

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Propuesta de un modelo de Recompensa Total y su
implementación para la fuerza de ventas de una empresa del sector
automotriz: Caso EUROSHOP S.A.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

HURTADO PADILLA, Mauricio
VICTORIO TANTAVILCA, Paolo Andrés

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

OLIVARES ROJAS, Thania Brigith

Asesorados por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, julio del 2020

La tesis

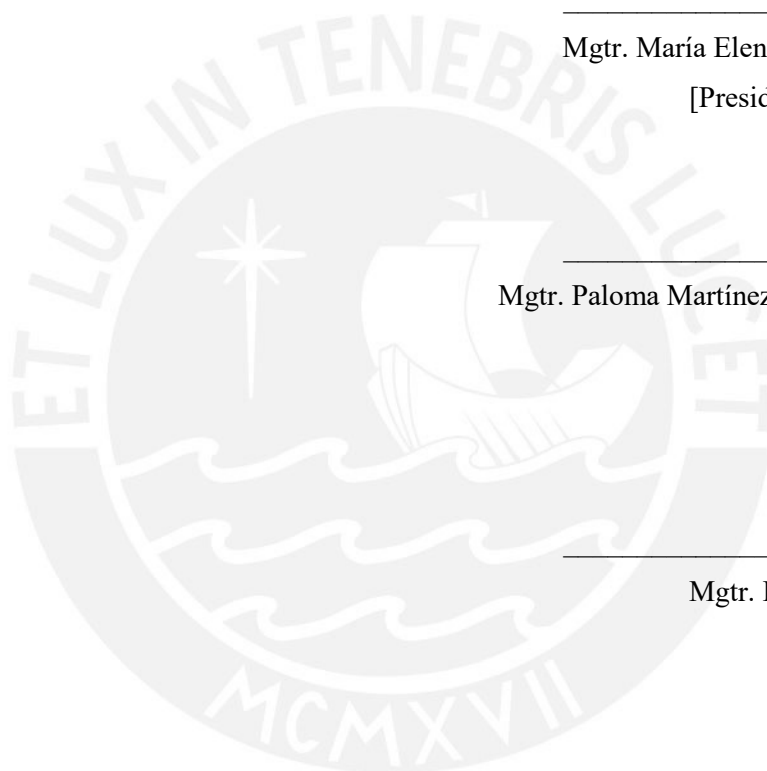
Propuesta de un modelo de recompensa total y su implementación para la fuerza de ventas de una empresa del sector automotriz: Caso Euroshop S.A.

ha sido aprobada por:

Mgtr. María Elena Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati
[Asesor Jurado]

Mgtr. Irene Vera Arica
[Tercer Jurado]



A Dios por ser siempre mi guía. A mi mamá Mariangeles por transmitirme su fortaleza en momentos complicados de esta etapa. A mi papá Martin por la confianza y apoyo constante. A mi familia y amigos en general por las palabras de aliento y respaldo en todo este proceso. A mi mejor amiga Thanita por todos los momentos vividos y el arduo trabajo compartido en esta etapa universitaria.

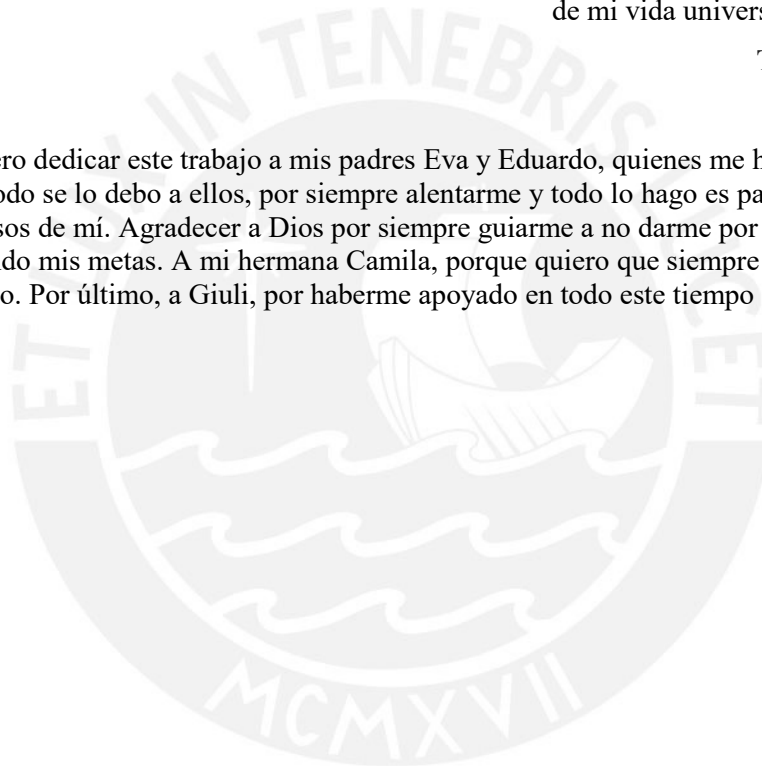
Mauricio Hurtado

A Dios por todas las bendiciones que puso en mi camino a lo largo de todos estos años. A mis papás Carlos y Marianella por haber hecho hasta lo imposible para que culmine esta etapa, por su inmenso amor, apoyo incondicional y por ser el mayor ejemplo de perseverancia y superación de mi vida. A mis dos abuelitos Irma y Juan que siempre han tenido palabras de aliento y confianza para mí. Para mis dos angelitos Judith y Mario, lo logré abuelito como te prometí que lo haría. Finalmente, a mi mejor amigo, ¡gracias por acompañarme todos estos años de mi vida universitaria Hurtadito!

Thania Olivares

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Eva y Eduardo, quienes me han apoyado toda mi vida, todo se lo debo a ellos, por siempre alentarme y todo lo hago es para que se sientan orgullosos de mí. Agradecer a Dios por siempre guiarme a no darme por vencido y seguir realizando mis metas. A mi hermana Camila, porque quiero que siempre me vea como un ejemplo. Por último, a Giuli, por haberme apoyado en todo este tiempo de arduo trabajo.

Paolo Victorio



Quisiéramos agradecer, en primer lugar, a nuestra asesora Paloma por haber depositado su confianza en nosotros, por la asesoría brindada en este proceso y por las palabras de aliento y motivación. Agradecer, también a la empresa Euroshop por habernos permitido realizar nuestra tesis de investigación en ella, por abrirnos las puertas, por su amable disposición para realizar el levantamiento de información y por sus constantes ganas de crecer. A nuestras queridas familias por su apoyo y cariño constante durante todo este proceso. ¡Finalmente, para todo su gran equipo de vendedores que trabajan día a día para alcanzar sus objetivos!



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Situación problemática	2
2. Objetivo general y objetivos específicos	6
2.1. Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos.....	6
3. Pregunta general y preguntas específicas	6
3.1. Pregunta general.....	6
3.2. Preguntas específicas.....	6
4. Justificación del tema	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1. Gestión del talento humano	9
2. Retención del personal.....	10
2.1. Definición de Retención de Personal	10
2.2. Importancia de la Retención del Personal	11
3. Rotación del personal	11
3.1. Definición de rotación del personal.....	12
3.2. Tipos de rotación del personal.....	12
3.3. Costos de la rotación del personal	13
4. Gestión de recompensas	14
4.1. Sistema de recompensas	15
4.2. Recompensa total.....	16
4.3. Beneficios del enfoque de recompensa total	16
4.4. Estrategia de recompensa total	17
4.5. Modelos de recompensa total	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	28
1. El sector automotriz en el Perú.....	28

1.1. Funcionamiento de sector automotriz.....	30
2. Presentación de la empresa.....	30
2.1. Euromotors S.A.....	30
2.2. Euroshop S.A.....	32
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
1. Alcance de la investigación.....	35
2. Enfoque de la investigación.....	36
3. Criterios de selección de muestra.....	36
4. Diseño de la investigación.....	37
4.1. Investigación Inicial.....	39
4.2. Trabajo de Campo.....	39
4.3. Etapa analítica.....	43
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	45
1. Edad y Género de los participantes.....	45
2. Categorías del modelo de Michael Armstrong.....	46
2.1. Sueldo Fijo.....	46
2.2. Sueldo Variable.....	47
2.3. Beneficios.....	48
2.4. Experiencia en el trabajo.....	52
2.5. Aprendizaje y desarrollo.....	60
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	65
1. Variables propuestas a implementar.....	69
1.1. Sueldo variable.....	69
1.2. Beneficios.....	69
1.3. Aprendizaje y Desarrollo.....	69
1.4. Experiencia en el Trabajo.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS.....	80
ANEXO A: Guía de entrevista a profundidad gerencia general - comercial.....	87

ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad gerencia de RR.HH	94
ANEXO C: Cuestionarios aplicados a la Fuerza de Ventas de Euroshop S.A - 4 sedes.....	101
ANEXO D: Modelos recompensa total.....	108
ANEXO E: Industria automotriz.....	110
ANEXO F: FODA de Euroshop S.A.	114
ANEXO G: Guía de Preguntas para Focus Group de las 2 sedes propuestas: La Molina y Surquillo	117
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	129



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Costos de la Rotación del Personal	14
Tabla 2: Componentes del modelo de Michael Armstrong.....	19
Tabla 3: Régimen Laboral Peruano.....	20
Tabla 4: Elementos del pago variable	22
Tabla 5: Elementos de la dimensión Beneficios	23
Tabla 6: Elementos de desarrollo de Capacidades	24
Tabla 7: Elementos de líneas de carrera.....	25
Tabla 8: Elementos de la Gestión del Desempeño	25
Tabla 9: Elementos de Ambiente físico y herramientas.....	26
Tabla 10: Elementos de Reconocimiento.....	26
Tabla 11: Elementos de Balance Vida Laboral - Personal.....	27
Tabla 12: Market Share de Vehículos Livianos	28
Tabla 13: Leyenda de Ponderaciones.....	40
Tabla 14: Puntuación según valoraciones de los participantes	41
Tabla 15: Modelo de Recompensa Total de Michael Armstrong.....	46
Tabla 16: Ponderación de elementos de Beneficio	48
Tabla 17: Ponderación de elementos de Beneficios	49
Tabla 18: Ponderación de Apoyo Financiero	50
Tabla 19: Ponderación de elementos de Salud y Seguridad.....	52
Tabla 20: Ponderación de los elementos de Reconocimiento	53
Tabla 21: Ponderación de los elementos de Ambiente Físico y Herramientas	54
Tabla 22: 1er Cuadro de los elementos de Balance Vida-Trabajo (Familia)	55
Tabla 23: 2do Cuadro de los elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo (Recreativo)...	57
Tabla 24: 3er Cuadro de elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo (Convenios).....	57
Tabla 25: 4to Cuadro de elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo	59
Tabla 26: Ponderación de elementos de Gestión del Desempeño	60
Tabla 27: Ponderación de elementos de Línea de Carrera	61
Tabla 28: Ponderación de elementos de Desarrollo de Capacidades	63
Tabla 29: Estrategias de los elementos más relevantes	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ventas de Vehículos Livianos al 2019	29
Figura 2: Funcionamiento del Sector Automotriz.....	30
Figura 3: Organigrama del Grupo Euromotors	31
Figura 4: Diseño Metodológico.....	38



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo general proponer una estrategia basada en el modelo de Recompensa Total para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de una empresa del sector automotriz. Para la obtención de este objetivo se cumplió un conjunto de objetivos específicos que posibilitaron el conocimiento de distintas acciones que realiza la empresa EUROSHOP S.A, lo que permitirá a su vez identificar oportunidades de mejora con respecto al tipo de recompensa que percibe el área comercial.

La investigación examina los conceptos teóricos de Recompensa Total e identifica su importancia para los colaboradores dentro de una organización. De esta manera, se utiliza el modelo propuesto por Michael Armstrong. Los elementos más relevantes de este modelo son los siguientes: Beneficios, Aprendiendo y Desarrollando y Experiencia en el trabajo que, a su vez, se complementa con los beneficios monetarios y no monetarios encontrados en el estudio de los elementos de la gestión de compensaciones que se implementan en empresas del mercado peruano realizado por la empresa líder en investigación SHC Denarius. El análisis se realizó a partir de encuestas y entrevistas semiestructuradas y *focus group* a todos los ejecutivos comerciales de la organización con el objetivo de conocer su percepción acerca del modelo de Recompensa Total y de los factores de este modelo que sean determinantes para ellos. Además de ello, también se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente General y al Gerente de Recursos Humanos para identificar los factores del modelo determinantes para la organización.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de Recompensa Total y su implementación para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de la empresa Euroshop S.A. Para ello, se toma como base el modelo de recompensa total formulado por Armstrong (2007). Esto debido a que después de la revisión de otros modelos se halló que el modelo elegido posee macro factores que agrupan variables planteadas por otros autores, además de que separa la recompensa total en dos grupos: relacional y transaccional.

En el primer capítulo, se contextualiza el problema de la investigación, se plantean las preguntas de investigación y se establecen los objetivos que responden la pregunta principal lo que garantiza el correcto análisis.

En el segundo capítulo se presenta la revisión de la literatura relevante para el análisis de la presente investigación. En el cual, se resalta los conceptos de gestión del talento, retención, rotación, para finalizar con la presentación de los modelos de Recompensa Total.

En el tercer capítulo, se ahonda en la actualidad del sector automotriz en el Perú, el funcionamiento del mismo y el estudio de caso de Euroshop S.A.

En el cuarto capítulo, se presenta el alcance, enfoque y diseño de la investigación además de una indagación rigurosa de la etapa descriptiva y analítica.

En el quinto capítulo, se realiza la presentación de los hallazgos identificados según las categorías del modelo de Armstrong como Sueldo Fijo, Sueldo Variable, Beneficios, Experiencia en el trabajo y Aprendizaje y Desarrollo junto con los ejemplos mencionados en empresas peruanas según el estudio de SHC Denarius.

En el sexto capítulo, se presenta las propuestas de implementación realizadas con las variables mejor valoradas, objetivos, estrategias y los indicadores correspondientes para su aplicación a corto y mediano plazo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad plantear la problemática de la investigación que se desarrollará a lo largo del presente estudio, señalando los objetivos y las preguntas que se pretende responder, así como su justificación y viabilidad.

1. Situación problemática

En la actualidad, las organizaciones de los diferentes sectores se encuentran “en constante competencia e innovación que ha hecho que la calidad y servicios sea más exigente para aumentar en nivel de competitividad” (De la Cruz & Martínez, 2013, p.2), por lo que es necesario contar con una capacidad de respuesta rápida en la adaptación de estas necesidades con el objetivo de no quedar relegados frente a la competencia. Sin lugar a dudas, “la creciente competencia acarrea, igualmente, un mayor énfasis en la calidad y la competitividad” (Arias & Heredia, 2006, p. 52).

En lo concerniente al sector automotriz a nivel mundial, este ha mostrado un alto nivel de competitividad en los últimos años, no solo en países desarrollados, como Estados Unidos, Japón y Alemania, sino también en países con menor desarrollo tecnológico como China, Corea e India; los cuales han ingresado al mercado mundial con un alto nivel de competitividad (Barandarian, Calderón, Chávez & Coello, 2012).

Entre los factores relacionados a la competitividad, los recursos humanos son la principal fuente de ventaja competitiva en las empresas, puesto que

con sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitud hacia el cambio, serán capaces de poner a disposición de la empresa, toda su capacidad creativa para agregar valor en todos los procesos, y crear y mantener la ventaja competitiva de la organización (Solarte, 2013, p.1)

Si bien el factor humano ha ido obteniendo una “mayor demanda de contratación” (ManpowerGroup, 2018, p.5), es imprescindible que “el enfoque en el servicio al cliente en todas las industrias implica tener la combinación de habilidades adecuadas” (ManpowerGroup, 2018, p.7). Sin embargo, dentro de dicha demanda, la escasez de talento ha ido a su vez incrementando de manera global. Países como Japón (89%), Rumania (81%) y Taiwán (78%) consideran que aún existe problemas para cubrir los puestos. Además de ello “la falta de mano de obra, el envejecimiento demográfico y las restricciones a la inmigración han ido aumentando el problema” (ManpowerGroup, 2018, p. 5).

Debido a las situaciones mencionadas, las empresas han empezado a generar una disputa por conseguir a los mejores talentos en el mercado laboral. De acuerdo al estudio realizado por

ManpowerGroup (2018), la principal razón por la cual identifican una escasez de talento es debido a la falta de experiencia (28%), búsqueda de compensación más alta de la ofrecida (18%), falta de habilidades duras (17%), falta de aplicantes (14%) y búsqueda de mejores beneficios a los ofrecidos (7%). Además, también menciona que “el 22% de los empleadores peruanos piensa que los aplicantes carecen ya sea de las habilidades duras o de las fortalezas humanas que ellos necesitan para sus puestos de trabajo” (ManpowerGroup, 2018, p. 7).

Otro de los problemas que se genera dentro del contexto que enfrentan las empresas es la rotación del personal, dentro de los cuales, uno de los tipos de rotación es la rotación voluntaria. La rotación voluntaria se evidencia cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más (Almeda, 2017). Otra razón por la cual la mayoría de los empleados abandonan sus cargos se debe al malestar e incomodidad que se produce al trabajar en una organización (StarMe Up, 2018). Sin embargo, “las tasas de rotación voluntaria e involuntaria, se pueden reducir al tomar decisiones de contratación sólidas” (StarMe Up, 2018).

Es por ello que a través de estas decisiones “las empresas y las organizaciones de todo tipo se encuentran inmersas en una vorágine de cambios, propiciados por el entorno” (Arias & Heredia, 2006, p.40). Estos cambios también se reflejan en el personal con el que uno trabaja con el objetivo de la búsqueda de eficiencias y de nuevas maneras de hacer las cosas. Dentro de estos cambios, se encuentran tomando diversas estrategias enfocadas en el talento. Es por ello que las “empresas están tratando de destinar mayores recursos con la finalidad de retener y potenciar las capacidades y habilidades de dicho personal” (Salazar, 2016, p.12).

Esta misma situación se experimenta en el Perú, donde el 54% de empresas cuenta con este mecanismo para cubrir las vacantes de los puestos de trabajo. Ello también se percibe en los sectores comerciales, uno de ellos es la industria automotriz, con la fuerza de ventas, debido a que dentro de los oficios donde existe mayor dificultad para cubrir vacantes, se encuentran los representantes de ventas siempre en las primeras posiciones junto con técnicos, ingenieros y trabajadores certificados en algún oficio (ManpowerGroup, 2015b). Si bien al desarrollarse nuevas herramientas digitales que generan maneras mucho más sencillas de venta que brinda una nueva experiencia en el cliente, el capital humano como la fuerza de ventas es relevante ya que, dentro de la industria automotriz, la clave se encuentra en la personalización de ventas, por lo que se necesitan asesores que guíen de manera adecuada al cliente (Bullemore, 2019).

En base a la actualidad del sector en investigación, el comercio automotriz ha tenido un crecimiento considerable en la producción gracias a “la desaceleración económica y a la subida del tipo de cambio que incrementa el costo de los productos importados como son los vehículos”

(Beatriz & Pérez, 2018, p.27). Pese a este crecimiento, para el primer semestre del 2019, los resultados no fueron los esperados tanto en la venta y reparación automotriz sobre todo por la menor comercialización de vehículo livianos como automóviles y Station Wagon (Asociación Automotriz del Perú, 2019b). Sin embargo, para la segunda mitad del año, hubo una ligera recuperación en cuanto a los anteriores meses. Esto, sumado a mejores indicadores que ha tenido el sector en cuanto al mejor consumo masivo de la población, dejó resultados positivos al finalizar el año 2019 (Asociación Automotriz del Perú, 2019a).

Asimismo, la emisión de la norma del impuesto selectivo al consumo (ISC), que dispone de una nueva escala impositiva del 10% para los vehículos nuevos en general que se mantendrá para vehículos con cilindradas mayores a 1500 cc. Mientras que para los vehículos con cilindradas mayores a 1400cc, pero menores o iguales a 1500cc el ISC será de 7.5%. Por su parte, los vehículos con cilindradas menores o iguales a 1400cc la tasa bajará a 5%. El ISC en los autos usados subió del 30% al 40% (Gestión, 2019). Esto ha generado que empresas ya posicionadas como Toyota y Volkswagen vayan perdiendo cuota de mercado al haber mayor oferta dentro del mercado automotor y han obligado a que las diversas compañías del sector automotriz peruano se vean en la necesidad de redefinir sus procesos para enfrentar un mercado con mayor competencia y menores ventas.

Ello trae consigo que las principales empresas se encuentren presionando para realizar modificaciones en su sistema de gestión de recursos humanos, de manera que ahora se trabaje de una forma estratégica con dicha área y lograr el objetivo principal de atraer, satisfacer y sobretodo de retener al empleado ya que debería ser una prioridad para la gestión del talento que apoye las estrategias de la gestión de recursos humanos y sobre todo los objetivos corporativos (Escuela de Postgrado Gerens, 2017).

Dentro de los procesos de gestión de recursos humanos, la gestión de compensaciones y beneficios se ha convertido en una de las funciones estratégicas dentro del área de recursos humanos (ESAN, 2016). Si en este caso, se está tratando de hablar de no solo compensaciones del ámbito monetario, también toma en consideración los beneficios no monetarios de las organizaciones. Para diseñar una buena estrategia, la organización siempre debe tener en cuenta agentes externos como la economía, mercado laboral, cultura y normativa y elementos estratégicos como la cultura organizativa, la estrategia de negocio y la estrategia de recursos humanos (Ustarroz & Marcos, 2015). Es por ello que, dentro de la gestión del talento humano, la estrategia que vienen utilizando muchas de las organizaciones es la recompensa total, con el objetivo de retener de la manera más efectiva a sus empleados clave para que el rendimiento impulse los resultados del negocio (Escuela de Postgrado Gerens, 2017).

Existen definiciones como la mencionada por la Asociación World at Work que definen la recompensa total como: “Todas las herramientas disponibles que las empresas pueden utilizar para atraer, motivar y retener a sus empleados. Incluye todo lo que el empleado percibe como valioso en la relación con su empleador” (2019). Otro de los autores define la recompensa total como “todo lo que el trabajador valora de la relación con el empleador” (Armstrong & Murlis, 2007, citado en Ponce, Chávez & Romero, 2018, p. 31), además de las herramientas que tenga disponibles el empleador para atraer, retener, motivar y satisfacer a los empleados (Armstrong & Murlis, 2007) Si bien es cierto, existe una serie de factores externos no controlables por la organización que genera la realización de ajustes en la política de compensaciones; también hay elementos que puede incluir para mantenerlos satisfechos.

El modelo de recompensa total, entonces, representa una herramienta importante para la gestión de retribuciones dentro de la industria automotriz para la fuerza de ventas. Es por ello que la presente investigación se centra en realizar una propuesta de modelo de recompensa total y su implementación en referencia al modelo de Michael Armstrong para la fuerza de ventas de una empresa del sector automotriz basadas en elementos del mercado peruano.

Para dicha investigación se utiliza un estudio de caso como la empresa Euroshop, una red de concesionarios oficiales de la marca Volkswagen con más de 20 años en el Perú y que se encarga de la venta de vehículos livianos (Euroshop, 2019). Con ventas anuales en el 2019 de 5152 vehículos livianos como automóviles, camionetas, pick up (Asociación Automotriz del Perú, 2020) y con una fuerza de ventas de 48 personas. La empresa a raíz de los cambios en el sector, se ha visto en la necesidad de reestructurar su sistema de remuneraciones y su política de compensaciones como es el caso de las bonificaciones para la fuerza de ventas (Gustavo Pinillos, Comunicación personal, 04 de diciembre, 2019)

Teniendo en cuenta lo mencionado, se procederá a proponer un modelo de Recompensa Total y su implementación para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de la empresa Euroshop Para ello, es necesario tener una visión global de las necesidades de la fuerza de venta para buscar la manera de sopesar o compensar estos cambios. Esto con el objetivo de proporcionar incentivos que la fuerza de ventas valore y que de esta manera se mantengan motivados. Así también, entender aquello que la empresa está en capacidad de ofrecer.

2. Objetivo general y objetivos específicos

2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de Recompensa Total y su implementación para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de la empresa Euroshop S.A.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los modelos de recompensa total y seleccionar el modelo acorde a la empresa de estudio.
- Identificar los factores del modelo determinantes para la fuerza de ventas.
- Identificar los factores del modelo determinantes para la empresa.
- Vincular el modelo de Recompensa Total de Michael Armstrong adaptado a los beneficios de las empresas peruanas identificados en el estudio de SHC Denarius para la fuerza de ventas de Euroshop S.A.
- Elaborar propuestas de implementación basadas en los elementos relevantes del modelo de recompensa total adaptado en la investigación para Euroshop S.A

3. Pregunta general y preguntas específicas

3.1. Pregunta general

¿Cómo a través de una propuesta de modelo adaptado en un modelo de Recompensa Total se puede incrementar el bienestar a la fuerza de ventas de Euroshop?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el mejor modelo de Recompensa Total que se adecúa a la fuerza de ventas de Euroshop?
- ¿Cuáles son los factores más importantes para la fuerza de ventas de Euroshop?
- ¿Cuáles son los factores que la empresa está dispuesta a desarrollar para incrementar la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cómo se vincula el modelo de Recompensa Total de Michael Armstrong adaptado a los beneficios de las empresas peruanas identificadas en el estudio de SHC Denarius para la fuerza de ventas de Euroshop S.A.?
- ¿Cuáles son las propuestas a implementar basadas en los elementos relevantes del modelo de Recompensa Total adaptado en la investigación para Euroshop S.A.?

4. Justificación del tema

Las organizaciones pertenecientes al sector automotriz, como otros sectores del país, se han visto en la necesidad de modificar sus políticas de remuneración y sistemas de compensaciones. Esto debido a la existencia de una serie de factores externos no controlables para las organizaciones que generan escenarios complejos en el aspecto económico y político, como por ejemplo la desaceleración económica y la subida del tipo de cambio, además de la inestabilidad política actual. Los siguientes autores como Chiavenato (2002) y Salazar (2016) afirman que los factores externos como la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, son elementos determinantes en la rotación laboral.

Son estos factores los que han ocasionado que las organizaciones deban tomar decisiones estratégicas con el objetivo de adaptarse al entorno y al contexto de la mejor manera posible. Una de las decisiones más comunes, pero también con mayor impacto se encuentra relacionada a los paquetes salariales de la fuerza de venta, no solamente en este sector, sino también en algunos similares. La principal estrategia, dentro de la gestión de recompensas, que vienen utilizando muchas de las organizaciones es la Recompensa Total, con el objetivo de retener de la manera más efectiva a sus empleados clave, para que el rendimiento impulse los resultados del negocio (Escuela de Postgrado Gerens, 2017). Ante esta situación apremiante y complicada que afecta a diversas organizaciones en el país, se realiza una propuesta del modelo de recompensa total, mediante un estudio de caso, complementado con el estudio de SHC Denarius, empresa líder en investigación de la gestión de compensaciones en el Perú, que permite tener visibilidad de incentivos existentes e implementados en empresas del mercado peruano, con el objetivo de lograr el bienestar del personal.

La presente investigación contribuirá a ser un modelo base de Recompensa Total aplicables a otras empresas de distintos sectores que tienen como objetivo mejorar el bienestar de sus colaboradores, realizar propuestas basadas en los elementos relevantes de cada situación actual y con ello, mejorar la retención del personal (implicación práctica). Asimismo, la información que se obtenga dentro de la investigación servirá para poder desarrollar conceptos clave basados en la gestión de compensaciones y recompensa total (valor teórico). Por otro lado, la investigación propondrá un modelo que mejore la gestión de la “distribución de la compensación y los beneficios combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados” (Marcos, 2011, p. 42), pero con aplicaciones a otros sectores.

El modelo propuesto puede ser aplicado a cualquier organización de cualquier sector en la medida que se profundice en las variables más sensibles para cada una de estas. Como lo

menciona Marcos (2011), este tipo de enfoque proveerá de mayor flexibilidad y adaptabilidad acerca de las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados. Asimismo, este modelo ofrece mayor capacidad para retener y comprometer a los mejores perfiles y talentos.

Por un lado, la justificación social está relacionada a que, en los últimos años, el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica (ManpowerGroup, 2015b). Por su parte, la justificación organizacional contribuirá a generar una estrategia basada en el modelo de Recompensa Total aplicable a empresas de distintos sectores que tienen como objetivo mejorar el bienestar de sus colaboradores, así como mejorar la retención del personal. Además, es importante porque le permite a las organizaciones tener maneras innovadoras de remuneración no monetaria. Por otro lado, la justificación académica profundizará el tema de Recompensa Total adaptado a la realidad peruana y permitirá poder sentar las bases de futuros estudios que se encuentren vinculados a Recursos Humanos específicamente temas de Recompensa Total.

Finalmente, esta investigación tiene como objetivo identificar los elementos valorados para los colaboradores de la fuerza de ventas de una empresa del sector automotriz a través de la propuesta de un modelo de Recompensa Total aplicado a elementos que se han implementado en el mercado peruano, sobretodo en diferente sectores. La creación de una adecuada estrategia de la gestión de recompensas, permitirá definir la mezcla óptima de los elementos de esta dentro de los que se encuentran Compensaciones, Beneficios, Conciliación, Desempeño, Desarrollo y Oportunidades de carrera y Reconocimiento.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar la base teórica de los conceptos vinculados a gestión del talento humano, retención y rotación, ya que se considera que son las variables que evaluaremos en nuestro sujeto de estudio. Asimismo, se procederá a desarrollar la descripción del Sistema de Recompensa para abrir paso a la explicación y análisis de tres modelos de Recompensa Total propuestos por diferentes autores.

1. Gestión del talento humano

Con respecto a la definición de Gestión de Talento, no existe un significado que haya sido claro dentro de los años, debido a que el concepto ha ido evolucionando, incluyendo diferentes características en relación a los años anteriores.

La Gestión del Talento Humano (GTH), es una de las áreas que dependen directamente de aspectos como lo son la cultura, la estructura organizacional, los contextos ambientales, el giro del negocio, la tecnología utilizada y los procesos internos y externos que ejecuta la empresa (Chiavenato, 2009). No existe una única manera de gestionar el talento, inclusive, depende del tipo de liderazgo existente en el área como en la propia organización. Por lo tanto, no se pueden especificar unos lineamientos generales y únicos en la gestión del talento.

El término ha ido incluyendo nuevos enfoques con el pasar de los años, dentro sobre las definiciones de la gestión del talento como:

El conjunto de actividades y procesos que involucran la identificación de posiciones clave que contribuyen en gran medida al sostenimiento de ventajas competitivas de las empresas, el desarrollo de una base integrada de potenciales talentos para ocupar funciones específicas y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de RR.HH. para facilitar la cobertura de dichas posiciones (Ariss, Cascio & Paauwe, 2014, p.274).

Por otra parte, Nieva (2018) afirma sobre la importancia que tiene la Gestión de Talento Humano siempre y cuando siga los lineamientos como la toma de decisiones, donde todo debe definirse previamente; tener mejores directrices para una buena gestión del personal; brindar el mejor funcionamiento posible del personal en el desarrollo de sus habilidades; brindar una revisión sobre el análisis de la calidad del personal es necesario como estrategia y generar un buen clima laboral dentro de la empresa, ya que es lo más importante en esta gestión.

Un factor prioritario dentro de la gestión del talento es que las organizaciones “establezcan acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en

cualquiera de los campos de actividades económicas” (Barragán, Castillo, Villalpando & Guerra, 2009, p.33) lo cual relevante tomar en cuenta a la retención dentro de las organizaciones.

2. Retención del personal

Dentro de las principales tendencias de las empresas de hoy, el retener a los mejores empleados debería ser tarea esencial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo. Son los empleados potenciales los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes compañías. No tomar en cuenta la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro (Dorado, 2013).

