



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE:
CASO OXFORD S.A SUCURSAL PERU”**

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

Presentado por

**Srta. Noelia Díaz Pasco
Sr. Juan Pablo Guerrero Yesán
Sr. Alonso Valderrama García**

Asesor: Profesor Daniel Soto Torres

2019

Dedico el presente trabajo a mi esposa Marusella y a nuestra hija Luciana, por su amor infinito y ser mi motivación constante para alcanzar mis metas. Las amo.

Juan Pablo Guerrero Yesán

Dedicado a mi madre María, quien me enseñó a luchar por mis sueños y que si uno persevera estos se hacen realidad. Gracias a mis hermanos y sobrinos por todo su apoyo. Sí se pudo.

Noelia Díaz Pasco

Dedicado a mi papá Ángel, por ser mi ejemplo de Fortaleza; a mi madre Elder, quien desde el cielo me guía, y a Vero, mi compañera de vida, por soñar conmigo e impulsarme a ser mejor.

Alonso Valderrama García

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo incondicional; a la empresa Oxford Perú, por la confianza depositada; y a nuestro asesor, profesor Daniel Soto Torres, por sus consejos y apoyo incondicional durante este proceso.

Resumen ejecutivo

En la actualidad, el contexto peruano presenta una orientación hacia la cultura del deporte y a un estilo de vida saludable, soportadas por políticas de promoción al deporte y la necesidad de buscar alternativas ecoamigables de traslado de las personas.

Para Oxford Sucursal Perú, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos orientados al deporte como bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios deportivos, esta situación representa una oportunidad de crecimiento; sin embargo, a pesar de sus 16 años en el mercado peruano, aún no ha podido diferenciarse de sus principales competidores, e incluso se ha visto amenazada por la llegada de nuevas marcas especializadas de bicicletas.

Frente a esta situación, una ventaja competitiva para la empresa sería la mejora de la experiencia del cliente. En este sentido, en la presente investigación se propone la implementación de un plan estratégico de recursos humanos basado en la identificación y desarrollo de competencias, mediante el cual se impulsarán las condiciones adecuadas en la gestión de personas para convertirse en una organización centrada en mejorar la experiencia del cliente, generando así un diferencial respecto a sus principales competidores.

Para esto, se realizaron entrevistas a profundidad con los gerentes, jefes y supervisores de la organización, a fin de conocer cómo los actuales procesos de recursos humanos contribuyen a la experiencia del cliente; así como grupos focales con el personal de ventas, quienes tienen un trato directo con el usuario final, para identificar brechas en sus competencias y en los procesos.

A partir de entrevistas telefónicas con los clientes y encuestas basadas en el modelo americano de calidad de servicio llamado SERVQUAL, se determinaron brechas entre las expectativas y la calidad de servicio percibida durante la compra.

Además, se identificaron las competencias transversales requeridas en el personal cuyas funciones tienen relación directa con la experiencia al cliente y se realizó la evaluación de competencias en el personal de Logística, Post Venta y Venta a fin de establecer las brechas sobre las cuales se trabajará en el plan de recursos humanos.

Finalmente, se formuló un plan estratégico que aborda los cinco procesos de recursos humanos: reclutamiento y selección; compensación y prestaciones sociales; diseño de puestos y evaluación de desempeño; desarrollo de talento y gestión del conocimiento, y retención del talento, cultura y clima.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Diagnóstico situacional	2
1. Perfil competitivo de la empresa	2
1.1 Mix de productos	3
1.2 Misión.....	3
1.3 Visión.....	4
1.4 Valores.....	4
1.5 Organigrama	4
1.6 Análisis de competencia.....	5
2. Identificación del problema.....	6
3. Propuesta de solución.....	7
4. Alcance de la propuesta	8
5. Objetivo de la investigación.....	8
5.1 Objetivo general.....	8
5.2 Objetivos específicos	8
6. Marco teórico	9
6.1 Rol de los recursos humanos como actor estratégico en la empresa.....	9
6.1.1 Experiencia centrada en el cliente	10
6.1.2 Organización centrada en el cliente.....	10
6.1.3 Modelo de experiencia centrada en el cliente.....	12
6.1.4 Interacciones del cliente con la marca.....	13
6.1.5 Competencias relacionadas a la experiencia del cliente	14
Capítulo III. Análisis del contexto	17
1. Factores del macroentorno	17
1.1 Política	17
1.2 Económico	19

1.3 Tecnológico	20
1.4 Social	21
1.5 Legal	22
1.6 Ecológico-ambiental	23
2. Factores del microentorno.....	23
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	24
3. Definición de oportunidades y amenazas	25
4. Conclusiones del análisis del entorno externo.....	27
Capítulo IV. Análisis interno.....	28
1. Modelo de negocio: Matriz Canvas.....	28
2. Cadena de valor.....	29
3. Mapa Estratégico y Balanced Scorecard	31
4. Análisis matriz VRIO.....	33
Capítulo V. Diagnóstico de los procesos de la empresa	35
1. Situación general de Oxford respecto a la experiencia del cliente.....	35
2. Proceso de trabajo de Oxford respecto a la experiencia del cliente	37
2.1 Proceso de venta	37
2.2 Proceso logístico	39
2.3 Proceso Postventa	39
3. Competencias identificadas en el diagnóstico	42
Capítulo VI. Análisis del área de Recursos Humanos	43
1. Análisis diagnóstico del área de Recursos Humanos.....	43
1.1 Objetivo del diagnóstico	43
1.2 Instrumentos del diagnóstico.....	43
1.3 Key Players consultados	44
1.3.1 Clientes	44
1.3.2 Jefaturas	45
1.3.3 Vendedores	48
2. Diagnóstico del área de Recursos Humanos.....	49
2.1 Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección	49
2.2 Análisis del diseño de Puestos y Evaluación de desempeño	50
2.3 Análisis del proceso de Compensación y Prestaciones sociales	50

