan:

- **Full Time o Tiempo Completo:** Aplica para tienda y administrativo.
- **Part Time o Medio Tiempo:** Aplica para tienda.
- **Pick Time:** El colaborador elige su horario, aplica especialmente para horas de mayor concurrencia en los establecimientos. Aplica para tienda.
- **Horario de Verano:** Es un horario en el que se trabaja más horas de lunes a jueves y el viernes trabajan hasta la 1 pm. Aplica para administrativo.

Remuneración

La empresa otorga al personal de tienda un sueldo fijo y una compensación variable llamada “Operación Triunfo” que depende tanto de la consecución de metas individuales como

colectivas. Por su parte, el personal administrativo recibe un sueldo fijo, a excepción de los colaboradores del área de Ventas que reciben comisiones mensuales. Sobre las compensaciones no monetarias en tienda, se reconoce a los mejores colaboradores del mes y año, se celebra el tiempo de estadía del personal con mayor antigüedad, se les da la bienvenida a nuevos colaboradores, se celebran los cumpleaños, se entregan aguinaldos. Además, tanto para los colaboradores de tienda y administrativos se realizan integraciones, paseos, fiestas de fin de año, Macedonia (concursos de baile y juegos), Día de la Salud, entre otros.

A través de los siguientes programas se reconoce a los trabajadores de tienda manera monetaria como no monetaria:

- **Eureka** incentiva la creatividad de los colaboradores, puestos que éstos tienen la oportunidad de presentar una propuesta de mejora de algún proceso. Las mejores ideas son evaluadas por un jurado y los ganadores reciben un reconocimiento ante todos los colaboradores y un incentivo económico.
- **Bailando por un propósito** motiva a que los colaboradores demuestren sus habilidades artísticas por medio grupos de baile para apoyar una organización de caridad. El primero puesto recibe un incentivo económico de S/ 3,500; además junto con el segundo y tercer puesto, visitan a la organización a la que estaban representando para llevar la ayuda necesaria.

Comunicación

La empresa cuenta con más de 14,000 colaboradores y utiliza distintos medios para comunicarse con todos ellos. Uno de los medios para tiendas es a través de la Gerencia de Socio de Negocio o Business Partner que está presente en todas las tiendas. Estos socios del Área de Recursos Humanos realizan cuatro visitas a tienda al año con el objetivo obtener un feedback de los gerentes y colaboradores en cuanto a clima laboral, procedimientos y prácticas del área.

Otro canal de comunicación es el mail de Tomás Te Cuenta, por el que se informa a los colaboradores los hechos y acontecimientos más importantes de la empresa. Asimismo, se

utilizan las redes sociales como Facebook para divulgar lo que sucede en el día a día a través de Fanpages y grupos. De la misma manera, se está repotenciando LinkedIn para promover la reputación de la empresa y anunciar puestos vacantes de la parte administrativa. Además, Whatsapp es usado para hacer llegar mensajes importantes por medio de grupos y listas de difusión. Por su parte, los puestos de tiendas son comunicados por los canales de boca a boca, volanteo, periódicos y televisión.

Un medio también utilizado son las apps creadas por la empresa. Por un lado, para tiendas existe El App de Tomás que informa acerca de las condiciones de trabajo, beneficios del grupo Intercorp, oportunidades de crecimiento, bonificación, entre otros. Por su parte, las apps dirigidas a las oficinas centrales son del Club Intercorp y se está creando una app especialmente para Intercorp Retail. Por último, la empresa cuenta con el canal Con Ética que promueve la cultura ética y el Código de Conducta de SPSA alineados a sus pilares culturales. De esa manera, los colaboradores pueden reportar cualquier conducta ilegal, no ética o que incumpla las normativas a través de la página web, correo, línea telefónica, dirección postal y entrevista personal. El Comité de Ética de la empresa recibirá los reportes para revisarlos y evaluarlos con confidencialidad.

Planeamiento Estratégico de RRHH

Según Chiavenato, Nagore, & Gúzman (2017), la planeación de personal es “el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” (p.150). Por su parte, para Bohlander, Snell, & Morris (2018) definen la planeación de recursos humanos como:

El proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de personas a una organización, su permanencia en ella y su salida de la misma. En conjunto, su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite para alcanzar las metas de la organización (p.40)

Supermercados Peruanos, realiza un planeamiento estratégico de Recursos Humanos para cada año y se va modificando mensualmente en caso sea necesario. Siguen los siguientes pasos para poder alcanzar sus metas establecidas:

- a) Los gestores de Recursos Humanos se reúnen con los directores de la empresa para conocer cuáles serán las estrategias y planes de la organización ante el escenario proyectado del sector retail. Además, los asistentes realizan un análisis FODA de la empresa. En este sentido, se vinculan los objetivos de la empresa con los objetivos de Recursos Humanos.
- b) Se entrevistan con los gerentes de cada área para verificar o comprobar si se dispone del talento humano necesario para comenzar con las operaciones de la empresa.
- c) Se realiza o actualiza el análisis de puesto a través de técnicas como: entrevistas o cuestionarios. Con ello, se reúne información relevante del cargo, entre las que destacan: las actividades laborales, las conductas, las herramientas y equipos necesarios para realizar las funciones, los estándares de desempeño, conocimientos previos, entre otros.
- d) Con la información obtenida del análisis de puesto, se elabora o actualiza la descripción del puesto. Este documento contiene una lista de responsabilidades, requisitos y las condiciones laborales del cargo.
- e) Se desarrollan y verifican las políticas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, reconocimiento, remuneración y línea de carrera.
- f) Se evalúan los logros de las metas y se retroalimentan las etapas anteriores.

2.2 Los indicadores de gestión de RRHH que se empleen, indicando qué se miden, cada cuánto, quién y cómo se mide.

1) Indicadores de Reclutamiento y Selección

Promedio de tiempo de contratación

Mide el tiempo promedio desde que un puesto está vacante hasta que se selecciona al candidato para un determinado puesto. Permite evaluar la eficacia del proceso de selección para proveer al personal idóneo en un tiempo aceptable. También es útil para saber si las descripciones de puestos están bien redactadas y expresadas. Se evalúa después de haber contratado a un colaborador nuevo.

Figura 2.1

Tiempo promedio de contratación

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Total de días necesarios para cubrir un puesto}}{\text{Número de contratados}}$$

Fuente: HubSpot (2016)

Costo del proceso de reclutamiento y selección

Son todos los costos de una determinada convocatoria, incluye costos de publicación de la oferta, exámenes, dinámicas grupales, entrevistas, entre otros. Éstos se dividen entre el número de contratados. Con este indicador se obtiene el costo por cada persona contratada y permite tener una percepción de la marca empleadora. Se mide al finalizar el proceso de selección.

Figura 2.2

Costo de reclutamiento y selección

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Costo de reclutamiento} + \text{Costo de selección}}{\# \text{ de contratados}}$$

Fuente: Talentier (2016)

Porcentaje de colaboradores nuevos que permanecen el primer año

Indica si la persona seleccionada encajó con el perfil del puesto. Además, se comprueba si el colaborador si siente satisfecho y motivado. Este indicador se mide después de 1 año de haber contratado al profesional.

Figura 2.3

Porcentaje de colaboradores nuevos que permanecen el primer año

$$\text{Fórmula: } \frac{\# \text{ de colaboradores nuevos que permanecen el primer año}}{\# \text{ total de colaboradores nuevos}}$$

Fuente: Thinking People (2017)

2) Indicadores de Clima Laboral

Satisfacción laboral

Se identifica si el colaborador está de acuerdo con el ambiente laboral, políticas, beneficios, entre otros. Recursos humanos aplica encuestas de satisfacción laboral tres veces al año: La primera se realiza a inicio de año. La segunda se realiza junto con Great Place to Work. Finalmente, la tercera es a fin de año para evaluar la eficacia de las acciones realizadas.

Figura 2.4

Satisfacción laboral

$$\text{Fórmula: } \frac{\# \text{ de encuestas positivas}}{\# \text{ de encuestas aplicadas}}$$

Fuente: Jefe de Clima Laboral del Área de RRHH de Supermercados Peruanos S.A.

Rotación de Personal

Mide el nivel de permanencia de los trabajadores en la empresa. Expresa la motivación, identidad y compromiso que la empresa está incentivando a los colaboradores. Una cifra alta implica costos elevados en las diferentes prácticas de recursos humanos. Para la empresa, este indicador se mide anualmente y tiene un valor de aproximadamente 30% para el 2017 que, si bien ha disminuido, sigue siendo alta por los cambios del sector retail.