Hablar de retención del Talento Humano es incluir un proceso en donde la planeación en gestión humana se encuentre alineado a las políticas de la organización en función de la estrategia general de esta para competir en un mercado, cuyo panorama difiere de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que, para muchos, era imposible en países desarrollados como los ciclos de recesión económica (Santacruz, 2011).

El objetivo principal de las empresas es buscar las estrategias necesarias de retención de sus mejores empleados “sin olvidar que los empleados que conserven sus empleos, también se encontrarán en posición de demandar mejores ambientes laborales y demandar acuerdos para mejorar sus salarios en cualquier parte del mundo” (Barragán et al., 2009, p.33), de manera estratégica. A continuación, se brindarán diversas definiciones de autores enfocados en la retención y el impacto que tiene dentro de las organizaciones.

2.1. Definición de Retención de Personal

En función a la retención del personal, Prieto (2013) postula que

el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado (p.31).

Es necesario que las organizaciones destinen parte de su presupuesto en los procesos de formación y capacitación de sus trabajadores. De esta manera, los colaboradores fortalecerán sus vínculos con la organización en función del dinero y tiempo invertido en ellos.

La retención de los empleados es sin duda una tarea fundamental en cualquier organización. Reemplazar, en sentido integral, a un empleado de nivel medio cuesta aproximadamente entre el 20% y el 50% de un salario anual (Manum, 2019). Es por ello que se deben tomar en cuenta ciertos factores que las organizaciones deben considerar para poder retener a los empleados. Dentro de estos factores, se considera que el ambiente de trabajo es un factor

vital y decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización. Otro de los factores que deben incluir son una permanente capacitación, horarios flexibles y beneficios extralegales. Sin embargo, no son los únicos, debido a que también generar un buen ambiente laboral y promocionar a la gente es clave en las organizaciones (Rocha & Macías, 2017).

2.2.Importancia de la Retención del Personal

La importancia de poder retener a los mejores candidatos mediante nuevos métodos y estrategias de la empresa dispone de siempre mantener un seguimiento de

los procesos de captación, desarrollo y retención (...), puesto que son fundamentales para las organizaciones. De estos, específicamente la retención del talento se ha transformado en el principal reto debido al crecimiento de las (...) empresas y la escasez de talento en el mercado (Prieto, 2013, p.78)

Otro de los autores como Frías (2014), resalta a los beneficios que las empresas les brindan a los trabajadores como un principal factor para la retención puesto que “aumentan su compromiso afectivo, que la empresa los apoya; compromiso normativo, percepción de que se siente en deuda con la organización y de continuidad, percepción de que perder el beneficio sería un costo importante” (p.17).

La retención del talento es uno de los retos a los que se enfrentan actualmente las empresas y esto debido a que “nos encontramos en un mercado laboral cambiante, en el que cada vez los candidatos tienen más oportunidades, por lo que es más fácil que se muevan a otras empresas”. (Observatorios de RRHH, 2018). Es por ello que el proceso de retención está directamente relacionado con las necesidades de cada organización. Esto influye en el crecimiento estratégico a largo plazo y la búsqueda de empleados con potencial y capacitados para la supervivencia y el éxito de la empresa. La creación de una cultura y mentalidad de retención es algo que necesita ser adoptado por toda la compañía (Montoya & Boyero, 2016).

3. Rotación del personal

La retención es un proceso estratégico que evita la alta rotación dentro de las organizaciones. Los empleados “a veces argumentan la idea de que la retención es imposible de lograr en un ambiente en el cual hay constante rotación de personal o la competencia en la búsqueda de talento humano es intensa y costosa” (ManpowerGroup, 2015b, p.7). Esto se refleja en el contexto actual de las organizaciones, por ello debe entenderse como un factor que no debe dejarse de lado. A continuación, se procederá a presentar diversas definiciones de autores que interpretan la rotación del personal para de esta manera lograr un mejor entendimiento de este tema.

3.1. Definición de rotación del personal

El concepto de rotación externa hace referencia “al movimiento de empleados que abandonan una organización” (Bohlander, Snell & Morris, 2018, p.83). Por otro lado, otro autor menciona que la rotación del personal “es consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal” (Flores, Abreu & Badii, 2008, p.65).

Además de ello, la rotación del personal también impacta directamente en el rendimiento general del negocio, y lo hace desde distintas vertientes. Por un lado, “cuando un buen trabajador entra con menos experiencia, la relación con el cliente se ve comprometida y la calidad del servicio disminuye” (Capell, 2020, p.272). Por otro lado, también impacta “la cantidad de trabajo finalizado de la gestión diaria de las tareas y reputación de la empresa, que puede ver dificultada su capacidad de atracción de nuevos talentos” (Capell, 2020, p. 273). Ello trae consigo efectos negativos en el funcionamiento de las organizaciones y es importante que se tome en cuenta las principales causas que generan la alta rotación de los empleados y utilizar las medidas pertinentes para su debido tratamiento.

3.2. Tipos de rotación del personal

Existen diferentes tipos de rotación del personal que se perciben en las diferentes organizaciones actualmente. Para los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler (2003, citado en Santacruz, 2011), la rotación se sostiene en dos tipos, la rotación voluntaria e involuntaria:

La rotación involuntaria se produce como consecuencia de salidas no decididas por las personas como: La jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales (p.36).

A continuación, se presentan los tipos de rotación que se pueden encontrar en una empresa:

3.2.1. Rotación voluntaria

En primer lugar, se encuentra la rotación voluntaria, el cual se define como “consecuencia de decisiones individuales, es el grado en que la gente abandona, por su propia iniciativa, la organización” (Jackute, 2013, p.17). Dentro de las causas más importantes de la rotación voluntaria se genera porque el colaborador tiene mejores oportunidades de trabajo, por problemas de salud severas o por mejores ofertas de trabajo. La rotación voluntaria también se separa en dos tipos que, según, Allen, Bryant & Vardaman (2010) se presentan a continuación:

- Rotación funcional: La rotación funcional puede no ser dañino como la salida de empleados que son fáciles de reemplazar.
- Rotación disfuncional: La rotación disfuncional es perjudicial para la organización por la salida de empleados de alto rendimiento o de empleados que poseen habilidades difíciles de reemplazar.

A su vez, la rotación disfuncional se divide en dos situaciones específicas como evitables e inevitables:

La rotación evitable ocurre por razones que la organización puede ser capaz de influir, como la baja productividad laboral, la supervisión deficiente o los salarios más altos en otras empresas. La rotación inevitable ocurre por razones que la organización puede tener poco o ningún control sobre tales como problemas de salud (Allen, 2008).

3.2.2. Rotación involuntaria

En segundo lugar, la rotación se considera involuntaria cuando la empresa despide al empleado y ya no forma parte del equipo de colaboradores. “Este tipo de situación puede ocurrir tanto por alguna reestructuración de la plantilla de la empresa como debido a una baja en el rendimiento del empleado, su comportamiento, algún tipo de incidencia o el ausentismo laboral” (StarMe Up, 2018).

Para el tema de la investigación, se tomó en consideración a la rotación voluntaria disfuncional evitable debido a que la misma organización tiene como posibilidad poder tomar decisiones para incentivar de diferentes maneras a sus colaboradores y de seguir fidelizando a los que se mantienen para contribuir a mejorar las ventas que se realicen, con los beneficios y herramientas que se les otorgue.

3.3. Costos de la rotación del personal

El costo de la rotación de personal “así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización” (Prieto, 2013, p.31). Asimismo, entre los costos primarios de la rotación de personal, que se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, uno de los autores como Loyola (2014) afirma que se encuentran los siguientes:

Tabla 1: Costos de la Rotación del Personal

COSTOS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	
Costo de reclutamiento y selección	Costo de ingreso
Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.	Gastos en capacitaciones
Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y de selección.	Costo del tiempo del supervisor aplicado en la integración y entrenamiento de los nuevos empleados.
Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresa de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.	Costo de desvinculación
Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos.	Gastos de registro y documentación (comparendos ante la dirección del trabajo, etc.)
Costo de registro y documentación	Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador, elaboración de informes correspondientes, costo formularios).
Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal.	Costo de las indemnizaciones.
Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.	Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional.

Adaptado de Loyola (2014)

Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar, la disminución de la moral que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extra debido a la vacante (Bohlander et al., 2018).

4. Gestión de recompensas

El principal factor de las empresas, dentro de las diferentes variables, es brindar las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad sus funciones, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la organización. A través de las labores realizadas, a cada miembro de la organización se le remunera dependiendo de las horas trabajadas.

Para ello, es relevante saber el concepto de lo que se le denomina recompensa dentro del ámbito empresarial en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, en la mayoría de organizaciones, la construcción de la oferta salarial se basaba “en torno de la remuneración básica o salario fijo que recibe el empleado de manera regular y algunos beneficios que sugieren tomar en consideración de manera poco proyectada” (Kuvaas & Dysvik, 2009, citado en Ponce et al., 2018, p.35)

Hoy en día, la propuesta de las organizaciones es desarrollar programas o aplicaciones de Recursos Humanos basado dentro del sistema de gestión de recompensas, una práctica que se encuentra dentro de esta área y que es tomada en cuenta a la hora de analizar a la fuerza de trabajo en cuanto a sus retribuciones. Es por ello que la gestión de recompensas se basa en “la teoría del intercambio social para que los empleados tengan un comportamiento positivo cuando sientan que la empresa invierte en ellos, lo que permite mejorar las habilidades y capacidades generando un beneficio mutuo” (Kuvaas & Dysvik, 2009, citado en Ponce et al., 2018, p.29).

4.1. Sistema de recompensas

La base del estudio de la gestión de recompensas se centra dentro de este sistema, la cual es la retribución que el empleado recibe a cambio por las funciones realizadas (Ponce et al., p.18). Sin embargo, Jiang (2009) alude que el sistema de recompensa no solo se atribuye dentro del ámbito monetario sino,

Hace referencia en el sentido monetario y otras formas que puedan convertirse en dinero; sino también de una oficina confortable, favorable interacción personal en la organización, acceso e implicación en la toma de decisiones, el desafío y el sentido del logro, oportunidades y así sucesivamente recompensas de este tipo que son difíciles de medir a través de unidades monetarias (p.180).

Actualmente, todas las organizaciones buscan tomar decisiones que se encuentren alineadas a los objetivos y estrategias del negocio y a la vez, tengan repercusiones en el entorno con el que cuenta la organización, satisfaciendo el modo de entender de los empleados. (Marcos, 2011). Ello ha generado respuesta mediante nuevas formas de enfocar la transformación de la gestión de recompensas ante una fuerza de trabajo mucho más compleja y de amplia incertidumbre donde no se deja de lado los costos significativos de la organización. Es por ello que, a través de nuevas formas de recompensa, se busca una ventaja competitiva que fortalezca la manera del sentir de los empleados, “incrementando radicalmente su capacidad para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita” (Marcos, 2011, p. 42).

Ahora bien, elaborar un sistema de compensaciones debe estar siempre alineado con las estrategias que busca conseguir la organización y políticas que traten de buscar los mejores elementos de recompensas que se adapten a ella. Una de estas estrategias idóneas que se encuentran implementando para una mejor gestión de recompensas, es la Recompensa Total. A continuación, se presenta las definiciones de diferentes autores.

4.2. Recompensa total

El concepto de recompensa total “surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados” (Marcos, 2011, p.42). Asimismo, la principal estrategia de la recompensa total es trabajar de manera conjunta con todos los factores con los que cuentan, sean monetarios o no monetarios.

Armstrong (citado en Ponce et al., 2018) mantiene la postura de que para llegar a ser una empresa atractiva laboralmente, se tiene que pensar en los trabajadores como si fueran clientes. En base a lo mencionado, las empresas han tratado de generar diferentes modelos que busquen la manera de mantener a la fuerza de trabajo comprometida, siempre considerando los elementos de la recompensa total, como el reconocimiento, las posibilidades de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el *feedback*, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativos, forman un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor (Marcos, 2011).

4.3. Beneficios del enfoque de recompensa total

La recompensa total ofrece distintas ventajas a las organizaciones que utilicen este enfoque en su sistema de compensaciones, Marcos (2011) y Armstrong (2007), coinciden en las ventajas como:

- Flexibilizar para satisfacer las necesidades individuales, ya que pueden unir a las personas con más fuerza a la organización porque pueden responder a esas necesidades individuales especiales.
- Generar mayor impacto como el efecto combinado de los diferentes tipos de recompensas tendrá un impacto más profundo y duradero en la motivación y el compromiso de las personas.
- Mejora la relación laboral creada por un enfoque de recompensas total aprovecha al máximo las recompensas económicas y no económicas, por lo tanto, atraerá más a las personas.
- Menor coste laboral, menor coste de rotación, considerando por tal no sólo el derivado de una pérdida de colaboradores, sino también los indirectos derivados de perder clientes, ventas o productividad. Asimismo, crear mayor rentabilidad, porque es generar una gestión mucho más eficaz de los elementos que se van a requerir, lo cual genera un valor al empleado.

Una correcta gestión de Recompensa Total podría permitir que la organización consolide una ventaja competitiva frente al resto de empresas. Por un lado, va a potenciar su imagen en reputación y prestigio. Por otro lado, la compañía podrá ahorrar costos por rotación justificados hacia brindar al personal beneficios que realmente generen un impacto en ellos. Además de ello, la empresa será capaz de ser más atractiva para que el personal calificado desee unirse a sus filas, retener a los mejores perfiles en los puestos clave y mantener motivado a los colaboradores en general.

4.4. Estrategia de recompensa total

La propuesta de elaborar una estrategia de recompensa total, menciona Ignacio Mazo (2009), significa:

- Reflexionar y definir la filosofía y los principios de recompensa que quiere la organización de acuerdo con su estrategia y sus valores corporativos.
- Identificar el colectivo clave para que la empresa compita.
- Definir la mezcla óptima de los elementos de la recompensa total (compensación, beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera) para cada grupo de empleados
- Establecer la posición deseada en el mercado para cada grupo de empleados
- Identificar nuestro mercado de referencia a efectos retributivos.

4.5. Modelos de recompensa total

Es preciso señalar que, para poder implementar el debido enfoque en las organizaciones, es necesario contar con un modelo de recompensa total que, tal como lo menciona el autor Capell (2018), brinda ciertos beneficios dentro de la organización como incrementar la rentabilidad, reduce los costes salariales, permite mayor flexibilidad, produce mejores resultados financieros y mejora la calidad del servicio en base al bienestar con el que se encuentra el empleado.

A continuación, se describen los tres modelos de recompensa total más utilizados en la literatura de gestión de personas. A su vez, se detallan los elementos con los que cuenta el modelo elegido para la presente investigación, tratando de presentar los elementos que se tomarán en cuenta para la fuerza de ventas en la investigación.

4.5.1. Modelo de compensación total de World at Work

El primer modelo es creado por la más prestigiosa asociación internacional de profesionales de recursos humanos especializados en compensación, llamada WorldatWork. Este modelo busca una estrategia basada en solventar los elementos relevantes como la atracción,

retención, motivación y compromiso de los empleados, así como incluir todo lo que el empleado percibe como valioso en la relación con su empleador (WorldatWork, 2019).

A pesar de que este modelo haya evolucionado y se encuentra incluyendo nuevos elementos relevantes dentro de la recompensa total, no se encuentra seleccionado para el análisis de referencia de la presente investigación debido a que dentro de “efectividad en la vida laboral”, no se toma en cuenta uno de los elementos relevantes para los empleados como el ambiente físico que se ofrece. Este factor toma mucha relevancia ya que existen organizaciones que se preocupan por la salud de los trabajadores lo cual genera un “aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo y la calidad de vida general” (Urrego, 2016, p.10).

4.5.2. Modelo de Towers Watson

El siguiente modelo de Towers Watson propone una gestión de recompensas basada en proporcionar un valor a los empleados a partir de tres principales ejes: Remuneraciones básicas, como subsidios y gratificaciones; remuneraciones basadas en el desempeño de carrera y ambiente laboral, como programas de *mentoring* y trabajos flexibles y remuneraciones basadas en el desempeño, donde incluyen los sueldos variables, uno de los incentivos más relevantes dentro de este sector (Angeli & Deza, 2014).

El modelo de Towers Watson presenta la ausencia de dos factores relevantes para la solidez del modelo como el reconocimiento y el ambiente de trabajo. Al no brindar estos dos factores, puede llegar a producir malestar e incomodidad a los trabajadores ya que toman en cuenta dicho factor importante para la hora de realizar sus funciones. Existen otros modelos que sí toman en consideración dichos factores por lo cual, no se ha considerado para el análisis de la presente investigación.

4.5.3. Modelo de Michael Armstrong

Por último, el modelo que presenta Michael Armstrong se basa en que la recompensa total dentro de una organización es la combinación tanto de factores o recompensas financieras y no financieras. Considera, de tal manera, que la recompensa total busca aspectos de manera integrada y coherente (Armstrong, 2006, citado en Ponce et al. 2018, p. 36).

Tabla 2: Componentes del modelo de Michael Armstrong

Recompensa Transaccional	Sueldo Base	Remuneración Total	Recompensa Total
	Sueldo Variable		
	Beneficios		
Recompensa Relacional	Aprendizaje y desarrollo	No Financiero / Recompensa Intrínseca	
	Experiencia en el Trabajo		

Adaptado de Armstrong (2007)

El enfoque del modelo reconoce que es necesario no solo recompensas monetarias, ya sean salarios fijos o variables, sino proporcionar al trabajador una experiencia dentro del ambiente de trabajo (agradable, tranquilo) y la posibilidad de otorgarle un mayor crecimiento en sus habilidades y en las áreas donde ejercen su carrera. En base a esta mirada integral, se ha decidido tomar el modelo de Michael Armstrong como modelo de referencia para la presente investigación debido a las características propias de su naturaleza y presenta una mayor amplitud en cuanto las divisiones de la recompensa total que se presenta, tomando en cuenta elementos relevantes para los empleados que los otros dos modelos no han considerado.

El inconveniente que presenta el modelo es que hace falta considerar otros elementos basados en la recompensa relacional que implementan algunas organizaciones en empresas peruanas, por lo que esta investigación no solo se apoyará en los modelos presentados anteriormente, sino en estudios que recopilan información de los elementos que presenta el mercado actual para compensar a sus trabajadores. De igual manera, este modelo ya ha sido integrado a la situación del país en la investigación de Ponce et al. (2018). El modelo de Armstrong (2007) se apoyará de los beneficios existentes dentro del mercado laboral peruano según el estudio de SHC Denarius (2016), de las cuales se obtuvo 106 beneficios que serán adaptados a la estructura que muestra el modelo de recompensa total.

a. Recompensa Transaccional

La estructura del modelo de recompensa total de Michael Armstrong, dentro de su estrategia, combina el impacto de dos categorías de recompensas: recompensa transaccional y recompensa relacional. En primer lugar, la recompensa transaccional, que la define como “recompensas tangibles que surgen de las transacciones entre el empleador y los empleados con respecto a los salarios y beneficios” (Armstrong, 2007, p. 31). Dentro de la recompensa transaccional se encuentran los siguientes componentes:

a.1. Remuneraciones básicas según ley

Las remuneraciones básicas son elementos existentes según la ley en nuestro país por lo que trasciende con respecto a salarios y aportes que se les otorgan a los empleados de manera obligatoria a la hora de realizar una función dentro de una organización. A continuación, se procederá a detallar los beneficios obligatorios que deben ofrecer a los trabajadores más relevantes a considerar en la investigación dentro de la recompensa transaccional del trabajo mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 3: Régimen Laboral Peruano

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	
Remuneración Mínima Vital	Descanso médico
Jornada Laboral	Licencias especiales
Gratificación	Descanso por maternidad
Aportes AFP/ ONP	Aportes Essalud
Compensación por tiempo de servicio	Seguro vida ley
Asignación familiar	Seguro complementario de trabajo de riesgo
Pago de horas extras	Exámenes Médicos Ocupacionales
Utilidades	Lactario
Vacaciones	Asistencia social

Adaptado de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2018)

Tal como se presenta en el anterior cuadro mencionado, el régimen laboral peruano consta de la remuneración mínima vital, la cual, a partir de la jornada laboral, se establece según las ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, con el fin de reflejar el desempeño económico del país, ha incrementado de S/ 850.00 a S/ 930.00 (ProInversión, 2016, p.1). Además, el trabajador goza de dos gratificaciones por año, sin contar con las remuneraciones mensuales, en los meses de Julio y Diciembre, de cada año, siendo el importe igual a una remuneración mensual (ProInversión, 2016, p.2). En el caso de las vacaciones, el trabajador tiene derecho a 30 días naturales de descanso vacacional remunerado por cada año completo de servicios en que cumpla con el récord vacacional (MTPE, 2019).

Asimismo, el trabajador tiene la libertad de elegir aportes mediante dos sistemas previsionales que se cuenta en el país, el empleador queda obligado a realizar las pertinentes retenciones de los pagos mensuales del empleado, ya sea mediante el fondo de ONP o AFP, donde los aportes ONP, se dirigen a un fondo común, mientras el aporte AFP, ingresará a una cuenta personal del empleado (AFP Hábitat, 2019). Adicional a ello, las organizaciones también tienen como obligación realizar la debida compensación por el tiempo de servicio (CTS) que llevan

realizando sus funciones en el centro de labores. Este monto, es equivalente al 8.33% de lo percibido por el trabajador en cada mes, incluyendo el total de las remuneraciones fijas, variables y ocasionales pagadas (MTPE, 2018).

Otros de los beneficios que se implementa obligatoriamente es el tema de salud; uno de ellos son los aportes regulares de ESSALUD. El aporte equivale al 9% de tu remuneración o ingreso mensual, el cual no podrá ser menor la Remuneración Mínima Vital (RMV) (Gobierno del Perú, 2019). El Seguro de Vida Ley es otro de los beneficios ya que es aquel que debe contratar tu empleador desde el primer día que se integra a laborar en una organización. Se indemniza por muerte natural, por muerte accidental y por invalidez total y originada en un accidente (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019).

Además, el trabajador cuenta con ciertas licencias, ya sean de la actividad pública y privada en los casos de tener un hijo, padre o madre, cónyuge o conviviente enfermo diagnosticado en estado grave o terminal, o que sufra accidente que ponga en serio riesgo su vida, con el objeto de asistirlo. De ser necesario más días de licencia, estos son concedidos por un lapso adicional no mayor de treinta días, a cuenta del derecho vacacional (MTPE, 2018, p. 291). Otra de las licencias es cuando se realice licencias por maternidad, la madre gestante debe de gozar de 45 días de descanso prenatal y de descanso postnatal. El goce de descanso prenatal puede ser diferido, parcial o totalmente, y acumulado con el postnatal, a decisión de la trabajadora. Además, tienen el derecho de contar con un lactario, ambiente especialmente acondicionado y digno para que las madres trabajadoras extraigan su leche materna durante el horario de trabajo, asegurando su adecuada conservación. (MTPE, 2018, p.537).

a.2. Sueldo o Pago Base

El pago base o sueldo fijo es la “compensación no discrecional, que no depende del rendimiento o los resultados alcanzados. La estructura que se realizan para diferenciar los rangos retributivos se perciben por la equidad interna basada en valor del puesto/rol y salarios de referencia de mercado” (Marcos, 2011, p. 44).

Como principales ventajas que tiene este elemento es que facilita el equilibrio interno (coherencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (coherencia de los salarios de la organización con los del mercado) (Chiavenato, 2002, p.261). Las desventajas de este elemento es que sirve sólo como factor higiénico, es decir que no incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos y responsabilidades, remunera a las personas en función del tiempo del que disponen para la organización y no en función del desempeño o de la consecución de metas y resultados (Chiavenato, 2002, p. 262).

a.3. Sueldo o Pago Variable

El sueldo variable se relaciona a la remuneración de las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre todos los colaboradores que ayudaron a alcanzarlos. Este factor es selectivo y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo) en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado individualmente. Entre las ventajas, “premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional, se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos” (Chiavenato, 2002, p.262). En este factor, el ingreso obtenido está directamente relacionado con la productividad, por lo que el trabajo de los miembros del equipo está orientado a las metas. Por ello, este factor también es llamado “retribución a riesgo” ya que “toma la forma de bono, incentivo, comisión o una combinación de las anteriores” (Marcos, 2011, p.45).

El sueldo o pago variable se encuentra dividido por dos tipos, como lo menciona Marcos (2011), que es el pago variable a corto plazo, “diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para alcanzar los resultados y el rendimiento deseados durante un período de tiempo de un año o menos” (p.45). Asimismo, también se encuentra el pago variable a largo plazo definido como “una forma de incentivo diseñada con el fin de reforzar la capacidad de la organización para conseguir sus resultados a largo plazo” (p.45).

Tabla 4: Elementos del pago variable

SUELDO VARIABLE	
Comisiones	Pago de incentivos corto plazo
Pago por equipos	Incentivos basados en el rendimiento individual
Programa de Bonos	Participación en beneficios
Bono de alquiler	Acciones restringidas
Bono de retención	Rendimiento compartido
Bonificación de finalización del proyecto	

Adaptado de SHC Denarius (2016)

a.4. Beneficios

Por último, dentro de la recompensa transaccional, se encuentran los beneficios, los cuales incluyen “todos aquellos elementos de la retribución que, si bien tienen un carácter financiero, se reciben vía bienes y servicios, y no en su valor equivalente en dinero” (Marcos, 2011, p. 45). Las empresas tienen que velar por sus trabajadores, por ello, los beneficios laborales son obligatorios conforme dicta la ley (Ver Tabla 4), no obligatorios y beneficios que mantienen la diferenciación

sobre las otras organizaciones. Estos beneficios, en base al estudio de SHC Denarius, se distribuyen según el modelo de Michael Armstrong en estas tres sub-dimensiones:

Tabla 5: Elementos de la dimensión Beneficios

BENEFICIOS	
Salud y Seguridad	
Planes médicos	Planes dentales
Planes de visión	Plan de salud mental
Planes de medicamentos recetados	
Apoyo Financiero	
Servicio de planificación financiera y educación	Préstamos educacionales
Subsidio de tránsito o combustible	Préstamos de vivienda
Seguro de auto o vehículo	Préstamo institucional para gastos médicos
Préstamos de Emergencia	
Beneficios Corporativos	
Bonificación extra, canasta familiar o <i>gift card</i> por Fiestas	Entrega de Estacionamientos a los trabajadores
<i>Gift card</i> corporativo	Máquina expendedora de Alimentos y/o Bebidas
Beneficio por matrimonio del trabajador	Asignación Familiar Adicional a ley
Beneficio por cumpleaños del trabajador	Asignación de Movilización o Buses de acercamiento
Fiesta o celebración de Navidad para hijos	Bono o Subvención por Refrigerio
Entrega de automóvil a algunos de sus trabajadores	Asignación o Premio por Antigüedad
Entrega de tablets o notebooks a sus trabajadores	

Adaptado de SHC Denarius (2016); WorldatWork (2019)

La Tabla 5 muestra las sub-dimensiones de Beneficios como: Salud y seguridad, donde se especifican elementos relacionados al tema de la salud de los empleados. La siguiente subdivisión se especifica elementos en término de brindar valor económico basado en préstamos y subsidios para cada colaborador. Por último, se encuentran los beneficios corporativos, elementos que se encuentran en referencia a premios que se otorgan internamente a los colaboradores.

b. Recompensa Relacional

Como segundo componente dentro del Modelo integrador de Michael Armstrong, se encuentra la recompensa relacional, la cual se define como “recompensas intangibles relacionadas con el aprendizaje, el desarrollo y la experiencia laboral” (Armstrong, 2007, p. 31). Este tipo de recompensa brinda un mayor valor a la recompensa transaccional y es mucho más difícil de imitar por otras organizaciones. Sin embargo, también estos elementos son difíciles ponerlos a prueba ya que no se refiere a elementos monetarios, sino a herramientas diferenciadoras que sean útiles

para que el empleado pueda sentirse satisfecho en una organización. Dentro de la recompensa relacional, se dividen los siguientes componentes:

b.1. Aprendiendo y desarrollando

El primer componente llamado Aprendiendo y desarrollando se integran tres sub-variables como: el desarrollo de capacidades, la posibilidad de realizar una línea de carrera y los programas de desempeño.

b.1.1. Desarrollo de Capacidades

Esta subdivisión menciona que “cuando en su empresa se invierte en Capacitación para los empleados, se plantean procesos y programas de capacitación alineados con los objetivos de su negocio, lo cual asegura el retorno de su inversión” (Asociación de buenos empleadores [ABE], 2019c, p.1). En especial, si una empresa desea que el personal se desarrolle profesionalmente, el tema de la capacitación es un factor importante dentro de las recompensas que ofrece una organización. Dentro del desarrollo de capacidades, “la disponibilidad de oportunidades de aprendizaje, la selección de individuos para cursos y programas de capacitación de alto prestigio y adquisición de nuevas habilidades” (Armstrong, 2007, p.35) llegan a actuar como grandes motivadores. Entre los elementos que se brinda dentro del mercado peruano en base al modelo se encuentran:

Tabla 6: Elementos de desarrollo de Capacidades

DESARROLLO DE CAPACIDADES	
Entrenamiento de nueva tecnología	Acceso a aprendizaje virtual, podcast, seminarios web
Convenio con Universidades	Entrenamiento de liderazgo
Asistencia a seminarios externos y conferencia	Exposición de expertos
Programas de coaching	Curso de Inglés

Adaptado de SHC Denarius (2016); WorldatWork (2019)

b.1.2. Líneas de carrera

La planeación de una línea de carrera implica el diseño de un esquema sobre cuál sería el “futuro historial profesional” (González, 2012, p.20) de una persona para poder definir los medios que necesita para seguir avanzando su vida profesional. Con las capacidades y competencias con las que cuentan los mejores talentos, “no solo mejora la ventaja competitiva de la empresa (...) sino responde a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento” (Marcos, 2011, p. 46). Las personas que cuenten con un talento, “se los puede orientar y brindar un estímulo para poder alcanzar todo el potencial para poder seguir progresando su carrera exitosamente, por ello este tipo de recompensa se toma en consideración

para retener el talento” (Armstrong, 2007, p.35). Los elementos de recompensa total de la subdivisión líneas de carrera se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Elementos de líneas de carrera

LÍNEAS DE CARRERA	
Publicación de trabajo interno	Financiamiento de post-grado
Aprendizaje en el extranjero	Ascenso a promociones laborales
Rotaciones de área de trabajo	Financiamiento de pre-grado

Adaptado de SHC Denarius (2016); WorldatWork (2019)

b.1.3. Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño toma una continua “comunicación entre jefes y empleados basado en el respeto mutuo y la confianza, la involucración común en la planificación de los logros, el disfrute de los éxitos y la reconducción de los errores. El *feedback* sobre el desempeño impulsa a los empleados a mejorarlo” (Marcos, 2011, p.48). Este proceso es un medio poderoso porque “pueden ser la base para desarrollar un contrato psicológico positivo al aclarar las expectativas mutuas de los gerentes y su personal” (Armstrong, 2007, p.36). Dentro de la siguiente Tabla 8 encontramos elementos dentro del mercado peruano que se aplican en diferentes organizaciones:

Tabla 8: Elementos de la Gestión del Desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	
Reuniones personales para revisión de desempeño	Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento
Capacitación formal	

Adaptado de SHC Denarius (2016); WorldatWork (2019)

Asimismo, es una “herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa” (ABE, 2019b, p.1).

b.2. Experiencia en el trabajo

La experiencia en el trabajo se divide por el ambiente físico y herramientas, el reconocimiento y el balance de vida laboral – personal.

b.2.1. Ambiente físico y herramientas

Es relevante tener un buen entorno de trabajo para mejorar la calidad y bienestar de la vida laboral. Para esos casos, “es una cuestión de cómo se organiza el trabajo y el tipo de instalaciones proporcionadas, así como el diseño del trabajo o rol” (Armstrong, 2007, p.37). Los

elementos de Ambiente físico y herramientas dentro de la recompensa total se presentan dentro de la Tabla 9.