2.4 Análisis del proceso de desarrollo Talento y Gestión Conocimiento	51
2.5 Análisis del proceso de Retención del Talento, Cultura y Clima.....	52
2.6 Análisis del Sistemas de Información del talento	53
3. Competencias identificadas en el diagnóstico	53
4. Conclusiones diagnósticas	54
Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos.....	56
1. Funcionamiento del sistema de RRHH de Oxford respecto a la experiencia del cliente	56
2. Estrategia del plan de Recursos humanos.....	57
3. Objetivos generales del Plan de Recursos humanos	57
4. Balanced Scorecard e indicadores propuestos	58
5. Modelo de negocio: Matriz Canvas – nueva propuesta	59
6. Plan de mejora de procesos de Recursos humanos.....	59
5.1 Plan de Reclutamiento y selección.....	60
5.2 Plan de Gestión de desempeño de talento	60
5.3 Plan de desarrollo del talento	61
5.4 Plan de proceso de Compensación y Prestaciones Sociales.....	61
5.5 Plan de retención de talento, clima laboral y cultura	62
7. Impacto del Plan de Recursos humanos	63
8. Plan de Desarrollo Organizacional.....	63
7.1 Procesos de gestión de personas.....	63
7.2 Procesos humanos	63
7.3 Liderazgo	45
7.4 Ganancias y pérdidas	64
7.4.1 Colaboradores	64
7.4.2 Líderes	64
9. Plan financiero	65
Conclusiones y recomendaciones	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	67
Bibliografía	69
Anexos.....	74
Notas biográficas	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Mix de productos	3
Tabla 2.	Histórico de las importaciones por marca	6
Tabla 3.	Competencias relacionadas a la experiencia del cliente	14
Tabla 4.	Demanda y oferta global (% del PBI)	19
Tabla 5.	Análisis FODA	26
Tabla 6.	Matriz Canvas Oxford	29
Tabla 7.	Balance Scorecard	33
Tabla 8.	Matriz VRIO.....	34
Tabla 9.	Formas de venta	38
Tabla 10.	Proceso actual de reclutamiento y selección	49
Tabla 11.	Proceso de compensación y prestaciones sociales	51
Tabla 12.	Nuevo Balance Scorecard	58
Tabla 13.	Matriz Canvas - propuesta	59
Tabla 14.	Inversión del plan de Recursos Humanos	59
Tabla 15.	Inversión	65
Tabla 16.	Retorno de la inversión	65
Tabla 17.	Cálculo porcentual del ROI.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama	5
Gráfico 2.	Participación de mercado por marca 2018	6
Gráfico 3.	Interacciones directas e indirectas con los clientes	14
Gráfico 4.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	25
Gráfico 5.	Cadena de Valor	30
Gráfico 6.	Mapa estratégico	32
Gráfico 7.	Resultados encuesta Servqual Tienda propia Oxford	36
Gráfico 8.	Resultados encuesta Servqual Tiendas retail Oxford	37
Gráfico 9.	Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2016.....	41
Gráfico 10.	Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2017.....	41
Gráfico 11.	Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2018.....	41
Gráfico 12.	Resultados evaluación de competencias personal Oxford.....	42
Gráfico 13.	Resultados evaluación de competencias personal Post Venta Oxford.....	47
Gráfico 14.	Resultados evaluación de competencias personal Venta Oxford.....	47
Gráfico 15.	Resultados evaluación de competencias persona Logística Oxford	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta SERVQUAL - Oxford 2019	75
Anexo 2.	Resultados de aplicación de encuesta.....	75
Anexo 3.	Herramienta de evaluación de competencias - Oxford 2019.....	76
Anexo 4.	Resultados de aplicación de encuesta.....	77
Anexo 5.	Plan de reclutamiento y selección	78
Anexo 6.	Plan de gestión desempeño de talento.....	79
Anexo 7.	Plan de desarrollo del talento	79
Anexo 8.	Sistema de compensación y retención del talento	80
Anexo 9.	Plan de retención de talento, clima y cultura.....	80

Capítulo I. Introducción

Actualmente la importancia que tiene el factor humano en una organización es clave; para ello, las organizaciones constantemente buscan generar sinergia y empatía a través de acciones que consoliden las relaciones laborales. Asimismo, es relevante considerar que todo esfuerzo interno se ve reflejado finalmente en la satisfacción del cliente y, para cumplir con los niveles de exigencia de los usuarios, es necesario apuntar a tener, en primer lugar, a los colaboradores de la organización satisfechos, demostrando interés en su crecimiento personal y profesional. Esto se puede lograr, entre otros aspectos, por medio de la elaboración y comunicación de políticas y procedimientos de trabajo claros, programas de beneficios y planes de mejora.

La correcta gestión de las competencias orientadas al cliente permitirá que los colaboradores brinden una excelente experiencia en el proceso de venta. Con este enfoque y tomando como base lo manifestado por la Gerencia General de la empresa Oxford, se han identificado brechas en las competencias de orientación hacia al cliente y resolución de problemas. Desarrollar estas competencias en los colaboradores, permitirán mejorar la performance de los colaboradores, la satisfacción de los clientes y mejoras en los resultados comerciales.

Mediante la presente investigación los autores pretenden contribuir al incremento de los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa Oxford, enfocándose en un Plan Estratégico de Recursos Humanos compuesto por actividades relacionadas con la mejora de la experiencia de compra de sus clientes, a través de la implementación de una gestión basada en competencias.

Capítulo II. Diagnóstico situacional

1. Perfil competitivo de la empresa

Oxford es una empresa de capital chileno con más de 60 años de permanencia y liderazgo en dicho país. El giro de negocio de la compañía es la fabricación y comercialización de productos orientados al deporte y a la vida sana como bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios deportivos.

Oxford Chile fue fundada en la ciudad de Arica en 1956 por el socio y gestor Julián Burgos Fuster quien, con los conocimientos del arte de la fabricación de bicicletas adquiridos en Saint Etienne, Francia, decide importar piezas del continente europeo y, posteriormente desde Japón, con la finalidad de minimizar costos. En 1974 comienza el gran crecimiento de la empresa con la distribución hacia otros sectores del país, incursionando como líder en la capital, Santiago.

Oxford Chile cuenta con tres certificaciones: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, lo que deja en evidencia el gran compromiso de la compañía con la calidad de los procesos y la seguridad de los trabajadores, con el objetivo de entregar los mejores estándares en sus productos, protegiendo el medio ambiente.

En el 2002, como consecuencia del crecimiento sostenido en el mercado peruano y la entrada de nuevos inversionistas chilenos, principalmente en el formato de tiendas por departamento, la alta dirección de Oxford identificó como oportunidad de negocio la expansión de sus operaciones hacia el Perú. Con la finalidad de contar con un público objetivo sólido en este país, la primera acción comercial de la compañía fue adquirir la marca Goliat, una marca nacional con gran trayectoria y aceptación. En el año 2003 se lanza la marca Oxford para bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios. La estrategia inicial de comercialización fue el uso del canal de venta en supermercados y las tiendas por departamento a nivel nacional.

En el 2006 la empresa en Perú atravesó una situación de estancamiento que duró hasta finales del 2010, año en el que una nueva gestión tomó la administración de la empresa, haciendo una reestructuración completa de esta y, a fines del año siguiente, logró un crecimiento exponencial, consolidándose así como una de las tres marcas más importantes del país. Como parte de estas mejoras, en el año 2014 Oxford Perú adquiere un almacén propio en el distrito de Villa El Salvador con un área de terreno de más de 14.000 m².

A partir del año 2014, al no existir una clara estructura de costos, Oxford Perú empieza a tener su cierre de resultado anual con pérdida, lo que se mantiene hasta el 2017, año en que el Directorio decide reestructurar todas las gerencias. Asimismo, con la finalidad de expandir su mix de productos y su consolidación en diferentes segmentos socioeconómicos, la compañía decide cambiar la marca de máquinas y accesorios por una que represente movimiento, dinamismo, energía y que ya no sea relacionada directamente con las bicicletas, por lo que se ingresó la marca Muvo by Oxford.

Luego de 16 años en el mercado peruano, en el 2018 Oxford Perú decide trasladar parte de sus áreas administrativas a una nueva sede en Miraflores, en donde amplía su presencia de marca frente a la competencia y precisamente, como parte de esta estrategia, inauguró la primera tienda propia, hito que marcó un antes y un después en la gestión comercial de la empresa.

Con respecto a la participación del mercado, Oxford Perú tiene en promedio el 42%, debatiéndose entre el primer y el segundo lugar frente a su principal competencia Monark.