Figura 2.5

Rotación de Personal

$$\text{Fórmula: } \frac{(\# \text{ de contratados} + \# \text{ desvinculados}/2) * 100}{((\# \text{ colaboradores al inicio} + \text{ colaboradores al final})}$$

Fuente: Gestipolis (2001)

Promedio de días de Ausentismo:

Se miden las faltas de los empleados a la oficina por ausencias. Permiten tener información acerca de la satisfacción, motivación y compromiso del empleado. Este indicador se analiza mensualmente, puesto que los colaboradores se registran al ingresar a las instalaciones.

Figura 2.6

Promedio de días de Ausentismo

$$\text{Fórmula: } \frac{\# \text{ días ausentes}}{\# \text{días laborables} \times \# \text{ colaboradores}}$$

Fuente: HR Metrics Chile (2017)

3) Indicadores de Capacitación

Horas de capacitación por colaborador:

Se comprueba si los colaboradores han realizado sus cursos de capacitación y se analiza cuánto tiempo han dedicado en formarse en determinadas áreas. Se calcula al final del año. Para el 2017, el total de horas de capacitación fueron de 835,000.

Figura 2.7

Horas de capacitación por colaborador

$$\text{Fórmula: } \# \text{ de horas de capacitación} \times \text{ persona}$$

Fuente: Curso de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Lima (2018)

Número de capacitaciones con puntaje aprobado:

Se evalúa el compromiso e interés hacia los cursos. Se hace un control de los cursos presenciales y virtuales con puntaje aprobado al final del año.

Figura 2.8

Número de capacitaciones aprobadas

$$\text{Fórmula: } \frac{\# \text{ de capacitaciones con puntaje aprobado}}{\# \text{ total de capacitaciones}}$$

Fuente: Curso de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Lima (2018)

4) Indicador remunerativo

Porcentaje de salarios que no estén de acuerdo al mercado

Se comparan los salarios de la empresa con los competidores dependiendo del puesto. Si hay mucha diferencia, se realiza un ajuste de salarios para mantener la competitividad. Este indicador se mide cada 6 meses.

Figura 2.9

Salarios fuera del rango del mercado

$$\text{Fórmula: } \frac{\# \text{ de salarios fuera del mercado}}{\# \text{ total de salarios}}$$

Fuente: Thinking People (2017)

5) Indicador de Seguridad laboral

Número de accidentes laborales

Se calculan cuántos accidentes han ocurrido al mes para verificar si se están cumpliendo con los estándares de seguridad. Este indicador es especialmente relevante para los Centros de Distribución en donde existen más riesgos.

Figura 2.10

Número de accidentes laborales

$$\text{Fórmula: } \# \text{ de accidentes x mes}$$

Fuente: Curso de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Lima (2018)

2.3 Cómo se cumplen los roles de Ulrich. Complementar la explicación con ejemplos.

1. Administración de recursos humanos estratégicos: Socio estratégico

El área aplica este rol, puesto que alinea su estrategia con los objetivos del negocio. Como se nos comentó en la entrevista, antes los integrantes del área de Recursos Humanos eran percibidos como facilitadores, sin embargo, actualmente son verdaderos socios estratégicos. De esa manera, los gestores del área participan de la toma de decisiones de las metas a largo plazo. Como ejemplo, para tener un control y supervisión de las operaciones en tienda, el área cuenta con Business Partners que visitan las tiendas cuatro veces al año. Estas colaboradoras se encargan de verificar que se cumplan todos los programas y prácticas de Recursos

Humanos planeados. Cuentan con el apoyo del asistente de tienda para examinar la ejecución de las labores diarias, sistemas de cronogramas, sistema de bonificación, uniformes, entre otros. Y realizan una auditoría de cultura con respecto a las actividades diseñadas como: el mejor del mes, el mejor del año, juego con mi gerente, cumpleaños, fechas festivas, entre otras.

2. Administración de la infraestructura de la firma: Experto administrativo

El área también cumple este rol, dado que entrega sus servicios con la mayor calidad y eficiencia mediante la búsqueda constante de la mejora de los procesos de RRHH. Como consecuencia, la empresa logra reducir costos y tiempos, aumentar la productividad y generar satisfacción a los clientes internos. Como ejemplo, recientemente a finales del 2018, el área ha realizado una transformación digital con la plataforma We Connect. Esta herramienta beneficia tanto a la empresa como a los colaboradores, puesto que reúne toda la información relevante de diversas prácticas y programas de RRHH como:

- Datos Básicos
- Gestión de Vacaciones
- Gestión de Desempeño
- Reclutamiento
- Desarrollo de Carrera
- Aprendizaje
- Beneficios

La empresa encontró que disponía de diversos sistemas para cada uno de los programas de RRHH. Por lo tanto, decidió automatizarlos y administrar solo un sistema con toda la data importante de los colaboradores. Con este rediseño de procedimientos, el área ha logrado eficiencia por medio de ahorro de tiempo y costos.

3. Administración de la contribución de los empleados: Guía de los empleados

Este es un rol que el área realiza y valora en gran medida, ya que se involucra en atender las necesidades e inquietudes de los colaboradores. Tienen una política horizontal en la que buscan generar una relación de confianza con todos los colaboradores, como, por ejemplo, van a visitar a las tiendas, se comunican constantemente con los asistentes de cada área o dirección pertenecientes a la Oficina Central, se reúnen con los líderes, entre otros.

Además, aplican la “Encuesta de Pulso” por medio del App de Tomás y realizan focus groups con preguntas como: cómo te sientes hoy, cómo te trata tu jefe, si sientes que la empresa te reconoce y qué te parece la empresa. Estas prácticas tienen el objetivo de escuchar las sugerencias y comprender las exigencias de los colaboradores. Por último, se preocupan por desarrollar al talento a través de los programas de capacitación online y presenciales tanto de habilidades técnicas como blandas.

4. Administración de la transformación y el cambio: Agente de cambio

Por último, RRHH impulsa fuertemente uno de los pilares de la empresa: Actitud Innovadora. En este sentido, efectúa el rol de agente de cambio, ya que incentiva la transformación y el cambio en la cultura de trabajo con el fin de ser más competitivos y generar resultados positivos para el negocio. Una de las iniciativas en tiendas con este objetivo es el programa Eureka. Con éste se impulsa que los colaboradores mejoren los procesos críticos por medio de ideas innovadoras y creativas, como recompensa las mejores propuestas reciben un incentivo económico.

Asimismo, la empresa está llevando a cabo una transformación digital en la que se están sustituyendo los procedimientos tradicionales. Así pues, el área de RRHH sigue la misión digital por medio de:

- a) Creación de programas multicanales para potenciar la productividad
- b) Gestión de Data Analytics
- c) Reingeniería Transversal por medio de Cultura Lean, donde “menos es más”
- d) Comunicación digital a través de redes sociales (Facebook, Whatsapp y LinkedIn)

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Identificar un problema central relacionado con la gestión estratégica de RRHH y sustentar por qué se considera que es un problema; describir sus posibles efectos a futuro.

De acuerdo a la entrevista realizada a la jefa de Clima y Cultura de la empresa, el principal problema que enfrentan específicamente las tiendas es la rotación de personal. Cabe detallar, la definición del término según Chiavenato, Nagore, & Gúzman (2017), “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p.135). Según Bohlander, Snell, & Morris (2018), “la rotación de personal se refiere simplemente al movimiento de empleados que abandonan una organización” (p.83) Según Robbins & Coulter (2005) “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p.343)

Este es un problema, debido a que actualmente genera costos primarios como de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros. Para el área de Recursos Humanos es un desafío, pues saben que al tener más de 14,000 empleados es difícil que todos los programas y políticas impacten en todos ellos de la misma manera. A futuro, las posibles consecuencias pueden ser disminución en las ventas, clima laboral inestable y reputación negativa de la marca empleadora.

3.2 Definir las hipótesis sobre la causa del problema central.

Según Chiavenato, la rotación se debe tanto a causas externas como internas a la organización. Así pues, analizaremos algunas de ellas para SPSA:

Causas Externas

- **Oferta de trabajo intensa o alta:**

El segmento de supermercados en el cual compete SPSA es bastante competitivo. Por ello, se buscan los mejores recursos humanos para laborar. En ese sentido, las empresas constantemente reclutan a personal de otras empresas del sector retail, ofreciéndoles mejores beneficios y salarios. Como consecuencia, el reto de los supermercados está en retener a su personal. Es una causa importante de rotación de personal.