Tabla 9: Elementos de Ambiente físico y herramientas

AMBIENTE FÍSICO Y HERRAMIENTAS	
Instalaciones de gimnasios dentro de la empresa	Asesoría en Finanzas Personales y de Sobre-endeudamiento
Masajes dentro de la oficina	Enfermería en la oficina
Política de "Puertas Abiertas" (generar espacios de encuentro)	Asesoramiento nutricional

Adaptado de SHC Denarius (2016)

b.2.2. Reconocimiento

El reconocimiento se define como el “conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad” (ABE, 2019, p.1).

Tanto como el esfuerzo, es necesario tener la capacidad de reconocer la labor que realizan los empleados. Esta afirmación la refuerza Barragán et al. (2009), sosteniendo que cuando el empleado “se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo” (p. 38). Estas acciones pueden ser proporcionadas ya sean por comentarios positivos e inmediatos de gerentes y colegas que reconocen las contribuciones individuales y de equipo, o cuando se escuchan sugerencias del equipo, asignaciones a nuevos proyectos retadores, hasta otras formas de reconocimiento como los aplausos públicos, símbolos de estado, viajes al extranjero y premios por servicio prolongado (Armstrong, 2007).

Tabla 10: Elementos de Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	
Premio de excelencia en atención al cliente	Premio al empleado del mes
Premio al empleado del año	Almuerzos de apreciación
Premio de reconocimiento según pares	Salidas
Eventos formales	Programa de sugerencias para empleados
Premio de reconocimiento gerencial	

Adaptado de SHC Denarius (2016); WorldatWork (2019)

Los elementos mostrados en la Tabla 10, de por sí, cubren una necesidad grande del ser humano dentro del Reconocimiento, como es la de ser apreciado por lo que uno aporta dentro de

la organización. Estos programas refuerzan el valor de la mejora continua, fomentan la comunicación de los valores culturales y suponen una retroalimentación positiva (Marcos, 2011).

b.2.3. Balance Vida Laboral - Personal

Encontrar el equilibrio para mantener el trabajo y la vida de los miembros de una organización es reconocer sobre las necesidades que tienen fuera del trabajo (Armstrong, 2007). Dentro del mercado peruano, las principales acciones que se realizan para favorecer el balance entre trabajo y vida pueden ser: horas de flexibilidad, cupones de días libres, días de cumpleaños libres, horarios de verano, entre otras (Armstrong & Murlis, 2007, citado en Ponce et al., 2018, p.43).

Tabla 11: Elementos de Balance Vida Laboral - Personal

BALANCE VIDA LABORAL - PERSONAL	
Becas de excelencia académica a Hijos	Horarios estacionales
Horario de Entrada y salida flexible	Olimpiadas
Paseos a centros recreacionales	Sala de privacidad
Teletrabajo (trabajar desde su domicilio)	Horario de verano reducido
Banco de horas	Bonificación extra por fallecimiento de familiar directo
Horario de verano reducido	Centros Vacacionales propios
Cuenta de reembolso de cuidado dependiente	Gasto relacionado con el cuidado de dependientes (Reembolsos)
Servicio de recursos y referencia de cuidado de dependientes	Membresía en asociaciones, clubes o complejos deportivos
Programas de cupón de descuento de cuidado de dependientes	Descuentos en tarifas de gimnasios
Programas de salud reproductivo/embarazo	Programa de manejo del estrés
Convenios Comerciales Directos	Talleres de relajación
Convenio con Instituciones Financieras	Convenio con Gimnasios y/o Complejos Deportivos
Convenio con Instituciones de Educación Superior	Convenio con Agencia de Taxis
Convenio con Instituciones de Salud o Dentales	Talleres de relajación
Convenio Directo con Inmobiliarias	Programa de Salud Preventiva
Convenio Directo con Automotoras	Programa de alimentación saludable
Convenio con Agencia de Viajes	Programa de Asistencia Psicológica

Adaptado de SHC Denarius (2016)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se mostrará el contexto en el cual se viene desarrollando la problemática que planteamos en esta investigación, describiremos la situación actual del sector automotriz y la manera que ha repercutido en el desarrollo de la fuerza de ventas.

1. El sector automotriz en el Perú

Para Saavedra, 2012 (como se citó en Beatriz y Pérez, 2018, p. 26) , en el Perú, a partir de los años 60, el sector automotriz cobró importancia, ya que se fueron realizando las instalaciones de plantas ensambladoras de marcas como General Motors, Ford, Toyota, British, Leylans, Fiat, International Harvester, Isuzu, Nissan, Scania, Vabis, Volkswagen, Chrysler, Volvo y Rambler; estas lograron una importante participación de mercado y resaltaron a nivel Latinoamérica conforme pasaron los años hasta inicio de los 90 en que solo Volvo y Toyota continuaban con sus actividades.

Tabla 12: Market Share de Vehículos Livianos

% DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO			
Marca Automotriz	2017	2018	2019
TOYOTA	18.10%	19.20%	19.60%
HYUNDAI	15.80%	13.90%	12.30%
KIA	12.50%	11.50%	9.30%
CHEVROLET	6.30%	5.80%	5.60%
SUZUKI	6.20%	5.50%	4.40%
NISSAN	5.90%	3.90%	5.00%
MAZDA	3.20%	3.50%	0.00%
VOLKSWAGEN	2.70%	3.30%	3.40%
MITSUBISHI	2.70%	3.10%	3.50%
RENAULT	2.70%	0.00%	3.90%
CHANGAN	0.00%	2.80%	3.40%
OTRAS MARCAS	23.80%	27.50%	29.50%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%

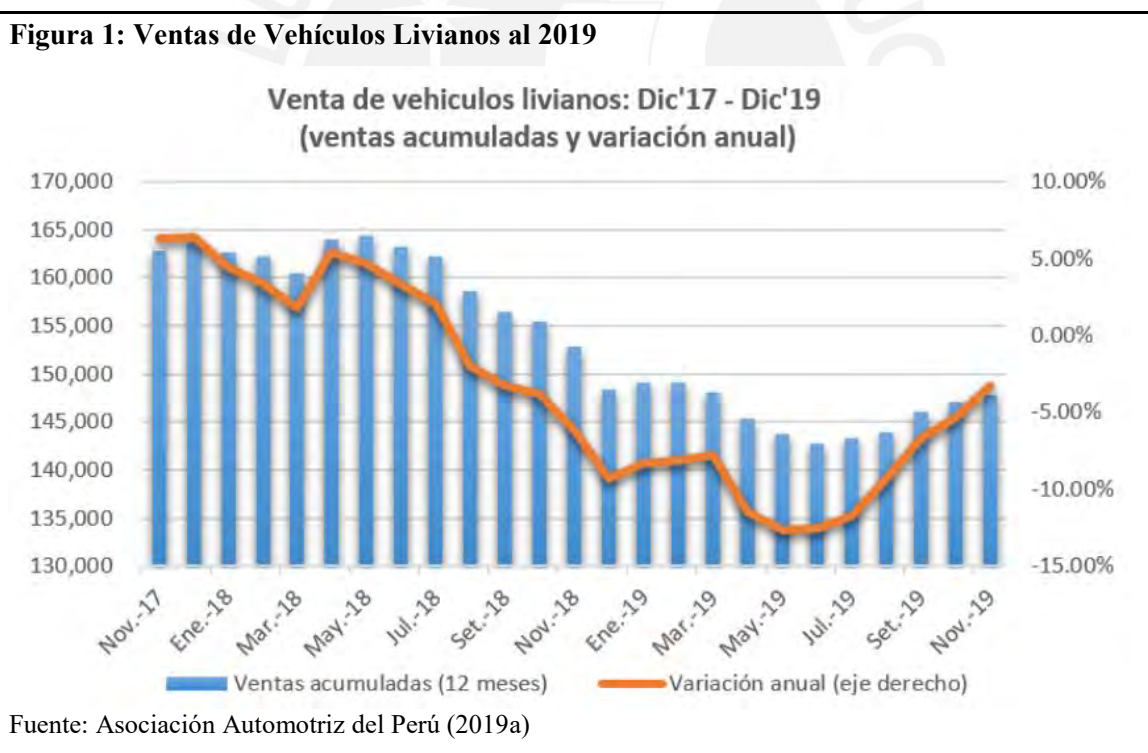
Adaptado de Asociación Automotriz del Perú (2020)

Dentro de las marcas mejor posicionadas en el mercado peruano, al cierre del año 2019 como se visualiza en la Tabla 12, se encuentran son Toyota, Hyundai y Kia con una participación

de mercado de 19.6%, 12.3% y 9.30% respectivamente. La empresa en estudio, cuenta con la marca Volkswagen, la cual presenta una participación del 3.4%, teniendo un aumento del 0.10% respecto del año anterior. La principal característica que se muestra en los últimos años con respecto a la venta de vehículos livianos, es el fuerte impacto que ha generado el ingreso de nuevas marcas, en especial, las marcas fabricantes de automóviles provenientes de China. Un gran ejemplo se muestra de la marca Changan.

Entre el año 2004 y 2008, el sector mostraba en crecimiento. Sin embargo, “en los últimos años se ha reducido el volumen de ventas debido la desaceleración económica y a la subida del tipo de cambio que incrementa el costo de los productos importados como son los vehículos” (Beatriz & Pérez, 2018, p.27). Los factores económicos mencionados con anterioridad repercuten de manera significativa en el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que los ejecutivos comerciales tendrán mayores dificultades para lograr sus objetivos de corto y mediano plazo. En épocas de recesión económica, los clientes, en su mayoría, suelen desistir o alargar el proceso de compra, con miras a esperar una estabilidad económica.

Figura 1: Ventas de Vehículos Livianos al 2019

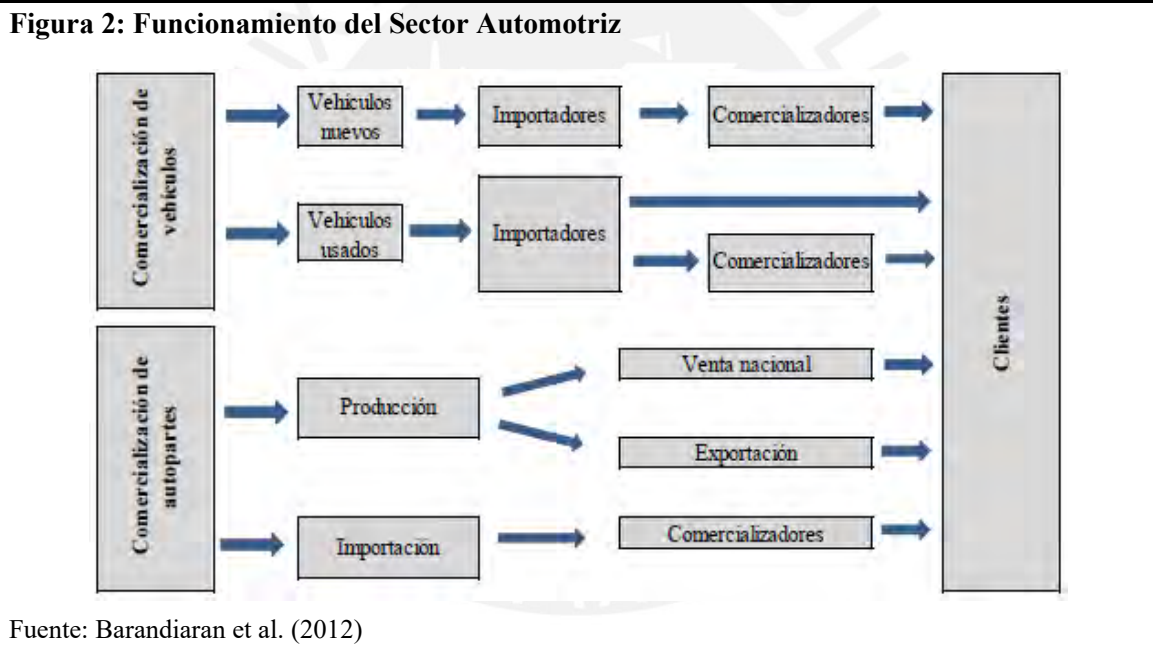


En la Figura 1, se refleja la evolución que han tenido las ventas en los últimos dos años, sobre todo la rápida recuperación en el Perú. Si bien existen registros de las tasas de crecimiento negativas en la primera mitad del año, existió una recuperación de la venta de vehículos nuevos en la segunda mitad. Este crecimiento se generó gracias al impulso del consumo privado, así como a un mejor desempeño de los indicadores económicos como el empleo. Otro de los factores importantes que causó el impulso positivo de esta recuperación en la segunda mitad del último

año, es que se redujo el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), así como la mejora en financiamientos vehiculares, lo cual tuvo como consecuencia la adquisición de nuevos vehículos de diferentes marcas (Asociación Automotriz del Perú, 2019b)

1.1. Funcionamiento de sector automotriz

En la actualidad, el esquema del sector automotriz se subdivide en 2 grandes rubros: (a) el de comercialización de vehículos y (b) el de autopartes. Por un lado, el de comercialización de vehículos, conformadas por las organizaciones proveedoras de vehículos nuevos y usados, procedentes de la importación que comercializan sus vehículos a través de *dealers* y que a su vez venden vehículos a los consumidores. Por otro lado, el segundo grupo está conformado por aquellas empresas productoras e importadoras de autopartes, las cuales comercializan parte de su oferta en el mercado local y la otra parte mediante exportación, a fin de llegar a los consumidores finales (Barandarian et al., 2012). Este esquema se aprecia con mayor detalle en la Figura 2.



2. Presentación de la empresa

2.1. Euromotors S.A.

El caso evaluado en esta investigación es Euroshop S.A., pero dada la naturaleza organizativa de la misma, se procederá a describir de manera general al grupo Euromotors. Esto con el objetivo de brindar un mejor panorama de entorno organizativo en el que se desarrolla nuestro sujeto de estudio.

El grupo Euromotors es el representante exclusivo de las marcas Volkswagen, Audi, Porsche, y SEAT en el Perú. Según la investigación realizada por La Puente (2016) sobre la empresa en mención, la compañía ha logrado consolidarse y crecer como importador y

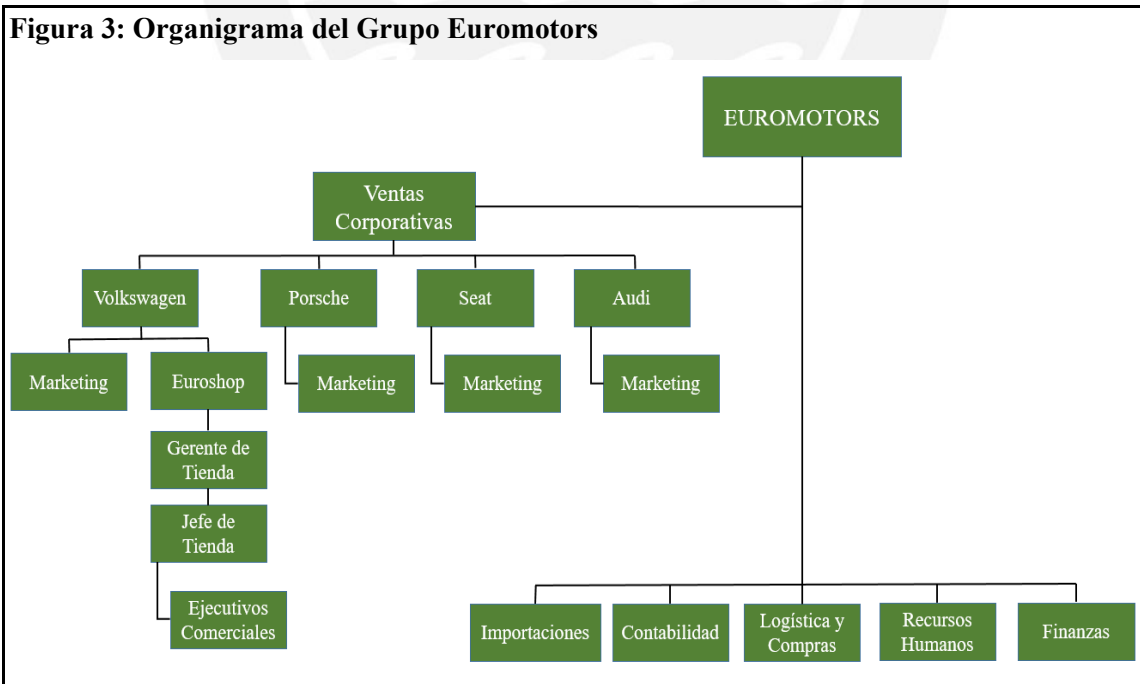
distribuidor de autos, teniendo más de una docena de concesionarios alrededor de Lima, que cumplen la función de vender vehículos, nuevos y usados. De la misma manera, de brindar el servicio post-venta y la venta de repuestos originales.

2.1.1. Administración y gestión

En términos generales, Euromotors comparte *back office* y actividades administrativas para todas las marcas juntas. A pesar de esto, en lo que respecta a las áreas de ventas y servicios, cada marca se encarga de operar de manera independiente con su propio conjunto distintivo de personal; en última instancia creando distintos procedimientos y pautas (Saire & Sosa, 2016).

En la entrevista realizada a Gerardo Velarde, menciona que las áreas de *back office* están distribuidas de la siguiente manera: Contabilidad de contraloría, finanzas y logística, administración, sistemas y recursos humanos. Esto se logra con un Staff de aproximadamente 120 personas. Estas áreas dan servicio corporativo a las diferentes empresas del grupo, entre ellas, la empresa Euroshop, viendo los diferentes sistemas vinculados a la gestión de la empresa. En el caso de recursos humanos, desde la selección y contratación de un trabajador hasta su desvinculación laboral. Para ejemplificar lo mencionado, la capacitación y desarrollo, seguridad y salud ocupacional, bienestar social, comunicación interna, están todos los subsistemas, se le brindan soporte necesario (Gerardo Velarde, comunicación personal, 21 de noviembre, 2019).

2.1.2. Estructura organizacional



2.2. Euroshop S.A

Es la red de concesionarios oficiales de la marca Volkswagen que actualmente cuenta con más de 20 años en el Perú. Euroshop ofrece la venta de vehículos nuevos, un servicio post venta especializado, y venta de accesorios y repuestos completamente originales. Todo bajo estándares de la casa matriz Volkswagen ubicada en Alemania (Euroshop, 2019).

2.2.1. Misión

Su misión es brindar al cliente la seguridad y confianza que otorga un detallado conocimiento técnico de la marca, con más de una década de experiencia en el sector y procesos definidos de servicio que acompañan y apoyan al cliente desde el momento en el que nos eligen hasta su siguiente visita.

2.2.2. Visión

Euromotors tiene como visión ser la empresa referente nacional en atención al cliente y calidad de servicio de los concesionarios de autos

2.2.3. Filosofía

La filosofía de Euromotors se basa en tres pilares fundamentales:

- El cliente es primero: Satisfacer con experiencia las diferentes necesidades del Cliente, sea interno o externo
- Trabajo en equipo: Saber escuchar a los demás y recibir todas las ideas del grupo. Fomentar la libre participación de nuestros integrantes para enriquecer nuestra identidad con sus aportes.
- Innovación: Abandonar la rutina para imaginar y promover sin temor nuevas ideas y posibilidades de hacer mejor las cosas.

2.2.4 Líneas de Negocio

- Servicio de Venta: Actualmente, cuenta con 4 locales en la capital (La Molina, San Borja, Surquillo y San Miguel). Cada tienda equipada con los distintos modelos de la compañía y con el personal de ventas capacitado y dispuesto a brindar una atención de calidad que cumpla con los lineamientos de la organización. El total de ejecutivos comerciales pertenecientes a las 4 sedes de Euroshop son 28 personas.
- Servicio de Post - Venta: Históricamente, el servicio de post-venta de Euroshop era reconocido por la rigurosidad, precisión y excelencia del servicio, pero a la vez, por su excesivo precio. Los clientes sabían que tenían que tomar en consideración que, de manera periódica, iban a tener que incurrir en un costo no menor. Con el paso del

tiempo y a partir de que la compañía ha logrado ingresar a nuevos nichos y posicionar distintos modelos en estos, el precio del servicio post-venta ha podido ser ajustado de una mejor manera. A continuación, algunos servicios incluidos en el servicio post-venta.

2.2.5 Proceso de Venta

- Clientes al contado: Se realiza el trámite de placas que tiene una duración de 12 a 15 días útiles. En función a esto, la labor del vendedor es exhaustiva respecto a este proceso: En primer lugar, el ejecutivo comercial genera la orden de compra. En segundo lugar, separa la unidad con el jefe de ventas a través de un correo. El jefe de ventas asigna un número de motor y chasis. En tercer lugar, el ejecutivo comercial solicita la facturación del vehículo.

El ejecutivo comercial realiza la citación al cliente para el día siguiente. Se reúne con el cliente para el firmado del documento de trámite de placas, la elaboración de la carta poder, la elección del medio de pago y la inmatriculación. Después de 3 días de se realiza la revisión del estado del vehículo y el monitoreo constante de la llegada del vehículo a tienda. Se realiza la revisión del equipamiento del vehículo (láminas de seguridad, asientos de cuero, entre otros), el trámite de tarjeta de propiedad, la inscripción vehicular, la elaboración del documento de entrega para la citación del cliente y la posterior entrega del vehículo.

- Clientes al crédito: El primer paso es solicitar una evaluación crediticia con el banco seleccionado. El siguiente paso es gestionar el proceso de pedido del crédito del cliente para después realizar seguimiento a la solicitud del crédito. En caso sea aprobado, se elabora una carta de característica requerida por el Banco. Finalmente, se procede a la recepción de los contratos entre el banco y el cliente en donde existe 5 días de plazo. Una vez concretado, se pasa a realizar todas las actividades mencionadas en el apartado de clientes al contado.

2.2.6 Perfil del ejecutivo comercial

El vendedor que ingrese a la empresa en investigación, debe contar con habilidades que tomen relevancia y que se diferencian de los demás puestos con los que cuenta la empresa. Dentro de las habilidades más importantes que debe tener la fuerza de venta de Euroshop S.A son:

- Manejo de Excel nivel intermedio
- Proactividad
- Vocación de servicio
- Orientación a resultados
- Tolerancia a la presión
- Capacidad de escucha
- Poder de negociación
- Comunicación eficaz

El vendedor se encuentra en la obligación de tener un conocimiento actualizado de todas las políticas, lineamientos y objetivos tanto de corto como de largo plazo respecto a la organización donde pertenece. Por otra parte, este deberá conocer todas las funciones y roles que abarca su puesto para, de esta manera, lograr cumplir con los estándares de evaluación que van a medir su trabajo. Mientras mejor información maneje y más conocimiento tenga el ejecutivo comercial, mejor preparado estará para enfrentar los retos actuales y situaciones que puedan surgir.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar tiene como objetivo determinar la forma en cómo se va a recabar la información necesaria y vincular el modelo de recompensa total de Michael Armstrong adaptado a los beneficios de las empresas peruanas identificados en el estudio de SHC Denarius para la fuerza de ventas de Euroshop. En este capítulo, se describe la metodología de la investigación, donde se precisa el alcance de la investigación, el tipo de diseño, la secuencia metodológica de la estrategia de investigación, las técnicas de recolección de datos y los criterios para la selección de la muestra a investigar.

1. Alcance de la investigación

Dentro del diseño, se encuentran tal y como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010), cuatro tipos de alcances: exploratorios, descriptivos, correlación y explicativos. Es posible que “las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo” (Hernández, et al., 2010, p. 90). Es por ello que, para la presente investigación, se toma como alcances de investigación el descriptivo y exploratorio.

Por una parte, el alcance descriptivo “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 85). Lo que se busca es “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., 2009, p. 140). Por otro lado, el alcance exploratorio se realiza cuando el objetivo es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2010, p. 79). Es decir, analizar fenómenos nuevos y que conjuntamente no poseen demasiada información. Para el caso de la investigación, realizar una propuesta de modelo de recompensa total es un fenómeno que no muy pocas empresas han aplicado y que se ha estudiado de manera independiente a través de los beneficios que se puede encontrar en el mercado peruano, mas no se ha tratado sistemas que ayuden a tomar como referencias dentro del sector en estudio.

En un primer momento, se tomó el alcance de investigación descriptivo ya que se analizó las principales variables que se encontraron en la gestión de recompensas, la búsqueda de modelos referenciales que apoyaron el nuevo modelo de recompensa total propuesto y la situación actual tanto del sector en estudio como el desarrollo de los procesos de la empresa, de la fuerza de venta y del área de recursos humanos. Por otro lado, para la implementación de un modelo de recompensa total, se realizó el alcance exploratorio debido a que, se presentaron las principales

variables que toman con mayor consideración la fuerza de ventas de la empresa para poder elegir las adecuadas e incluirlas dentro de las propuestas de implementación, apoyado de los modelos seleccionados.

2. Enfoque de la investigación

Dentro del análisis de toda investigación, existen diversos enfoques con el cual se puede abordar la recolección de información de la empresa en estudio, así como del contexto en el que se sitúa. En términos generales, se pueden clasificar en dos: enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo.

En primer lugar, el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Por otro lado, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7).

Para la presente investigación, se utilizaron los dos enfoques, predominando en este caso, el enfoque cualitativo. Los dos enfoques “emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual” (Grinnell, 1997, citado en Hernández et al., 2010, p.4). El uso del enfoque cualitativo en apoyo con el enfoque cuantitativo permite una comprensión con mayor profundidad del análisis que se realizará de la empresa. Esto permitirá que el análisis del trabajo de campo sea más completo.

3. Criterios de selección de muestra

Para identificar los criterios que traen consigo la selección de una muestra, debemos tomar en cuenta que la presente investigación utilizó como método, el estudio de caso único aplicado a la empresa Euroshop S.A. En base al método que se aplicó, se estableció que la mayoría de personas a entrevistar, fueron los asesores comerciales de todas las sedes con la que cuenta la empresa.

Por otro lado, seleccionar la muestra en la organización no será del todo relevante, por lo que para la investigación es no probabilística, pues “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et. al., 2010, p. 176). En ese sentido, se enfoca en las características que se requieran para la investigación y de la información a obtener de cada participante, es por ello que se adhiere a los objetivos, diseño y al esquema de la investigación.

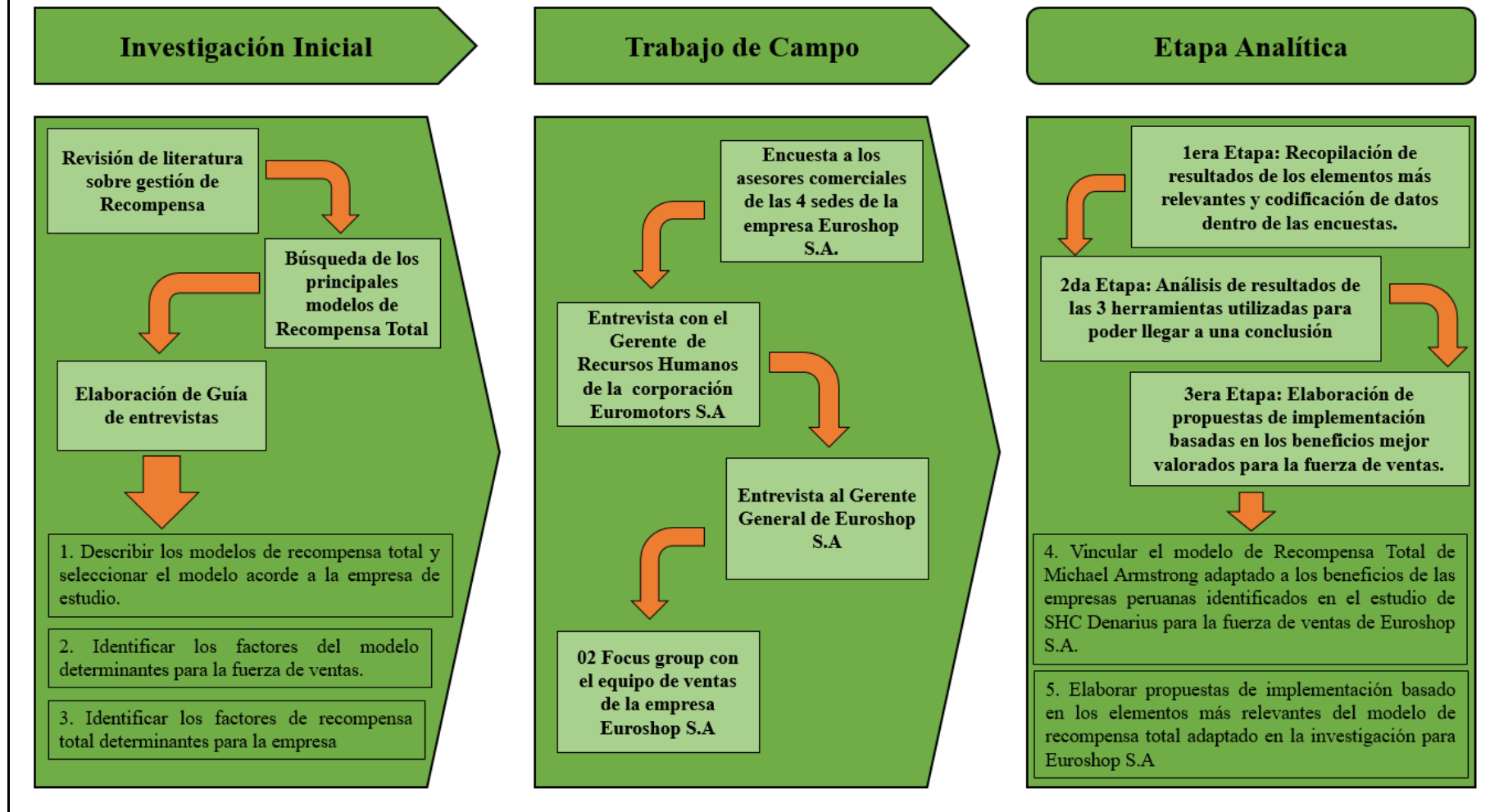
Con respecto, a los criterios de selección de muestra teóricamente se encuentra dividida en nueve clases, para efectos de la investigación se emplearán las muestras por conveniencia, ya que buscan “[...] casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández et al., 2010, p. 176), pues poseemos el acceso y posibilidad de llegar a los actores tomados en consideración en las entrevistas semi-estructuradas y observaciones participantes pasivas. El total del personal de ventas encuestado fue de 28 asesores sumando las 4 sedes.

4. Diseño de la investigación

El diseño metodológico de la investigación corresponde a lograr visualizar el proceso basado en el objetivo principal “Proponer propuestas de implementación basadas en el modelo de Recompensa Total para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de la empresa Euroshop”. Para dicho objetivo, se plantearon diferentes etapas con los respectivos objetivos. Al tener un orden correcto como el mencionado, se respondió la pregunta inicial y cumplió con los objetivos que se establecen en la presente investigación.



Figura 4: Diseño Metodológico



4.1. Investigación Inicial

Para el trabajo de campo de la investigación, los principales componentes a tomar en cuenta fueron la gestión de compensaciones dentro de las organizaciones y los beneficios que actualmente presenta el mercado peruano. Otro de los factores a tratar fue la situación que atraviesa la fuerza de ventas en el sector automotriz, en especial la empresa Euroshop S.A. Estos factores brindarán soporte a la propuesta de modelo de recompensa total que se encuentre adaptado a la empresa en investigación. La información requerida fue recabada mediante las herramientas mencionadas anteriormente en la etapa inicial, así como información secundaria de la misma organización e información relacionada al tema de la gestión de recompensa. Para brindar un enfoque al sector en investigación, se ha tomado en cuenta que el Modelo de Michael Armstrong que brinda soporte a la nueva propuesta, se encuentre adaptado al contexto de las empresas peruanas. Para ello fue necesario introducir el estudio de SHC Denarius donde se muestra los beneficios que utiliza una muestra significativa de empresas de diferentes sectores del país. Con toda la información recopilada, se pudo crear las preguntas necesarias para todas las herramientas que se utilizaron en el trabajo de campo y poder encontrar los factores relevantes tanto para la fuerza de ventas y la misma empresa.