1.1 Mix de productos

Tabla 1. Mix de productos

Bicicletas	Máquinas de ejercicio	Accesorios
Bicicletas urbanas	Trotadoras	Training (cuerdas, pesas, box)
Bicicletas montaÑeras	Elípticas	Wellnes (yoga, resistencia)
Bicicletas infantiles	Spinning	
Bicicletas eléctricas	Home Gym	
Bicicletas freestyle	Indoor cycling	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Misión

«Contribuir a la sustentabilidad con foco en lo humano y medio ambiental desde lo colectivo a la individual, ofreciendo productos competentes y a precios competitivos; elaborados, comercializados y distribuidos en forma responsable con la sociedad, con respeto por cada ser humano que directamente se involucra a la empresa y el entorno cercano» (Díaz *et al.* 2019a).

1.3 Visión

«Ser los líderes del mercado con productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las personas» (Díaz et al. 2019a).

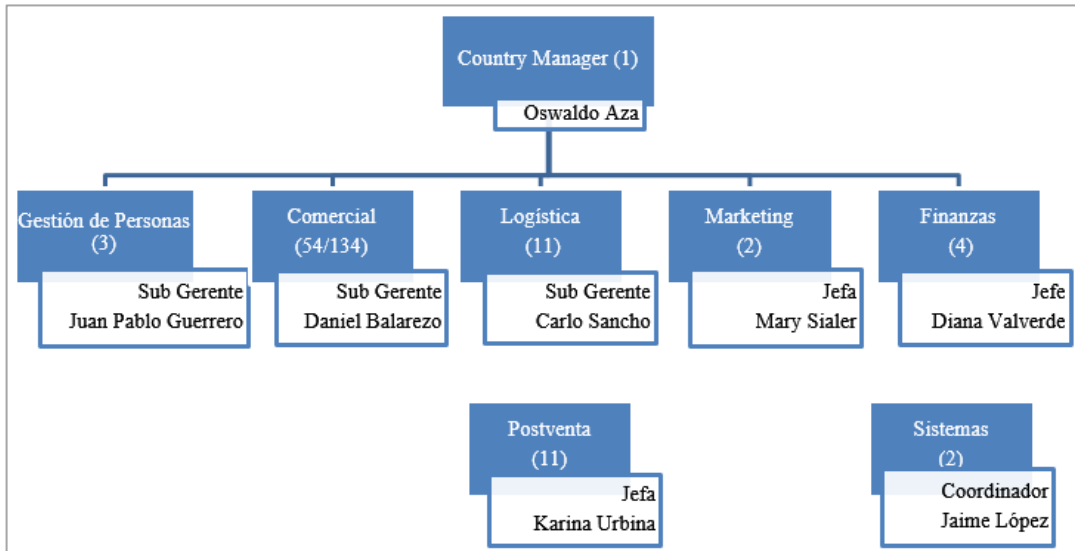
1.4 Valores

- **«Respeto.** Interactuamos con clientes, proveedores, y colaboradores reconociendo los intereses colectivos, la diversidad, la sustentabilidad del medio ambiente y las leyes.
- **Comercio justo.** Ofrecer productos y servicios de calidad al alcance de nuestros consumidores.
- **Innovación y liderazgo.** Estamos siempre luchando por ser los mejores, individualmente y como equipo, perfeccionando siempre nuestros productos, servicios y procesos. Sabemos que la perfección es inalcanzable, pero la perseverancia nos acerca a ella.
- **Ejecución con excelencia.** Somos disciplinados y puntuales con nuestros compromisos y con las metas agresivas que nos fijamos.
- **Comunicación y diálogo.** Facilitamos toda la información a nuestro alcance, a fin de propiciar una comunicación fluida, que permita la mejor toma de decisiones a todo el equipo de trabajo.
- **Orgullo de pertenencia.** Nos sentimos orgullosos de pertenecer a nuestra empresa, y comenzamos cada día con energía y entusiasmo, a fin de hacer del ambiente de trabajo algo grato y productivo» (Díaz et al. 2019a).

1.5 Organigrama

Actualmente, Oxford Perú tiene en planilla a 87 colaboradores, los cuales está distribuidos entre personal administrativo, de mantenimiento y de ventas, 60 de los colaboradores se ubican en Lima y 27 están distribuidos en las principales provincias del país.

Gráfico 1. Organigrama



Fuente: Díaz *et al.*, 2019a.
Elaboración: Propia, 2019.

1.6 Análisis de competencia

En base a los modelos, precios y cantidades vendidas, la principal competencia de Oxford Perú para bicicletas de media gama, máquinas de gimnasio y accesorios deportivos, es la empresa peruana Monark Perú S.A; y para el caso de bicicletas de alta gama, las empresas Trek y Specialized, ambas compañías son americanas y con sucursales en el país. Es importante mencionar que el porcentaje de producción de bicicletas de media gama de Oxford representa un 65% de sus modelos, mientras que los modelos de alta gama, un 35%. Los mayores niveles de ventas se presentan en los modelos de media gama (80% del total de ventas).

Oxford Perú cuenta con 16 años de operación, pero aún no han podido diferenciarse de sus principales competidores como Monark, ya que tanto a nivel de precio como en la calidad de sus productos son bastante similares. Monark tiene como ventaja competitiva sus 60 años en el mercado peruano, lo que le ha permitido establecer procedimientos claros e internalizados por sus colaboradores, así como una rápida respuesta a las demandas del negocio y de los clientes. Cuenta con cuatro tiendas propias en Lima y una en la ciudad de Arequipa.

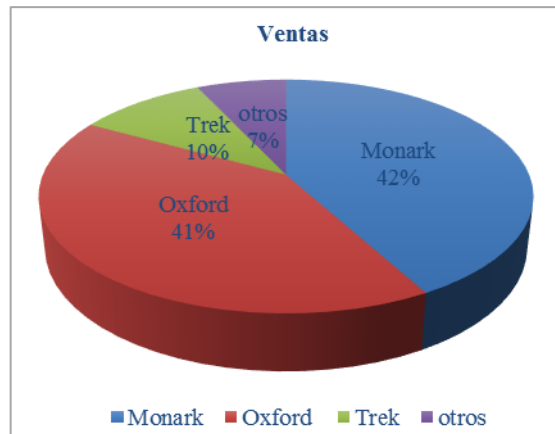
En la siguiente tabla se muestra el histórico de importaciones y posteriormente se detalla el crecimiento de los ingresos por las ventas de la empresa Oxford Perú, que se incrementó en 87% en el año 2018 con respecto al año 2017.

Tabla 2. Histórico de las importaciones por marca

Importador	2015	2016	2017	2018	Crecimiento
MONARK PERU	S/ 2,040,226	S/1,249,469	S/ 1,323,560	S/ 1,149,596	-13%
OXFORD PERU	S/ 1,346,093	S/ 780,138	S/ 615,007	S/ 1,147,193	87%
TREK PERU	S/ 400,687	S/ 701,128	S/ 864,285	S/ 956,574	11%
Total	S/ 3,787,006	S/2,730,735	S/ 2,802,582	S/ 3,253,363	

Fuente: Díaz *et al.*, 2019a.
Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 2. Participación de mercado por marca 2018



Fuente: Díaz *et al.*, 2019b.
Elaboración: Propia, 2019.

Como se puede observar en las tablas anteriores, se denota el positivo crecimiento de la participación del mercado de la empresa Oxford, quitando participación a su principal competencia y posicionándose de manera más sólida. Este crecimiento va de la mano con el nivel de las importaciones, las cuales han presentado mejoría frente a los años anteriores.