Causas Internas

- **Política remunerativa:**

Los colaboradores de las tiendas de SPSA tienen un sueldo mensual mínimo y con la posibilidad de obtener bonos. Generalmente, la remuneración es la principal causa de rotación en los supermercados. Consideramos que esta puede ser una primordial razón por la cual los trabajadores de tiendas rotan de la empresa.

- **Oportunidades de crecimiento profesional:**

SPSA ofrece línea de carrera en tiendas. Así, los colaboradores tienen la posibilidad de alcanzar los puestos de niveles más altos de subgerente y gerente. Es así, que el tener oportunidades de crecimiento ocasiona que los colaboradores continúen laborando en la empresa.

- **Control o supervisión por parte del jefe:**

Los jefes o supervisores directos de las tiendas cumplen una función vital en la consecución de las metas fijadas. Esto se debe a que son ellos quienes guían y dirigen las actividades diarias del personal. Así pues, para conseguir un alto rendimiento, la relación de jefe-subordinado debe ser la mejor posible. Cuando existen autoridades conflictivas que llegan a incomodar y obstruir el desempeño, los trabajadores deciden abandonar sus centros laborales. Ante esta posible problemática, el área de Recursos Humanos busca feedback de los colaboradores con respecto de la relación con sus jefes a través de los “reporteros”, mencionado con anterioridad.

- **Tipo de relaciones humanas con pares:**

La relación entre compañeros de trabajo es tan importante como la relación con el jefe. Los pares deben ser cordiales entre sí y ayudarse cuando el otro lo necesite. Asimismo, algunas tareas se realizan de manera grupal. Como consiguiente, si existe un ambiente hostil y poco colaborativo, el trabajador puede considerar retirarse de la empresa. Es así que, la empresa realiza continuamente encuestas de clima laboral además de incentivar el trabajo en grupo con el objetivo de mejorar las relaciones en las tiendas.

- **Cultura organizacional desfavorable:**

Según Dessler & Varela (2011) la cultura organizacional está definida como “los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización” (p.336). Otra definición del término por Robbins & Timothy A., (2009) es:

Significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (p.551)

Así pues, SPSA cuenta con una cultura fuerte, como se mencionó los principales valores son TOMAS (Trabajo en Equipo, Ordenado y Honesto, Muy trabajador, Actitud Innovadora, Servicial). Como consiguiente, al alentar una conducta correcta y ética; no tomamos en cuenta la cultura como una causa relevante para la rotación de personal.

3.3 Presentar propuesta de mejora.

Entre las hipótesis mencionadas líneas arriba, suponemos que la principal causa de la rotación de personal en las tiendas se debe principalmente a la remuneración económica. Esto es, que los sueldos del subsector de supermercados y en general del sector de retail son altamente cambiantes. Como consecuencia, las empresas competidoras buscan la oportunidad de aumentar las remuneraciones. De esa manera, proponemos mejorar el plan de compensaciones a través de los siguientes pasos:

1. Fijar un presupuesto

El área de Recursos Humanos deberá fijar anualmente un porcentaje de las ventas destinado a incrementar la remuneración económica directa e indirecta, y la no económica. Es así que cada año, el monto destinado a la propuesta de mejora puede aumentar o disminuir, dependiendo de las ganancias de la empresa.

2. Adicionar las mejores propuestas de remuneraciones económicas y no económicas al Plan General de Compensaciones

Consideramos necesario agregar las siguientes clases de remuneraciones al Plan de Compensación actual de SPSA:

Compensación monetaria

a) Compensación directa

- **Sueldo básico**

Sugerimos ajustar los sueldos básicos individuales de acuerdo al desempeño de cada colaborador de tienda y con ello, proporcionar una remuneración de acuerdo al mercado. Para ello, los jefes deberán evaluar a los colaboradores en relación a sus funciones diarias y con ello asignar un rango de incremento de sueldo. De esa manera, tanto la productividad como la motivación del trabajador mejorarán y a su vez, se disminuirá la rotación de personal. La tabla de aumento de sueldo se muestra a seguir:

Tabla 3.1
Aumento de Sueldo

Desempeño	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo	Excelente
Incremento	0%	8%	10%	12%	14%

Fuente: Curso de Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Lima (2018)
Elaboración propia

b) Compensación indirecta

- **Participación en utilidades**

Recomendamos realizar un programa de participación en utilidades de manera grupal. Se pueden asignar metas por áreas y el porcentaje recibido dependerá del grado de cumplimiento de las mismas. Asimismo, el área que supere en mayor porcentaje sus metas, recibirá un monto extra. De esa manera, se incentivará el trabajo en equipo y una mejor comunicación. Este incentivo se otorgará cada final de año. Como consecuencia, los trabajadores se sentirán motivados, más productivos y comprometidos a continuar en la empresa.

- **Recompensa por servicio al cliente**

Con el objetivo de que los clientes formen parte de la recompensa a los colaboradores, se sugiere otorgar bonos en base a la calificación del servicio recibido. Por consiguiente, al final de su compra, una persona encargada le proporcionará una encuesta de corta duración para evaluar al colaborador por el que fueron atendido. Así pues, se conseguirá tener un mejor servicio al cliente y a su vez, se podrá reconocer a

los colaboradores más cordiales y amables. Este bono se otorgaría especialmente al personal de caja, ya que hay una interacción directa.

Compensación no monetaria

La compensación monetaria debe ser complementada con la no monetaria. Esto se debe a que, si bien el sueldo y los incentivos económicos son capaces de motivar a los colaboradores, es necesario otorgar beneficios y reconocimientos más allá de lo económico para retenerlos a largo plazo. Como consecuencia, se deberá incidir en el clima organizacional y bienestar laboral.

- **Bienestar Laboral**

Actualmente, las tiendas de todos los formatos de SPSA son lugares en los que no existe un espacio exclusivo para los colaboradores. De esa manera, sugerimos implementar un área de esparcimiento en la que los trabajadores puedan tomar un descanso de sus labores e integrarse con sus compañeros y jefes. Este espacio podría tener muebles, televisión, mesas, billar, entre otros.

- **Clima organizacional**

Proponemos que la empresa organice olimpiadas, ya que hasta la fecha no se ha realizado para los colaboradores de tiendas. El objetivo es fomentar la salud y el deporte entre los trabajadores, así como la cooperación y apoyo entre los todos. Este evento se realizaría una vez al año en cada una de las ciudades donde la empresa tiene presencia. Debería haber un horario en la mañana y otro en la tarde; la duración podría ser de un mes. Incluiría deportes como vóley, basketball, fútbol, etc. Este tipo de actividades ayudan también a mejorar el trabajo en equipo dentro de las labores diarias.

3. Comunicar el nuevo sistema de compensación a los empleados

- **Objetivo:** Se deberá informar a todos los colaboradores que el principal objetivo que tiene la empresa es seguir creciendo sosteniblemente para que de esa manera sepan el “por qué” de su esfuerzo diario.
- **Beneficiarios:** Se tiene que notificar a los trabajadores que alcancen alguno de los tipos de compensación monetaria o no monetaria.

- **Descripción de incentivos y metas a cumplir:** Los incentivos propuesta deberán ser claramente detallados y con metas SMART. De esa manera, se podrá medir objetivamente el desempeño de los colaboradores de tienda.
- **Método de evaluación:** La evaluación que proponemos es realizada por los jefes directos. Ellos tendrán criterios objetivos que serán definidos por Recursos Humanos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