4.2. Trabajo de Campo

Para la etapa inicial, se utilizaron herramientas necesarias para saber el contexto de la empresa en investigación relacionada al tema de la gestión de recompensas hacia sus colaboradores. Para ello, fue necesario contar con diferentes técnicas de recolección de datos que apoyasen los objetivos planteados. Las herramientas fueron los cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas y *focus group*.

4.1.1. Entrevistas

Las entrevistas semi-estructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información” (Hernández et al., 2010 p. 403). Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron de la siguiente manera:

En primer lugar, se realizó una entrevista semi-estructurada al Gerente de Recursos Humanos del grupo Euromotors S.A., Gerardo Velarde (ver Anexo B), con la finalidad de contextualizar sobre la situación de la empresa respecto a los salarios y beneficios que ofrecen a la fuerza de ventas en base al sistema de compensación que manejan y los beneficios que podrían considerar dentro del mercado peruano.

Luego, se realizó una entrevista semi-estructurada al Gerente General Gustavo Pinillos (ver Anexo A), el cual nos brindó total conocimiento de la situación que atraviesa la organización

en cuanto a las nuevas tendencias y estrategias que se vienen realizando en el mercado automotriz para seguir siendo una empresa líder, así como los nuevos factores que toman en consideración los clientes al realizar una venta. Además de ello, mostró información sobre el sistema de recompensas que presenta la organización.

4.1.2. Encuesta

Se le llaman cuestionarios o encuestas al “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Brace, 2008, citado en Hernández et al., 2010, p. 217). Dentro de los cuestionarios, se pueden tomar en cuenta dos tipos de variables: preguntas cerradas y abiertas. En primer lugar, las preguntas cerradas se entienden que son aquellas en donde se brinda preguntas con respuestas limitadas, mientras que las preguntas abiertas, no se limitan a brindar respuestas exactas y es útil si es que varía la población (Hernández et al., 2010). Se decidió utilizar preguntas con respuestas limitadas, considerando la opinión de cada integrante en base a los beneficios brindados en dicha herramienta.

En cuanto al cuestionario elaborado, se pudo confirmar la importancia de los beneficios que consideran relevantes la fuerza de ventas de Euroshop en base al modelo de recompensa total adaptado al mercado peruano. Las encuestas fueron dirigidas a la fuerza de ventas de las cuatro sedes con las que cuenta la empresa, logrando una muestra de 28 personas en total (ver Anexo C). El nivel de relevancia que cada participante consideraba más importante que otro, se basó en colocar el número menor como el más relevante, siendo el número mayor que colocase al beneficio, quien sea el que menos importancia tenía. Por último, el total de la suma de los resultados de cada variable según la dimensión, se colocará un color como se indica en la Tabla 13.

Los cuadros han sido distribuidos según el modelo que presenta Michael Armstrong (2012), adaptado a las variables que se encuentran en el mercado peruano según el estudio de SHC Denarius (2016). A continuación, se presenta la leyenda de ponderaciones utilizadas para el análisis de esta investigación.

Tabla 13: Leyenda de Ponderaciones

SIGNIFICADO	COLORES
Más relevante	Amarelo
2do más relevante	Verde
Menos valorado	Cian

Tabla 14: Puntuación según valoraciones de los participantes

VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
1	9 Puntos
2	8 Puntos
3	7 Puntos
4	6 Puntos
5	5 Puntos
6	4 Puntos
7	3 Puntos
8	2 Puntos
9	1 Punto

A cada valoración se le asignó una puntuación, siendo el 1 el más relevante y el 9 el menos valorado de la lista presentada y según la puntuación obtenida, se le asigna un color según lo que se presenta en la Tabla 13.

Para poder codificar los resultados obtenidos, en primera instancia, se calificó según las ponderaciones asignadas, donde el número 1 (la variable más valorada por los ejecutivos comerciales) será el valor que tenga mayor puntuación. Por otro lado, el número 9 (la variable menos valorada por los ejecutivos comerciales) tendrá la menor puntuación. Hay que tomar en consideración que, no todas las categorías mencionadas dentro de la encuesta realizada contaba con la misma cantidad de variables, por lo que se especificó que el número mayor que se le asignaba a cada categoría, sería la variable que tendría menor impacto o importancia dentro de cada participante.

Se mostraron los resultados según las 2 clasificaciones importantes para la presente investigación como el género y las edades con las que contaba la fuerza de ventas, dividida en un rango de 21 a 35 años y 36 a 59 años.

En primer lugar, se realizó la sumatoria de todos los valores de cada variable brindadas en la investigación de SHC Denarius, basadas en las categorías del modelo de Michael Armstrong. El resultado final de cada variable se mostró de manera general y específica, enfocado en el género y las divisiones de edades. Para un mejor entendimiento de los resultados, se consideró presentarlos en porcentajes.

Para brindar resultados en porcentajes, la principal guía fue el cuadro de valoraciones y puntuaciones mostrado anteriormente en la Tabla 14. Para la categoría de género, se tomó en cuenta la cantidad de personas con las que contaba la organización del género masculino, siendo un total de 16 personas y del género femenino, siendo un total de 12. Estos resultados tomaron

mayor relevancia ya que no existía la misma cantidad de colaboradores en cada categoría de género, por lo que realizando las ponderaciones en porcentajes, se podría tener un resultado más real. Dentro de la clasificación género masculino, de manera específica, los resultados hallados dentro de las puntuaciones que cada asesor comercial le asignó a cada variable, se dividió en base al puntaje máximo que podría llegar a tener cada elemento, pudiendo obtener resultados que revelen la cantidad de persona que aprueben o desapruében un valor de otro. De la misma manera, dentro del género femenino, se realizaron las ponderaciones en porcentajes al dividir el total de las puntuaciones sobre el puntaje máximo que podría obtener una variable dentro de las 12 asesoras comerciales.

De la misma manera, para la clasificación de las edades de la fuerza de ventas, se realizaron los resultados en porcentaje de manera específica. Dentro de las personas que se encontraban en el rango de 21 a 35 años, se dividió el resultado basado en las puntuaciones sobre el puntaje máximo que puede llegar a tener una variable dentro de las 8 personas que se encontraban en el presente rango. Por otro lado, en el rango de la fuerza de ventas que se encontraba entre las edades de 36 a 59 años, el resultado de la suma de las puntuaciones que se obtuvo de cada variable se dividió sobre el puntaje máximo que una variable podría obtener dentro de las 20 personas de la organización que pertenecían al rango mencionado, por lo que el resultado se entiende de manera más sencilla.

Por último, dentro de las diferentes clasificaciones, se tuvo que obtener el resultado general de ambas clasificaciones y así obtener la variable más relevante, 2da más relevante y la variable que menos relevancia tiene dentro de la postura de la fuerza de ventas. Para esto, se realizó la suma respectiva de las puntuaciones de cada variable, ahora integrado a cada división de las clasificaciones de género y edades de la organización. Luego de ello, se dividió entre el puntaje máximo que tendría una variable, tomando en cuenta, si es en la categoría de género, masculino y femenino o si es de las edades, las personas que se encontraban en el rango de 21 a 35 años como de 36 a 59 años. El total general se hallaba al dividir el puntaje máximo de los 28 participantes de las encuestas, por lo que se obtenía el porcentaje general y realizar los resultados que se esperaban, para luego poder considerar las variables que sean más relevantes, considerando los resultados de ambas clasificaciones y tomarlas en cuenta para las posibles propuestas de implementación.

4.1.3. Focus Group

Los grupos de enfoque o mejor conocidos como *focus group* son “entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción

de un especialista en dinámicas grupales”. Estas reuniones pueden darse entre 3 a 10 personas lo cual genera el principal interés de percibir el cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción, brindando a la investigación diversos puntos de vista. Al obtener todos los resultados de las anteriores herramientas utilizadas que se consideraban relevantes, se realizaron dos *focus group* a una muestra de 8 personas de la fuerza de ventas de la empresa en estudio. Se decidió dividir los *focus group* basándose en las 2 sedes con mejor promedio de ventas. La finalidad es recoger información variada sobre las posibles situaciones en cada contexto.

El *focus group* realizado a la fuerza de ventas aportó información sobre la percepción que tienen respecto a los elementos relevantes de la recompensa total, así como los beneficios que actualmente no cuentan, pero que serían de gran ayuda para ellos. Además, el diseño del *focus group* ayudó a la investigación analítica a aproximarse en mayor precisión a los factores que realmente valoran los ejecutivos comerciales para poder tomarlos en consideración en la implementación del modelo de recompensa total a proponer.

4.3. Etapa analítica

Por último, dentro de la etapa analítica, se buscó recopilar toda la información recabada de los resultados obtenidos en las encuestas, *focus group* y entrevistas con respecto a los elementos que consideren más relevantes tanto para la fuerza de venta como para la organización, así como contextualizar la situación de la empresa y del sector. De esa manera, se detallaron y ordenaron los elementos que se implementan en empresas peruanas dentro de la investigación de SHC Denarius (2016) adaptado al modelo de Michael Armstrong para poder trabajar en propuestas a implementar que necesita la empresa a través de los beneficios que consideren los más importantes para todos los trabajadores, tomando en cuenta la rentabilidad de la empresa.

4.3.1. Primera etapa

En la primera etapa, se recopilaron los resultados de las encuestas realizadas, dentro de las cuales se encontraron con diferentes hallazgos basados en las diferentes categorías que cuenta el modelo de Michael Armstrong, recogiendo elementos que se adaptaron del estudio de SHC Denarius ya que queríamos tomar en consideración los beneficios que se implementan en empresas peruanas. Se realizó la codificación de datos para encontrar similitudes con las entrevistas al Gerente de Recursos Humanos y Gerente General.

4.3.2. Segunda etapa

Para la segunda etapa, tras hallar los elementos relevantes en las encuestas, se mostraron dichos resultados dentro de los 02 *focus group* realizados con el fin de poder considerar los elementos que podrían tomar mayor impacto para un grupo mayoritario. Al final de ello, se pudo

contrastar y poder obtener nuevos hallazgos a lo que realmente los motiva, les genera molestia y recomendaciones para mejorar la retribución que realiza la organización con ellos.

4.3.3. Tercera etapa

Tras los resultados obtenidos, se consideró a los beneficios que aún no han sido implementados dentro de la organización con respecto a los elementos más relevantes para la fuerza de ventas. De esta manera, se realizaron propuestas de implementación para la organización, sobretodo que tengan mayor viabilidad d y factibilidad con respecto a su realización concreta en un corto y mediano plazo



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de diferentes fuentes de información tales como entrevistas a profundidad, *focus group* y encuestas a la fuerza de ventas. Esta información obtenida va de la mano con los resultados de diferentes estudios con respecto a los colaboradores del mercado peruano, así como las organizaciones que se distinguen por brindar varios tipos de beneficios, no necesariamente monetarios.

Para el análisis de la investigación, se revisaron los resultados que se han obtenido por medio de las encuestas de manera gráfica y descriptiva, donde se presenta de manera detallada los factores relevantes que toman en consideración los asesores comerciales con respecto a los beneficios adicionales que brinda la empresa aparte de los beneficios legales y sueldo fijo que puedan mejorar el bienestar de los empleados en la organización que se encuentran en el *core business* de la empresa. A partir de estos resultados, se podrán responder los objetivos propuestos en la presente investigación.

En esta sección, se realizó el análisis de las estadísticas propuestas para tomar las principales variables que consideran como prioridad a la hora de que la organización brinda beneficios adicionales a los que mantiene la ley, dentro del sistema de recompensa total que se muestra basado en el modelo de Michael Armstrong y las variables encontradas en el mercado peruano dentro del estudio de SHC Denarius. La muestra seleccionada de los colaboradores en la organización obtuvo diferentes puntos de vista en cuanto a las valoraciones, basándose en análisis de la edad y género de la persona. El objetivo es identificar las variables que tienen mayor significancia para los asesores comerciales. Estas variables presentadas son beneficios que se utilizan en empresas del sector peruano. En conclusión, los colaboradores tuvieron la oportunidad de brindar ponderaciones significativas para la presente investigación.

1. Edad y Género de los participantes

La muestra seleccionada de los trabajadores de la empresa Euroshop S.A cuenta con 28 encuestados. Estos fueron agrupados en función a dos rangos de edades previamente establecidos. Las edades de 20 encuestados se encuentran entre 36 y 59 años, mientras que los 8 encuestados restantes del total se encuentran entre los 21 a 35 años. El objetivo de esta segmentación era diferenciar acorde a las características y tendencias de cada rango de edad. A continuación, se presentan los resultados. De igual manera, los entrevistados se han dividido también por género, donde 12 de las personas encuestadas pertenecen al género femenino, mientras que los otros 16 participantes pertenecen al género masculino.

2. Categorías del modelo de Michael Armstrong

En primera instancia, tomando las categorías propuestas por Michael Armstrong y las variables recopiladas por el estudio de SHC Denarius sobre distintas empresas del mercado peruano, se procederá a presentar los hallazgos obtenidos a partir de nuestra investigación. Por un lado, el sueldo base está vinculado con el sueldo fijo que reciben los colaboradores. Mientras que el sueldo variable se relaciona a las comisiones que percibirán de acuerdo a la productividad y la consecución de objetivos.

Tabla 15: Modelo de Recompensa Total de Michael Armstrong

Recompensa Transaccional	Sueldo Base		Remuneración Total	Recompensa Total
	Sueldo Variable			
	Beneficios	Beneficios Corporativos		
		Apoyo Financiero		
Salud y Seguridad				
Recompensa Relacional	Aprendizaje y desarrollo	Desarrollo de Capacidades	No Financiero / Recompensa Intrínseca	
		Líneas de Carrera		
		Gestión del Desempeño		
	Experiencia en el Trabajo	Ambiente Físico y Herramientas		
		Reconocimiento		
		Balance Vida-Trabajo		

Adaptado de Armstrong (2007)

2.1. Sueldo Fijo

Dentro de los *focus group* se evidenció que, de todas las variables de Armstrong presentadas, la categoría Sueldo Fijo es la menos valorada por todos los asistentes. Esto se debe, claramente, a que el monto es el sueldo mínimo acorde a ley, por lo que no representa una parte significativa del sueldo total mensual percibido por ellos. Además de esto, no representa un elemento motivador que influya en una mejora del desempeño que pueda realizar la fuerza de ventas, ya que consideran que un incremento de este monto por parte de la empresa no es viable. Es importante mencionar que los vendedores enfocan sus esfuerzos en sugerir cambios en políticas vinculadas al sueldo variable y otros beneficios corporativos que serán mencionados más adelante.

2.2. Sueldo Variable

Existe un descontento generalizado por parte de los ejecutivos comerciales respecto al cambio constante en la política de compensaciones. Estas modificaciones guardan relación directa con la cantidad de ventas realizadas en la empresa. El sueldo variable representa la mayor parte del salario mensual que los asesores comerciales perciben y es de suma importancia que este no se vea afectado por la modificación de las políticas. El Gerente General explicó la realización de modificaciones en las políticas de compensaciones. El objetivo mensual fue incrementado en dos ventas por ejecutivo comercial (de 8 a 10), lo que generó en primer momento, resistencia por parte de los vendedores. A pesar de ello, el Gerente General comenta que, durante los meses de vigencia de esta política, esta ha generado resultados positivos para el área comercial y para la compañía. Evidentemente, este aumento de exigencia en los objetivos brinda un mayor margen salarial para el personal de ventas. Por otro lado, y dentro de los dos *focus group* realizados, los vendedores aseguran que esta política viene siendo modificada de manera recurrente, lo que genera inestabilidad en los trabajadores. Esto se refleja dentro del ejemplo mencionado por uno de los participantes, donde días previos al depósito de su salario mensual correspondiente, la gerencia de la empresa comunicó los nuevos cambios de política de comisiones que aplica para los vendedores de manera inmediata, hecho que generó que el monto que tenían planificado y destinado se vea drásticamente reducido.

Otro de los temas relevantes mencionados dentro de los *focus group* fue la alta cantidad de ventas solicitadas por la empresa para poder lograr la meta en ventas. Mucho de los participantes mencionaron que es demasiado utópica, poco real y que lejos de ser retadora, termina siendo excesivamente ambiciosa. Dentro del primer *focus group*, uno de los participantes declaró que se debería ver la política de comisiones y que se ajuste a la realidad porque aseguraba que Volkswagen no es una marca masiva como Toyota. Esta declaración concuerda con que el número de ventas mensual entre estas marcas se enfocan en diferentes targets, con diferentes niveles socioeconómicos y estilos de vida. Por otra parte, otro entrevistado mencionó que ahora se han dado políticas como las mismas que cuenta otra marca llamada “Kia” y se podría tratar de una política carnícora. Asimismo, alude que estas políticas generan complicaciones para llegar al mismo objetivo durante todos los meses de manera sostenida, a menos que existan eventos o ferias comerciales que se realizan de manera esporádica (en promedio 3 al año). Es altamente probable que ellos logren alcanzar estos objetivos durante un mes, pero con la carga administrativa que lleva consigo el despacho de todos los vehículos vendidos anteriormente, es casi imposible llegar a esta misma cuota en el segundo mes. Esta afirmación demuestra que estos cambios son factores poco motivadores para los vendedores, ya que ellos consideran que la marca Volkswagen es una marca *Premium* como para la cantidad de unidades vendidas solicitadas. Como se puede

evidenciar, la percepción que tiene la fuerza de ventas respecto a la política de compensaciones no se encuentra alineada a la de Gerencia General.

El Sueldo Variable es un factor sensible dentro de la estructura de costos de la organización. Es por ello que la empresa realiza un constante monitoreo sobre las variaciones a corto y largo plazo de las comisiones de los ejecutivos comerciales. El Gerente General declaró que se encarga de evaluar las comisiones que van obteniendo los vendedores durante un periodo de tiempo y en función a esto, se realizan los ajustes correspondientes en las políticas de comisiones. Es evidente que las comisiones que obtienen los vendedores son directamente proporcionales a la exigencia de las cuotas de ventas mensuales otorgadas.

Luego de haber analizado los hallazgos obtenidos dentro de las categorías sueldo fijo y sueldo variable, se continuó con la presentación de resultados de otras categorías que, a su vez, se encuentran clasificadas en sub-categorías existentes dentro del mercado peruano. Estos resultados van apoyados de las encuestas y *focus group* realizados a los asesores comerciales además de entrevistas a profundidad.

2.3. Beneficios

2.3.1 Beneficios corporativos

Tabla 16: Ponderación de elementos de Beneficio

BENEFICIOS CORPORATIVOS	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas	94.44%	95.14%	97.78%	87.50%	94.84%
Gift card corporativo por cumpleaños del trabajador	78.70%	77.08%	77.22%	79.17%	77.78%
Fiesta o celebración de Navidad para hijos de los trabajadores	78.70%	81.94%	78.89%	84.72%	80.56%
Puente por fiestas	72.22%	60.42%	63.89%	69.44%	65.48%
Entrega de tablets o notebooks a usted	64.81%	74.31%	71.11%	68.06%	70.24%

Dentro de la dimensión de Beneficios, donde se muestra la subcategoría de beneficios corporativos en la Tabla 16, la variable más relevante dentro de las categorías presentadas es la bonificación extra, canasta familiar o *gift card* por fiestas. El tener algún gesto especial por parte de la empresa pensando en la familia, en sus gustos personales o bien sea en brindarle una bonificación ya sea no monetaria, sino descuentos en algún producto de la misma organización, los hace sentir cómodos y valorados. Más del 90% de los encuestados ha coincidido en este beneficio.

Como segundo factor más importante dentro del primer cuadro de beneficios corporativos se encuentra las fiestas o celebraciones de Navidad para hijos de los trabajadores con una aprobación del 80% del personal encuestado. Esto es otro de los beneficios que valoran los asesores comerciales, ya que involucran a la familia, sobre todo a compartir momentos con los hijos, ya que la mayoría sacrifica más horas de las comunes estando en oficina para poder cumplir con sus metas mensuales. Tanto el Gerente General como el Gerente de Recursos Humanos aseveran que estas celebraciones son realizadas las primeras semanas de diciembre y se integran todos los hijos de los colaboradores de la empresa, desde el hijo del colaborador que realiza funciones en el área de Taller, hasta el hijo del propio Gerente General. Este elemento refuerza el sentir de los asesores comerciales por seguir manteniéndose en la empresa, dejando de lado el tema económico, por mantener satisfecho a la familia. Los Gerentes reconocen que esta práctica es muy valorada por su personal, es por ello que buscan realizar innovaciones y mejoras en cada celebración.

Por último, se ha tomado como hallazgo a la variable de puente por fiestas como la menos valorada. Esta variable tomaría mucho interés si es que los asesores comerciales llegan a cumplir sus objetivos trazados a tiempo. Sin embargo, los asesores comerciales dependen mucho de esos tiempos, que hasta tienen que recurrir a horas extras para poder realizar los trámites de la venta de los autos y poder cumplir nuevos objetivos que mes a mes se van modificando.

Tabla 17: Ponderación de elementos de Beneficios

BENEFICIOS CORPORATIVOS	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Entrega de estacionamientos	59.26%	61.81%	60.56%	61.11%	60.71%
Vending de alimentos (Máquina expendedora)	47.22%	54.17%	50.00%	54.17%	51.19%
Asignación familiar adicional	87.04%	93.75%	92.22%	87.50%	90.87%
Asignación de movilidad	81.48%	79.86%	78.89%	84.72%	80.56%
Asignación por refrigerio	82.41%	81.25%	80.56%	84.72%	81.75%
Asignación o premio por antigüedad	75.93%	62.50%	71.11%	61.11%	68.25%

Dentro del segundo cuadro de la dimensión de Beneficios corporativos de la Tabla 17, se encuentra como elemento mejor valorado a la asignación familiar adicional obteniendo un 90% de aprobación del total de encuestados. Este beneficio se encuentra dentro del mercado laboral peruano y para los participantes sería un factor de mucha relevancia.

La segunda variable con mayor valoración en la dimensión de beneficios corporativos es la asignación por refrigerio con una aprobación de más del 80% de los encuestados. Este factor no ha sido tomado en cuenta por los Gerentes de la empresa, puesto que no cuentan con un plan

para considerar cubrir el refrigerio de todos los colaboradores. Dentro del *focus group*, se menciona que los participantes cuentan con los comedores dentro del segundo piso de las 4 sedes con las que cuenta la empresa, pero que ellos aportan el 50% de los alimentos con los que cuenta el comedor. Esta asignación generaría mejor impacto si es que la empresa pudiera cubrir el 100% de la alimentación dentro del almuerzo para los colaboradores.

El *vending* de alimentos (máquina expendedora) es el factor menos valorado por ambas categorías obteniendo un 50% de aprobación por los participantes que se presentan dentro de la clasificación de los hallazgos. Este beneficio no es aportado por la empresa, por lo cual no genera ningún riesgo si se considera o no. Más allá que los mismos colaboradores lo usen, se ha implementado estas máquinas dentro de la sala de espera para clientes, lo cual se toma como un adicional para los propios clientes, ya que los procesos de compra pueden llegar a demorar, por lo que no es relevante dentro de esta dimensión.

2.3.2 Apoyo financiero

La principal variable con mayor valoración en la subcategoría de Apoyo Financiero mostrada en la Tabla 18, son los préstamos de emergencia con más del 80% de aprobación por los encuestados. Ha quedado demostrado que los colaboradores sí han recibido este beneficio por parte de la empresa, tal y como declaró uno de los participantes del *focus group* en donde aseguró que necesitaba una fuerte cantidad de dinero por un tema personal y que, al siguiente día, la empresa le brindó las facilidades, lo cual resarcó la deuda y se sintió agradecido por el apoyo recibido. Esto concuerda con lo mencionado tanto por el Gerente General como por el Gerente de Recursos Humanos que declararon que sí se han dado casos en donde se han realizado préstamos hacia colaboradores y ellos, a su vez, siempre han devuelto todo el dinero.

Tabla 18: Ponderación de Apoyo Financiero

APOYO FINANCIERO	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Subsidio de combustible	64.81%	66.67%	68.89%	58.33%	65.87%
Préstamos de emergencia	85.19%	86.11%	88.89%	77.78%	85.71%
Préstamos educacionales	81.48%	83.33%	80.00%	88.89%	82.54%
Préstamos de vivienda	82.41%	84.03%	81.11%	88.89%	83.33%
Préstamos multipropósito	75.00%	68.75%	70.00%	75.00%	71.43%

Además de ello y en función a lo analizado, se evidencia que los ejecutivos comerciales valoran y rescatan el hecho de que la empresa cuente con la predisposición y capacidad económica para respaldar a sus colaboradores ante cualquier eventualidad que así lo requiera. Como lo comentaba un participante del segundo *focus group*: “Yo necesitaba para salud y pedí un préstamo

e inmediatamente me lo dieron”. Siguiendo la misma línea, el gerente general reforzó esta idea resaltando la importancia que brinda la empresa a sus colaboradores respecto a cualquier respaldo económico en casos críticos. Como se evidencia existe una relación directa entre la valoración que le dan los vendedores a un préstamo de emergencia y este beneficio brindado por parte de la empresa.

La segunda variable más importante dentro del cuadro de Apoyo financiero mostrado son los préstamos de vivienda obteniendo más del 80% de aprobación, pero en menor diferencia que los préstamos de emergencia. Esto se debe a que los colaboradores más jóvenes toman más interés por comprar una casa o departamento dentro del total de asesores comerciales de la organización. Este tipo de préstamos, dentro de todos los demás mencionados, es lo que sí consideran que se debe implementar, puesto que como se ha mencionado en las entrevistas con el Gerente de Recursos Humanos, declaró que solamente se ha realizado un préstamo de vivienda, pero que esto debería tomarse como un beneficio de mayor constancia. De igual forma, no se ha dejado de considerar otra de las variables que mantiene un porcentaje de aprobación alto como son los préstamos educacionales.

El subsidio de combustible es el factor menos valorado con un 65% por las categorías presentadas en la investigación. Dentro de la opinión de los colaboradores, ellos mencionan que sería más conveniente el uso de aplicaciones para taxis que el uso de sus mismos autos. Los participantes del *focus group* aluden que muy pocas veces traen sus autos y que cuando se movilizan con su propio medio de transporte, es difícil estacionarlo en algún lugar cercano a la sede donde laboran. Esto ha sido contrastado con lo mencionado por el Gerente de Recursos Humanos, puesto que ha afirmado que sí existen estacionamientos para los trabajadores de la empresa, pero que los asesores comerciales nunca han tenido acceso a este beneficio.

2.3.3 Salud y seguridad

Dentro de la categoría de Salud y Seguridad, el plan médico es el factor más valorado dentro de todas las variables mencionadas en el cuadro anterior obteniendo la aprobación de todos los participantes con un 98%. Es un factor que los colaboradores consideran fundamental porque brinda servicio para los familiares directos de cada uno de ellos. Si bien, el Gerente de Recursos Humanos menciona que “la empresa subsidia el 50% del plan base de EPS. Suma el 50% del plan base EPS para el trabajador y su derecho” (2019). Ello no es lo que mencionan los participantes dentro del *focus group*, ya que existen algunos ajustes con el tema de los porcentajes para cubrir los seguros. Ellos mencionan que solo la empresa antes cubría lo mencionado, pero ahora esto no ha sido igual, puesto que cubren un porcentaje menor, por lo cual ahora los participantes

consideran un poco excesivo el cobro de sus consultas y tienen que resarcir aún más de su sueldo para poder obtener mejores beneficios.

Tabla 19: Ponderación de elementos de Salud y Seguridad

SALUD Y SEGURIDAD	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Planes médicos	95.37%	100.00%	97.78%	98.61%	98.02%
Planes dentales	81.48%	76.39%	78.33%	79.17%	78.57%
Planes de visión	74.07%	70.83%	72.22%	72.22%	72.22%
Planes de medicamentos recetados	68.52%	73.61%	73.89%	65.28%	71.43%
Plan de salud mental	69.44%	68.06%	66.67%	73.61%	68.65%

El plan dental es el segundo factor más valorado por ambas categorías de la presente investigación realizada habiendo obtenido un 78% de aprobación. Este beneficio se encuentra dentro de la cobertura del EPS con el que cuenta cada trabajador, y se considera que también brinda los servicios estándar, pero consideran que la cobertura con respecto a los tratamientos que cada colaborador recibe podría mejorar.

El plan de salud mental es el factor menos valorado ambas categorías presentadas de la organización con un 68%. Sin embargo, este tema lo toman con mayor importancia los participantes que se encuentran en edades de 21 a 35 años, ya que reconocen que este tema debería contar con una propuesta de implementación que vele por los asesores comerciales.

2.4.Experiencia en el trabajo

La experiencia en el trabajo ha obtenido diferentes hallazgos según las variables que se presentan en las diferentes subcategorías como se muestran a continuación:

2.4.1 Reconocimiento

En términos generales, el premio al empleado del mes toma mayor valoración de más del 80% de los participantes sobre los demás beneficios presentados en el siguiente cuadro dentro de todas las categorías de la investigación. Los asesores comerciales, en el *focus group*, aseveraron que este tipo de prácticas no se han estado realizando o que, si es que alguna vez se tomó la decisión de realizarlo, nunca se concretó. Ha existido momentos en donde el Gerente General ha propuesto premiar a los empleados que mejor hayan desempeñado sus labores, sin embargo, nunca se pactó el día de reunión. El Gerente de Recursos Humanos aseguró que alguna vez se realizó, pero que no lo hicieron más porque lo veían como innecesario. Sin embargo, en los

hallazgos obtenidos, se puede demostrar que es un beneficio que la mayoría de participantes quisieran que se implemente.

Tabla 20: Ponderación de los elementos de Reconocimiento

RECONOCIMIENTO	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Premio de excelencia en atención al cliente	64.81%	84.72%	76.11%	76.39%	76.19%
Premio de reconocimiento según pares	62.04%	60.42%	65.56%	50.00%	61.11%
Premio de reconocimiento gerencial	55.56%	65.28%	60.56%	62.50%	61.11%
Premio al empleado del mes.	81.48%	84.03%	82.22%	84.72%	82.94%
Premio al empleado del año	79.63%	66.67%	71.11%	75.00%	72.22%
Almuerzos de apreciación	50.00%	47.22%	45.00%	56.94%	48.41%
Salidas	33.33%	41.67%	36.11%	43.06%	38.10%
Eventos formales	37.96%	27.08%	33.33%	27.78%	31.75%
Programa de sugerencias para empleados	35.19%	26.39%	30.00%	30.56%	30.16%

Este tipo de beneficio es un factor sumamente valorado según los hallazgos obtenidos, ya que como asegura uno de los participantes dentro del *focus group* que “al menos el empleado lo va a valorar bastante. Que venga el gerente, que te agarre y te diga que tu desempeño está muy bien, o que sigas así; eso te motiva, te motiva un montón”. Además de ello, otro participante hace un comentario en función al esfuerzo realizado: “Hay muchas veces que te quedas sobre el tiempo y sacrificas horas con la familia y sería bueno que se premie eso, el esfuerzo adicional que da uno”. Por su parte, considera que: “Es una motivación por el esfuerzo que tú le dedicas, por tu empeño, que te premien o que te feliciten es importante porque ya te sientes un poco más realizado, es importante. En ese sentido, los asesores comerciales no solo tienen en mente que el premio sea económico o tangible, sino que consideran al reconocimiento por parte del gerente como un factor que influye de manera significativa en la motivación y la búsqueda de la consecución de objetivos. Si bien este factor es muy valorado en el área comercial, esta es una práctica que dejó de realizarse hace 2 años. Según lo conversado con el Gerente General y el Gerente de Recursos Humanos, tampoco se deja de la el premios que se retome esta práctica no solo mensual, sino premios mucho mayores de manera anual.