2. Identificación del problema

En el mercado peruano, donde actualmente la cultura deportiva y fitness se encuentra en rápido crecimiento, se presenta una buena oportunidad para el aumento de las ventas de este rubro. Marcas como Specialized y Trek están innovando y obteniendo cada vez mayor participación ante usuarios especializados en el ciclismo. Asimismo, las tiendas por departamento tienen marcas propias que apuestan por un público que busca alternativas menos especializadas y más económicas. Ante esta situación, la diferenciación de la marca frente a la competencia es un imperativo para mantener su posición en el mercado.

La apuesta de crecimiento de Oxford para los siguientes cinco años en ciudades como Cusco, Arequipa, Trujillo, Piura e Iquitos, tanto a través de distribuidoras como tiendas propias, conlleva una necesidad de establecer y consolidar procesos internos que aseguren la eficiencia de su

gestión y que puedan apoyar de manera estratégica una propuesta de valor diferencial.

La tendencia del mercado actual es ofrecer una excelente experiencia al cliente, para lo cual Oxford deberá contar con colaboradores que tengan competencias que impulsen una cultura orientada al cliente.

Basándonos en la necesidad de la empresa Oxford de diferenciarse de la competencia ofreciendo un valor agregado al cliente respecto a su experiencia de compra, se identifica como desafío para el área de recursos humanos la generación de una estrategia que logre desarrollar las competencias idóneas en los colaboradores teniendo en cuenta sus características particulares como el perfil del personal de campaña y la estacionalidad de su contratación.

3. Propuesta de solución

A partir de la información recogida se evidencia que existen procesos internos de la organización que actualmente no responden a un lineamiento que busque resolver las necesidades de sus clientes tanto internos como externos y que, por consiguiente, contribuyan a mejorar la productividad de la organización. Profundizando en este punto, es importante entender que actualmente no se están aprovechando ciertos canales para recoger preocupaciones, consultas o recomendaciones, ni siendo proactivos para solucionar las dificultades de sus clientes. Por otro lado, la implementación de una cultura centrada en el cliente es una tarea que va a requerir procesos y procedimientos claros, y de una intención que sea transmitida desde distintos frentes, siendo los gerentes y jefes de áreas los principales involucrados.

Los autores de la presente investigación proponen la implementación de un plan estratégico de recursos humanos, mediante el cual se pretende impulsar condiciones adecuadas en la gestión de personas para convertirse en una organización centrada en mejorar la experiencia del cliente, generando así un diferencial respecto a sus principales competidores.

En las siguientes líneas se desarrollará un plan de recursos humanos que responda a las necesidades planteadas con enfoque en los distintos procesos de gestión de personas y el desarrollo de las dos competencias identificadas como necesarias para impulsar una mejor experiencia en el cliente.

4. Alcance de la propuesta

La propuesta está enfocada en establecer medidas que generen valor al área de recursos humanos y aporten a la estrategia de la compañía. La investigación abarca a los colaboradores de la empresa Oxford Perú relacionados con la experiencia al cliente (área de Ventas, Post venta y Logística). Es importante resaltar que se realizará el análisis de la empresa en temporada baja (87 colaboradores en promedio). La información recabada permitirá elaborar un análisis de la problemática actual, permitiendo indagar y profundizar en alternativas estratégicas de solución.

En las siguientes líneas se propone un plan estratégico de recursos humanos que promueva el desarrollo de las competencias relacionadas con la experiencia al cliente (orientación al cliente y resolución de problemas) en los colaboradores; también se realizarán investigaciones que permitirán desarrollar un alcance exploratorio con la finalidad de explicar las causas de la problemática identificada.

5. Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo general

Identificar los procesos de recursos humanos y las competencias que impulsan la mejora de la experiencia al cliente para el desarrollo de un plan estratégico que responda a las necesidades y aporte a los objetivos de la empresa Oxford Perú.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales procesos de la organización que impactan en la experiencia del cliente.
- Identificar las brechas en los colaboradores de la empresa Oxford, respecto a las competencias transversales requeridas para la mejora de experiencia al cliente.
- Proponer un plan estratégico de recursos humanos que aporte a los objetivos de la organización a partir de procesos que promuevan el desarrollo de competencias en los colaboradores involucrados en la experiencia del cliente.

6. Marco teórico básico

El presente marco teórico tiene como finalidad presentar los conceptos, modelos y herramientas que serán utilizadas a lo largo de la investigación; los cuales son punto de partida para la realización del plan estratégico de recursos humanos.

6.1 Rol de los recursos humanos como actor estratégico en la empresa

Cada vez es más frecuente encontrar literatura que haga referencia a la importancia del área de recursos humanos como socio estratégico para la toma de decisiones en una organización y cómo una adecuada gestión tiene impactos positivos en el negocio.

Sánchez (2013) señala «[...] la noción de factor humano es un concepto que ha venido evolucionando progresiva e incansablemente hasta llegar a convertirse en la actualidad en un elemento principal en el contexto de la gestión de las organizaciones; por lo que su valoración e integración en los procesos de intervención directiva es fundamental para el desarrollo de las organizaciones».

Ulrich (2005) propone que las estrategias de recursos humanos deben categorizarse en cuatro roles principales:

- **Socio estratégico.** Plan estratégico, business partner, cultura e imagen.
- **Agente de cambio.** Reclutamiento, diseño organizacional, encuestas y plan de acción, mediciones de desempeño, formación y desarrollo.
- **Líder de efectividad y socio de trabajadores.** Relaciones con trabajadores, relaciones laborales, seguridad y prevención, diversidad.
- **Experto en administración.** Compensaciones, beneficios, sistemas de información y seguimiento al cumplimiento.

Goodman (2014b:187) plantea que será necesario contar con «[...] personas (actitudes positivas, y sólidas prácticas de contratación), herramientas (información, autoridad para actuar, y canales de feedback), capacitación (inicial, correctiva, de desarrollo y continua) y motivación (remuneración, supervisión, evaluación y posibilidades de ascender)».

Tomando en cuenta los distintos roles que ejercen las personas en una organización, es crucial desarrollar estrategias de recursos humanos alineadas con los objetivos del negocio.

6.1.1 Experiencia centrada en el cliente

Una tendencia creciente en las organizaciones es el enfoque hacia la generación de experiencias significativas o de excelencia en los clientes, donde las áreas de recursos humanos tienen un rol clave para asegurar las condiciones necesarias para lograrlo.

Crandel (2016) señala que «[...] la experiencia del cliente se trata de una alineación estratégica integral entre las expectativas de engagement del cliente, la promesa de la marca y la cultura de la empresa detrás de la marca». Además, afirma que la experiencia del cliente no está limitada al marketing o al servicio al cliente, sino que está profundamente arraigada en la estrategia empresarial y afecta a todos los rincones de la organización.

Reichheld (2002a) afirma lo siguiente: «[...] crear relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza con empleados, clientes y proveedores, es la forma de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Tener capacidad para hacerlo constituye un poderoso diferenciador». Es así como apostar por la generación de experiencias memorables se vuelve una ventaja en el mercado sostenible, debido a que los competidores no pueden copiar la gestión ni los elementos culturales de la atención estratégica del cliente (Reichheld 2002b).

Finalmente, en *The business case for a Customer-Centric Culture*, en un estudio realizado por Medallia, se encontró que, al crear una mejor experiencia en el cliente, el crecimiento financiero de las organizaciones era más pronunciado. En ese sentido, se señala que un 73% de negocios consideran que la mejora de la experiencia del cliente es una prioridad estratégica (Horn *et al.* 2017).