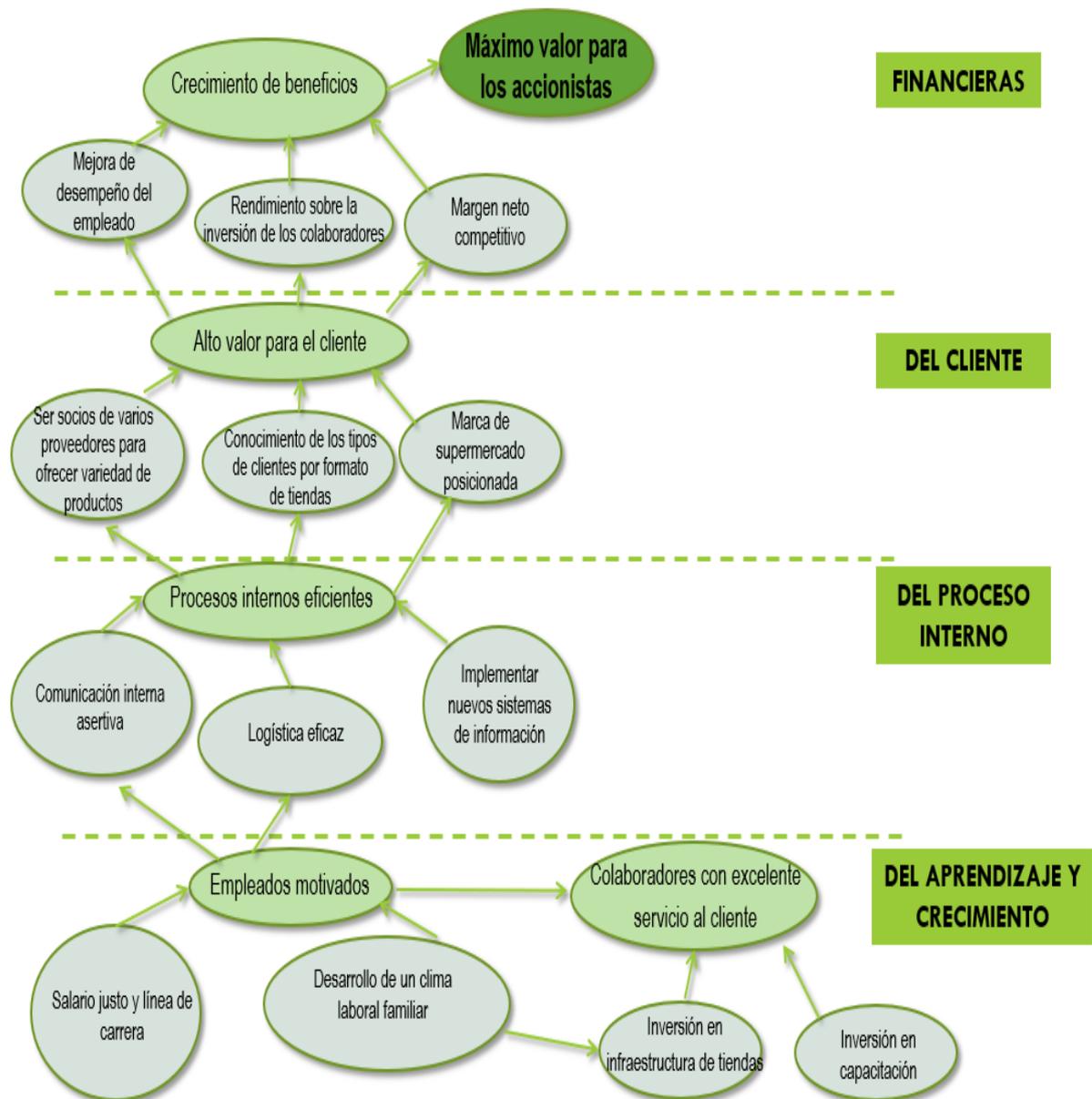
4. Solicitar feedback a los colaboradores a través de encuestas y focus group

Se debe evaluar el sistema de compensaciones por medio de las opiniones de los colaboradores. De esa manera, el área de Recursos Humanos podrá continuar con los nuevos tipos de remuneraciones económicas y no económicas con mayor aceptación; y reemplazar los que sean rechazados. Adicionalmente, los colaboradores se sentirán más valorados y comprometidos con la empresa, puesto que escucharán sus opiniones y sentirán que forman parte importante de sus decisiones.

3.4 Sustentar la propuesta de mejora aplicando el mapa estratégico de Kaplan y Norton.

Figura 3.1

Mapa estratégico de Kaplan y Norton aplicado al Proyecto de Mejora para SPSA



Fuente: Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009)
Elaboración Propia.

3.5 Proponer una estrategia para implementar el plan de acción que involucre aspectos motivacionales, de cultura organizacional, gestión del cambio y comunicación interna.

Aspectos motivacionales

Como se mencionó líneas arriba, las mejoras en la política de compensación monetaria y no monetaria contribuirán a que los colaboradores se sientan más motivados y comprometidos con sus labores diarias. A su vez, ellos podrán considerar su permanencia a largo plazo en la empresa. Para SPSA la disminución de la rotación de personal significa mayor productividad, ahorro de costos y mejora en el servicio al cliente.

Cultura organizacional

Se recomienda continuar difundiendo y compartiendo con gran intensidad los valores, creencias y pilares que forman parte de la cultura de SPSA. En otras palabras, ser una cultura fuerte tal y como la define el autor Robbins. Para lograr este objetivo, se debe de dar un mayor “empowerment” a los colaboradores respecto a temas relacionados con clima organizacional y las responsabilidades del puesto, preocuparse por entender las necesidades de los trabajadores e incentivar la colaboración entre todos.

El mismo autor da varios ejemplos de las maneras en las cuales se puede transmitir la cultura organizacional a los colaboradores. (Robbins & Coulter, 2005). A continuación, se mencionan dos de ellos:

- 1) Historias:** SPSA debe dar a conocer las historias sobre los acontecimientos relevantes que forman parte de la empresa, tales como los relacionados a los fundadores, éxitos, reconocimientos, dificultades, fracasos, entre otros. Por ejemplo, una vez al año, una persona que haya resaltado por su desempeño o con mayor antigüedad en la empresa podría contar en un auditorio sus experiencias, aprendizajes, errores, aciertos a lo largo de su trayectoria laboral. Esta propuesta simularía el exitoso formato de conferencia Ted Talks.
- 2) Rituales:** La empresa debería realizar rituales para que se expresen y fortalezcan los valores corporativos. Puede ser a través de eventos, cánticos, entre otros. Como muestra de ello, se puede organizar una ceremonia anual de premiación a los colaboradores de

tienda que mejor se desempeñen. Este evento se podría realizar con una temática como entrega de premios de cine Oscars. Es motivador, ya que se reconocería de manera pública el rendimiento destacado de los trabajadores.

Gestión del cambio

Según Kotter en su libro Liderando el Cambio (1995) existen 8 pasos para implementar el cambio. A seguir detallamos cada uno de los pasos para SPSA:

- 1. Sentido de urgencia:** Es necesario un cambio para solucionar el problema de la alta rotación de personal de tienda.
- 2. Coalición:** 80% de la empresa es millennial. Posiblemente sea más sencillo llegar a un acuerdo por esta razón.
- 3. Visión:** Ser una empresa líder en el sector gracias a sus bajos precios en conjunto con personal capacitado y altamente motivado.
- 4. Comunicar visión:** Usar a los reporteros de tienda para informar acerca del cambio.
- 5. Eliminar barreras:** Los trabajadores de la tienda tendrán capacidad de hacer nuevas propuestas de proyectos para mejorar las condiciones de trabajo y clima.
- 6. Triunfos:** Reconocer el esfuerzo brindado con un mensaje por parte de los jefes directos, subgerentes y gerentes.
- 7. Construir en el cambio:** Se pedirá feedback a los trabajadores para saber su opinión del cambio y en base, a evaluar la efectividad a corto plazo de la propuesta.
- 8. Reforzar:** Después de seis meses, se realizará una evaluación de la propuesta y se determinará en base a indicadores que tanto éxito se ha logrado. Herramientas como las encuestas de satisfacción serán necesarias para la evaluación.

Comunicación Interna

Para implementar la propuesta de mejora, se utilizarán los diversos canales con los que cuenta la empresa para informar el nuevo Plan de Compensaciones a los aproximadamente más de 10,000 colaboradores de tiendas.

- **Business Partners:** Las Business Partners visitarían las tiendas para divulgar la información acerca del Plan de Compensaciones y también aplicarían encuestas antes y después de implementar la propuesta de mejora. Con esto se mediría si los cambios planteados han impactado positivamente en la estadía de los colaboradores en la empresa.
- **Reporteros:** Un colaborador por tienda serían los aliados para difundir el nuevo proyecto de Compensación Económico y No Económica con el fin de llegar de manera más cercana a los demás. Asimismo, se le pediría un informe que contenga los nombres de los colaboradores con una mejoría en su rendimiento y también con las opiniones de éstos mismos acerca de su satisfacción y motivación en el trabajo.
- **Tomás Te Cuenta (Correo):** Se enviará por correo la información detallada acerca del nuevo Plan de Compensaciones y sus beneficios. Asimismo, a fin de año, se enviará un cuadro de mérito para que los colaboradores conozcan su progreso y están más motivados a mejorar su desempeño. Y Recursos Humanos, se estará comunicando con los que tienen menor puntaje para coordinar sus sesiones de capacitación

Estos canales serán fundamentales para difundir la nueva política de compensación propuesta.