Como segunda variable más valora tenemos la del Premio de Excelencia de Atención al cliente con un 76% de aprobación por los encuestados. Esto se debe a que les brindaría la oportunidad a los ejecutivos comerciales de evaluarse qué tan bien están aplicando las capacitaciones sobre técnica de ventas que pudiesen recibir.

El Programa de sugerencias para empleados es la variable con menor relevancia con menos del 50% de los encuestados dentro del cuadro de reconocimiento de la organización. Este factor toma poca relevancia ya que, según lo conversado, la comunicación con los altos mandos no es horizontal, es decir que muy pocas veces sus opiniones son escuchadas. Además, implementar este programa sería de muy poca relevancia y se podría invertir en otros beneficios que serían de gran apoyo para el bienestar del ejecutivo comercial dentro del centro de labores.

2.4.2 Ambiente físico y herramientas

La variable más votada fue brindar una asesoría en finanzas personales y sobre-endeudamiento con una persona especializada en el caso apoyando esta iniciativa el 78% de los participantes. Los ejecutivos comerciales consideran que estas asesorías son esenciales para un manejo fructífero de su dinero. Uno de los participantes considera que: “Es bueno porque a veces, uno se proyecta y de repente compra tarjetas y no sabe manejarlas, te pueden asesorar y guiar para que uno pueda salir libre de algunas deudas, es importante”. Sin embargo, el Gerente de Recursos Humanos, no lo toma en consideración puesto que menciona que “cuando los colaboradores piden préstamos, sí los orientamos, les decimos que su sueldo ya está sobregirado, contiene más de una deuda” (Gustavo Pinillos, comunicación Personal, 4 de diciembre, 2019), mas no está considerando realizar acciones más allá de solo sugerencias hacia los colaboradores.

Tabla 21: Ponderación de los elementos de Ambiente Físico y Herramientas

AMBIENTE FÍSICO Y HERRAMIENTAS	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Instalaciones de gimnasios dentro de la empresa	75.93%	70.14%	75.00%	66.67%	72.62%
Masajes dentro de la oficina	70.37%	61.81%	62.78%	72.22%	65.48%
Enfermería en la oficina	71.30%	72.92%	71.11%	75.00%	72.22%
Política de “puertas abiertas”	67.59%	70.14%	69.44%	68.06%	69.05%
Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento	75.00%	81.94%	81.11%	73.61%	78.97%
Asesoramiento nutricional	73.15%	76.39%	73.89%	77.78%	75.00%

El Asesoramiento nutricional obtuvo la segunda mayor valoración con una aprobación de 75% de aprobación dentro del total de las categorías efectuadas en el cuadro de Ambiente físico y herramientas. Los colaboradores consideran que sería relevante tomar en consideración este tipo de beneficios antes que otros beneficios que no tienen importancia para los asesores, puesto que va de la mano con las nuevas tendencias de mantener una vida más saludable. Esto guarda relación con otro de los resultados identificados dentro del cuadro que se trata de tener instalación de

gimnasios dentro de la empresa. Este beneficio sería más complicado concretarlo, pero se tornaría factible el poder brindar beneficios o descuentos en centros de rendimiento físico especializados.

Uno de los principales hallazgos obtenidos dentro del cuadro presentado de Ambiente físico y herramientas está ligado a las salas de esparcimiento. Es importante mencionar que, en la actualidad, Euroshop cuenta con una sala de esparcimiento con el estilo de “*open space*” pero no se les permite este acceso a los vendedores, solo al personal administrativo. Este es un beneficio muy valorado por ellos y al que les gustaría tener la posibilidad de acceder. Un entrevistado mencionó lo siguiente: “Yo creo que necesitamos, por nuestro tipo de trabajo que demanda mucho estrés”. Mientras que el resto de participantes del *focus group* estuvo de acuerdo con la idea anterior y añadió ideas sobre el equipamiento para dicha sala. Los participantes de los *focus group* sugirieron que se coloque fulbito de mano, mesa de *ping pong* y una mesa de billar.

Los masajes dentro de la oficina es la variable menos valorada con un 65% de aprobación tanto por hombres como mujeres de los dos grupos de edades de la organización, ya que este beneficio se encuentra focalizado en la sede central (tienda surquillo) lo que dificulta el acceso a este beneficio. Los participantes del *focus group* consideran que es una actividad que se encuentra muy centralizada para solo una sede y es complicado de acceder.

2.4.3 Balance vida-trabajo

Hoy en día, los beneficios económicos no solo son lo más relevante que toman en cuenta las organizaciones, sino que “también tienen un compromiso con los trabajadores de contribuir al balance vida-trabajo a través de las políticas institucionales y en la aplicación de la normativa laboral que rige a la actividad organizacional” (Vera, 2017 p.8). Es por ello que esta subcategoría se ha distribuido en 4 cuadros donde se ha distribuido en diferentes elementos que guarden relación a diferentes temas que tomen importancia a los colaboradores como el tema familia, los convenios que cuentan las organizaciones, el ámbito recreativo y de salud.

Tabla 22: 1er Cuadro de los elementos de Balance Vida-Trabajo (Familia)

BALANCE VIDA-TRABAJO (TEMA:FAMILIA)	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Becas de excelencia académica a Hijos	88.89%	93.06%	90.56%	93.06%	91.27%
Horario de Entrada y salida flexible	89.81%	77.78%	83.33%	81.94%	82.94%
Teletrabajo (trabajar desde su domicilio)	77.78%	84.72%	81.11%	83.33%	81.75%
Horarios estacionales	74.07%	75.69%	76.11%	72.22%	75.00%
Bonificación extra por fallecimiento de familiar directo	58.33%	57.64%	57.78%	58.33%	57.94%

Como principal elemento dentro del primer cuadro de Balance Vida-Trabajo en el tema de Familia en la Tabla 22, se encuentran las becas de excelencia académica para hijos obteniendo más de 90% de aprobación por los participantes. Este beneficio, aseguran los participantes dentro de los dos *focus groups* realizados, no es subsidiado en su totalidad, pero sí se presenta descuentos corporativos en centros educativos con la cual la empresa se encuentra vinculada. El Gerente de Recursos humanos sí mencionó, dentro de la entrevista, que existen convenios donde el empleado obtiene descuentos por estudiar en una institución educativa como Innova School. Cabe recalcar que no necesariamente la empresa subsidia a un alumno en especial cuando tienen buen rendimiento académico. Este beneficio es brindado por otras empresas. Inclusive, uno de los participantes aseveró que, en su anterior centro de labores, relacionado a la misma industria, regalaban becas siempre y cuando trajeran la libreta de sus hijos, mostrando que alcanzaban un nivel de rendimiento favorable. Este beneficio trae consigo un mejor enfoque de la empresa no solo para sus trabajadores, sino en brindar oportunidades educativas de calidad para el desarrollo de sus hijos.

El horario de entrada y salida flexible ha resultado ser el segundo factor con mayor valoración de más del 80% de aprobación dentro de todos los beneficios de la subcategoría de Balance Vida-Trabajo. Es relevante mencionar que para poder alcanzar la cuota de ventas asignada en muchas oportunidades les toca trabajar más de 8 horas diarias o llevarse trabajo a sus casas por lo que se recomienda utilizar un sistema de banco de horas canjeable que le permita al colaborador poder auto gestionar su tiempo y contar con una mayor flexibilidad horaria. Por ejemplo: un participante comentó lo siguiente: “Claro, porque nosotros trabajamos también Domingos y Feriados, y a veces los fines de semana no puedes descansar porque siempre hay algo que hacer, pero si hay una persona que te cubra conscientemente, que haga el trabajo como si tú lo estuvieras haciendo, porque muchas veces tú trabajas un Domingo y descansas.” La cita anterior muestra el sentir de todos los participantes de esta investigación, en este sentido es necesario realizar un mayor foco a este beneficio. El Gerente de Recursos Humanos declaró que no se ha podido realizar esta práctica, porque concuerda con los asesores, que siempre necesitan de más horas para poder cumplir con los objetivos establecidos. Por último, la variable menos relevante dentro del total de resultados entre los participantes es la bonificación extra por fallecimiento de familiar directo. A su vez, no se está dejando de lado el beneficio del Teletrabajo ya que guarda misma similitud en aprobación de los encuestados.

Por último, la variable menos relevante dentro del tema Familia se encuentran las bonificaciones extra por fallecimiento de familia directo con un 57% de aprobación ya que se ha considerado que dentro de las herramientas utilizadas que a pesar de que no cuentan con dicho

beneficio, tampoco lo considerarían importante puesto que cuentan con otros medios que asegura dicho beneficio.

Tabla 23: 2do Cuadro de los elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo (Recreacional)

BALANCE VIDA-TRABAJO (TEMA: RECREACIONAL)	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Paseos a centros recreacionales	91.67%	90.97%	90.56%	93.06%	91.27%
Olimpiadas	87.96%	92.36%	92.22%	86.11%	90.48%
Festidanzas	87.04%	83.33%	83.89%	87.50%	84.92%

En el cuadro presentado en la Tabla 23, la variable que ha tomado mayor consideración son los Paseos a centros recreacionales. En este tipo de actividades se integra la mayor cantidad de colaboradores de la empresa. Sin embargo, esto no sucede para los asesores comerciales ya que no se ha coordinado un día en que ellos puedan participar de manera que no concuerde con su horario de trabajo.

Como segunda variable importante, aparecen las Olimpiadas. Dentro del *focus group* realizado, aseguran que este tipo de actividades se realizan algunas veces los días viernes y sábados en la tarde, lo cual genera inconvenientes en las funciones que realizan los asesores comerciales. En ese rango de horas, los asesores comerciales aseguran que no pueden alejarse de su centro de labores y les queda poco tiempo para poder integrarse, lo cual es perjudicial. Si bien el Gerente de Recursos Humanos, considera que se ha ido dando esta actividad con bastante acogida, no toma en cuenta las funciones ni los horarios de los asesores comerciales para poder asistir a dicha actividad. Por último, se toma como la variable menos relevante a las festidanzas con un 84% de aprobación, por lo que consideraron que pocas veces realizan este tipo de actividades dentro de los eventos que se realizan para los colaboradores de la empresa.

Tabla 24: 3er Cuadro de elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo (Convenios)

BALANCE VIDA-TRABAJO (TEMA: CONVENIOS)	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Convenios Comerciales Directos	60.19%	43.06%	45.00%	63.89%	50.40%
Convenio con Instituciones Financieras	83.33%	78.47%	80.00%	81.94%	80.56%
Convenio con Instituciones de Educación Superior	79.63%	87.50%	85.56%	80.56%	84.13%
Convenio con Instituciones de Salud	82.41%	86.81%	83.89%	87.50%	84.92%
Convenio con Gimnasios y/o Complejos Deportivos	48.15%	45.83%	48.33%	43.06%	46.83%
Convenio con Agencia de Taxis para ir y regresar del trabajo	45.37%	43.06%	44.44%	43.06%	44.05%
Convenio Directo con Inmobiliarias	46.30%	44.44%	48.33%	37.50%	45.24%
Convenio Directo con Automotoras	26.85%	27.78%	27.78%	26.39%	27.38%
Convenio con Agencia de Viajes	30.56%	43.06%	38.33%	36.11%	37.70%

Como principal elemento dentro del tercer cuadro de Balance Vida-Trabajo de la Tabla 24, se encuentran los convenios con instituciones de Salud con un 84% de aprobación por los encuestados. Este beneficio apoyaría de alguna manera que los seguros de EPS no pudieran cubrir mayor porcentaje de los gastos en consultas para los colaboradores. Además, sería un gran aporte de la empresa puesto que tendrían mayor alcance de cantidad en cuanto a los lugares donde pueden realizar sus consultas cuando presenten problemas de salud. Esto no se brinda en la empresa y los Gerentes han tomado poco interés en el caso de la salud de los colaboradores puesto que, en las entrevistas, consideran que todo lo que le brindan es suficiente.

Por una mínima diferencia porcentual al beneficio más relevante, la segunda variable relevante, dentro del tercer cuadro de Balance Vida-Trabajo, son los convenios con instituciones de educación superior con un 84% de aprobación. Esta variable toma bastante significancia para los asesores comerciales, puesto que la organización sí brinda este tipo de beneficios ya sea de descuentos en cursos o talleres dentro de instituciones de educación superior reconocidas sobre el tema que realmente les interese. Este tipo de beneficios se maneja como un principal factor de crecimiento a nivel profesional, lo cual genera que no solo la empresa vele por sus propios intereses. De igual manera, el Gerente de Recursos humanos, afirmó que esta práctica sí se realiza, pero no han tenido un planteamiento mejor para poder incrementar dicho beneficio.

Por último, como elemento menos relevante, se tiene a los convenios directos con automotoras puesto que, a los asesores comerciales, tal como se mencionó en anteriores hallazgos,

no se les brinda ningún tipo de beneficio para comprar productos de la misma empresa, lo cual les genera cierta insatisfacción.

Tabla 25: 4to Cuadro de elementos de la dimensión Balance Vida-Trabajo (Salud)

BALANCE VIDA-TRABAJO (TEMA: SALUD)	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Programa de manejo del estrés	61.11%	72.22%	67.78%	66.67%	67.46%
Talleres de relajación	71.30%	70.83%	72.22%	68.06%	71.03%
Programa de Salud Preventiva	87.96%	93.06%	90.00%	93.06%	90.87%
Programa de alimentación saludable	87.96%	82.64%	84.44%	86.11%	84.92%
Programa de Asistencia Psicológica	80.56%	72.92%	74.44%	80.56%	76.19%

Por último, dentro del cuarto cuadro de Balance Vida-Trabajo basado en la salud, se ha concluido como principal variable a los programas de salud preventiva con un 90% de aprobación. Este beneficio, asegura el Gerente de Recursos Humanos, se ha realizado, pero solo en un lugar establecido, es decir en la sede principal, Surquillo. Se han realizado campañas de prevención donde especialistas revisan a los colaboradores en caso tuvieran algún tipo de enfermedades. Lo perjudicial para los demás colaboradores es la distancia entre una sede y otra. Los asesores comerciales tomarían como un excelente aliciente si es que este beneficio se logra descentralizar.

Como segunda variable importante se encuentra el programa de alimentación saludable con más del 80% de aprobación ya que, en anteriores hallazgos, se ha visto una mayor preponderancia el tener programas de vida saludable dentro de la empresa, lo cual se ha mantenido con el resultado obtenido. Este tipo de programas, tal como ha mencionado el Gerente de Recursos Humanos, están empezando a concretarse. Uno de estos es un programa denominado “la balanza” en donde los colaboradores que se inscriban y obtengan resultados favorables, se les recompensará con premios. Es un beneficio muy relevante para los colaboradores preocupados por su salud y que buscan mejorar sus malos hábitos alimenticios.

Por último, la variable menos relevante es el programa de manejo del estrés con un 67% de aprobación por los encuestados, ya que esta práctica solo se realiza en una sede establecida, por lo que el tema de la distancia toma mucha significancia. Este tipo de programas no son realizados en todas las sedes, por lo que como se menciona dentro del *focus group*, sería conveniente realizarse en diferentes sedes por temporadas específicas.

2.5. Aprendizaje y desarrollo

2.5.1 Gestión del desempeño

Según Dessler (2009) “es el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa” (p. 336). En ese sentido y según lo conversado con Gustavo Pinillos, las cuotas de venta del área comercial son ajustadas de manera recurrente de acuerdo a las necesidades del negocio y exigencias del mercado (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019). Por otro parte, uno de los pasos mencionados del proceso de administración del desempeño “es el establecer las expectativas y los estándares de comportamiento y alinearlos con las metas organizacionales y de los empleados” (Bohlander, Snell & Morris, 2017, p. 301). De esto se desprende la percepción de los vendedores, quienes consideran inalcanzables las cuotas propuestas durante todos los meses.

Tabla 26: Ponderación de elementos de Gestión del Desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Reuniones personales para revisión de desempeño	87.96%	86.11%	87.78%	84.72%	86.90%
Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento	92.59%	88.19%	88.33%	94.44%	90.08%
Capacitación formal	86.11%	92.36%	90.56%	87.50%	89.68%

Dentro de la Tabla 26, las Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento es la variable que tiene mayor importancia para los participantes con un 90% de aprobación. Sin embargo, para un análisis más exhaustivo, se han mostrado variaciones tanto por el género como por el rango de edades. Para el género femenino, las sesiones de fijación de objetivos han sido elegidas como la principal variable mientras que, para el género masculino, la principal variable ha sido obtener capacitaciones formales. En el tema de los rangos de edades, las personas que oscilan entre los 21 a 35 años de edad mantienen como variable principal a las sesiones de fijación de objetivos. Es un elemento relevante ya que provee de herramientas necesarias que permite que la fuerza de ventas pueda desempeñar sus actividades de manera productiva, es por ello que temas vinculados a capacitaciones son considerados una inversión necesaria para el desarrollo de sus colaboradores.

La segunda variable más valorada es la de capacitación formal con el 89% de aprobación. Por su parte, el Gerente General declaró que se realizan dos tipos de Capacitaciones. Por un lado, se llevan a cabo capacitaciones enfocadas en el producto en donde va a la empresa un equipo de

la marca Volkswagen a brindar conocimiento al personal de ventas. Por otro lado, también se realizan capacitaciones de Coaching de ventas o temas relacionados que permitan al colaborador adquirir nuevas herramientas y prácticas modernas sobre estrategias de ventas.

Por otro lado, el Gerente de Recursos Humanos declaró que las capacitaciones del producto se enfocan en brindar al colaborador todo el conocimiento empírico sobre las especificaciones y características de cada artículo para que este cuente con toda la información necesaria para una correcta atención al cliente. El ejecutivo comercial siente la necesidad recibir una buena capacitación con el objetivo de incorporar conocimiento de las tendencias en el sector automotor y de innovación.

Finalmente, para esta categoría, la variable menos valorada de los 3 beneficios de las Tabla 26, son las reuniones personales para revisión de desempeño obteniendo el menor porcentaje dentro de esta categoría. Este tipo de beneficios no son tomados en cuenta por los asesores comerciales, ya que dentro del *focus group* comentaron la importancia de un monitoreo y manejo de la información por parte de los jefes.

2.5.2 Línea de carrera

En el grupo de Línea de carrera, el ascenso a promociones laborales es la variable más valorada dentro de las 4 variables de la Tabla 27, al haber obtenido más del 90% de aprobación por los encuestados. Dicha variable ha tenido los mismos resultados con respecto a género o rango de edades. Por ejemplo, un entrevistado mencionó lo siguiente: “Actualmente, no se está dando, pero es importante porque es una motivación para todos los trabajadores. ¿Quién no quiere crecer? y si tienes la posibilidad de crecer en tu mismo trabajo, en el área y subir es importante, pero parece que acá, no lo están dando, no ha sido así”.

Tabla 27: Ponderación de elementos de Línea de Carrera

LÍNEA DE CARRERA	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Aprendizaje en el extranjero	71.30%	79.17%	73.89%	80.56%	75.79%
Ascenso a promociones laborales	97.22%	90.97%	94.44%	91.67%	93.65%
Financiamiento de pre-grado	84.26%	84.72%	86.11%	80.56%	84.52%
Financiamiento de post-grado	80.56%	78.47%	78.89%	80.56%	79.37%

Existe la posibilidad de participar en las convocatorias internas y procesos de selección para puestos de diferentes áreas del grupo Euromotors. Asimismo, los participantes del *focus group* afirman que es complicado que se den ascensos en el área de ventas, ya que los puestos

superiores a un asesor comercial son el de supervisor de ventas de la tienda y gerente de tienda (puestos ocupados por gente que lleva años en la organización). Para la apertura de una nueva posición, tendría que abrirse una nueva tienda o que se retiren alguno de los mencionados. Mientras que la percepción de la fuerza de ventas respecto a los ascensos o promociones laborales es deficiente, el Gerente General comenta que existen muchas oportunidades de crecimiento en la empresa y quien destaque puede llegar a ocupar altos cargos, por lo que no considera que es una oportunidad de mejora el ampliar las barreras de ingreso para postulaciones a vacantes internas en la compañía. Es importante mencionar que el Gerente de Recursos Humanos comparte la misma percepción que el Gerente General respecto a los ascensos, y esto se debe a que, si bien existe la posibilidad de rotar a distintas áreas administrativas en Euromotors, no cuentan con la misma posibilidad de crecer en la rama comercial que es en lo que tienen experiencia y en donde buscan crecer de manera profesional.

El segundo factor mejor valorado fue el financiamiento de pre-grado dentro de todos los asistentes comerciales que realizaron las encuestas en la organización con más del 80% de aprobación. Esto toma relevancia dentro de los colaboradores de la fuerza de ventas que aún se encuentran culminando sus carreras técnicas/ universitarias. Este beneficio también es esencial dentro de los participantes en la investigación puesto que sería un factor de gran apoyo en caso busquen desarrollarse profesionalmente sin tener que dejar de laborar. Esto permite mejores relaciones de la empresa con la fuerza de ventas, de manera que genera mayor compromiso por haber invertido en ellos, y resarcir la inversión en brindar mayor impacto en la productividad de los objetivos.

Por último, dentro de las variables mostradas en el cuadro, el factor menos relevante es el aprendizaje en el extranjero con un 75% de aprobación. Esto se debe a que, no necesariamente la empresa realiza este tipo de actividades, pero sí trae a expositores para realizar diversos tipos de capacitaciones en torno a la actualidad del mundo comercial. Los participantes de los *focus group* aseguran que la mayoría de los viajes al extranjero lo realizan solo las altas gerencias. Esto ha tomado relación con lo mencionado por el Gerente General en torno a las visitas comerciales que realizan diversos expositores que él mismo trae para capacitar a los empleados, así como diversas conferencias en donde la empresa lo ha mandado para poder tener mayor conocimiento de la industria, lo cual apoyó, en cierta medida, el enfoque que tenía con el manejo de la empresa.

2.5.3 Desarrollo de capacidades

Según Bohlander, Snell y Morris “El know-how o conocimiento práctico de un puesto es primordial, pero se deben desarrollar otras habilidades para tener éxito con el empleado” (2017,

p. 212). Esto es valorado por los asesores comerciales y sus votaciones se aprecian en la siguiente gráfica.

Tabla 28: Ponderación de elementos de Desarrollo de Capacidades

DESARROLLO DE CAPACIDADES	Femenino	Masculino	36 a 59 años	21 a 35 años	TOTAL GENERAL
Convenio con universidades	68.52%	77.78%	76.11%	62.50%	72.22%
Entrenamiento de nueva tecnología	44.44%	56.25%	55.00%	41.67%	51.19%
Asistencia a seminarios externos y conferencias	61.11%	64.58%	59.44%	72.22%	63.10%
Acceso a aprendizaje virtual, seminarios y podcast	73.15%	59.72%	68.89%	56.94%	65.48%
Entrenamiento de liderazgo	75.93%	61.81%	71.67%	58.33%	67.86%
Exposición de expertos	62.04%	61.11%	57.22%	72.22%	61.51%
Programa de Coaching	64.81%	54.17%	52.22%	75.00%	58.73%
Curso de Inglés	42.59%	53.47%	48.33%	50.00%	48.81%

En el grupo de Desarrollo de Capacidades, el convenio con universidades es el elemento mejor valorado por el área comercial siendo aprobado por el 72% de los participantes, puesto que es un factor que toman en cuenta para el propio crecimiento a nivel profesional de parte de los colaboradores y que tiene mucho que ver con el beneficio de descuentos con los que presenta la organización con algunas instituciones. Mientras que, para el género masculino, el factor relevante es el convenio con universidades, ello no sucede en el género femenino, puesto que la variable más valorada es el entrenamiento de liderazgo, un factor sumamente favorable en el mercado. Para el rango de 36 a 59 años, mantiene como factor relevante también al convenio con universidades, ello no sucede para los asesores comerciales del rango de 21 a 35 años que prefieren realizar un programa de coaching, imprescindible para el tema de mejorar los procesos de ventas y generar mayores ingresos.

De la misma manera y en función a los *focus group*, se pudo identificar que el personal de ventas considera clave recibir una adecuada y constante capacitación como pilar fundamental para poder desempeñarse según los estándares que exige la organización. Un entrevistado mencionó que: “La capacitación constante para nosotros es un tema importante. Mientras mayor capacitación y desarrollo nos pueda dictar la empresa vamos a tener mejores herramientas para podernos desenvolver, poder presentar ante los clientes y darles con la información que ellos requieren”. Asimismo, los entrevistados comentan que no se sienten satisfechos con la capacitación o inducción del sistema operativo que utilizan en la empresa, lo cual alarga el periodo de adaptación en la utilización del *software* que se utiliza en la empresa. Esto se evidencia en lo

mencionado por un participante: “Me han ayudado mis compañeros. De ahí he aprendido. Nadie me ha sentado y me ha explicado así es el proceso. He llegado y de frente. Ahí está tu cartera. Yo mismo he ido aprendiendo”.

Como segunda variable relevante, con una aprobación de más del 60% respecto a las encuestas, se encuentra el entrenamiento de Liderazgo dentro de todo el grupo para el área comercial debido a que también toman en consideración el mejor desarrollo si es que postulan a un mejor trabajo o logran un mejor ascenso. Dicha variable muestra diferentes variaciones en cuanto al género y al rango de edades. Para el género femenino, la segunda variable más relevante es la de tener acceso a aprendizaje virtual, seminarios y *Podcasts*, mientras que para el género masculino predomina mucho más el tener asistencia a seminarios externos y conferencias que sean del tema que más prefieran. Para el caso de asesores comerciales, mientras que los del rango de edades que oscilan entre los 36 a 59 años, mantienen su postura de querer obtener entrenamiento de liderazgo, los asesores del rango de edad de entre los 21 a 35 años, predominan como segunda variable más relevante a la asistencia a seminarios externos y conferencia, así como a la exposición de expertos en diferentes temas relacionados a su cargo.

El Acceso a aprendizaje virtual se encuentra bien ponderado por los ejecutivos comerciales en la búsqueda de incorporar conocimiento, sobre todo porque es una variable con la que no cuentan en la actualidad. Un participante mencionó: “Lo que pasa es no hay de las que normalmente queremos. No hay, por ejemplo, de ventas, coaching, entre otras”. En ese sentido es un elemento muy valorado, ya que les ayudaría para estar al día con referencias a las ventas, reforzar las técnicas de persuasión e incorporar técnicas novedosas en este sector.

El Curso de Inglés es el factor menos valorado dentro de las categorías mencionadas para la presente investigación con menos del 50% de aprobación de los encuestados. Los participantes del *focus group* mencionaron que le toman poca importancia, al igual que los resultados obtenidos en las encuestas. Este resultado se debe porque, dentro del área, las funciones que realizan no se encuentran ligadas a tener conocimiento en aprender otro idioma. Se tomaría como un desarrollo personal, pero no en el caso de las ventas. Asimismo, son los gerentes los que sí consideran relevante brindar este tipo de conocimiento, pero lo toman desde su propia perspectiva. Es decir que, ellos sí tienen la posibilidad de poder viajar en representación de la empresa a otros países para eventos en diferentes puntos del mundo. Sin embargo, no consideran el uso que les tomaría a los asesores comerciales para la organización, por lo cual, se maneja como un elemento que solo sería opcional.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Luego de los hallazgos obtenidos, se consideró mostrar los factores que la fuerza de ventas considera más relevantes dentro de las herramientas utilizadas. A partir de la comunicación con el Gerente General, se ha decidido elaborar propuestas de implementación donde la empresa analizó los objetivos, estrategias e indicadores propuestos para, posteriormente, ejecutar acciones y tomar medidas a corto y mediano plazo.

Las variables que se presentan en el siguiente cuadro han sido validadas por la Gerencia General de la compañía y por el área de Recursos Humanos, tomando en consideración la factibilidad en la implementación de estos. Hay que considerar también que, las variables que se han tomado en cuenta para la implementación, son variables que pueden tener un bajo costo y hasta de manera gratuita, incluyendo que se pueden realizar de manera simple y en un corto plazo para la organización, por lo cual estas ideas han sido atractivas a poder realizarse con una debida profundización en la planificación que se podría tomar en cuenta a futuro hacia una implementación mucho más elaborada.

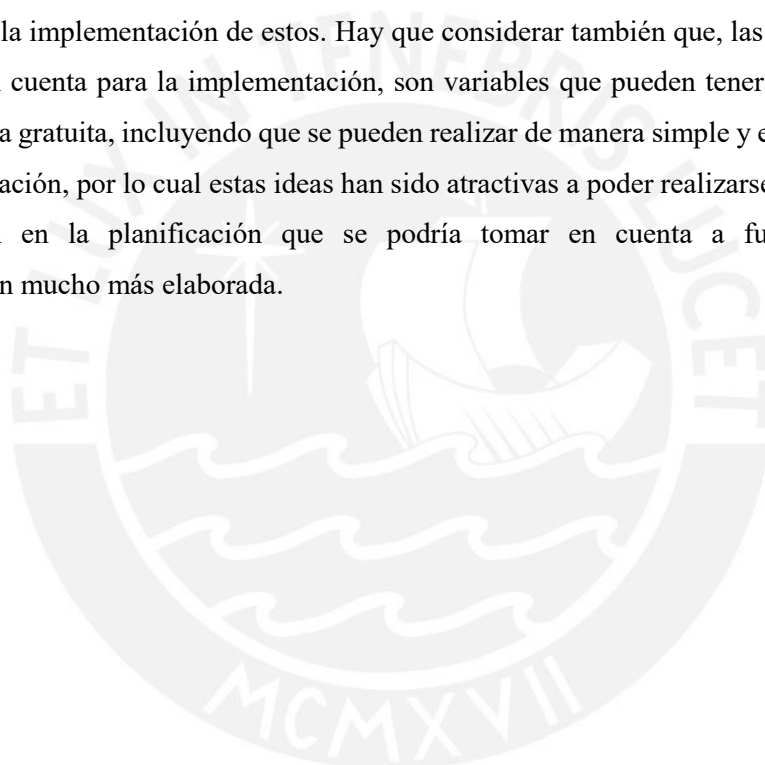


Tabla 29: Propuestas de los elementos más relevantes

Recompensa Total	Dimensiones	Elementos	Variable Relevante	Objetivo	Estrategia	Indicador
Recompensa Transaccional	Sueldo Base					
	Sueldo Variable			Reducir el número de cambios de las políticas de comisiones	Fijar una política de comisiones con un tiempo mínimo de permanencia de tres meses.	Número de cambios en las políticas de comisiones semestral
	Beneficios	Beneficios Corporativos	Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas	Tener mayor cantidad de convenios con empresas que realicen descuentos en productos o servicios para los empleados	Realizar alianzas o convenios con empresas que realicen descuentos en productos o servicios para los empleados.	Número de bonificaciones efectuadas de un año respecto al anterior.