6.1.2 Organización centrada en el cliente

Tomando en cuenta este contexto y la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva para la organización, esta deberá realizar cambios internos para responder a las necesidades de los clientes.

Una organización centrada en el cliente construye un modelo operativo en torno a una profunda comprensión de sus clientes, valoraciones, expectativas y del valor que aportan a la compañía. Para lograrlo Ernst & Young (2013) sugiere que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Diseño de procesos del negocio que reconozcan las necesidades de sus clientes en los diferentes segmentos.
- Asegurar una experiencia óptima en el cliente durante cada espacio de contacto.
- Mantener líneas de comunicación abiertas con sus clientes para recibir feedback y responder ante consultas o reclamos.
- Fomentar una cultura que tenga presente al cliente y sus necesidades al momento de la toma de decisiones.

Lee (2018), en su artículo 6 ways to build a customer-centric culture señala que una de las barreras más grandes para convertirse en una organización centrada en el cliente es la falta de una cultura centrada en el cliente, ya que la mayoría de las organizaciones continúan teniendo una cultura enfocada en el producto o impulsada por las ventas, y se considera que el enfoque en el cliente es una parte del marketing. Así, propone que los líderes del negocio deben ejecutar seis acciones clave para la instauración de una cultura centrada en el cliente:

- Operacionalizar y promover la empatía al cliente en sus colaboradores.
- Incluir el aspecto de orientación al cliente en sus procesos de reclutamiento y selección.
- Asegurar que todos los colaboradores conozcan los insights de sus clientes.
- Facilitar la interacción directa con los clientes.
- Evidenciar el impacto de la orientación al cliente en los resultados.
- Conectar la experiencia del cliente con compensaciones a los empleados.

Airbnb, por ejemplo, promueve que sus colaboradores acojan clientes en sus hogares cuando realizan viajes de negocios y que ellos mismos se hospeden en casas rentadas por sus clientes, a fin de generar relaciones más cercanas con ellos y comprender así sus insights, generando anualmente espacios de comunicación entre sus colaboradores para compartir estas experiencias y añadir valor a la compañía Lee (2018).

6.1.3 Modelo de experiencia centrada en el cliente

A fin de entender cómo generar una performance de la organización centrada en el cliente Wang y Lo (2003) propone el abordaje de tres dimensiones: la percepción de la calidad del servicio, el valor para el cliente, y la satisfacción del cliente.

- **Calidad del Servicio.** Imai (1998) propone una definición de calidad de servicio donde menciona que la calidad se refiere no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa; es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios. Para evaluar la calidad de servicio se utiliza como referencia el modelo americano a través de su escala SERVQUAL, la cual mide las expectativas y percepciones a partir de cinco dimensiones: empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y tangibilidad (Duque 2005).
 - La empatía hace referencia al cuidado y atención que la empresa proporciona a sus clientes.
 - La fiabilidad es la capacidad de brindar el servicio prometido en forma precisa y cuidadosa.
 - La capacidad de respuesta hace referencia a la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
 - La garantía es la cortesía de los colaboradores y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.
 - Tangibilidad indica la apariencia de las instalaciones, equipos y material de comunicación (Duque y Diosa 2014).
- **Valor para el cliente.** Butz y Goodstein (1996) definen el valor para el cliente como el lazo emocional entre un cliente y un productor luego de que ha utilizado un producto o servicio ofrecido por este. Por otro lado, existe una relación entre dos elementos al momento de construir el significado de valor para el cliente; estos son: los beneficios (lo que uno obtiene), y los sacrificios (lo que uno da a cambio), ya sean monetarios o no monetarios como el tiempo, esfuerzo, distancia, entre otros.
- **Satisfacción del cliente.** Wang y Lo (2003) mencionan que existen dos formas de aproximarse al concepto de satisfacción del cliente; la primera, desde una perspectiva de transacción específica y la segunda, acumulativa, basada en la totalidad de compras y concepciones en el tiempo. Dado que el tipo de productos producidos por Oxford no es de alta rotación, se tomará la primera perspectiva como referencia.

Existen una serie de modelos que permiten evaluar la calidad de servicio, tales como SERVPERF, el Modelo Jerárquico Multidimensional, Modelo de Servucción, entre otros; sin embargo, para el presente estudio utilizaremos el modelo americano SERVQUAL; siendo un modelo conceptual que permite medir a partir de un instrumento validado el nivel de calidad de cualquier tipo de empresa de servicios y que ha dado lugar a numerosas investigaciones durante la última década. Según Duque, J. (2005), este es el planteamiento más utilizado por los académicos en la actualidad.

Medir la calidad de servicio proporcionada por Oxford, permitirá la identificación de aspectos por mejorar y desarrollar un plan que ayude a realizar los ajustes pertinentes. Esto conlleva a fidelizar a los clientes actuales y generar una imagen positiva y más cercana hacia los clientes, generando un impacto económico a largo plazo.

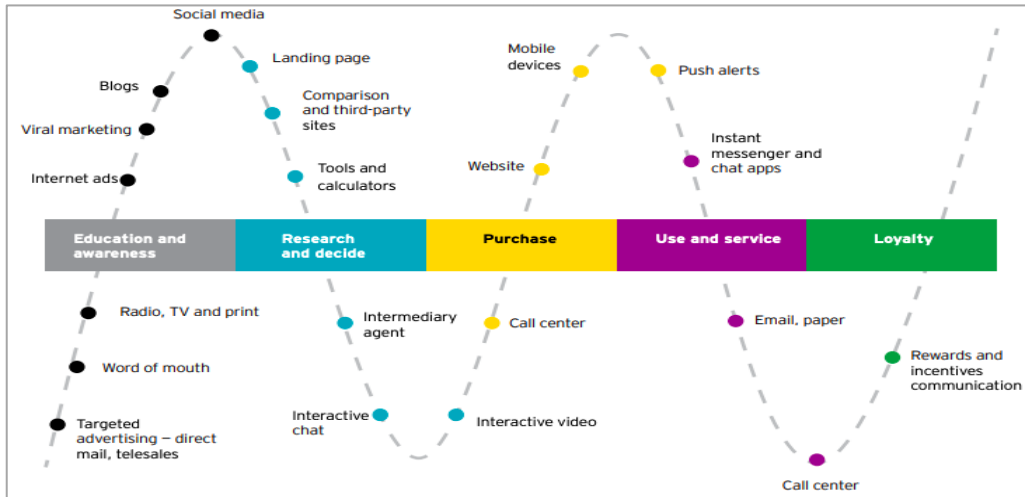
6.1.4 Interacciones del cliente con la marca

Las decisiones que se toman dentro de las empresas pueden impactar de manera positiva o negativa en la experiencia percibida. «Cada contacto, cada interacción que vive un cliente crea o destruye nuestra marca, condiciona su comportamiento de compra y de buena parte de su red de contactos» (Goodman 2014b).

«La organización debe desarrollar y emplear políticas y procedimientos para prevenir problemas y al mismo tiempo, generar satisfacción en el cliente. La responsabilidad por sorpresas desagradables es de todos: desarrolladores de producto y trabajadores de línea de producción, despachantes y personal de reparto, profesionales de marketing y ventas, instaladores y técnicos, empleados de facturación y cobranzas, en fin, de todos los que están en contacto con el cliente, de forma directa o indirecta» (Goodman 2014b).