CONCLUSIONES

- SPSA pertenece al grupo Intercorp y es la cadena de supermercados con mayor participación de mercado superando a dos grandes competidores tales como Cencosud y el Grupo Falabella. Esto se debe a la estrategia de expansión llevada a cabo con la apertura de tiendas de los diferentes formatos a nivel nacional. Actualmente, cuenta con cinco formatos minoristas y mayoristas: Plaza Vea, Vivanda, Economax, Mass y Mi Market.
- Existe un escenario del Macroentorno favorable para la compañía. Sobre todo, por el factor económico debido al mejoramiento de las variables PBI, demanda interna e inflación. En cuanto al Microentorno, existen amenazas, puesto que el sector retail es muy cambiante y competitivo. Esto se debe principalmente por la estructura consolidada de la industria y el ingreso de nuevos competidores.
- La empresa invierte aproximadamente en 570 prácticas y programas de RRHH dirigidos a todos los colaboradores. Su objetivo principalmente es fomentar un buen clima laboral, gestionar el desarrollo profesional y personal, generar una relación de confianza, comunicar los valores y pilares de la empresa; y reconocer y remunerar tanto de manera justa como equitativa.
- A pesar del reconocimiento que tiene SPSA como Great Place to Work tiene un problema de alta rotación de trabajadores de tienda. Aun así, se puede aprovechar la capacidad de la empresa para desarrollar mejoras en el Sistema de Compensación Anual que convengan a los empleados de quedarse y seguir creciendo en vez de ingresar a un puesto en una empresa competidora.

RECOMENDACIONES

- Nuestra propuesta para el problema relacionado al planeamiento estratégico de RRHH incluye aspectos económicos como no económicos con la finalidad de motivar y retener a los colaboradores a largo plazo. Con ello, se espera reducir la alta tasa de rotación de personal. Por un lado, recomendamos un ajuste de sueldo según el desempeño demostrado por los colaboradores y compensaciones indirectas como participación en utilidades y recompensa por servicio al cliente. Por otro lado, en cuanto a la compensación no monetaria, creemos que es necesario implementar un área de esparcimiento para mejorar el bienestar laboral y organizar olimpiadas para desarrollar un clima laboral armonioso y colaborativo.
- Se recomienda a Supermercados Peruanos seguir elaborando encuestas de satisfacción laboral para que puedan recibir un feedback de sus colaboradores respecto a cómo se sienten con diversos aspectos del entorno laboral y también, darles la oportunidad de que propongan nuevas ideas para mejorar. Además, son importantes para detectar problemas o conflictos con anticipación, lo que contribuye a que la empresa tome medidas correctivas de manera proactiva y evite consecuencias graves. Por último, este tipo de encuestas permite que los trabajadores se sientan escuchados y valorados, así pues, disminuye las posibilidades de rotación y baja productividad. Se puede obtener un efecto positivo, dando como resultados colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa y más productivos.
- Sugerimos a la empresa realizar un control riguroso de todas las políticas y prácticas del área de Recursos Humanos por medio del Cuadro de Mando Integral dividido por sub-áreas con el fin de alinear los objetivos del área con los de la empresa. Con esta herramienta, se podrán evaluar los procesos de RRHH en base a indicadores de cuatro perspectivas: aprendizaje, proceso interno, cliente y financiera. De esa manera, la compañía podrá detectar desviaciones en los indicadores y conocer las causas de las mismas. Asimismo, podrá crear planes de acción que permitan mejorar la gestión de personas para convertirse en un socio estratégico de la empresa.

REFERENCIAS

- Alache, P. (5 de Enero de 2018). *Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/05/estos-son-los-5-frentes-laborales-para-tomar-en-cuenta-en-2018/>
- Banco Central de Reserva del Perú . (Setiembre de 2018). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2018.pdf>
- BBVA Research. (Julio de 2018). *Presentación Situación Perú. Tercer trimestre 2018*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/presentacion-situacion-peru-tercer-trimestre-2018/>
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (Décimo séptimán. ed ed.). México, D. F: Cengage Learning.
- Bolsa de Valores de Lima. (14 de Marzo de 2018). *Supermercados Peruanos S.A. Documento de Información Anual 2017*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hii/000432/20180314124401/MEMORIA32ANUAL.PDF>
- C. I., Nagore, G., & Gúzman, M. P. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraW-Hill Education.
- Cámara de Comercio de Lima. (Enero de 2018). *Buen Clima para los Supermercados*. Recuperado de La Cámara, La Revista Cámara de Comercio de Lima: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion810/edicion%20810.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. (27 de Agosto de 2018). *Sector Comercio sigue en constante expansión*. Recuperado de Cámara de Comercio de Lima: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion842/edicion%20842.pdf>
- Decreto N° 1385, Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado. (2018). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/>
- Decreto N° 701, Decreto Legislativo que elimina las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia. (1991). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5a edición ed.). México: Pearson.
- Economax. (s.f.). Economax. Recuperado de <https://www.economax.pe/>
- Gestión. (23 de Noviembre de 2014). *Supermercados Peruanos: Aplicando creatividad en la gestión humana*. Recuperado de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/supermercados-peruanos-aplicando-creatividad-gestion-humana-83225>

Gestión. (23 de Enero de 2018). *Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones*. Recuperado de Gestión: <https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-peru-s-15-000-millones-225506>

Gestiopolis. (2001). Gestiopolis. Recuperado de ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

Hill, C., G. J., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11a edición ed.). CENGAGE Learning.

HubSpot . (2016). HubSpot . Recuperado de 9 métricas de RRHH que valen la pena medir: <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-de-recursos-humanos-que-vale-la-pena-medir>

Intercorp. (2018). *Intercorp*. Recuperado de <https://www.intercorp.com.pe/empresas.html>

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. . Barcelona: Gestión 2000.

Ley N° 28681, Ley que Regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas. (2006). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/>

Ley N° 29571, El Código de Protección y Defensa del Consumidor. (2010). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/>

Ley N° 30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. (2013). Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 30498, Ley que promueve la donación de alimentos y facilita el transporte de donaciones en situaciones de desastres naturales. (2016). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/>

Mass. (s.f.). Mass. Recuperado de <https://tiendasmass.com.pe/>

Pastor, C. (Diciembre de 2018). Recursos Humanos Supermercados Peruanos S.A. (S. Benites, Entrevistador)

Plaza Vea. (s.f.). Plaza Vea. Recuperado de <https://www.plazavea.com.pe/>

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México D. F: Pearson.

Robbins, S. P., y Timothy A., J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a edición ed.). México: Pearson Educación.

Supermercados Peruanos S.A. (s.f.). *Empresa*. Recuperado de Supermercados Peruanos S.A.: <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>

Supermercados Peruanos S.A. (s.f.). *Empresa*. Recuperado de Supermercados Peruanos S.A.: <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>

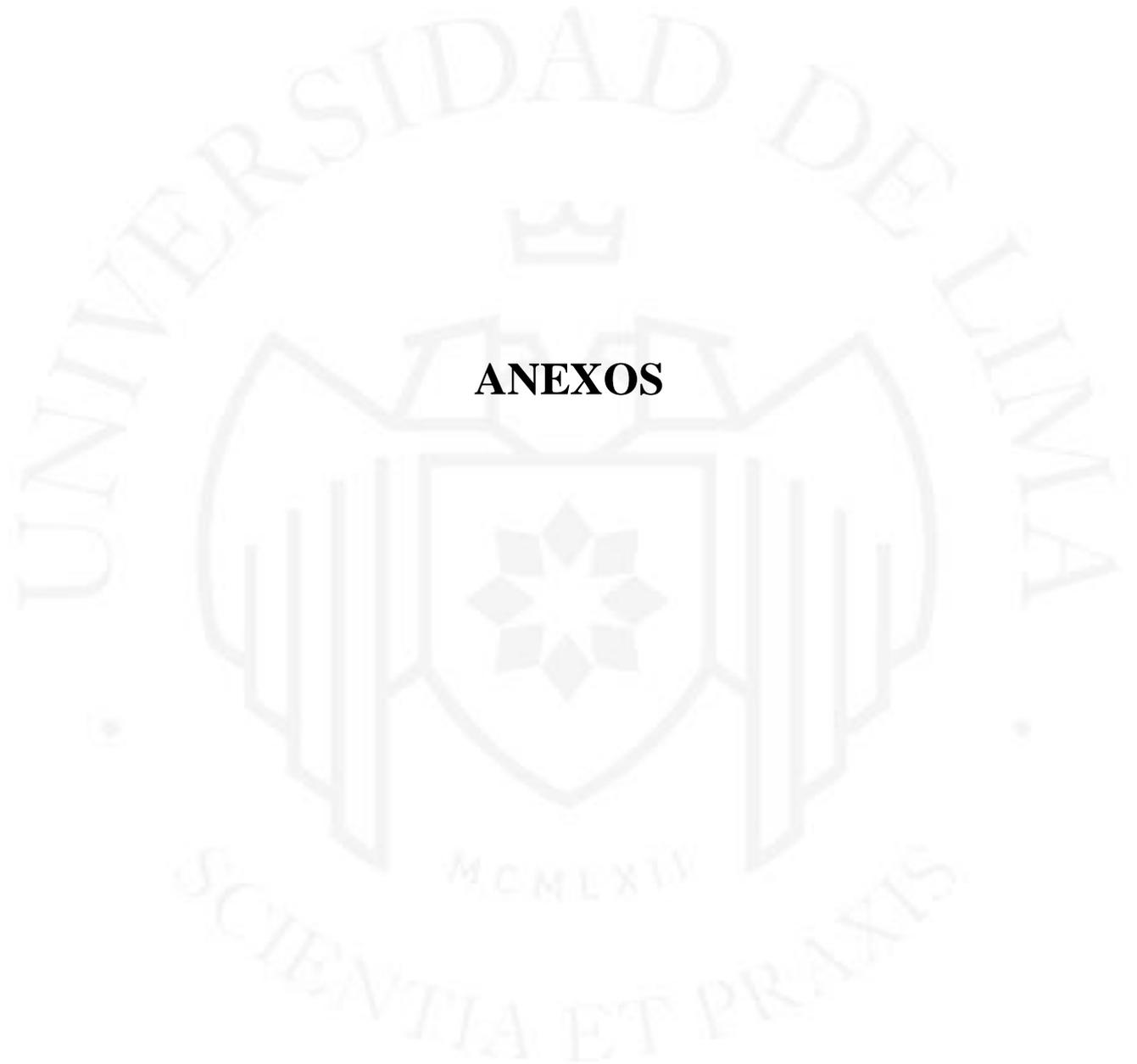
Supermercados Peruanos. (2018). Organigrama Institucional.