Tabla 29: Propuestas de los elementos más relevantes (continuación)

Recompensa Total	Dimensiones	Elementos	Variable Relevante	Objetivo	Estrategia	Indicador
Recompensa Relacional	Aprendizaje y desarrollo	Desarrollo de Capacidades	Convenio con universidades	Otorgar capacitaciones a los colaboradores del área de ventas	Realizar alianzas estratégicas con distintas universidades para el dictado de cursos de manera presencial y/o virtual al personal de ventas de la organización.	Cantidad de cursos dictados durante un semestre a los miembros del equipo de ventas respecto del semestre anterior
		Línea de Carrera	Ascenso a promociones laborales	Brindar oportunidades a la fuerza de ventas para cubrir las plazas aperturadas en puestos administrativos dentro de la compañía.	Comunicar de manera efectiva mediante diferentes plataformas digitales acerca de las convocatorias internas dentro de la compañía.	Número de puestos aperturados en la compañía cubiertos por el personal de venta.
		Gestión del Desempeño	Inducción del ERP a la fuerza de ventas	Incorporar el conocimiento respecto a una correcta utilización del sistema ERP que maneja la compañía.	Seleccionar a un miembro del equipo de TI para que se encargue de esta capacitación al personal nuevo que se incorpora al área de ventas.	Número de reclamos derivados al área de TI respecto a la utilización del ERP por parte de los miembros de la fuerza de ventas respecto a los semestres anteriores.
			Sesiones de Coaching y mentoring sobre estrategias comerciales	Incorporar conocimiento acerca de estrategias y técnicas de venta de manera constante y efectiva.	Contratar a un experto entrenado en temas de estrategias comerciales para que realice sesiones con la fuerza de ventas.	Número de ejecutivos comerciales que asistieron a la conferencia. Índice de utilidad de estas sesiones.

Tabla 29: Estrategias de los elementos más relevantes (continuación)

Recompensa Total	Dimensiones	Elementos	Variable Relevante	Objetivo	Estrategia	Indicador
Recompensa Relacional	Experiencia en el Trabajo	Ambiente Físico y Herramientas	Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento	Realizar programas personales sobre endeudamiento y finanzas a la fuerza de ventas.	Implementar cursos online y/o presenciales con una persona especializada en finanzas.	Evaluación de la utilidad de las asesorías realizadas.
			Sala de Esparcimiento	Permitir el acceso y uso de la sala de esparcimiento para la fuerza de ventas.	Permitir la reserva de los distintos espacios dentro de la sala de esparcimiento para el equipo de ventas.	Registro del acceso y uso de la sala de esparcimiento por parte del equipo de ventas.
		Reconocimiento	Premio al empleado del mes.	Reconocer el esfuerzo y cumplimiento de metas mensuales previamente establecidas.	Contar con el soporte de Recursos Humanos para la implementación de esta práctica de manera formal y efectiva.	Porcentaje de satisfacción acerca de la efectividad de esta práctica.
		Balance Vida-Trabajo	Horario de entrada y salida flexible	Brindar flexibilidad horaria a la fuerza de ventas.	Realizar un registro y acumulación a través de un banco de horas que le permitan a la fuerza de ventas realizar otras actividades.	Número de horas acumuladas para ser canjeables por días libres.
			Premio por excelencia académica para hijos	Compensar y motivar el rendimiento académico de los hijos de la fuerza de ventas.	Realizar una ceremonia de premiación de acuerdo al récord académico a los hijos del equipo comercial.	Número de hijos de colaboradores del equipo comercial beneficiados con esta práctica de manera anual.

1. Variables propuestas a implementar

1.1. Sueldo variable

Dentro del Sueldo Variable, el objetivo propuesto es reducir el número de cambios de las políticas de comisiones. Estos constantes cambio, según lo que comenta la fuerza de ventas, son realizados sin ningún previo aviso, por lo que no permite que se puedan reorganizar. Para esto, la estrategia planteada es la de fijar una política de comisiones con un tiempo de permanencia de manera trimestral. De esta manera los vendedores podrán programar el número de despachos dentro de un mes. El indicador a utilizar será el número de cambios en la política de comisiones anuales.

Este beneficio considerará, además, los movimientos en las ventas de anteriores años para poder calcular las temporadas bajas en ventas y tratar de adaptarlo a la situación. Con ello, se evitará malestar hacia las ventas que se realizan mensualmente y perjudiquen los objetivos pactados cada vez que se concreten las ventas.

1.2. Beneficios

1.2.1. Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas

El objetivo planteado es tener mayor cantidad de convenios con empresas que realicen descuentos en productos o servicios para los empleados. Para esto, se realizará alianzas o convenios, para que ambas partes puedan beneficiarse, ya que se estaría planteando realizar descuentos hacia las marcas con las que Euroshop pueda unirse, brindándole a su vez descuentos en la compra de productos de la organización. Por último, mencionar que el costo que tenga este beneficio no apuntaría a generar un costo adicional para la empresa, siempre y cuando ambas partes puedan brindar beneficios que tengan el mismo impacto para cada colaborador. El indicador a utilizar es el número de bonificaciones efectuadas de un año respecto al año anterior. De esta manera la expectativa de su ejecución será el corto plazo, pero sí sería relevante tener en cuenta al área de recursos humanos para que estas alianzas se mantengan de manera constante.

1.3. Aprendizaje y Desarrollo

1.3.1. Desarrollo de Capacidades - Convenio con Universidades

El objetivo es otorgar capacitaciones a los colaboradores del área de ventas. Para poder lograr esto se plantea realizar alianzas estratégicas con distintas universidades para el dictado de cursos de manera presencial y/o virtual al personal de ventas de la organización. De esta manera, el personal de ventas podrá incorporar conocimientos valiosos para mejorar su performance en la organización. Esto se podrá medir bajo el indicador de cantidad de cursos dictados durante un semestre a los miembros del equipo de ventas respecto del semestre anterior. En primera instancia, se comenzarán a realizar descuentos y cada colaborador al finalizar, podrá compartir sus

conocimientos a los demás compañeros y al jefe de ventas para poder indicar si los cursos han sido positivos en temas de los objetivos, conocimientos y productividad. Luego, si los resultados logran ser efectivos, se considerará que la empresa pueda realizar una inversión basada en el desarrollo profesional de la fuerza de ventas y en el beneficio de la misma empresa en tener personal mucho más capacitado.

1.3.2. Línea de Carrera – Ascenso a promociones laborales

El objetivo es brindar oportunidades a la fuerza de ventas para cubrir las plazas aperturadas en puestos administrativos dentro de la compañía. Para esto, la estrategia es comunicar de manera efectiva mediante la plataforma digital con la que cuenta el grupo Euromotors para todo su personal, acerca de las convocatorias internas dentro de la compañía. Esta oportunidad de crecimiento también irá de la mano del área de recursos humanos que tome en consideración las competencias que se necesiten para cada puesto aperturado. Así, los colaboradores del área de ventas tendrán conocimiento de las ofertas laborales a las que pueden aplicar. Esto podrá ser medido con el número de puestos aperturados en la compañía cubiertos por el personal de venta.

1.3.3. Gestión del desempeño

a. Inducción del ERP a la fuerza de ventas

El objetivo es lograr que la fuerza de ventas incorpore el conocimiento respecto a una correcta utilización del sistema ERP que maneja la compañía. La estrategia a implementar está relacionada con seleccionar a un miembro del equipo de TI para que se encargue de esta capacitación al personal nuevo que se incorpora al área de ventas. De esta manera, el colaborador entrante adquiere las herramientas necesarias del sistema ERP y se coloca en igualdad de condiciones respecto a sus compañeros. El indicador a utilizar será el número de reclamos derivados al área de TI respecto a la utilización del ERP por parte de los miembros de la organización.

b. Sesiones de Coaching y mentoring sobre estrategias comerciales

El objetivo es que el personal de ventas logre incorporar conocimiento acerca de estrategias y técnicas de venta de manera efectiva y constante. Para esto, se procederá a contratar un experto entrenado en temas de estrategias comerciales para que realice sesiones con la fuerza de ventas de manera personalizada, aclarando temas en cuestión de técnicas o de mejoras a realizar en los procesos de ventas. El indicador elegido para poder medir lo mencionado es el número de ejecutivos comerciales que asistieron a la conferencia (Índice de utilidad de estas sesiones).

1.4. Experiencia en el Trabajo

1.4.1. Ambiente físico y herramientas

a. Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento

El objetivo es realizar programas personales sobre endeudamiento y finanzas a la fuerza de ventas. De esta manera, el ejecutivo de ventas podrá adquirir pautas sobre un uso correcto del dinero, temas crediticios, préstamos bancarios, entre otros. Para esto, se utilizará una estrategia que consiste en la implementación de cursos online y/o presenciales con una persona especializada en finanzas. Este beneficio tendrá un periodo bimestral de manera presencial y en cualquier momento, de manera virtual. Lo mencionado será medido con una evaluación rigurosa de la utilidad de las asesorías realizadas.

b. Sala de esparcimiento

El objetivo es permitir el acceso y uso de la sala de esparcimiento para la fuerza de ventas. La sala cuenta con lugares cómodos de descanso, espacios de distracción, etc. La estrategia para lograr el objetivo en mención es que se permita la reserva de los distintos espacios dentro de la sala de esparcimiento para el equipo de ventas. El indicador apropiado para la medición correspondiente es el registro del acceso y uso de la sala de esparcimiento por parte de los integrantes del área comercial.

1.4.2. Reconocimiento - Premio al empleado del mes

El objetivo es reconocer el esfuerzo y cumplimiento de metas mensuales previamente establecidas. Para que se pueda lograr esto, es necesario contar con el soporte de Recursos Humanos para la implementación de esta práctica de manera formal y efectiva, ya que anteriormente, el Gerente General solo mencionó que iba a realizarse, pero no llegó a ser concretado. El equipo de ventas le da una valoración importante al reconocimiento de su esfuerzo y dedicación. Los premios pueden llegar a ser desde artículos de la empresa hasta retratos dentro de la empresa de la persona que en el mes indicado, se le haya otorgado dicho nombramiento. El indicador más propicio sería el porcentaje de satisfacción acerca de la efectividad de esta práctica.

1.4.3. Balance Vida-Trabajo

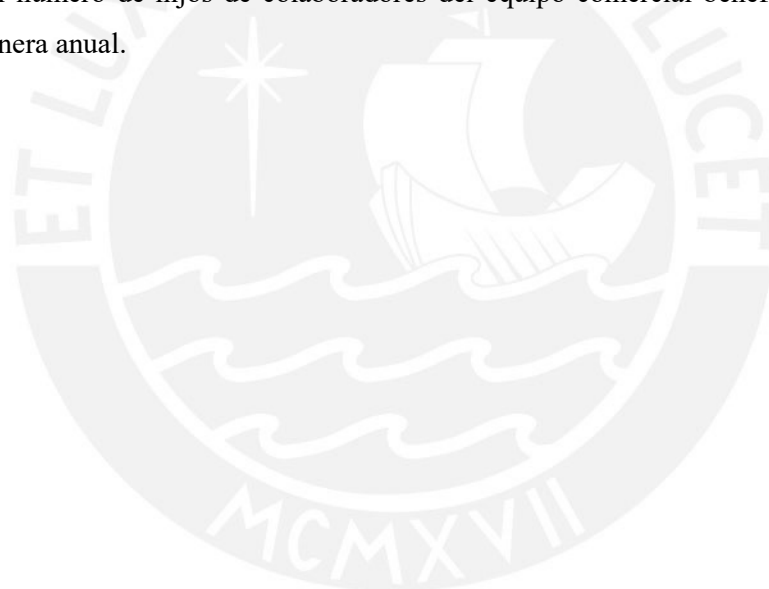
a. Horario de entrada y salida flexible

El objetivo es brindar flexibilidad horaria a la fuerza de ventas. La estrategia para el cumplimiento del objetivo es realizar un registro y acumulación a través de un banco de horas que le permitan a la fuerza de ventas realizar otras actividades. Este banco de horas será medido entre el jefe de ventas y el área de recursos humanos para poder validar que se tenga veracidad de la

cantidad. Para lograr este beneficio, se requiere mucho orden en el control y monitoreo de las horas trabajadas de los ejecutivos comerciales. El indicador elegido es el número de horas acumuladas para ser canjeables por días libres.

b. Premio por excelencia académica para hijos

El objetivo es compensar y motivar el rendimiento académico de los hijos de la fuerza de ventas. La estrategia es realizar una ceremonia de premiación de acuerdo al récord académico a los hijos del equipo comercial con el cual, la persona que cuente con un record académico más alto que del promedio, se le tomará en cuenta para poder realizarle descuentos mensuales en las pensiones o de alguna manera, de manera futura, invertir en realizarles entre media beca o beca completa con el fin de equilibrar la vida personal de un colaborador con la vida laboral. Estas ceremonias se realizarían de manera anual, siempre y cuando verificando si se encuentra en capacidad de realizar este beneficio, sino de alguna manera tratar de modificar el periodo. El indicador es el número de hijos de colaboradores del equipo comercial beneficiados con esta práctica de manera anual.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El principal objetivo de la investigación es proponer un modelo de Recompensa Total basado en las categorías del modelo de Armstrong complementado con los elementos propuestos que se implementan en el mercado peruano como lo es el estudio de SHC Denarius, para poder tomar en consideración los elementos que sean más relevantes para la fuerza de ventas de la empresa en investigación y realizar propuestas de implementación según su situación actual.

En función al objetivo general, se decidió encontrar una herramienta para retener a la fuerza de ventas de un sector tan golpeado como el automotriz. Es por ello que identificamos a la Recompensa Total como una estrategia para incrementar el bienestar de sus colaboradores tomando como apoyo el estudio de Denarius como una manera de adaptar ejemplos de incentivos realizados a empresas del mercado peruano que pueden contribuir en conjunto a la elaboración de una estrategia con miras a retener a los colaboradores.

Las empresas más relevantes del mercado peruano están priorizando acciones vinculadas a la gestión de las compensaciones, incluyendo variables como el desempeño. Esto con el objetivo de lograr una posición más competitiva en el sector y, de esta manera, asegurar el capital humano necesario para el logro de sus objetivos. En función a la estrategia de gestión de recompensas seleccionada, la Recompensa total es una herramienta que le puede generar una ventaja competitiva a una empresa respecto a sus competidores. Además de ello, puede incrementar el bienestar del personal, ya que toma en cuenta factores no monetarios. Esto vendría a ser fundamental en un sector tan competitivo y parejo como el automotriz.

En cuanto a la situación actual del área de recursos humanos de Euromotors, es importante mencionar que las áreas de back office son realizadas por el grupo en general (Euromotors). Es necesario precisar que las actividades e incentivos a realizar para la fuerza de ventas, son previamente evaluadas por la gerencia de Recursos Humanos y Comercial.

Si bien Euroshop pertenece al grupo Euromotors, junto con Audi, Porsche y Seat, cada empresa establece su propia política de remuneración y sistema de compensación. Dada la naturaleza de nuestra investigación, la empresa que mejor se adapta a nuestra propuesta es Euroshop. La investigación toma mucho más relevancia porque se tuvo el acceso a una empresa de prestigio que se encuentra consolidada en el sector y con una marca posicionada en el top ten del mercado como es el caso de Volkswagen. En relación a las diversas marcas con las que cuenta el grupo, no son comparables las comisiones que puede recibir un asesor comercial de la marca Porsche y lo que puede recibir de comisión un asesor de la marca Volkswagen. En ese sentido, no existe una independencia en el área de Recursos Humanos sino que, trabajan de manera

conjunta para identificar situaciones que puedan ser mejoradas. Es necesario mencionar que, muchas de las prácticas propuestas que existen actualmente no abarcan a los ejecutivos comerciales. Esto se pudo contrastar en las entrevistas semiestructuradas al gerente de Recursos Humanos y a la fuerza de ventas.

En función al marco teórico, se eligió el modelo de Michael Armstrong (2007) por la amplitud de sus dimensiones en cuanto a la capacidad de abarcar elementos mucho más completos que no se encontraron en otros modelos de recompensa total. Además, incluye una gran cantidad de beneficios no monetarios útiles para la investigación. Ante este contexto tan complicado, el modelo puede ser implementado y aprovechado por el lado de los beneficios relacionales.

1. Sueldo Variable

Uno de los mayores problemas para poder lograr llegar a las cuotas mensuales que les impone la organización son los constantes cambios hacia las políticas de comisiones, lo que trae consigo malestar y disgusto en los ejecutivos comerciales, pues tienen que realizar mayores esfuerzos para poder lograr sus objetivos.

Se recomienda, dentro del sueldo variable de la empresa, realizar una mejor planificación de objetivos de manera mucho más formal, con previo aviso, para que ello no perjudique a los ejecutivos comerciales y no tome por sorpresa los nuevos ajustes que se realicen. Además, permitir que las metas propuestas en la organización sean acordes a las temporadas altas y bajas, es decir, tener objetivos mucho más realistas según la situación del mercado en diferentes meses del año. Esto traerá consigo objetivos mucho más alcanzables, planificados y un personal comercial mucho mejor motivado hacia los objetivos propuestos, sin recibir cambios a última hora y, sobretodo, con la sensación de que también se piensa en los dos actores involucrados, la empresa y ellos.

Por otro lado, y si bien es cierto que la cuota de ventas debe ser un porcentaje retador, es realmente necesario que se ajuste al mercado y al tipo de público objetivo al que apunta la organización, ya que, si los vendedores perciben esta cuota fijada como inalcanzable, lejos de destinar esfuerzos y energía al logro de esta, dicho monto pasa a ser visto como un elemento inalcanzable o percibida como una “política excusa” preparada para no realizar el pago de sus bonos o comisiones.

En adición a lo anterior y considerando que el mercado se mueve constantemente, la implementación de las nuevas políticas de comisiones se debería ejecutar de manera planificada en base a diferentes fechas, sea trimestral o semestralmente ya que, con ello, los ejecutivos comerciales tomarán precauciones con respecto a nuevas medidas pactadas y comunicadas con anterioridad.

2. Beneficios

En cuanto a la Beneficios, enfocándonos en la sub-categoría Salud y Seguridad, los planes médicos con los que cuentan los colaboradores de la organización han tenido diferentes cambios con respecto a la cobertura que realizan para sus consultas.

La recomendación para este elemento que considera relevante la fuerza de venta, sería obtener una planificación realizada por la misma empresa o área responsable para poder tener paquetes de planes que se adapten a las necesidades que tiene cada asesor comercial, según las exigencias que tiene y según la disponibilidad económica con la que cuenta. Esto se evidencia en los comentarios obtenidos en el *focus group* donde un participante mencionó que la afiliación a los planes médicos debería tener una mejor en cuanto a mayor cobertura de clínicas. Por su parte, un segundo participante comentó que del 100% ahora la empresa les cubre el 80% o el 85% mientras que años atrás, la compañía tenía cobertura al 90%. Este 15% representa un cambio considerable en el gasto planificado de los colaboradores respecto a sus planes médicos.

3. Aprendiendo y Desarrollando

Dentro de la categoría de Aprendiendo y Desarrollando, la subcategoría “Desarrollo de Capacidades”, la organización debería concentrar las inversiones en el desarrollo profesional de los colaboradores, apoyando las capacitaciones y técnicas de ventas en pro de lograr un beneficio mutuo entre la empresa y el mismo vendedor. De esta forma, se lograría contar con un personal que tenga conocimiento sobre las nuevas tendencias comerciales, nuevos procesos y programas de mentoring que incluyan una certificación que enriquezca la hoja de vida del vendedor y personal en general.

A su vez, la organización no solo debe enfocarse en el personal que se encuentre dentro de la empresa, sino el personal que ingrese a ella. Por ello, se recomienda dar al personal del área comercial una inducción completa sobre la utilización del sistema ERP, tanto a nivel teórico como práctico, con el objetivo de que este colaborador comprenda todas las funciones e incorpore el conocimiento lo más pronto posible, ya que la fuerza de ventas que se encuentra laborando asegura que no se cuenta con este tipo de inducción del sistema con el que cuenta Euroshop. En ese sentido, los primeros días del personal nuevo en lugar de destinar tiempo en captar a sus primeros clientes, lo utiliza tratando de consultar a sus compañeros sobre los pasos a seguir en este ERP.

Del mismo modo, se recomienda brindar a los colaboradores del área comercial la oportunidad de poder acceder a talleres, cursos y/o carreras universitarias a partir de convenios entre la empresa y la casa de estudios. De esta manera, el trabajador sentirá el respaldo de su

organización al permitirle desarrollarse y adquirir conocimientos en un centro de estudios especializado.

Siguiendo con la categoría de Aprendiendo y Desarrollando, para la subcategoría “Gestión del Desempeño”, es necesario que los jefes de venta de cada tienda brinden a su equipo de ventas la retroalimentación correspondiente tanto a nivel grupal como de manera individual.

La recomendación, dentro de los hallazgos realizados es que el ejecutivo comercial reciba un monitoreo constante por parte de su superior para corregir posibles deficiencias en su desempeño y, a su vez, potenciar lo que está haciendo bien. Esto con base en los indicadores del área y los avances de venta de cada ejecutivo comercial de manera personalizada.

4. Experiencia en el Trabajo

Dentro de la categoría Experiencia en el trabajo, se encuentra la subcategoría “Ambiente Físico y Herramientas”, donde se identificó el malestar por la fuerza de ventas de no poder acceder a una sala de esparcimiento, pese a que se cuenta con un espacio amoblado para este tipo de actividades. Como ya fue mencionado en los hallazgos, esta sólo puede ser utilizada por colaboradores de áreas administrativas como marketing o logística y no por los ejecutivos comerciales.

En ese sentido, como primera alternativa sería proponer que el personal de ventas pueda ingresar a esta zona, para que de esta manera logren tomar break de su rutina que demanda estrés. Asimismo, incluir una suerte de juegos que permitan que en su tiempo libre logren una mayor integración del equipo, por ejemplo: Jenga, Uno, mesa de billar entre otros juegos de mesa.

Siguiendo con la subcategoría de “Ambiente Físico y herramientas”, las asesorías en finanzas personales y sobreendeudamiento son el principal factor que tiene la fuerza de ventas, pero que la organización no lo ha considerado dentro de una propuesta para un mejor desarrollo personal de sus colaboradores.

En base a lo mencionado, se recomienda brindar al equipo de ventas un mejor soporte en los temas financieros y de sobre-endeudamiento con el objetivo de otorgarle al colaborador el conocimiento y las herramientas necesarias para una correcta utilización del dinero, tarjetas de crédito, préstamos, etc. Por ejemplo, participantes de los *focus group* comentó que es un tema bien importante porque te ayuda a poder mejorar tus gastos y darles prioridad a algunas cosas. Además que a veces tienes muchas tarjetas y comienzas a disparar y disparar y se forma una bola de nieve.

Ahora bien, dentro de la categoría Reconocimiento, se encuentra la variable “premio al empleado del mes”. Este tipo de beneficios ha sido anteriormente implementado, pero por un tema

de decisión de parte del gerente general, no ha vuelto a ser efectuado, dejando de lado temas que podrían impactar en cada persona como la motivación y productividad de los ejecutivos comerciales hacia los procesos de venta. Un participante comentó “Yo creo que es una forma de medir el desempeño de cada uno. A veces uno cree y piensa que está haciendo las cosas bien y por ahí puede que esté fallando. Entonces de alguna manera ese reconocimiento mensual o bimestral hace que uno vea también si está haciendo bien o que es lo que tiene que mejorar”. Asimismo, al margen de la recompensa económica para este tipo de celebraciones, lo valorado por la fuerza de ventas es el sentirse reconocido no únicamente por sus compañeros del trabajo, sino por las cabezas de la organización. Por lo que anunciar de manera oficial el reconocimiento y la entrega correspondiente del premio al desempeño obtenido, sería un elemento motivador y bien recibido por los colaboradores del área comercial.

Tras lo mencionado, se recomienda implementar un sistema formal por sede de reconocimiento trimestral que se maneje con títulos o denominaciones coloquiales como por ejemplo “el vendedor camiseta”, “el pilas del grupo”, “el conciliador”. Esto va a fomentar integración a los vendedores y, a su vez, motivación para lograr ganar el título y el premio. Una de las posibles ideas del premio sería “*free pass*” de gimnasios por 1 semana o más, cenas pagadas en restaurantes, sesión de relajación o masajes para parejas o *gift cards* para salón de belleza o supermercado.

Por otro lado, dentro de la subcategoría “Balance Vida Laboral” en el tema familiar, específicamente la variable “Becas a la Excelencia Académica de los hijos”, se ha concluido que este tipo de beneficios genera preocupación para la mayoría del personal, puesto que cuentan con hijos a los que les es complicado mantener una proyección cada mes por el tema de las modificaciones a los sueldos variables y tienen que tratar de cubrir ese gasto importante.

Por ello, se recomienda a la empresa brindar este beneficio, ya que generaría el fortalecimiento en la identificación con la organización no únicamente del colaborador sino también de la familia. Es un elemento motivador para los trabajadores, ya que sentirían que la empresa se preocupa por el desarrollo y crecimiento educativo de su familia. Por ejemplo, uno de los participantes de los *focus group* mencionó que en otras empresas había concurso de notas y los vendedores entregan las libretas de sus hijos y los que tenían buen promedio le daban premio, a veces becas para seguir estudiando computación o inglés o juguetes si eran niños, entonces era motivante porque llegaba fin de mes y todos los padres corriendo con sus libretas y los niños también te esperaban para poder saber si es que ganaron al tener buenas calificaciones. Esto demuestra el sentir de casi la mayoría de los participantes de nuestra investigación.

Otra de las variables vinculadas a la subcategoría “Balance Vida Laboral”, en el tema de recreaciones, es la realización de eventos deportivos como las Olimpiadas. Esta actividad tiene como objetivo la integración de los colaboradores a todo nivel pertenecientes a la organización y resulta un factor valorado por el equipo de ventas. A pesar de ello, el horario de realización de este evento no se ajusta al de los ejecutivos comerciales, lo que genera que en muchas oportunidades, la fuerza de ventas no pueda ser partícipe de este evento, lo cual les resulta frustrante y genera un distanciamiento en el sentimiento de pertenencia con la empresa. Por lo que se recomienda ajustar el horario y los días de la realización de este evento, ya que por el mismo estilo de trabajo del área comercial en la mayoría de los casos se les dificulta la participación.

5. Beneficios adicionales de la fuerza de ventas

Finalmente surgieron recomendaciones adicionales de las conversaciones realizadas con los vendedores obtenidos en los *focus group* y entrevistas. La primera es la Contratación de un Asistente de Ventas (ADV) o convenio de practicante, ya que uno de los principales problemas identificados por el personal de la fuerza de ventas es la sobrecarga de labores administrativos. En lugar de encontrarse dedicados en captar clientes y concretar ventas, los ejecutivos comerciales destinan tiempo y esfuerzo en cumplir con los trámites administrativos operativos y seguimiento de las ventas recientemente realizadas. Si bien esta propuesta implicaría una inversión mensual en el pago del salario de este nuevo colaborador, esto permitiría incrementar la productividad y eficiencia de los vendedores quienes estarían abocados al 100% en realizar su función principal, que es vender. Por ejemplo, lo comentado por este participante mencionó que su otra motivación era que existen bastantes trámites administrativos, entonces, cuando uno llega a sus objetivos una vez, al siguiente mes podría bajar por la carga de papeleo. Sería bueno implementar, a los que llegan a su cuota, porque por tres no vas a tener un administrativo, pero por 8 a 10 ventas, ya el premio podría ser que a esa persona cómo ha llegado a su cuota, alguien le facilite el trabajo.

Otra de las propuestas recopiladas de los *focus group* es la contratación de un colaborador que se encargue únicamente de los despachos de vehículos de toda la fuerza de ventas. De esta manera, se busca reducir la carga administrativa del vendedor y, principalmente, brindar una experiencia al cliente en la entrega del vehículo. Teniendo en cuenta que es la última etapa del proceso de venta y constituye la última imagen que se llevará el cliente de la empresa, es necesario brindarle la atención especializada que se merece. Existen casos donde los participantes de los *focus group* afirmaron que en otras empresas donde trabajaban “llegaba el cliente y le decía: Sí señor, ¿qué carro quiere? Le hacía su orden de compra, su copia de DNI, su pago. ¡Ya! y se lo pasó a la ADV. Ella ya tenía que ver con el trámite de su tarjeta, placa, el proceso de la entrega del carro, todo. Incluso existe otro asesor que entregaba el carro, que era una persona especializada

que conocía el carro, las funciones de la radio, y les explicaba todo. Entonces el cliente se iba satisfecho con la compra y una entrega perfecta, pero en Euroshop no contaban con eso. Esta propuesta además de disminuir la carga a los vendedores, generaría un beneficio para la organización ya que mejoraría la experiencia de compra para los clientes.

Otra de las propuestas extraídas de los *focus group* es brindarle facilidades para la obtención de autos o autos prestados o rentados (debitado del sueldo recibido de manera mensual por el vendedor) por una cantidad de meses para el uso de este. La particularidad de esta propuesta se da que el vehículo sea “brandeado” con el logo de Volkswagen y Euroshop. De esta manera, se busca utilizar el vehículo como un punto publicitario y al mismo tiempo brindarles la oportunidad a los vendedores de contar con un auto.

Asimismo, surgió la iniciativa de crear planes de una tasa de interés preferencial para la fuerza de ventas. Esto se debe a que no cuentan con ningún beneficio diferencial entre vendedores y cualquier otro cliente. Esta situación es un elemento poco motivador, pero que sería realmente valorado por los vendedores ya que ellos también quieren sentir que son capaces de comprar o adquirir un vehículo de la marca que venden y no de otra marca de inferior valor.

Finalmente, otro hallazgo con relevante valoración es el contar con estacionamientos. Se recomienda otorgar al ejecutivo comercial la posibilidad de contar con zonas de estacionamiento en las que ellos puedan dejar sus respectivos vehículos y en donde la seguridad de estos se encuentre totalmente garantizada. Contar con este beneficio le permitiría al colaborador poder dirigirse a su centro de trabajo en su propio vehículo y con la confianza de que no tendrán inconveniente alguno con este durante la jornada laboral.