En el siguiente gráfico de Ernst & Young se mencionan las interacciones de los clientes con la marca generadas con el objetivo de tomar conciencia de la marca, la búsqueda de alternativas por parte del cliente, el momento de la compra, el uso del producto o servicio, y las actividades de fidelización.

Gráfico 3. Interacciones directas e indirectas con los clientes



Fuente: Goodman, 2014a.
Elaboración: Propia, 2019.

El gráfico anterior, nos permite tener una referencia de cómo los call center interactúan tanto al momento de realizar la venta como en la etapa de post venta; situación que tiene similitud con el servicio que actualmente es proporcionado por Oxford y desde donde se debe gestionar la experiencia de calidad para el cliente, asegurando el recojo de inquietudes, reclamos, canal de ventas y la resolución oportuna de problemas. Es importante mencionar que el servicio de call center ofrecido por Oxford, no ofrece el nivel de calidad esperado.

6.1.5 Competencias relacionadas a la experiencia del cliente

Por otro lado, Grobbelar *et al.* (s.f.) en el estudio Critical competencies to promote a customer service core capability in a Human Resources Call Centre encontraron 19 competencias claves, de las cuales 10 guardan relación directa con las dimensiones del modelo americano SERVQUAL. En la siguiente tabla se evidencian las 10 competencias que corresponden con el planteamiento de Castillo (2009).

Tabla 3. Competencias relacionadas a la experiencia del cliente

Competencias identificadas según Grobbelar, Roodt y Venter (s.f.)	Dimensiones de calidad según Parasuraman (1988)
Escucha y entendimiento	Empatía
Conocimiento sobre los productos y habilidades técnicas	Garantía
Disposición a la atención	Capacidad de respuesta
Habilidades de gestión	Capacidad de respuesta
Mostrar una imagen profesional	Garantía
Orientación a la calidad	Confiabilidad
Confiabilidad	Confiabilidad
Iniciativa	Capacidad de respuesta

Sensibilidad interpersonal	Empatía
Entendimiento de las prácticas de recursos humanos	Garantía

Fuente: Grobbelar *et al.*, s.f.; Castillo, 2009.

Elaboración: Propia, 2019.

Para el presente estudio tomaremos como referencia las competencias desarrolladas por Lombardo y Eichinger (2009) en el libro *For your Improvement*, ya que evidencia comportamientos observables que facilitan la medición de dichas competencias, las cuales serán utilizadas de manera transversal para las áreas de Logística, Venta y Post Venta.

- **Orientación hacia el cliente:**
 - Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
 - Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios.
 - Habla y toma decisiones pensando en los clientes.
 - Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza.

- **Resolución de problemas:**
 - Emplea una lógica y unos modelos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles.
 - Agota todos los recursos con el fin de encontrar soluciones.
 - Es capaz de detectar los problemas ocultos.
 - Sabe analizar los problemas con objetividad.
 - No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por primeras respuestas.

En el contexto de la presente propuesta de planeamiento estratégico para Oxford, se identificaron las competencias de “Orientación hacia el cliente” y Resolución de problemas” como transversales para los colaboradores de la empresa.

Finalmente, podemos mencionar que a partir de lo visto en el presente capítulo, existe una tendencia orientada hacia la gestión de una experiencia centrada en el cliente, donde el rol de recursos humanos es estratégico. A fin de que Oxford logre lo antes mencionado, la investigación se basa en la evaluación SERVQUAL, con la finalidad de medir la calidad del servicio proporcionado por la organización a partir de la diferencia entre las expectativas de los clientes y experiencia de compra. Así mismo, nos centraremos en las 3 áreas que presentan un contacto

directo e indirecto con la experiencia del cliente; las cuales son: Logística, Venta y Post venta, identificando las brechas en las competencias transversales propuestas por Oxford, para lo cual utilizaremos las definiciones de Lombardo y Eichinger (2009) en el libro *For your Improvement*.

Capítulo III. Análisis del contexto externo

Actualmente es importante destacar que en nuestra sociedad se ha incrementado la visión de un estilo de vida más saludable, basada en una cultura enfocada al deporte, y en donde predominan diversas actividades e iniciativas que incentivan no solo una vida sana, sino que también el cuidado del medioambiente. Esta situación ha conllevado a que en el Perú se desarrollen nuevas leyes y normativas orientadas a promover este estilo de vida. Estos factores representan una oportunidad para empresas como Oxford que orientan sus servicios a la promoción de la vida sana y el deporte. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores en el mercado de bicicletas y accesorios deportivos, la aparición de medios de transporte alternativos y la falta de ciclo vías son factores de riesgo que debemos tener en cuenta.

A continuación, detallamos todas las actividades del contexto externo que influyen en la situación antes mencionada, haciendo un énfasis específico en lo que concierne al rubro de bicicletas y máquinas de gimnasio.

1. Factores del macroentorno

4.1 Política

Durante los últimos años, El Estado peruano y las municipalidades han elaborado diversos programas de enfoque deportivo, dentro de los cuales resalta el interés por el incentivo del uso de bicicletas como un medio de transporte alternativo.

Mediante la ordenanza N°612-2004 del 28 de marzo del 2004 se declaró de interés y necesidad pública para Lima Metropolitana el uso de transporte no motorizado, como es el caso de las bicicletas, creándose el proyecto CicloLima (Municipalidad Metropolitana de Lima 2004). Este proyecto buscaba fomentar el uso de vehículos no motorizados, promover el diseño y construcción de ciclovías, y desarrollar programas de promoción del uso de bicicletas. A través de esta ordenanza se estableció que el 5% del área destinada para parqueos sea para el uso de bicicletas.

El 08 de octubre de 2010 el Congreso de la República publicó la Ley N°29593 que declara de interés nacional el uso de la bicicleta y promueve su utilización como medio de transporte sostenible. Bajo esta ley, el Estado promueve la construcción de infraestructura que facilite el uso y el estacionamiento de las bicicletas (Congreso de la República 2010).

Durante este tiempo, el Gobierno Central y diversas municipalidades, incluyendo la Municipalidad de Lima, han realizado diversas iniciativas para el uso de las bicicletas, como el programa BiciCole, desde donde se enseñan cursos de circulación en bicicleta y de formación vial a escolares, promoviendo a su vez el uso de este medio de transporte. Desde febrero del 2011 se estableció el programa Ciclodía, que consiste en la habilitación temporal de una de las principales avenidas de Lima (Av. Arequipa) para el uso recreativo y promoción de actividades culturales y medios de transporte no motorizados. Este programa se suma a una iniciativa mundial que está siendo replicada por otros distritos y ciudades del país.

En el año 2012, el Ministerio de Educación instauró el programa Rutas Solidarias, a través del cual brindan bicicletas a escuelas rurales para mejorar la calidad de vida de los estudiantes, invirtiendo en sus dos primeros años cerca de S/ 15 millones (Ministerio de Educación [Minedu] s.f.).

Durante el 2018 se creó la Autoridad Única de Transporte, la cual tiene las facultades necesarias para realizar obras que faciliten la interconexión de los medios de transporte ya existentes, incluyendo el alquiler de bicicletas cerca de las estaciones del Tren Eléctrico o del Metropolitano (Congreso de la República 2018).

A finales del 2018 se promulgó el Decreto Supremo N°019-2018-MTC que modificó el Reglamento Nacional de Vehículos, incorporando a las motos eléctricas y bicimotos a la categoría L, mediante la cual deberán contar con placas y los conductores poseer un breveté categoría B2 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] 2018).