Talentier. (2016). Talentier. Recuperado de 11 Indicadores para tener una visión completa de la gestión de RRHH: <https://blog.talentier.com/indicadores-para-tener-vision-completa-gestion-rrhh>

Thinking People Consultores Recursos Humanos. (2017). Thinking People Consultores Recursos Humanos. Recuperado de Los sistemas de indicadores como procedimiento de medición en la nueva función de RRHH: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/los-sistemas-de-indicadores-como->

Universidad de Lima. (2018). Curso de Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Lima.

Vivanda. (s.f.). Vivanda. Recuperado de <https://www.vivanda.com.pe>

The image features a large, faint watermark of the University of Lima seal in the background. The seal is circular and contains the text "UNIVERSIDAD DE LIMA" at the top and "SCIENTIA ET PRAXIS" at the bottom. In the center of the seal is a shield with a crown above it and a stylized sunburst or star symbol on the shield. The year "MCMXXII" is also visible within the seal's design.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de profundidad a Claudia Pastor: Jefe de Clima y Cultura de Supermercados Peruanos

1. Por favor, coméntame acerca de la empresa y cuáles son sus planes a futuro

Nosotros como grupo Intercorp tenemos una empresa bastante joven, porque la empresa es comprada en el 2003 como Santa Isabel y en marzo del 2004 es nombrada como Supermercados Peruanos. Iniciamos con la marca de Plaza Veá, después Plaza Veá Super y Vivanda. Después, Mass y Economax. Ahora estamos adquiriendo por la compra de Quicorp MiMarket y Justo; que podría cambiar de nombre. Queremos trasladar lo que solía ser la empresa a lo que queremos proyectar, el cambio es progresivo tanto en el tema de pensamiento digital, infraestructura, mindset y trabajo de equipo. Tenemos el objetivo de crear grupos multidisciplinarios transversales, es decir, de diferentes áreas para que puedan ayudar a proyectos macro. Debemos contar con un espacio de trabajo simple, pero donde también puedan reunirse con distintas direcciones.

2. Para entender un poco más acerca del modo de trabajo, ¿cómo gestionan el espacio físico de manera que se adecuado para el colaborador?

Es uno de los grandes desafíos en los que estamos tomando acción. Con respecto, a la oficina central, se están realizando remodelaciones por dirección y hemos implementado la política Lean, donde menos, es más. Asimismo, estamos creando una serie de espacios compartidos para promover el trabajo entre áreas o equipos multifuncionales. Se está en contacto con el equipo de infraestructura. En el futuro queremos implementar laptops de acuerdo a la posición, porque sigue habiendo muchos cargos que cuentan con computadores de escritorio.

Con respecto a los recursos como materiales y equipos, éstos se asignan a los trabajadores dependiendo del puesto. Por ejemplo, en el Área de Comunicación Interna se manejan programas muy pesados como Photoshop e Illustrator. Muchas veces una computadora fija no es conveniente y por ello, se vio necesario otorgarles una Mac. En Marketing, no solo tienen una Mac sino también un lápiz digital para sus tareas diarias. En Sistemas, necesitan un controlador de la atención para los usuarios, porque no solo atienden a Supermercados Peruanos sino también a Promart, Oechsle y Financiera OH. Ellos tienen un controlador de

los tickets que se van generando y los tienen en una pantalla para ver el tema de productividad. De la misma manera, en el caso de Supply Chain, tienen una pantalla con computadoras para ver cómo está manejando las rutas y distribución de los camiones.

3. ¿Cómo logran una comunicación efectiva con todos sus colaboradores?

Supermercados Peruanos cuenta con más de 14,500 trabajadores en distintas sedes a nivel nacional y estamos presentes en más de 14 regiones del Perú. Utilizamos distintos medios para comunicarnos con todos ellos. Uno de ellos es el mail de Tomás Te Cuenta y ha creado una fidelidad bastante fuerte. Estamos repotenciado el canal de Facebook a través de Fanpage, amigo, grupos, etc. Estamos probando un poco ver que herramientas se adecúan más a lo que necesitamos. Otro canal es el de LinkedIn que se usa para promover la reputación de la empresa y anunciar puestos vacantes, específicamente para la parte administrativa. Por su parte, los puestos de tiendas son comunicados por los canales del boca a boca, volanteo, periódicos y televisión, aunque TV es más para marketing externo. También tenemos Whatsapp, se han creado grupos y listas de difusión para hacer llegar mensajes importantes. Existe una persona encargada de administrar los grupos.

Aparte de esto tenemos el App de Tomás que informa acerca de las condiciones de trabajo, beneficios del grupo Intercorp, oportunidades de crecimiento, bonificación, entre otros; pero la app está mucho más dirigido a la parte de tiendas. Las apps dirigidas a las oficinas centrales son del Club Intercorp y se está creando una app especialmente para Intercorp Retail. Finalmente, se está creando la página de We Connect trabajado con Oracle. Es el canal más ambicioso de todos, puesto que su objetivo es unificar a todas las empresas de Intercorp Inretail. Este proyecto está encabezado por nuestra directora que a su vez es vicepresidenta del grupo. A través de esta página cada colaborador podrá auto-gestionar su carrera profesional en la empresa. Para ello la plataforma reunirá toda la información que incluya datos personales, contacto de emergencia, evaluación de desempeño, capacitaciones, puede ser que esté la evaluación de clima y liderazgo aún estamos evaluando, descanso médico, vacaciones, permisos, boletas de pagos, entre otros. Los colaboradores podrán ver toda su vida laboral en esa plataforma. En general estamos tratando de reducir el uso de papel para ayudar al equipo de Sostenibilidad con sus proyectos

4. ¿Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar el clima laboral?

Te comento que el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (Mintra) nos ha premiado este año por el canal de escucha Con Ética y por nuestro plan capacitación. Además, el Great Place To Work nos ha reconocido por ser la empresa con más llegada a la voz de los colaboradores. A pesar de que somos bastantes, tenemos diversos canales de escucha que también son por las mismas redes de difusión. Nos llegan comentarios, reclamos, quejas, sugerencias y dudas desde Whatsapp, Facebook y Con Ética. Desde esta última plataforma de quejas y reclamos es monitoreada por una entidad externa. Estos mensajes llegan al Área de Auditoría y dependiendo del tema que puede ser un trato con el trabajador, acoso laboral, maltrato de líder, robo, fraude hasta de mafias y ésta lo deriva al área de Bienestar, Seguridad o lo evalúa la misma Área.