REFERENCIAS

- AFP Hábitat (2019). *Aporte Mensual en la AFP y ONP*. Recuperado de <https://www.afphabitat.com.pe/cuanto-es-el-monto-que-debo-aportar-a-cada-sistema/>
- Allen, D. (2008) *Retaining Talent – A guide to analyzing and managing employee turnover*. USA: SHRM. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining Talent: replacing. Misconceptions with evidence-based strategies*. Academy of Management Perspectives. Recuperado de <http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jvardaman/files/files/AllenAMP.pdf>
- Almeda, C. (2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Angeli, M. & Deza, D. (2014). *Propuesta de Valor al Empleado, 2014 Nuevas Tendencias*. Recuperado de <http://www.remuneraciones.com.uy/doc/Diego%20Deza.pdf>
- Arias, F. & Heredia, V., (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (6ta ed.). México DF: Trillas.
- Ariess, A., Cascio, W. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *EconPapers*. Pp. 173-179
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. USA: Kogan Page. Recuperado de https://hrproblog.files.wordpress.com/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management a Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. (5a Ed.) Philadelphia: Kogan Page Publishers. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Asociación automotriz del Perú (2019a). *Venta de Vehículos livianos superó caída del 2018 y cerró el 2019 con crecimiento*. Recuperado de <https://aap.org.pe/aap-venta-de-vehiculos-livianos-supero-caida-del-2018-y-cerro-el-2019-con-crecimiento/>
- Asociación automotriz del Perú (2019a). PBI creció 0.63% en mayo, pero cae en venta automotriz. Recuperado de <https://aap.org.pe/pbi-crecio-0-63-en-mayo-pero-cae-venta-automotriz/>
- Asociación automotriz del Perú (2020). *Venta e Inmatriculación de Vehículos nuevo* Recuperado de https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2020/

- Asociación de Buenos Empleadores [ABE] (2019a). *Programa de Reconocimiento*. Recuperado de http://www.amcham.org.pe/old/abe/descargas/GUIA_ABE_RECONOCIMIENTO.pdf
- Asociación de Buenos Empleadores [ABE] (2019b). *Programa de Evaluación de Desempeño*. Recuperado de http://www.amcham.org.pe/old/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPENO.pdf
- Asociación de Buenos Empleadores [ABE] (2019c). *Programa de Capacitación y Desarrollo*. Recuperado de http://www.amcham.org.pe/old/abe/descargas/GUIA_ABE_CAPACITACION_Y_DESARROLLO.pdf
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz [AMIA] (2018). *Diálogo de la Industria Automotriz 2018 – 2024*. Mexico D.F. Recuperado de <http://www.amia.com.mx/boletin/dlg20182024.pdf>
- Barandiaran, M., Calderón, D., Chávez G. & Coello, A. (2012). Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4614/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1
- Barragán, J.; Castillo J.; Villalpando, P. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. pp. 33 - 43. En *ResearchGate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315815189_Estrategias_de_retencion_de_empleados_eficientes_Importancia_estrategica_de_la_fidelizacion_de_los_empleados_en_organizaciones_internacionales_Efficient_employee%27s_retention_strategies_The_importance_
- Basurto, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Economía UNAM*, 10(30), 75–92. [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1665-952X\(13\)72204-7](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S1665-952X(13)72204-7)
- Beatriz, L. & Pérez, A. (2018). El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12491/BEATRIZ_PEREZ_EL_MARKETING_RELACIONAL_EN_LA_FIDELIZACION_DE_CLIENTES_EN_EL_NEGOCIO_POST_VENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/bohlander_issuu_2017
- Bullemore, J. (2019). El gran reto de los equipos de venta: La diferenciación. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/25/el-gran-reto-de-los-equipos-de-venta-la-diferenciacion/>
- Capell, J. (2018). *Retribución y Talento*. Equipos & Talento. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/ceinsa/retribucion-y-talento>

- Capell, J. (2020). *La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas*. Capital Humano, 349, 271–274.
- Carbajal, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma económico*, 2 (1), pp. 24 - 52. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-SectorAutomotriz-5961679.pdf>
- Chiavenato, I., (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Guzmán, B. M. P. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F: McGraw Hill.
- Continental (2019). *Tendencias de la Industria Automotriz. Continental: The future in Motion*. Recuperado de <https://www.continental.com/es-mx/products-innovation/innovation/tendencias-de-la-industria-automotriz/tendencias-de-la-industria-automotriz--86470>
- Crisanto, K.; Poma, S. & Wendorff, J. (2016). *Aplicación Del Modelo De Estrategias De Gestión De Retención Basadas En Evidencia*. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/02/APLICACION%20DEL-MODELO-DE-ESTRATEGIAS-DE-GESTION-DE-RETENCION-BASADAS-EN-EVIDENCIA-.pdf>
- De la Cruz, M. & Martínez, C. (2013). *Competitividad Empresarial: Labor de Recursos Humanos en las organizaciones*. Universidad Nacional de Tamaulipas de Nuevo Laredo. Consulta: 20 de Diciembre del 2019. Recuperado de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/competitividad_0.pdf
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Tercera Edición. España: McGraw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/11855126/GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN-MC_GRAW
- Dorado, R. (2013). *Ser un buen Jefe y Líder*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/01/ser-un-buen-jefe-y-lider/>
- ESAN (2016). *Gestión de compensaciones como proceso clave de RR.HH. y del negocio*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/gestion-de-compensaciones-como-proceso-clave-de-rrhh-y-del-negocio/>
- Escuela de Postgrado Gerens (2017). *La inversión del talento humano para la retención de personal*. Recuperado de <https://gerens.pe/blog/inversion-talento-humano-retencion-personal-altamente-capacitado/>
- Euroshop (2019). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.euroshop.com.pe/nosotros>
- Flores, R.; Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1): 65-99. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

- Frías, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. (Tesis de Magíster, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1
- Gestión (2018). Clima Laboral: Diez cosas que hace una empresa que busca el balance vida – trabajo. En Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-diez-cosas-empresa-busca-balance-vida-227515-noticia/>
- Gestión (2019). 'Pico y Placa' puede generar un boom en la compra de autos usados desde US\$ 7,000. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/pico-placa-generar-boom-compra-autos-usados-lima-us-7-000-273893-noticia/>
- Gobierno del Perú (2019). *Seguro Regular EsSalud. Gob: Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/218-seguro-regular-essalud-seguro-aportes>
- González, J. (2012). *El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización*. (Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada, Nueva Granada, Colombia). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/143445935.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1>
- Jiang, Z. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, 4, (10), 177-183.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- La Puente, J. (2016). Consulting Report - Euromotors S.A. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8310>
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de Retail*. Santiago de Chile – Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cfloyola_jr.pdf?sequence=1
- ManpowerGroup (2015a). *Reflexionando sobre la retención del talento humano*. En *Contenidos ManPowerGroup*. Recuperado de https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20151215/asocfile/20151215122336/mgs_reflexionando_sobre_laretencion_del_talento_humano.pdf

- ManpowerGroup (2015b). *Encuesta de Escasez de Talento 2015*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- ManpowerGroup. (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento: Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes*. Lima - Perú. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manum (2019). *Cómo retener a los empleados*. Recuperado de <https://grupomanum.com/es/noticias/como-retener-los-empleados/>
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Recuperado de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf
- Mazo, I. (2009). *Estrategia de gestión de personas y recompensas*. Recuperado de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0901_Capital Humano.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2018). *Compendio de Normas Laborales de Régimen Privado*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289875/Compendio_normas_laborales_29-01-19.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2019). *Vacaciones*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF_VACACIONES.pdf
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 20 (2), 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Nieva, C. (2018). *Gestión del talento*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/gestion-del-talento>
- Observatorio de RRHH (2018). *Las 10 tendencias de la gestión del talento en 2018*. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-10-tendencias-la-gestion-del-talento-2018.html>
- Ponce, J., Chávez, G. & Romero, C. (2018). *Principales factores de la Recompensa Total en base al modelo de Michael Armstrong para la retención de ingenieros civiles en una empresa del sector construcción*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Prieto, P. (2013) Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Proinversión (2016). *Régimen laboral de la actividad privada en el Perú*. Lima-Perú. Agencia de la Promoción de la inversión privada – Perú. Consulta: 29 de Noviembre del 2019.

- Recuperado de
<http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>
- Rocha, M. & Macías, J. (2017). *Claves para retener el talento humano*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/talento-humano-formas-para-retener-el-recurso-humano/249268>
- Saire, J. & Sosa, C. (2016). Consulting Report - Euromotors S.A. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8310>
- Salazar, E. (2016). Identificación De Los Factores Que Determinan La Alta Rotación Del Personal De Ventas En Empresas Retail De Prendas De Vestir: Caso Tiendas Piero. (Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración, Universidad de Lima, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia), Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- SHC Denarius (2016). *Estudio de Compensaciones: Beneficios Laborales 2015 – 2016*. Lima – Perú. Consulta: 20 de Noviembre del 2019. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/Brief_Beneficios%20Laborales%20%20estudio%20de%20compensaciones%202015%20-%202016.pdf
- Solarte, D. (2013). *Papel de la Dirección de RRHH en la competitividad empresarial*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/26/papel-de-la-direccion-de-rrhh-en-la-competitividad-empresarial/>
- StarMe Up. (2018). *Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH*. Recuperado de <https://www.starmeup.com/blog/es/people-analytics-es/indice-de-rotacion-de-personal/>
- Statista (2020). *Ranking de los principales fabricantes de automóviles según el volumen de ventas a nivel mundial en 2019*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/600663/fabricantes-de-automoviles-venta-de-vehiculos-a-nivel-mundial/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2019). *Seguros Obligatorios*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/seguros-obligatorios>
- Urrego, P. (2016). *Entorno Laboral Saludable*. Bogotá: MinSalud. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>

Ustarroz, L. & Marcos, S. (2015). *El modelo de recompensa total: unamos las piezas del puzle de la retribución*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110326/El-modelo-de-recompensa-total-unamos-las-piezas-del-puzle-de-la-retribucion>

WorldatWork. (2019). *What is Total Rewards Model?* Recuperado de <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>

Vera, I. (2017). *Balance Vida-Trabajo*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Repositorio Institucional. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/111951>



ANEXO A: Guía de entrevista a profundidad gerencia general - comercial

Entrevista Gerente Comercial

Introducción: Somos alumnos de décimo ciclo de la facultad de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando nuestra tesis enfocada en la empresa Euroshop porque la consideramos una organización sólida y que se adapta al tema que estamos desarrollando en nuestra investigación académica. La presente entrevista a profundidad tiene como objetivo recopilar información en primera instancia acerca de la organización en general. Asimismo, el contexto sectorial en el que se desempeña la organización y, finalmente, la realización de un diagnóstico sobre que lo que posee, lo que no y lo que se puede proponer. Esto tiene como foco principal la propuesta de una estrategia de Recompensa Total para la fuerza de ventas de la empresa que el entrevistado representa con el objetivo de mejorar la retención del personal e incrementar su satisfacción.

a. Organización

1. ¿Podría explicarnos la relación entre la realización de actividades de back-office de Euromotors y su influencia en Euroshop?
2. ¿Qué áreas y/o procesos posee la organización?
3. ¿Cómo se encuentra conformada la estructura organizacional de Euroshop?
4. ¿Cuál es la influencia del área de RRHH en las decisiones comerciales?
5. ¿Cuántos concesionarios posee Euroshop? ¿Cómo están organizados? ¿Cuál es el número de vendedores de cada tienda?

b. Contexto Sectorial

6. ¿Cuáles son sus principales expectativas de la empresa para el 2020? (metas) - (Situación Actual)
7. Teniendo en cuenta la actual situación del sector automotriz ¿cuáles considera que serían las principales fortalezas y debilidades de la empresa con respecto al sector?

c. Fuerza de Ventas de la empresa

8. ¿Cómo calificaría la importancia del rol que realiza la fuerza de ventas en su empresa?
9. ¿Cómo definiría al vendedor de Euroshop de la empresa? ¿Cuáles son sus principales características?
10. ¿Cuáles son las principales prácticas de recursos humanos para la fuerza de ventas en la empresa?
11. ¿Los cambios en el mercado generaron modificaciones en las políticas de Euroshop?
12. ¿Los índices de rotación de la fuerza de ventas se vieron afectados?
13. ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para motivar, retener y atraer a los vendedores que requieren?
14. ¿Cuál es su percepción respecto a la motivación de los ejecutivos comerciales? ¿Cuáles son las causas de dicha percepción?

d. Recompensa Total

15. ¿Cuál es la actual estrategia de compensación dentro de la empresa para la Fuerza de Ventas?
16. ¿A cuál de los siguientes factores pone más énfasis la empresa? ¿Por qué?
 - a. Sueldo Variable: Comisiones
 - b. Aprendizaje y Desarrollo: Línea de Carrera, Capacitaciones
 - c. Beneficios: Corporativos, Salud, Apoyo Financiero, Vacaciones
 - d. Experiencia en el trabajo: Reconocimiento, Ambiente Físico y Balance Vida-Laboral
17. ¿Existe alguna variable de los ejemplos presentados que preferiría que no toquemos por temas coyunturales sensibles?
18. Solicitamos su apoyo para que nos indique qué elementos del siguiente cuestionario se realizan dentro de la empresa, e indicar observaciones adicionales si se diera el caso; de igual manera indicar si alguno de los elementos se encuentra en proyecto.

1. BENEFICIOS

Tabla A1: Beneficios Corporativos

Beneficios Corporativos	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas				
Gift card corporativo por cumpleaños del trabajador				
Fiesta o celebración de Navidad para hijos de los trabajadores				
Puente por fiestas				
Entrega de tablets o notebooks a usted				
Entrega de estacionamientos				
Vending de alimentos (Máquina expendedora)				
Asignación familiar adicional				
Asignación de movilidad				
Asignación por refrigerio				
Asignación o premio por antigüedad				

Tabla A2: Apoyo Financiero

Apoyo financiero	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Subsidio de combustible				
Préstamos de emergencia				
Préstamos educacionales				
Préstamos de vivienda				
Préstamo multipropósito				

Tabla A3: Salud y Seguridad

Salud y Seguridad	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Planes médicos				
Planes dentales				
Planes de visión				
Planes de medicamentos recetados				
Plan de salud mental				

2. EXPERIENCIA EN EL TRABAJO**Tabla A4: Reconocimiento**

Reconocimiento	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Premio de excelencia en atención al cliente				
Premio de reconocimiento según pares				
Premio de reconocimiento gerencial				
Premio al empleado del mes				
Premio al empleado del año				
Almuerzos de apreciación				
Salidas				
Eventos formales				
Programa de sugerencias para empleados				

Tabla A5: Ambiente Físico y Herramientas

Ambiente físico y herramientas	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Instalaciones de gimnasios dentro de la empresa				
Masajes dentro de la oficina				
Enfermería en la oficina				
Política de “puertas abiertas”				
Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento				
Asesoramiento nutricional				

Tabla A6: Balance Vida - Trabajo

Balance vida-trabajo	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Horarios estacionales				
Horario de entrada y salida flexible				
Teletrabajo (Trabajar desde casa)				
Canje de acumulación de hora por días libres				
Paseos a centros recreacionales				
Olimpiadas				
Convenios comerciales directos				
Convenio con instituciones financieras				
Convenio con instituciones de educación superior				
Convenio con instituciones de salud				
Convenio directo con inmobiliarias				
Convenio directo con automotoras				

Tabla A6: Balance Vida – Trabajo (continuación)

Balance vida-trabajo	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Convenio con gimnasios y/o complejos deportivos				
Convenio con agencia de viajes				
Becas de excelencia académica para hijos				
Bonificación extra por fallecimiento de familiar directo				
Programa de manejo de estrés				
Convenio con agencia de taxis para ir y regresar del centro laboral				
Talleres de relajación				
Programa de salud preventiva y general				
Programa de alimentación saludable				
Programa de asistencia psicológica				

3. APRENDIENDO Y DESARROLLANDO

Tabla A7: Gestión del Desempeño

Gestión del desempeño	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Reuniones personales para revisión de desempeño				
Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento				
Capacitación formal				

Tabla A8: Línea de Carrera

Línea de carrera	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Aprendizaje en el extranjero				
Ascenso a promociones laborales				
Financiamiento de pre-grado				
Financiamiento de post-grado				

Tabla A9: Desarrollo de Capacidades

Desarrollo de Capacidades	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Convenio con universidades				
Entrenamiento de nueva tecnología				
Asistencia a seminarios externos y conferencias				
Acceso a aprendizaje virtual, seminarios y podcast				
Entrenamiento de liderazgo				
Exposición de expertos				
Programa de Coaching				
Curso de Inglés				

ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad gerencia de RR.HH

Entrevista Gerente de Recursos Humanos

Introducción: Buenas tardes, somos alumnos de décimo ciclo de la facultad de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando nuestra tesis enfocada en la empresa Euroshop porque la consideramos una organización sólida y que se adapta al tema que estamos desarrollando en nuestra investigación académica. La presente entrevista a profundidad tiene como objetivo recopilar información en primera instancia acerca de la organización en general. Asimismo, el contexto sectorial en el que se desempeña la organización y, finalmente, la realización de un diagnóstico sobre que lo que posee, lo que no y lo que se puede proponer. Esto tiene como foco principal la propuesta de una estrategia de Recompensa Total para la fuerza de ventas de la empresa que el entrevistado representa con el objetivo de mejorar la retención del personal e incrementar su satisfacción.

a. Organización

1. ¿Podría explicarnos la relación entre la realización de actividades de back-office de Euromotors y su influencia en Euroshop?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional de Euromotors?
3. ¿Cuál es la influencia del área de RRHH en las decisiones comerciales?
4. ¿Cuáles son las expectativas de la empresa este año? (Metas)

b. Contexto Sectorial

5. Teniendo en cuenta la actual situación del sector automotriz ¿cuáles considera que serían las principales fortalezas y debilidades de la empresa con respecto al sector?

c. Fuerza de Ventas de la empresa

6. ¿Cómo calificaría la importancia del rol que realiza la fuerza de ventas en su empresa?
7. ¿Cómo definiría al vendedor de Euroshop de la empresa? ¿Cuáles son sus principales características?
8. ¿Cuáles son las principales prácticas de recursos humanos para la fuerza de ventas en la empresa?
9. ¿Cuáles son las estrategias que se emplean para motivar, retener y atraer a los asesores comerciales que requieren?
10. ¿Cuál es su percepción respecto a la motivación de los asesores comerciales que permanecen en la empresa? ¿Cuáles son las causas de dicha percepción? ¿Se encuentra en sintonía con los índices de rotación?

d. Recompensa Total

11. ¿Cuál es la actual estrategia de compensación dentro de la empresa para la Fuerza de Ventas? ¿Cómo se determinó?
12. ¿Conoce el modelo de Recompensa Total? ¿A cuál de los siguientes factores, del modelo de Recompensa total, pone mayor énfasis la empresa?
 - a. Sueldo Variable: Comisiones
 - b. Aprendizaje y Desarrollo: Línea de Carrera, Capacitaciones
 - c. Beneficios: Corporativos, Salud, Apoyo Financiero, Vacaciones
 - d. Experiencia en el trabajo: Reconocimiento, Ambiente Físico y Balance Vida-Laboral
13. ¿Cuáles considera que son los factores de recompensa total que los asesores comerciales valoran para permanecer en la empresa? ¿Por qué?
14. ¿Existe alguna variable de los ejemplos presentados que preferiría que no toquemos por temas coyunturales sensibles? Solicitamos su apoyo para que nos indique qué elementos del siguiente cuestionario se realizan dentro de la empresa, e indicar observaciones adicionales si se diera el caso; de igual manera indicar si alguno de los elementos se encuentra en proyecto.

1. BENEFICIOS

Tabla B1: Beneficios Corporativos

Beneficios Corporativos	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas				
Gift card corporativo por cumpleaños del trabajador				
Fiesta o celebración de Navidad para hijos de los trabajadores				
Puente por fiestas				
Entrega de tablets o notebooks a usted				
Entrega de estacionamientos				
Vending de alimentos (Máquina expendedora)				
Asignación familiar adicional				
Asignación de movilidad				
Asignación por refrigerio				
Asignación o premio por antigüedad				

Tabla B2: Apoyo Financiero

Apoyo financiero	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Subsidio de combustible				
Préstamos de emergencia				
Préstamos educacionales				
Préstamos de vivienda				
Préstamo multipropósito				

Tabla B3: Salud y Seguridad

Salud y Seguridad	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Planes médicos				
Planes dentales				
Planes de visión				
Planes de medicamentos recetados				
Plan de salud mental				

2. EXPERIENCIA EN EL TRABAJO**Tabla B4: Reconocimiento**

Reconocimiento	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Premio de excelencia en atención al cliente				
Premio de reconocimiento según pares				
Premio de reconocimiento gerencial				
Premio al empleado del mes				
Premio al empleado del año				
Almuerzos de apreciación				
Salidas				
Eventos formales				
Programa de sugerencias para empleados				

Tabla B5: Ambiente Físico y Herramientas

Ambiente físico y herramientas	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Instalaciones de gimnasios dentro de la empresa				
Masajes dentro de la oficina				
Enfermería en la oficina				
Política de “puertas abiertas”				
Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento				
Asesoramiento nutricional				

Tabla B6: Balance Vida - Trabajo

Balance vida-trabajo	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Horarios estacionales				
Horario de entrada y salida flexible				
Teletrabajo (Trabajar desde casa)				
Canje de acumulación de hora por días libres				
Paseos a centros recreacionales				
Olimpiadas				
Convenios comerciales directos				
Convenio con instituciones financieras				
Convenio con instituciones de educación superior				
Convenio con instituciones de salud				
Convenio directo con inmobiliarias				
Convenio directo con automotoras				

Tabla B6: Balance Vida – Trabajo (continuación)

Balance vida-trabajo	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Convenio con gimnasios y/o complejos deportivos				
Convenio con agencia de viajes				
Becas de excelencia académica para hijos				
Bonificación extra por fallecimiento de familiar directo				
Programa de manejo de estrés				
Convenio con agencia de taxis para ir y regresar del centro laboral				
Talleres de relajación				
Programa de salud preventiva y general				
Programa de alimentación saludable				
Programa de asistencia psicológica				

3. APRENDIENDO Y DESARROLLANDO

Tabla B7: Gestión del Desempeño

Gestión del desempeño	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Reuniones personales para revisión de desempeño				
Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento				
Capacitación formal				

Tabla B8: Línea de Carrera

Línea de carrera	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Aprendizaje en el extranjero				
Ascenso a promociones laborales				
Financiamiento de pre-grado				
Financiamiento de post-grado				

Tabla B9: Desarrollo de Capacidades

Desarrollo de Capacidades	Sí Hay	No Hay	¿Para quienes?	En evaluación
Convenio con universidades				
Entrenamiento de nueva tecnología				
Asistencia a seminarios externos y conferencias				
Acceso a aprendizaje virtual, seminarios y podcast				
Entrenamiento de liderazgo				
Exposición de expertos				
Programa de Coaching				
Curso de Inglés				

ANEXO C: Cuestionarios aplicados a la Fuerza de Ventas de Euroshop S.A - 4 sedes

Cuestionario de Encuesta Aplicada

Sexo: _____ Edad: _____ Años en el puesto: _____
 Cargo: _____

a. BENEFICIOS:

1. **Beneficios corporativos:** Ordena del 1 a 5 según la importancia que tienen para usted los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada

Tabla C1: Prioridad de elementos de Beneficios corporativos - Mérito

Beneficios	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas		
Gift card corporativo por cumpleaños del trabajador		
Fiesta o celebración de Navidad para hijos de los trabajadores		
Puente por fiestas		
Entrega de tablets o notebooks a usted		

- 1.1. **Beneficios corporativos:** Ordena del 1 al 6 según la importancia que tienen para usted los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada

Tabla C2: Prioridad de elementos de Beneficios corporativos - Asignaciones

Beneficios	Prioridad	Observaciones (Si es necesario)
Entrega de estacionamientos		
Vending de alimentos (Máquina expendedora)		
Asignación familiar adicional		
Asignación de movilidad		
Asignación por refrigerio		
Asignación o premio por antigüedad		

2. **Apoyo Financiero:** Ordena del 1 al 5 de acuerdo a valoración e importancia que le da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada.

Tabla C3: Prioridad de elementos de Apoyo Financiero

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Subsidio de combustible		
Préstamos de emergencia		
Préstamos educacionales		
Préstamos de vivienda		
Préstamo multipropósito		

3. **Salud y Seguridad:** Ordena del 1 al 5 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada.

Tabla C4: Prioridad de elementos de Salud y Seguridad

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Planes médicos		
Planes dentales		
Planes de visión		
Planes de medicamentos recetados		
Plan de salud mental		

b. EXPERIENCIA EN EL TRABAJO:

- 1. Reconocimiento:** Ordena del 1 al 9 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 8 la menos valorada.

Tabla C5: Prioridad de elementos de Reconocimiento

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Premio de excelencia en atención al cliente		
Premio de reconocimiento según pares		
Premio de reconocimiento gerencial		
Premio al empleado del mes.		
Premio al empleado del año		
Almuerzos de apreciación		
Salidas		
Eventos formales		
Programa de sugerencias para empleados		

- 2. Ambiente físico y herramientas:** Ordena del 1 al 6 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 6 la menos valorada.

Tabla C6: Prioridad de elementos de Ambiente Físico y herramientas

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Instalaciones de gimnasios dentro de la empresa		
Masajes dentro de la oficina		
Enfermería en la oficina		
Política de “puertas abiertas”		
Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento		
Asesoramiento nutricional		

3. Balance vida-trabajo:

3.1. Balance Vida-Trabajo (Familia): Ordena del 1 al 5 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada.

Tabla C7: Prioridad de elementos de Balance vida-trabajo (Familia)

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Becas de excelencia académica a hijos		
Horario de entrada y salida flexible		
Teletrabajo (Trabajar desde casa)		
Horarios estacionales		
Bonificación extra por fallecimiento de familiar		

3.2. Balance vida-trabajo (Recreacional): Ordena del 1 al 3 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 3 la menos valorada.

Tabla C8: Prioridad de elementos de Balance Vida-Trabajo (Recreacional)

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Paseos a centros recreacionales		
Olimpiadas		
Festidanzas		

3.3. Balance vida-trabajo (Convenios): Ordena del 1 al 9 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 9 la menos valorada.

Tabla C9: Prioridad de elementos de Balance Vida-Trabajo (Convenios)

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Convenios comerciales directos		
Convenio con instituciones financieras		
Convenio con instituciones de educación superior		
Convenio con instituciones de salud		
Convenio con gimnasios y/o complejos deportivos		
Convenio con agencia de taxis para ir y regresar del trabajo		
Convenio directo con inmobiliarias		
Convenio directo con automotoras		
Convenio de agencia de viajes		

3.4. Balance vida-trabajo (Salud): Ordena del 1 al 5 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 5 la menos valorada.

Tabla C10: Prioridad de elementos de Balance Vida-Trabajo (Salud)

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Programa de manejo del estrés		
Talleres de relajación		
Programa de salud preventiva		
Programa de alimentación saludable		
Programa de asistencia psicológica		

c. APRENDIZAJE Y DESARROLLO

- 1. Gestión del Desempeño:** Ordena del 1 al 3 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 3 la menos valorada.

Tabla C11: Prioridad de elementos de Gestión del Desempeño

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Reuniones personales para revisión de desempeño		
Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento		
Capacitación formal		

- 2. Línea de carrera:** Ordena del 1 al 4 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 4 la menos valorada.

Tabla C12: Prioridad de elementos de Línea de Carrera

Elementos	Prioridad	Observaciones (En caso sea necesario)
Aprendizaje en el extranjero		
Ascenso a promociones laborales		
Financiamiento de pre-grado		
Financiamiento de post-grado		

- 3. Desarrollo de Capacidades:** Ordena del 1 al 8 de acuerdo a valoración e importancia que les da a los siguientes factores, donde 1 refleja la variable más valorada y 8 la menos valorada.

Tabla C13: Prioridad de elementos de Desarrollo de Capacidades

Elementos	Prioridad	Comentarios (En caso sea necesario)
Convenio con universidades		
Entrenamiento de nueva tecnología		
Asistencia a seminarios externos y conferencias		
Acceso a aprendizaje virtual, seminarios y podcast		
Entrenamiento de liderazgo		
Exposición de expertos		
Programa de Coaching		
Curso de Inglés		

ANEXO D: Modelos recompensa total

1. Modelo de WorldatWork

El modelo de WorldatWork se mantiene como uno de los que cada año sigue adaptándose para llegar a brindar un modelo mucho más completo respecto al contexto en el que se encuentra la gestión de compensaciones. Este tipo de modelos requiere “un conocimiento profundo, habilidades especiales y una visión actualizada de los problemas más críticos que enfrenta la fuerza laboral actual” (WorldatWork, 2019).

Figura D1: Modelo de WorldatWork

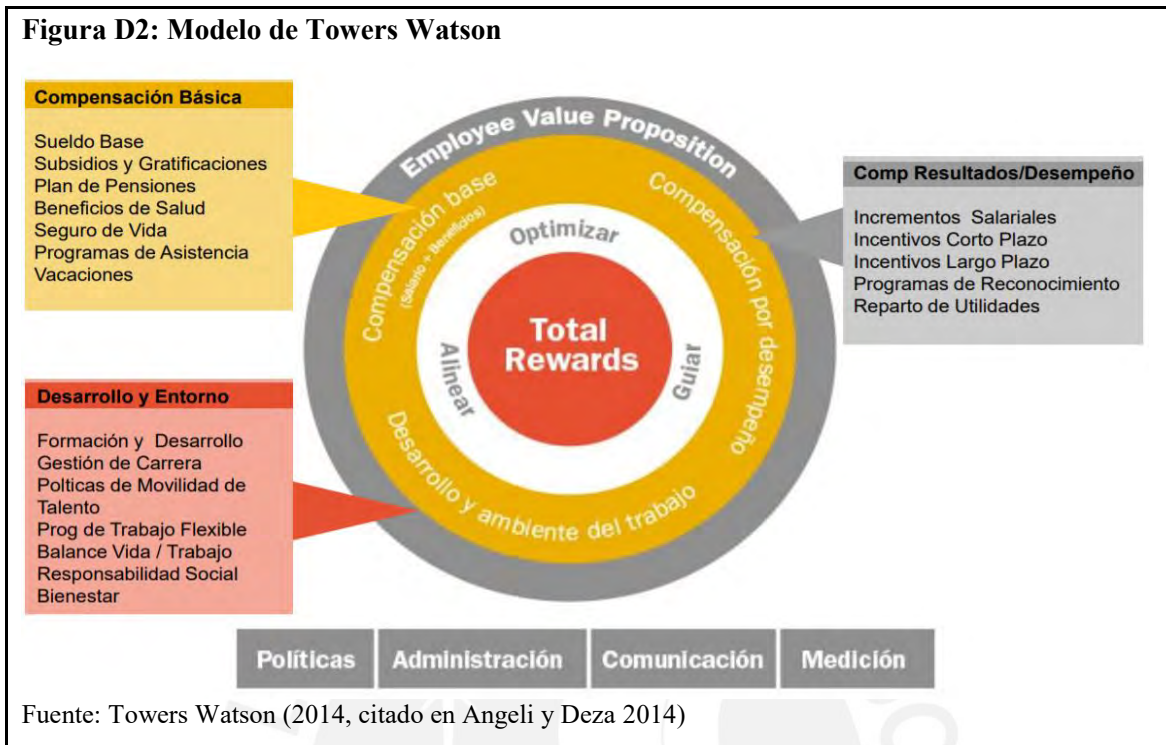


Adaptado de: WorldatWork (2019)

Como se muestra en la Figura D1, este modelo de recompensa total ha ido evolucionando por lo cual se encuentra ahora dividido por seis componentes: “compensación, beneficios, efectividad en la vida laboral, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo del talento, que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener e involucrar a los empleados” (WorldatWork, 2019).

2. Modelo de Towers Watson

Figura D2: Modelo de Towers Watson



El modelo de Towers Watson mantiene 3 componentes principales para distribuir los beneficios que se encuentra en la recompensa total. En la Figura D2, se muestra los tres componentes de este modelo como: Compensación Básica, Desarrollo y Ambiente del Trabajo y Compensación por desempeño, la cual la propuesta de valor de la gestión de Recompensa se dirige hacia los empleados de la misma organización en base a las estrategias que se requieran dependiendo de la situación en la que se encuentren. Luego, las políticas, administración, comunicación y medición son elementos que brindan soporte para que se brinde una adecuada implementación de los beneficios (Angeli y Deza, 2014).

ANEXO E: Industria automotriz

1. Sector automotriz a nivel global

La industria automotriz a nivel mundial, sobre todo en las últimas décadas, ha pasado por un proceso de reestructuración. Esto ha generado que esta industria se transforme en una de las más dinámicas de la era moderna, contribuyendo en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad en las distintas tecnologías. Esto con el objetivo de ocupar los primeros lugares en producción y ventas en los mercados mundiales, las empresas integrantes del sector se han encontrado en la búsqueda constante de innovaciones que les permitan fortalecer y hacer más competitivos sus procesos de producción (Carbajal, 2010).

Las empresas pertenecientes al sector automotriz se encuentran en la búsqueda constante de acercarse lo máximo posible a la excelencia tanto en términos de producción como en lo concerniente a lo comercial. Para esto, las compañías necesitan echar mano de la tecnología con el objetivo de elevar los estándares requeridos a la hora de producir. Es crucial que las organizaciones realicen inversiones en el sector tecnológico a fin de no quedar relegado en la pugna por el posicionamiento y la participación de mercado.

El sector automotriz en el mundo ha mostrado un alto nivel de competitividad en los últimos años, no solo en países desarrollados, como Estados Unidos, Japón y Alemania, sino también en países con menor desarrollo tecnológico como China, Corea e India; los cuales han ingresado al mercado mundial con un alto nivel de competitividad. (Barandarian, 2012, p.142)

En esta actualidad tan cambiante y volátil, la competencia exige que las organizaciones desarrollen la mayor eficiencia posible en sus procesos productivos. Los detalles pueden constituir factores decisivos para generar una ventaja competitiva en el mercado. Es por ello que frente a estos requerimientos se hace imprescindible una constante adaptación al cambio y a las nuevas tendencias, desafíos actuales, retos globales, etc.