Actualmente varias municipalidades han instaurado un sistema de préstamos de bicicletas, como es el caso de las Municipalidades de San Borja, Miraflores, San Isidro, Surco, Surquillo, entre otras, actuando en algunos casos de manera coordinada como es el caso de San Borja y Surquillo, distritos donde se integrarán las ciclovías para que puedan tener acceso a las estaciones del Metropolitano. Cabe señalar que en la actualidad se cuenta con 55 ciclovías habilitadas en Lima y una firme intención de la actual gestión municipal de lograr su interconexión a fin de generar un transporte más ordenado y limpio.

Un hecho no menor es el gesto político que se realizó a inicios del año 2019 cuando el nuevo alcalde de Lima, Jorge Muñoz, se trasladó desde su vivienda en Miraflores hasta la Municipalidad

de Lima en bicicleta, hecho que fue registrado y transmitido en señal abierta por diversos medios de comunicación, donde Muñoz señaló que dentro de sus políticas de gobierno se encuentra la promoción del uso de bicicletas.

4.2 Económico

Oxford cuenta con el respaldo de la solidez económica de su casa matriz, lo que le permite generar inversiones necesarias para consolidarse el mercado peruano. El enfoque de la compañía es crecer tanto en tiendas propias como en distribuidores, no solo en la región Lima, sino también en provincias.

El 27 de abril del 2018 el Ministerio de Economía y Finanzas publicó el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (MEF 2018) siendo éstas las cifras principales:

Tabla 4. Demanda y oferta global (% del PBI)

	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
I. Demanda interna¹	98,0	96,9	97,1	97,3	97,5	97,2
1. Gasto privado	82,0	80,4	80,6	80,8	80,9	80,7
a. Consumo privado	64,8	63,2	62,8	62,4	61,8	62,6
b. Inversión privada	17,1	17,2	17,8	18,4	19,1	18,1
2. Gasto público	16,2	16,9	16,9	16,8	16,6	16,8
a. Consumo público	11,7	11,8	11,6	11,4	11,1	11,5
b. Inversión pública	4,5	5,1	5,3	5,4	5,5	5,3
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones²	24,0	25,1	24,6	24,3	23,8	24,5
2. Importaciones²	22,0	22,0	21,7	21,6	21,2	21,6
III. PBI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

1/ Incluye inventarios. 2/ De bienes y servicios no financieros
Fuente: BCRP, proyecciones MEF.

Fuente: MEF, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

En enero del 2019 el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se reafirmó en su proyección de crecimiento del país de un 4%, a pesar de que el Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo la proyección de crecimiento a un 3,8% (MEF 2018). Por otro lado, el Banco Mundial (2009) señaló que la Economía mundial se desacelerará al 2,9% durante el 2019, aunque en América Latina y el Caribe crecerá a un ritmo de 1,7% gracias a un repunte del consumo privado.

Las mejoras económicas en el Perú traen consigo el aumento de la capacidad de compra de la población lo cual, sumado a las nuevas políticas a favor de los ciclistas, contribuirán al crecimiento de la organización; ante ello, Oxford necesita tener un mix de productos moderno con precios atractivos.

4.3 Tecnológico

La utilización de tecnología en el deporte ha ido creciendo significativamente durante los últimos años, desde los chips para calcular el tiempo de los velocistas o maratonistas, hasta los wearables como el Apple Watch, desde donde se puede medir la frecuencia cardiaca, las horas de sueño, la cantidad de pasos recorridos y calorías quemadas. Estas aplicaciones se encuentran al alcance de la mano con una simple descarga en los celulares algunas veces pagando y otras de manera gratuita. Esto mismo ocurre con las máquinas de gimnasio, las cuales cuentan con sensores que permiten medir el desempeño y salud del usuario.

En el caso específico de las bicicletas se evidencia la existencia de distintas gamas, donde el uso de material más liviano e igual de resistente es cada vez mayor para brindar más comodidad y maniobrabilidad a los conductores. Actualmente el uso de metales pesados está siendo dejado de lado por el aluminio o fibra de carbono; además, las bicicletas plegables o las instructivas para niños han ido modificando sus modelos para una mayor comodidad del usuario.

En cuanto a indumentaria del ciclista el material ahora es más ligero; por ejemplo, la firma Adidas lanzó la tecnología Alphaskin, la cual permite la compresión de la ropa para mejorar el rendimiento de los deportistas. Además, cuentan con tecnología Climachill, que controla la temperatura y sudoración, mientras que otras prendas cuentan con Climacool para mejorar la ventilación.

Cabe resaltar que existen otros aditamentos como los cascos, muchos de los cuales ahora cuentan con luces LED incorporadas y, a través de información transmitida por el manubrio, pueden activar las luces direccionales.

Finalmente, se encuentran las bicicletas eléctricas, las cuales existen desde hace ya varios años y que han incrementado sus ventas; sin embargo, una de las novedades de los modelos más recientes

es una batería más eficiente. La tecnología de litio-fosfato presenta una vida útil 10 veces superior respecto a la tecnología de plomo ácido.

4.4 Social

No es novedad que el transporte terrestre del país atraviesa una grave crisis debido al desorden, la informalidad y la falta de planificación vial, lo que se ve reflejado en un sistema de transporte desarticulado, obsoleto y atemorizante.

El 73% de limeños utiliza el transporte colectivo como principal medio para ir a su trabajo, oficina o centro de estudios, como es el caso de buses, combis, Metropolitano, Metro de Lima, etcétera (Lima Cómo Vamos 2013). Además, un sondeo realizado por El Comercio e Ipsos Apoyo reveló que los ciudadanos de Lima utilizan el transporte público durante aproximadamente 1 hora y 45 minutos diariamente, y que el gasto promedio es de S/ 6,20 (Redacción 2015). Según otro informe del mismo diario: «El sondeo también revela que un limeño gasta un promedio de S/ 6,20 al día para trasladarse desde su casa hasta un nuevo destino habitual, en ida y vuelta, con el transporte público. Esto quiere decir que, durante un año, tomando cinco días a la semana, puede llegar a gastar S/ 1612 (US\$ 523 al cambio actual), lo que representa un 7,8% del PBI per cápita nacional promedio (US\$ 6.661), según el Banco Mundial (2014)» (El Comercio 2013).

Por otro lado, según un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud sobre la contaminación del aire, ciudades como Lima, Buenos Aires y Bogotá presentan índices de material particulado muy por encima de los valores recomendados (Torres 2016). El alto grado de contaminación que producirían los vehículos afecta la calidad de vida de los ciudadanos, lo que se ha convertido en un tema de agenda mundial. En una encuesta de percepción aplicada a los limeños durante el 2016 donde se preguntó por los tres problemas ambientales más graves; el resultado fue la contaminación vehicular con 73,54%; la falta de árboles y mantenimiento de zonas verdes, 33,49%; y el nivel de ruido con 32,66% (Lima Cómo Vamos 2016).

El enorme gasto del transporte, sumado al tiempo destinado al trayecto, generan una sensación de mala calidad del servicio por un precio elevado, cosa que se ve reflejado en el descontento de la población. Según el VII Informe de percepción sobre la calidad de vida realizado en Lima Metropolitana y Callao durante el 2016, dentro de los tres principales problemas que afectan la calidad de vida figuran la inseguridad ciudadana con 85,5% en Lima y 85% en el Callao; el

transporte público, 52% en Lima y 41,8% en el Callao; y la contaminación ambiental con 24,7% en Lima y 27% en el Callao (Lima Cómo Vamos 2016).