Cuando es un tema de acoso laboral o es un tema de maltrato lo derivan algunos a mi área mi área (Cultura y Clima), sobre todo cuando son maltratos de parte del líder por abuso de autoridad y se hace una serie de focus group o entrevistas individuales para poder conversar con ellos y más o menos que nos den un contexto de cómo está la situación. Si es ya es un tema un poco más grave como acoso o ese tipo se deriva al área de Bienestar y en combinación con el área de Seguridad se piden videos, sobre todo si es que en tiendas nos pueden ayudar con las pruebas. Y anualmente de todas maneras tengo dos personas que son psicólogas que hacen los focus group y nos ayudan a levantar información de cómo se siente la gente. Ahora no hablan con los 14,500, pero si hablan con una muestra significativa de la empresa. Aparte tenemos las Business Partners que son parte de nuestra Área que ellas si se dedican a estar todo el tiempo en tienda.

Las Business Partners se encargan de que todos los programas que hacemos a nivel transversal funcionen en tienda, tienen el asistente de tienda de mano derecha para que les diga que tal como está yendo el negocio, sistemas de cronogramas, sistema de bonificación, uniformes, entre otros. Y me ayudan a aplicar la auditoría de cultura y esta auditoría alineada con nosotros tiene que ver que se realice el mejor del mes, el mejor del año, juego con mi gerente, cumpleaños, día de la madre, día del padre, actividades y prácticas que nosotros hacemos tanto para un colaborador de un día, semana, un mes o el tiempo de esté con nosotros. Otro canal son los reporteros y eso lo maneja el Área de Comunicación Interna.

Éstos son colaboradores de tienda y nos dicen cómo están todas las prácticas de la empresa. Ahora son 159 miembros y tienen una página en Facebook en la que muestran con fotos las actividades que se realizan en tienda, como mejor del mes, cumpleaños, bienvenidas, proyectos sociales, aniversario de tiempo en la tienda, entrega de aguinaldos, el mejor reportero, entre otros.

Además, se está volviendo a reactivar como medio de comunicación y escucha el Comité de Clima Laboral y está encabezado por el gerente de la tienda. Este gerente hace reuniones una o dos veces al mes y programa todas las actividades con los colaboradores. También realizan el briefing es otra práctica que se hace todos los días y está auditada. Nosotros mandamos una base mensualmente en la que se especifica lo que se debe de comunicar todo el mes y abarca: Misión, Visión, Pilares Culturales, Propósito, Conductas de Oro, se promueve el uso del app y Facebook de Tomás, entre otros. Tomás es la representación de lo que es colaborador en Supermercados Peruanos, es el personaje que encarna los pilares de la compañía. Tomás es el amigo de todos y demuestra que cumplir las reglas es divertido. Entonces es un personaje con el que nos identificamos, porque somos un grupo joven, la mayoría de nuestros colaboradores tiene un promedio de 28 años.

5. ¿De qué manera miden la satisfacción de los colaboradores?

Se realizan tres tipos de encuestas de clima laboral. La primera es a inicio de año que está dirigida al 100% del personal. Estamos tratando de que sea digital en el 2019 para que los colaboradores evalúen cómo está el clima laboral y la evaluación del líder. Con respecto a esta última llamada encuesta de liderazgo Mandela, no solo el colaborador recibe la evaluación de desempeño, sino que el jefe también recibe una. La segunda es la encuesta que se realiza junto con Great Place to Work al 45% para poder saber cómo está nuestro trabajo de todo el año y para ver cómo estamos en comparación con las mejores empresas para trabajar. Entonces, es una plataforma que te ayuda a ver las prácticas que tienen otras empresas y como las están manejando para saber cómo se pueden adaptar a nuestro público. Nosotros no somos como un Marriot que no tiene más de 250 trabajando o como una empresa como Comparta Financiera que tiene 1,500 personas. Nosotros en el ranking somos los que más personas tenemos junto con Atento que es el que nos sigue. Entonces, es distinto como aplicas una práctica para una empresa pequeñita a cómo la aplicas para una empresa grande, sobre todo por un tema de costos que te afecta bastante. La tercera es la encuesta a fin de año

para comprobar que se hayan realizado todos los programas y prácticas de manera eficaz.

Realizamos también la encuesta de Pulso que la hemos implementado este año. Es por medio del App de Tomás que tu entras y son 3 o 4 preguntas simples de cómo te sientes hoy en el trabajo, cómo te trata tu jefe, si sientes que la empresa realmente te reconoce y en general como te sientes en la empresa. Entonces, por lo menos eso como buena metodología de investigación te ayudan a saber si el colaborador está bien, mal, feliz o no. Y, por otro lado, tratamos de que el área de Gestión Humana sea conocida en otras áreas, ósea, cuando hagamos activaciones vamos a visitar las tiendas, tratamos de tener una relación cercana con las asistentes de cada dirección, nos reunimos con los líderes y los incluimos en pasantías para que conozcan nuestra cultura. La empresa no es nada vertical, somos bien horizontales. Entonces cuando yo he recibido un reclamo o molestia acá, si no es que me llega por correo, me hablan personalmente. Normalmente lo que es común es que inmediatamente pasamos a proceso, dependiendo de qué caso sea, lo derivamos a los encargados.

Mira te comento que también tenemos un nuevo proyecto que justo estoy encabezando, que en realidad todavía lo estamos creando, llamado “User Experience” que es el “life time journey que todos pasamos”. Para saber por ejemplo cómo se sintieron los colaboradores desde ingresaron a la empresa, cómo se enteraron de nosotros, que pensaron de su proceso de selección, cómo los recibieron el primer día (si le dijeron cuál era su sitio, anexo), les dijeron cómo funciona el negocio, si se adaptaron, si sabían sobre los planes de capacitación entre otros. Es decir, es una plataforma en la que queda registrado todo el “viaje” del colaborador en la empresa. Estamos viendo este proyecto para el próximo año y que bueno ya lo hemos empezado este año. Vamos hacer con gente de tienda y después con Administración Central. Vamos a empezar con tienda, porque el 75% de nuestros colaboradores son de tienda, entonces viene ser el grueso al que le va a afectar.

6. ¿Cómo realizan la evaluación de desempeño?

Tenemos la herramienta de CreSer en la que los jefes evalúan el desempeño de los colaboradores. Se toman habilidades que están en el diccionario de competencias que comprende tanto las generales como específicas que dispone el Área de Gestión y Talento. En base a eso, en una escala de Likert de 5 puntos, el jefe indica cómo si el colaborador aún

no tiene la competencia, si la está trabajando, si está bien, excelente o sobresaliente. Las habilidades generales están ligadas a los pilares culturales y conductas de oro.

7. ¿Qué prácticas o acciones realizan para mejorar el clima laboral de la empresa?

Para generar un clima laboral armonioso, se realiza el “mejor del mes” y “mejor del año”, juego de los nuevos ingresantes con el gerente, paseos, integraciones, etc. Uno de los eventos más importantes es Macedonia que es un concierto exclusivo para los colaboradores que reúne a 8,000 personas en Lima y llevamos a artistas invitados. También, en este evento realizamos concursos de baile como “Bailando por un Propósito” para ayudar a una organización caritativa y se pide que formen grupos de baile para que compitan entre ellos. Los ganadores obtienen un premio para ellos mismos, además de tener la oportunidad de llevar un cheque a las personas de las instituciones benéficas y compartir con ellos.

También hicimos “Historias que Inspiran”, que se premian a colaboradores; y asimismo cantan y bailan. Ellos postulan desde cualquier parte del Perú para participar en Lima. Para la administración central organizamos la fiesta para Intercorp Retail que tiene la meta de unir no solo a las personas administrativas de Supermercados Peruanos sino también al personal administrativo de todas las empresas del grupo. A parte, hacemos activaciones, almuerzos, paseos por dirección y presentes para que los colaboradores se sientan parte de la empresa.

Por otra parte, el área de Bienestar realiza el “Día de la Salud” no solamente para que hagas tus cheques acá sino también traen proveedores externos para comprar productos de todo tipo con ofertas exclusivas. También hemos traído servicios de masajes, de odontología, ocular, podología, limpieza de cutis, entre otros. De la misma manera, hacen la “Caravana de Tomás” para tiendas y se ofrecen consultas médicas y vamos dos representantes más de Gestión Humana para aclarar cualquier duda acerca de los programas y prácticas que promovemos, de bonos, gratificación o cualquier tema relacionado a su cargo. En total tenemos más de 570 prácticas, ninguna es más que otra, cada una es distinta y cada una trata de involucrar a nuestros colaboradores. Por ejemplo, el “Propósito SPSA” es una tendencia que ha salido en todo el grupo y se trata básicamente de juntarnos con todos los colaboradores para escuchar su opinión acerca de por qué la empresa existe. Esta fue creada con nuestros colaboradores tanto de tienda como central. Todo el equipo tuvo reuniones con

ciertos grupos escogidos al azar y les preguntamos cuál creen que es el propósito de la compañía, por qué creen que hacemos las cosas. Juntos con ellos hemos creado el Propósito, ya eso es una acción.