Un sector competitivo en el que es latente la necesidad de contar con estrategias para mantener la tendencia de crecimiento, tales estrategias que pueden ser de marketing deben permitir no solo atraer clientes nuevos, sino también retener y fidelizar a los que ya se tiene para asegurar su continuación. (Beatriz y Pérez, 2018)

Las empresas que compiten en el sector automotriz tienen un público objetivo determinado al cual ellos apuntan y atienden. El objetivo principal es lograr la fidelización de

estos clientes potenciales. Las estrategias ejecutadas por las organizaciones allanan el camino de éstas frente a sus competidores dentro del mercado.

1.1. Producción y venta de vehículos en el mundo

Según Carbajal (2010), otro de los ámbitos a considerar cuando se analiza la reestructuración del sector automotriz mundial es el relacionado con la reconfiguración del mercado; es decir, con las modificaciones que han venido suscitando a partir de que las grandes compañías líderes en la producción y comercialización de vehículos en las últimas décadas del siglo XX (las tres grandes empresas norteamericanas General Motors, Chrysler y Ford) han visto reducida su participación de mercado ante la fuerte competencia de empresas japonesas como Toyota y Honda. Lo mencionado anteriormente ha también dado como resultado una reestructuración en términos de regiones y países, tanto en la producción como en la venta de vehículos. Por otra parte, es relevante mencionar la aparición de nuevos mercados y productores en el sector automotriz como China y la India.

Tabla E1: Producción mundial de vehículos (En millones de Unidades)

Ranking 2018	País	2016	2017	2018	Variación		Participación
					%	Absoluta	
1	China	28.1	29.0	27.8	-4.20%	-1.21	29.20%
2	Estados Unidos	12.2	11.2	11.3	1.10%	0.12	11.90%
3	Japón	9.2	9.7	9.7	0.40%	0.04	10.20%
4	India	4.5	4.8	5.2	8.00%	0.38	5.40%
5	Alemania	6.1	5.6	5.1	-9.30%	-0.53	5.40%
6	México	3.6	4.1	4.1	0.10%	0.01	4.30%
7	Corea del Sur	4.2	4.1	4.0	-2.10%	-0.09	4.20%
8	Brasil	2.2	2.7	2.9	5.20%	0.14	3.00%
9	España	2.9	2.8	2.8	-1.00%	-0.03	3.00%
10	Francia	2.1	2.2	2.3	1.60%	0.04	2.40%
Otros Países		20.5	20.2	20.1	-0.40%	-0.08	21.10%
Producción Mundial		95.6	96.6	95.4	-1.20%	-1.20	100.00%

Adaptado de AMIA con datos de OICA (2018) - Incluye Vehículos pesados

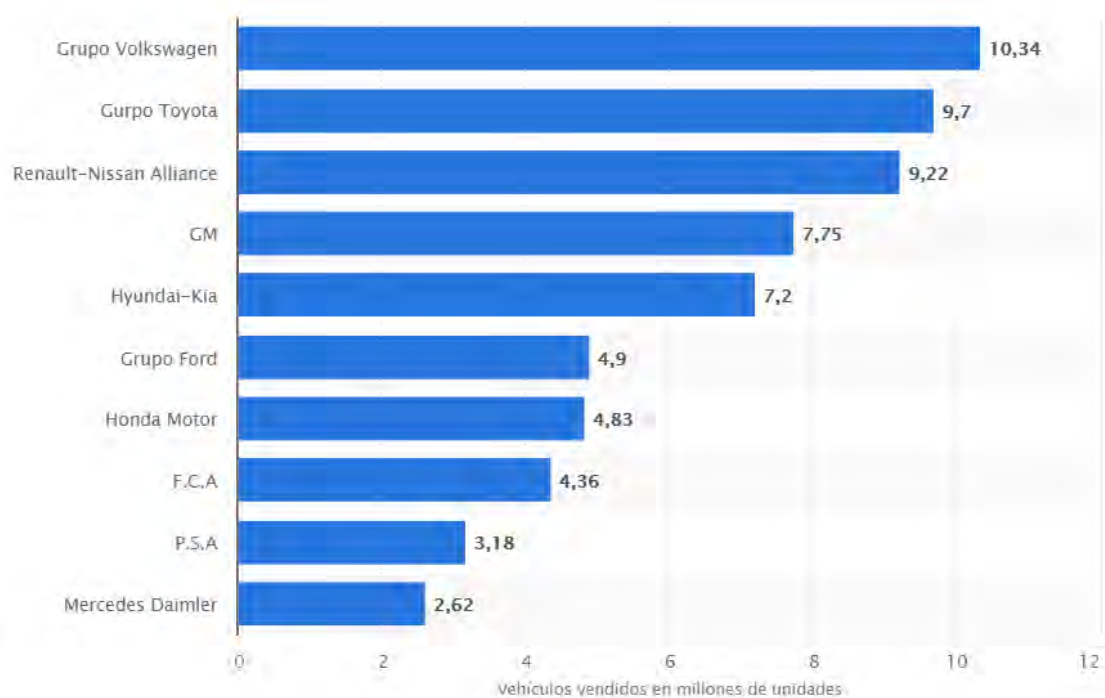
Como se presenta en la Tabla G1, China ha continuado con la vanguardia de seguir siendo uno de los principales productores mundiales de vehículos ligeros y pesados abarcando un 29,2% de la participación del mercado mundial global. Año tras año, China, se ha ido estableciendo

como el mayor productor automovilístico del mundo dentro del comercio automotriz en los últimos años, lo que lo ha llevado a colocarse como el principal productor de vehículos en el mundo y como uno de los mercados más importantes (Carbajal, 2010, p.50). Además, es preciso señalar que “el declive de Estados Unidos como potencia hegemónica debiera ligarse a la caída del fordismo y al ascenso del sistema de producción Toyota o posfordismo japonés” (Basurto, 2013, p. 78). Aun así, China, junto con Estados Unidos y Japón siguen abarcando casi la mitad de participación del mercado.

Entre las principales características que presenta, hoy en día el mercado es que, por primera vez en la historia, la industria automotriz en México ocupa el sexto lugar, siendo entre los países más competitivos y dinámicos del mundo, a la par de China, India, Corea del Sur y Brasil, por lo que sigue mejorando en participación cada año.

Respecto no solo de la producción realizada en China, sino del surgimiento de las mismas empresas, son nuevos competidores que van escalando de manera significativa y van ganando, rápidamente, participación de mercado. Las empresas provenientes de China son cada vez más numerosas y utilizan una estrategia agresiva para ingresar a competir al mercado. De esta manera, buscan lograr un importante posicionamiento. La gran capacidad de producción dentro del sector automotor chino ha sido pilar fundamental para que este país logre penetrar el mercado asumiendo un protagonismo evidente en él.

Figura E1: Principales fabricantes según volumen de venta a nivel mundial en 2019



Fuente: Statista (2020)

De acuerdo a la Figura G1 mostrada, el comercio automotriz es el principal motor del país alemán, por lo cual el mercado alemán ha ido demostrándolo desde los últimos años, sin excepción al 2019. Al igual que Alemania, Estados Unidos tiene un protagonismo muy marcado, pero sin dejar de mencionar otros países como Japón y China donde han ido ganando terreno. No son pocas las empresas provenientes de China que forman parte del mercado automotriz actual. Por el contrario, son numerosas las compañías de dicho país que, con el pasar de los años, vienen ganando terreno en la pugna por la producción y venta de vehículos. Entre los mayores fabricantes de automóviles en el mundo en el año 2019 se encuentra al grupo Volkswagen liderando en el primer lugar vendiendo aproximadamente 10,34 millones de vehículos. El grupo Toyota aparece en segundo lugar con 9.7 millones de vehículos vendidos, mientras que el grupo Renault-Nissan Alliance con 9.22 millones de vehículos vendidos ocupan el tercer lugar.

Han existido diferentes cambios dentro del sector automotriz a nivel global debido a su alta dinámica y competitividad, que no solo se presentan por brindar una mayor eficiencia en sus sistemas de producción, sino también en las nuevas necesidades del consumidor, sobretodo basándose en la nueva tendencia de ser empresa eco amigable. Entre las principales tendencias que influyen, hoy en día, en la industria gracias a las nuevas tecnologías innovadoras se encuentran en primer lugar, la conducción automatizada, que permitirá que el vehículo tenga la capacidad de manejar sin ningún conductor, luego se encuentran los nuevos vehículos híbridos, un diseño de vehículos más eficaces con la conectividad de la electrificación, el tema de la seguridad automatizada, automóviles inteligentes y el nuevo concepto denominado el info-entretenimiento en los vehículos, que permita un diálogo holístico entre el hombre y la máquina (Continental, 2019). Estos acontecimientos en la industria, como las nuevas innovaciones tecnológicas, deben tener en consideración la mayoría de países que consideren seguir incrementando las ventas, debido a que el mercado sigue cambiando con el paso del tiempo. Dentro de este contexto, la industria automotriz en el Perú, no debe dejar de lado nuevas características y estrategias que maneja el sector.

ANEXO F: FODA de Euroshop S.A.

1. Fortalezas

Una fortaleza de Euroshop es, sin duda, el pertenecer a un grupo económico sólido con una larga trayectoria de más de 20 años en el país que le brinda toda la experiencia y soporte necesario para un correcto funcionamiento en el mercado nacional. Además de pertenecer a un grupo solvente, es un grupo que se preocupa por su gente y que se respalda en todo el back office que tienen. Una empresa no se preocupa de mejor manera por su personal, si es que no cumple, a su vez, con las obligaciones tanto monetarias como no monetarias de manera correcta (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de Diciembre, 2019).

Otra fortaleza es la lealtad e identificación de los trabajadores para con la empresa. Esto se evidencia en el tiempo de permanencia de algunos colaboradores de la organización. Según la entrevista brindada con Gustavo Pinillos, hay gente que tiene 25 años en la empresa, quien te habla tiene 20 años en la empresa. La gente de afuera se sorprende con el tiempo de permanencia de la gente de la compañía. Es una empresa que da mucha oportunidad a la gente para crecer y desarrollarse. La línea de carrera está claramente establecida y todo el mundo tiene la oportunidad de llegar a un cargo alto. Yo hice ONE, que es la división vinculada a los autos usados y hoy en día soy Gerente General de la empresa, después de 20 años, pero tuve un aprendizaje por las distintas áreas del negocio y a la par conmigo ha venido creciendo varios compañeros por ejemplo vendedores que ahora son jefes de ventas (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

Una fortaleza adicional es la mirada hacia adentro para cubrir posiciones en la organización. Se busca brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores que cumplen satisfactoriamente con sus labores y que han demostrado lealtad a la organización. En palabras del Gerente General: “Yo he promovido gente, siempre previa coordinación con mis jefes, pero ese siempre es el espíritu de la empresa, primero mirar hacia adentro, buscar que los colaboradores asciendan a posiciones clave y si no hay ya buscas afuera, pero la prioridad es esa” (comunicación Personal, 04 de diciembre, 2019).

La entrevista con el encargado del área comercial, menciona, además, que existe una buena administración general en un back office compartido. Ello permite que exista una sinergia entre las áreas involucradas durante los procesos que son importantes para mantener satisfechos a los clientes y a los mismos colaboradores. Este es el mismo sentir de sus propios dueños, como lo menciona, de apoyar en todo sentido al colaborador para que brinde un mejor servicio. Es decir, no tener que preocuparse por el incumplimiento de pagos o problemas financieros, “funcionan

como un reloj”. Es por ello, que considera que mediante dicha fortaleza que la mayoría de empleados tiene mucho tiempo en la empresa. (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

Hay ciertas marcas de la compañía que han logrado un posicionamiento importante tanto en el propio mercado como en la mente del consumidor. Estas marcas cuentan con un prestigio ya ganado y una reputación que las respalda. A su vez, estas marcas presentan modelos que son reconocidos y valorados por el público objetivo. El caso más emblemático es el "Gold" que, en palabras del Gerente, es el caballito de la marca por años (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

Por último, una fortaleza que tiene la empresa es su mismo capital humano, ya que se encuentra, capacitado y con amplia experiencia. Gustavo Pinillos mencionó que el área comercial recibe continuas capacitaciones sobre el producto que ofrece en función a todo tipo de especificaciones y características que debe conocer a detalle. Los ejecutivos de ventas poseen un gran bagaje y un conocimiento extenso sobre la labor del vendedor (Gustavo Pinillos, Comunicación personal, 4 de diciembre, 2019). Esto, en compañía de que todas las sedes de la empresa en mención son ubicadas estratégicamente, genera un mayor beneficio para las ventas. Estas ubicaciones abarcan un gran territorio de la capital en función, sobretodo, de zonas con capacidad adquisitiva, gracias a un previo estudio de mercado.

2. Oportunidades

Dentro de la expectativas que nos presentó la organización, una de las oportunidades que ha generado como principal estrategia para mejorar la rentabilidad de la empresa es el ingreso de nuevos modelos de vehículos que generan mucho mayor competencia a Euroshop, frente a las demás organizaciones, puesto que brindan mayores ventas dentro de un nuevo nicho de mercado del cual pocas veces pudieron ingresar, ya sea por un segmento con diferentes características a las habituales o poco conocido por la empresa en mención. Gustavo Pinillos mencionó, dentro de su entrevista, que ha crecido un 13% como marca gracias a la llegada de estos nuevos modelos. Un ejemplo es la “Tiguan”, que ya está consolidado, tiene 3 años en el mercado y cuesta de \$30,000 para arriba, y el “Gol”, que cuesta \$11,000 o \$12,000, o sea ya es el segundo, es importante también, pero pasó a un segundo lugar (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

Luego, otro modelo que ha tenido mucho mayor importancia en la venta de los usuarios es el “T-Cross”, donde este nuevo modelo de camioneta llega a competir con modelos de marcas ya consolidadas en el mercado como la “Sportage” y “Tucson”, un mercado muy potente. Gustavo

Pinillos, afirma que estos modelos “aportan ingresos importantes para el negocio y eso de alguna manera, nos ha permitido estabilizar las ventas y poder bajar el precio del “Gol”, para poder asemejar su precio junto a los otros modelos de autos con los cuales compite y poder estabilizar la venta (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

3. Debilidades

Una oportunidad de mejora que considera la organización era enfocar sus esfuerzos en obtener la mayor parte de sus ganancias del servicio post-venta. El tema era que cuando la economía pasaba por periodos de recesión o el incremento de la competencia y traía como consecuencia un descenso en las ventas de autos de la compañía, se centralizaba todos los réditos económicos en el servicio post-venta (caracterizado por ser de precio elevado). Por otra parte, la organización no intentaba penetrar otros nichos de mercado sino abocarse a uno solo.

4. Amenazas

La desaceleración económica y el contexto político son factores que tienen incidencia directa en las acciones y resultados de las empresas pertenecientes al sector. Estas organizaciones deben tener la capacidad de poder adaptarse al contexto y a los cambios que se van presentando para mitigar posibles pérdidas.

El sector automotriz viene atravesando por una serie de problemas. La situación económica que estamos viviendo ahora; más que económica, de inestabilidad política, viene afectando drásticamente la venta de los carros. El mercado, bueno la economía en general, viene desacelerándose, aun así, seguimos creciendo, 2%, como país, pero las ventas se han visto afectadas como consecuencia de varias medidas que se han tenido que dar o que se han venido dando (Gustavo Pinillos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2019).

ANEXO G: Guía de Preguntas para Focus Group de las 2 sedes propuestas: La Molina y Surquillo

Buenas tardes, somos estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú y les agradecemos por asistir a nuestro *focus group*, que tiene como objetivo analizar y discutir sobre las variables o factores más valorados por ustedes dentro de su vida laboral. Para ello contaremos con diferentes etapas que se las iremos explicando a medida que vayamos avanzando.

a. Primera parte:

Los participantes del deberán llenar el cuestionario que se les entregará y marcar qué beneficios reciben y qué beneficios no reciben, con el objetivo de contrastar con la información brindada por el Gerente de Recursos Humanos. (Marcar con una “x” el sí o no, dependiendo su respuesta)

b. Segunda Parte:

A continuación, procederemos a realizar una dinámica basada en la metodología *Design Thinking* en la cual se requerirá que ordenen de acuerdo a la valoración e importancia que le dan a los siguientes factores o elementos mostrados dentro de su vida laboral. Este orden será de manera descendente, eligiendo el factor que mayor valoran, el que se encuentre más arriba del orden y el que se encuentre en el orden más abajo, será el menos valorado.

Figura G1: Imágenes de dimensiones de Recompensa Total



Beneficios



Experiencia en el Trabajo



Sueldo Base



Aprendiendo y Desarrollando



Sueldo Variable

c. Tercera Parte:

Anteriormente, se realizó una encuesta a la fuerza de ventas de las 4 sedes con las que cuenta la empresa con respecto a las valoraciones que cada vendedor tiene hacia los beneficios que la empresa les brinda, sin tener consideración del sueldo fijo y variable. En esta parte, se mostrarán los resultados que se han obtenido de dicha encuesta representado en una balanza con los beneficios más y menos valorados. Cada imagen reflejada con los diferentes resultados, será proyectada por medio de la laptop con la que se cuenta.

1. Sueldo Variable:

Se debe tener en cuenta que esta variable la han considerado como la más relevante, pero se ha realizado mayor énfasis en los beneficios que recibe cada vendedor.

2. Beneficios:

2.1. Beneficios Corporativos:

Figura G2: Resultados de Elementos de Beneficios Corporativos - Mérito



- La variable más valorada por ustedes fue “Bonificación extra, canasta familiar o gift card por fiestas” ¿Cuál de estos tres ejemplos es más útil para ustedes?
- La variable menos valorada por ustedes fueron los “Puentes por fiestas”, ¿a qué se debe?

Figura G3: Resultados de Elementos de Beneficios Corporativos - Asignaciones



- La variable más valorada por ustedes fue “Asignación familiar adicional”, ¿Han tenido la oportunidad de solicitar alguno? ¿Qué tan accesible es llegar a este préstamo en la empresa?
- La variable menos valorada por ustedes fueron los “Vending de alimentos”, ¿Cuál sería el motivo?

2.2. Apoyo Financiero

Figura G4: Resultado de Elementos de Apoyo Financiero



- La variable más valorada por ustedes fue “Préstamos de emergencia” ¿la empresa ha tratado de realizar este tipo de préstamos?
- La variable menos valorada por ustedes fue el “Subsidio por Combustible” ¿a qué se debe?

2.3. Salud y Seguridad

Figura G5: Resultados de Elementos de Salud y Seguridad



- La variable más valorada por ustedes son los “Planes médicos” ¿la aseguradora les brinda convenios útiles con clínicas especializadas? ¿Se sienten satisfechos con este plan?
- La variable menos valorada por ustedes es el “Plan de Salud mental”, ¿Por qué no es tan considerado?

3. Experiencia en el Trabajo

3.1. Reconocimiento

Figura G6: Resultado de Elementos de Reconocimiento



- Las variable más valorada por ustedes fue el “Premio al empleado del mes”, ¿Cuentan con esta variable en la actualidad? ¿Cómo se lleva a cabo?
- Las variable menos valorada por ustedes fue el “Programa de sugerencias para empleados” ¿a qué se debe?

3.2. Ambiente físico y herramientas

Figura G7: Resultados de elementos de Ambiente Físico y Herramientas



- La variable más valorada por ustedes fue la “Asesoría en finanzas personales y de sobreendeudamiento”, ¿a qué se debe?
- La variable menos valorada por ustedes fueron los y “Masajes dentro de la oficina” ¿Por qué, a pesar de ser un buen beneficio, no es muy bien considerado?

3.3. Balance Vida-Trabajo

Figura G8: Resultados de Elementos de Balance Vida-Trabajo (Familia)



- La variable más valorada por ustedes fueron las “Becas de excelencia académica para hijos” ¿a qué se debe?
- La variable menos valorada por ustedes fueron las “Bonificaciones extra por fallecimiento de familiar” ¿Por qué?

Figura G9: Resultados de Elementos de Balance Vida – Trabajo (Recreacional)



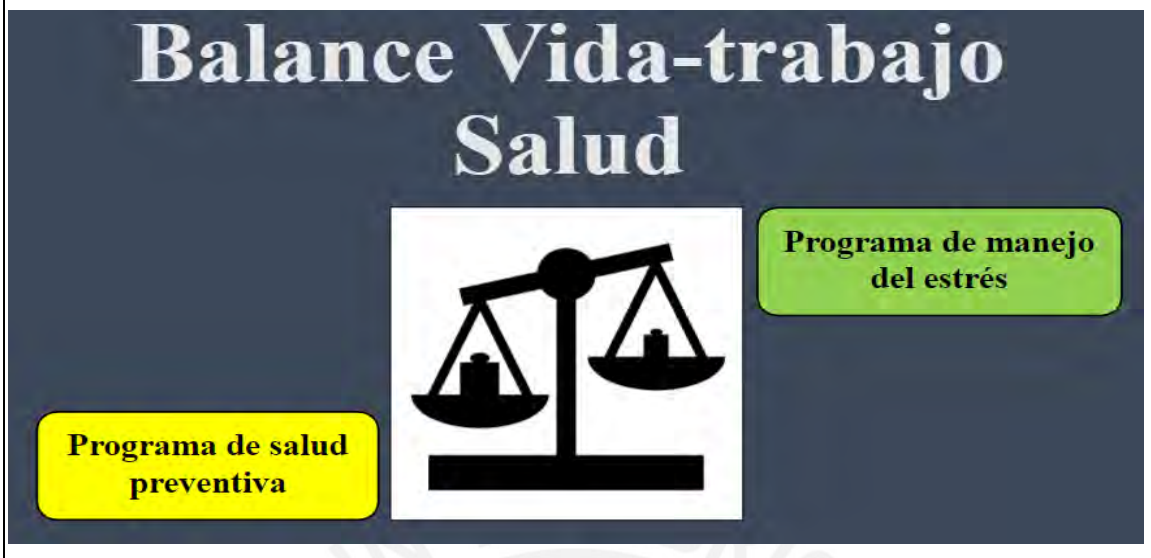
- La variable más valorada son los “Paseos a centros recreacionales”, ¿A qué se debe?
- La variable menos valorada por ustedes son las “Festidanzas”, ¿Por qué no les atrae este tipo de actividades?

Figura G10: Resultados de Elementos de Balance Vida – Trabajo (Recreacional)



- La variable más valorada es el “Convenio con instituciones de Salud”, ¿A qué se debe?
- La variable menos valorada es el “Convenio directo con automotoras”, ¿Qué beneficios le brinda la empresa por ser parte de su equipo?

Figura G11: Resultados de Elementos de Balance Vida – Trabajo (Salud)



- La variable más valorada por ustedes es el “Programa de salud preventiva”, ¿A qué se debe?
- La variable menos valorada por ustedes es el “Programa de manejo de estrés”, ¿A qué se debe?

4. Aprendiendo y Desarrollando

4.1. Gestión del Desempeño

Figura G12: Resultados de Elementos de Gestión de Desempeño



- La variable más valorada por ustedes fue “Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento”, ¿Se brindan una buena gestión en base a sus objetivos?
- La variable menos valorada por ustedes fue “Reuniones personales para revisión de desempeño” ¿A qué se debe?

4.2. Línea de Carrera

Figura G13: Resultado de Elementos de Línea de Carrera



- La variable más valorada por ustedes fue “Ascenso a promociones laborales” ¿Tienen ese tipo de beneficios en el área comercial?
- La variable menos valorada por ustedes fue “Aprendizaje en el extranjero” ¿A qué se debe este beneficio que puede traer un mejor desarrollo dentro de las capacitaciones?

4.3. Desarrollo de Capacidades

Figura G14: Resultado de Elementos de Desarrollo de Capacidades



- La variable más valorada por ustedes fueron los “Convenios con universidades, ¿Se tienen beneficios en alguna universidad para poder realizar una carrera?
- La variable menos valorada por ustedes fue “Curso de Inglés” ¿A qué se debe?

d. Cuarta Parte: Beneficios adicionales

- Si tuviera carta libre para mencionar algún beneficio extra que considera sería justo tener, ¿cuál sería?
- Conforme a los beneficios mencionados, ¿Qué elementos/variables/beneficios adicionales que no hayan sido mencionados valoraría usted?

e. Quinta Parte: Preguntas adicionales

1. Gestión del desempeño

- ¿Los supervisores y gerentes comunican sus expectativas a todos ustedes?

2. Capacitación

- ¿Cuán efectiva es la capacitación que recibes por parte de la organización?
- ¿Cuán realistas son las expectativas de la gerencia en cuanto a los establecimientos de objetivos para ustedes, la fuerza de venta?
- ¿Qué tan seguido te ayudan a crecer profesionalmente las tareas que te asigna tu supervisor?

3. Compensaciones

- ¿Se sienten que son compensados adecuadamente?
- ¿Se ajusta el paquete de beneficios a las necesidades del personal?
- ¿Qué beneficio justificaría compensar el sueldo de las comisiones?

4. Motivación del empleado

- ¿Consideran que cuentan con oportunidades de crecimiento donde trabajan?

5. Apoyo Financiero

- ¿Se sienten respaldados por la organización en materia de ayuda económica en casos de emergencia?

6. Reconocimiento

- ¿Están conformes con el reconocimiento que reciben por parte de la empresa en función al trabajo que realizan?

f. **Rueda de Preguntas:** Marcar los beneficios que reciben según corresponda:

Tabla G1: Lista de categoría de Beneficios

BENEFICIOS	SÍ HAY	NO HAY
1. Bonificación extra, canasta familiar o <i>gift card</i> por fiestas		
2. Fiesta o celebración de Navidad para hijos de los trabajadores		
3. Asignación familiar adicional		
4. Asignación de movilidad		
5. Asignación o premio por antigüedad		
6. Subsidio de combustible		
7. Préstamos de emergencia		
8. Préstamos educacionales		
9. Préstamos de vivienda		
10. Planes médicos		
11. Plan de salud mental		

Tabla G2: Lista de categorías de Experiencia en el Trabajo

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO	SÍ HAY	NO HAY
1. Premio de excelencia en atención al cliente		
2. Premio de reconocimiento según pares		
3. Premio de reconocimiento gerencial		
4. Premio al empleado del mes		
5. Premio al empleado del año		
6. Almuerzos de apreciación		
7. Salidas		
8. Eventos formales		
9. Enfermería en la oficina		
10. Asesoría en finanzas personales y de sobre-endeudamiento		
11. Paseos a centros recreacionales		
12. Olimpiadas		
13. Becas de excelencia académica para hijos		
14. Programa de manejo de estrés		
15. Convenio con agencia de Taxis para ir y regresar del centro laboral		

Tabla G3: Lista de categoría de Aprendizaje y Desarrollo

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	SÍ HAY	NO HAY
1. Reuniones personales para revisión de desempeño		
2. Sesiones de fijación de objetivos y planificación de rendimiento		
3. Capacitación formal		
4. Aprendizaje en el extranjero		
5. Ascenso a promociones laborales		
6. Financiamiento de pre-grado		
7. Financiamiento de post-grado		
8. Convenio con universidades		
9. Entrenamiento de nueva tecnología		
10. Asistencia a seminarios externos y conferencias		
11. Programa de Coaching		
12. Curso de Inglés		

ANEXO H: Matriz de consistencia

Tabla H1: Matriz de consistencia

Nº	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables
O. G.	Proponer un modelo de Recompensa Total y su implementación para incrementar el bienestar de la fuerza de ventas dentro de la empresa Euroshop S.A.				
1	Describir los modelos de recompensa total y seleccionar el modelo acorde a la empresa de estudio.	Cualitativo / Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de Escritorio - Cuestionario presencial vendedores (28) - 02 <i>Focus group</i> vendedores 4 c/u (8) 	<p>Modelo de WorldatWork</p> <p>Modelo de Towers Watson</p> <p>Modelo de Michael Armstrong</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Compensación 1.2 Beneficios 1.3 Efectividad en la Vida Laboral 1.4 Reconocimiento 1.5 Gestión del Desempeño 1.6 Desarrollo del Talento 2.1 Remuneraciones Básicas 2.2 Desarrollo y Ambiente Laboral 2.3 Remuneraciones basadas en el Desempeño 3.1 Sueldo o Pago Base 3.2 Sueldo o Pago Variable 3.3 Beneficios 3.4 Aprendizaje y Desarrollo 3.5 Experiencia en el trabajo

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables
2	<p>Identificar los factores del modelo de RT determinantes para la fuerza de ventas.</p>	<p>Cualitativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de Escritorio - <i>Focus Group</i> a Asesores Comerciales (2) - Encuestas a Asesores Comerciales (28) 	<p>Modelo de Michael Armstrong</p>	<p>3.1 Salud y Seguridad 3.2 Apoyo Financiero 3.3 Beneficios Corporativos</p> <hr/> <p>4.1 Desarrollo de Capacidades 4.2 Líneas de carrera 4.3 Gestión del Desempeño</p> <hr/> <p>5.1 Ambiente Físico y Herramientas 5.2 Reconocimiento 5.3 Balance Vida - Trabajo</p>

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables
3	Identificar los factores del modelo de RT determinantes para la empresa.	Cualitativo / Cuantitativo	- Entrevista a Gerente Comercial y General Gustavo Pinillos - Entrevista a profundidad a Gerente de Recursos Humanos Gerardo Velarde	Factores de Recompensa Transaccional	1.1 Sueldo o Pago Base 2.1 Sueldo o Pago Variable 3.1 Apoyo Financiero 3.2 Salud y Seguridad 3.3 Beneficios Corporativos
				Factores de Recompensa Relacional	4.1 Desarrollo de Capacidades 4.2 Líneas de carrera 4.3 Gestión del Desempeño
					5.1 Ambiente Físico y Herramientas 5.2 Reconocimiento 5.3 Balance Vida - Trabajo

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables	Sub- Sub Variables
4	<p>Vincular el modelo de Recompensa Total de Michael Armstrong adaptado a los beneficios de las empresas peruanas identificados en el estudio de SHC Denarius para la fuerza de ventas de Euroshop S.A.</p>	Cualitativa	<p>- Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos - Trabajo de Campo - Trabajo de Escritorio</p>	Modelo de Michael Armstrong	1. Sueldo o Pago Base	
					2. Sueldo o Pago Variable	
					3 Beneficios	<p>3.1 Salud y Seguridad 3.2 Apoyo Financiero 3.3 Beneficios Corporativos</p>
					4. Aprendizaje y Desarrollo	<p>4.1 Desarrollo de Capacidades 4.2 Líneas de carrera 4.3 Gestión del Desempeño</p>
					5. Experiencia en el trabajo	<p>5.1 Ambiente Físico y Herramientas 5.2 Reconocimiento 5.3 Balance Vida - Trabajo</p>
				Estudio de SHC Denarius	1. Bonos y Asignaciones	
					2. Beneficios de Educación	
					3. Flexibilidad Horaria	
					4. Beneficios eventos y festividades	
					5. Convenios	
					6. Asistencia	
					7. Pensión	
					8. Bienes y especies	
					9. Salud y Vida	
10. Políticas laborales y de promoción						

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

N°	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Sub-Variables	Sub- Sub Variables
5	<p align="center">Elaborar propuestas de implementación basadas en los elementos relevantes del modelo de recompensa total adaptado en la investigación para Euroshop S.A.</p>	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de Escritorio - Entrevista Gerente de Recursos Humanos 	Modelo de Michael Armstrong	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Sueldo o Pago Base 1.2 Sueldo o Pago Variable 1.3 Beneficios 1.4 Aprendizaje y Desarrollo 1.5 Experiencia en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Apoyo Financiero 3.2 Salud y Seguridad 3.3 Beneficios Corporativos 4.1 Desarrollo de Capacidades 4.2 Líneas de carrera 4.3 Gestión del Desempeño 5.1 Ambiente Físico y Herramientas 5.2 Reconocimiento 5.3 Balance Vida - Trabajo