8. ¿Qué esfuerzos realizan para que los colaboradores adopten las políticas, cultura y forma de pensar de la empresa?

Para central tenemos tres eventos. Estrada Supermercados Peruanos, Estrada Intercorp Retail y Tribu. Con eso nos aseguramos que los colaboradores sepan la estrategia. Estrada es el reconocimiento de logros y explicaciones de prácticas de RRHH y del plan estratégico del año. Van el gerente general, colaboradores de toda Administración Central y también gerentes de tienda. Somos como 800 personas en total. Por otro lado, Tribu reúne a todos los gerentes generales de Intercorp Retail y gerentes High Potential para compartir las estrategias y la visión a futuro.

9. ¿Qué métodos utilizan para motivar a los trabajadores?

Por ejemplo, para tiendas tenemos Eureka que es un programa que promueve el hecho de que los colaboradores den ideas innovadoras para mejorar, optimizar o crear procesos en la empresa. Este es su segundo o tercer año. Lo que pasa es que el colaborador que conoce perfectamente sus funciones, porque las vive y las hace día a día, puede presentar sugerencias e ideas relacionadas a mejorar la manera de realizar esas tareas o actividades. Varios colaboradores nos explican estas ideas, las leemos y vemos cuáles van con la proyección de la empresa. Porque las ideas finalistas no es que se escogen al azar, tenemos jurados y casi siempre nos apoyan dos directores. Entonces todos los miembros del jurado vemos todas las ideas y evaluamos la viabilidad de cada una.

La idea después de eso es que pasen a un prototipado, al prototipar los finalistas explican cómo sería el flujo de esa idea. Después, nos tienen que decir cuál va a ser nuestro retorno o beneficio de este proyecto, que puede ser ahorro de tiempo, mano de obra, materiales, entre otros. Pero para esto, les asignamos a un Sponsor para que los apoyen y éstos son los Gerentes de Operaciones. Estos sponsors les ayudan a aterrizar la idea y también responsabilizamos a los gerentes de tienda para que colabore. Tratamos de darles el mayor

apoyo para que generen esta idea y funcione. Muchas de las ideas ya están siendo implementadas en la empresa. Hay uno de sistema de refrigeración para ahorro de luz con un sensor. Consiste en que apenas se cierre la puerta de la cámara de frío, la luz se apaga automáticamente. Para este proyecto, el encargado de mantenimiento también ayudó. Se le hace un reconocimiento al colaborador económicamente y normalmente es algo de S/1,000.

También contamos con el programa de bonificación que es “Operación Triunfo”. Funciona de dos maneras: logrando el bono individual y el bono colectivo. Esto significa que damos S/50 porque los colaboradores asistan todos los días y marquen 4 veces (ingresando, entrando y saliendo del refrigerio y saliendo). Y los otros S/50 es llegando la meta diaria de la sección de la tienda. Entonces pueden ganar S/100 extra. Aparte, tenemos otro sistema de bonificación que, por ejemplo, si algún trabajador es multifuncional, si es abarrotero y de vez en cuando hace transacciones en caja, también ganan S/50 soles más, pero tienen que llegar a 48 transacciones mensuales. Y pueden llegar muy fácil hasta en tres días. La idea es promover el hecho que sean multifacéticos y lo impulsamos en toda la empresa.

Para Central se ha promovido también los bonos y este año se pagado hasta el nivel de jefes. Antes solo ganaban bonos los gerentes y este año están ganando bonos los jefes. Se espera más adelante, que todos llegamos a un tema de bonificación. En cuanto a utilidades, les hemos pagado un sueldo más a todos los colaboradores. Hace diez años era en utilidad S/15. Nos hemos demorado, pero se espera que para diez años más, los colaboradores puedan ganar dos sueldos más.

En cuanto a la remuneración no económica, tenemos beneficios por pertenecer al grupo Intercorp y los colaboradores pueden acceder a descuentos u ofertas de todas las empresas del grupo. Como ya te mencioné, también contamos con el “Día de la Salud”, ofertas de Cuenta Sueldo y básicamente algunos eventos que hagamos en el año. También tenemos el tema de los horarios dependiendo el formato. Por ejemplo, para un Plaza Vea Tengo 6 tipos de horarios: full time, part time, pick time (solo para las horas pico) y otros que se acomodan a los trabajadores. Para Central es distinto, son tres horarios: de 8 am a 6 pm, 8:30 am a 6:30 pm y 9 am a 7 pm. Por verano tenemos el horario de verano de 8 am a 7 pm todos los días, de manera que el viernes tengan la tarde libre. Y poco a poco estamos trabajando el Flex Time junto con Office 365. Al tener Office 365 la idea es que los colaboradores ya pueden trabajar desde su casa, ósea no hay mayor problema si alguien se olvidó su laptop, porque pueden

acceder a su correo desde cualquier dispositivo. Pueden ver su planner, vídeos, entre otros. Con este correo queremos darles herramientas digitales a los colaboradores para que promuevan el trabajo colaborativo y comunicación con todas las áreas-

10. ¿Qué programas de capacitación emplean para que los colaboradores se desarrollen profesionalmente?

Para empezar, contamos con la Escuela de Tomás que se enseñan temas desde la inducción, te enseña el área de frescos, abarrotes y Non Food. Entonces, hay clases para el manejo del BPM o buena manipulación de alimentos, temas de calidad, frío, temperatura. En el área de frescos, también se capacita a las personas en el centro de fabricación que están relacionados con alimentos y pastelería. Porque ellos tener mucho cuidado con el tema de temperaturas y vencimientos. En el área de abarrotes se les capacita en temas de inventarios, FIFO (First In, First Out), almacenaje, anaqueles, merma, entre otros. En electrodomésticos, se capacita para la venta de los productos de los proveedores como Samsung, LG, etc. Aquí los colaboradores tienen ganancias por comisión y bonos por garantía extendida que les ofrece Financiera OH.

También está la escuela de habilidad blandas, lo que es comunicación efectiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional. En cada tienda hay una Tablet, entonces tu puedes llevar los cursos en línea; son más de 100 cursos dirigidos a temas operativos. Para temas de habilidades blandas los cursos en su mayoría son presenciales. Asimismo, tenemos la Escuela Mandela que ahora es la Escuela Líder X, que se les enseña cursos a los líderes de gestión. También tenemos el diplomado Retail que se ha trabajado con la UTP (Universidad Tecnológica del Perú) para que nuestros gerentes de tienda saquen ese título que se si no me equivocó es el único que hay en el país. El líder que es promovido por Intercorp y nosotros también participamos de la mano con ellos para que nuestros líderes vayan con ellos a cursos que son de otra categoría.

Hay distintos cursos vivenciales que son para gerentes High Potencial que están relacionados a casos de negocios para promover proyectos. Cursos de Harvard, Barton que se dan para ciertos gerentes. Otros cursos de MS Office, etc. Después de la evaluación de desempeño de cada colaborador, se obtiene un puntaje y es el jefe quien de acuerdo a su criterio debe proponer cómo mejorar a través de cursos. El sistema que lo gestiona es Crecer con Tomás.

Por ejemplo, si un colaborador está mal en orientación de resultados entonces el jefe deberá sugerir si necesita un curso de Excel, programación de proyectos, agile, scrum u otro.

11. Para terminar la entrevista, ¿cuál considera qué es el mayor problema en relación a la gestión de personas?

Es una pregunta muy difícil, ya que somos una empresa muy grande y existen diversos retos que tenemos que enfrentan como Área. Como ya te mencioné, somos más de 14,500 colaboradores, entonces llegar a todos es bastante complicado. Si bien intentamos hacerlo a través de nuestras prácticas y programas, siempre estamos buscando mejorar para que el talento de nuestra empresa se sienta satisfecho, motivado y comprometido. Pero, lo que te puedo decir es que hay un problema evidente que afecta el sector y a nosotros como empresa nos preocupa. Este es el elevado índice de rotación de personal, lo que implica también conocer sus causas y consecuencias. Existen diversas causas internas y externas, pero la verdad la competencia siempre está detrás del talento del mercado y muchas veces estas ofertas de trabajo son presentadas a nuestros colaboradores. Las consecuencias son perjudiciales porque perdemos tanto tiempo como dinero. Sabemos que debemos mantener un índice estable para reducir los efectos negativos de este problema. La alta rotación de personal se da principalmente a nivel tiendas.