4.5 Legal

La normativa peruana recientemente ha creado mayores mecanismos para estimular el uso de la bicicleta, lo que se inició con la Ley N°29593 que declara de interés nacional el uso de la bicicleta y promueve la utilización como medio de transporte sostenible (Congreso de la República 2010).

La iniciativa más reciente pretende crear una ley que permita a los trabajadores obtener un día libre por el uso de bicicletas: «[...] los servidores públicos recibirán una jornada laboral libre remunerada por cada 45 veces que certifiquen haber asistido al centro de labores en bicicleta; para lo cual, cada institución del sector público deberá formular e implementar las medidas necesarias para su desarrollo y certificación, en concordancia con las disposiciones emitidas por el ministerio de trabajo» (Redacción Perú 21 2018). Adicional a ello en el Perú se cuenta con el Día Nacional sin Auto (22 de septiembre), iniciativa que fomenta el uso de bicicletas e incluso caminatas para trasladarse.

A continuación, se enumeran algunas de las normas y leyes que dan marco legal a las iniciativas para el uso de la bicicleta como medio de transporte:

- **Ley N°30936.** Promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y eficiente en el uso de la capacidad vial y en la preservación del ambiente.
- **Ley N°29593.** Declara de interés nacional el uso de la bicicleta y promueve su utilización como medio de transporte sostenible (Congreso de la República 2010).
- **Ley N°27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre.** En su artículo 1 establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y que rige en todo el territorio de la república.
- **Ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.** Publicada el 18 de noviembre de 2002, en su artículo 56 establece la formulación, aprobación, ejecución, evaluación, dirección, control y administración de los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
- **Ley N°27783, Ley de Bases de la Descentralización.** Publicada el 26 de julio de 2002, establece en su articulado normas que deben cumplir los gobiernos regionales en relación al tema del transporte.

- **Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades.** Publicada el 27 de mayo de 2003, define los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades. De igual forma, establece posee competencias y funciones específicas de las municipalidades en materia de tránsito, vialidad y transporte público.

4.6 Ecológico-ambiental

En el año 2014 Perú fue anfitrión de la COP20, donde se estableció un preacuerdo sobre las metas de disminución de dióxido de carbono en el mundo y que dio como resultado el Acuerdo de París en la COP21 del año 2015 (Diario Oficial El Peruano 2018).

El Presidente Martín Vizcarra aprobó la Ley Marco de Cambio Climático, en marzo del 2018, convirtiendo el cuidado del medio ambiente en política de Estado, comprometiéndose a disminuir el 20% de emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2030 y un 10% adicional en la medida que se cuente con el apoyo financiero internacional (Cruzado 2018).

Según el Ministerio del Ambiente (Minam 2016), el Perú emite aproximadamente 138.000 t¹ de dióxido de carbono (CO₂) al año, siendo el transporte público el responsable del 36% de emisiones de dióxido de carbono en el país. Ante este escenario el uso de la bicicleta se plantea como una alternativa ecológica de transporte, que promueve el cuidado del medio ambiente e impulsa hábitos saludables en la ciudadanía.

2. Factores del microentorno

En el Perú, dentro del sector de deporte, en específico en el rubro de bicicletas y máquinas de gimnasio, las marcas establecidas formalmente son Oxford, Goliat, Monark, Trek y Especialized; sin embargo, se viene incrementando la creación de marcas propias generadas por las tiendas por departamento. Todo esto motiva que Oxford deba estar a la vanguardia de nuevos modelos de productos que estén alineados con la variable precio.

Con respecto a los proveedores, en Perú ninguna de las marcas antes mencionadas fabrica sus productos aquí, ya que todos son importados de China, Chile, Estados Unidos y Japón. Es por

¹ T es el símbolo de toneladas.

ello que el nivel de relación con los proveedores es limitado y en general su poder de negociación es bajo.

A causa de los incentivos que otorgan el estado, la creación de normativas por parte de las municipalidades, el incremento de construcción de ciclo vías, y la concientización del uso de medios de transportes sostenibles que contribuyan al cuidado del medio ambiente, han generado en la población un mayor interés por el uso bicicletas, aumentando las ventas en Oxford en un 30% durante el último año.

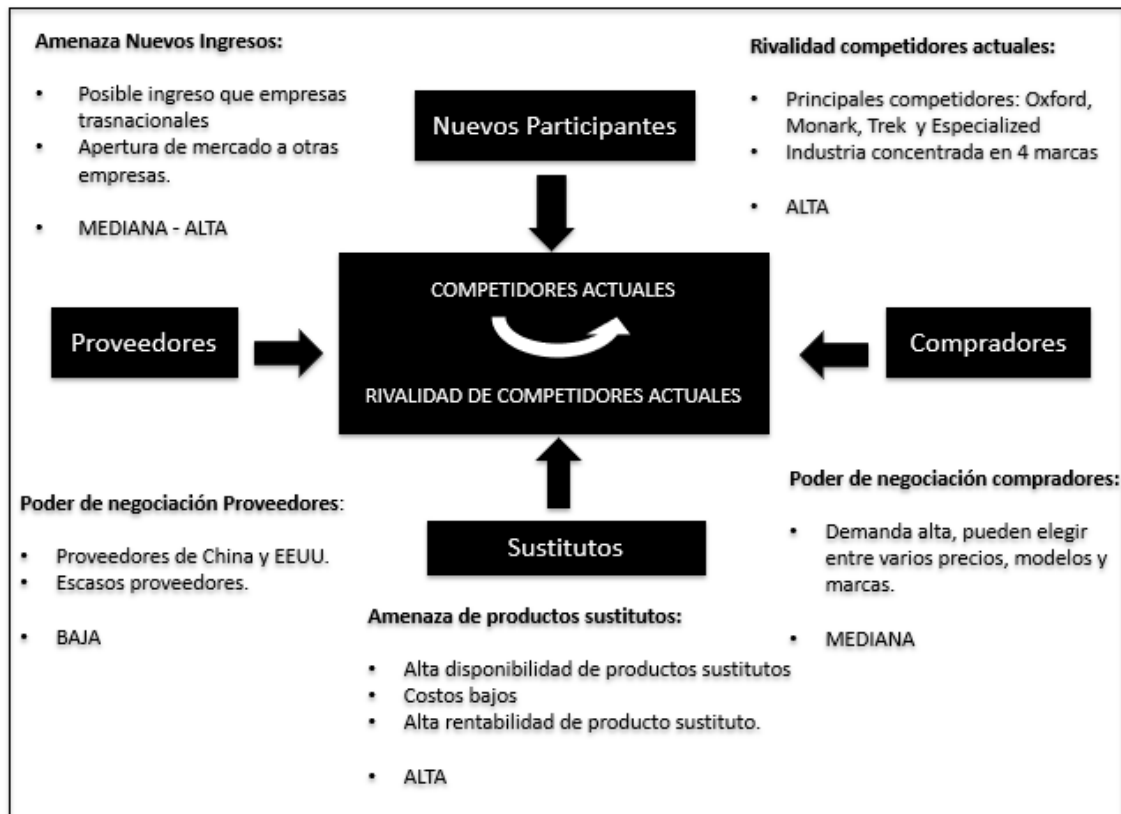
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Oxford, a diferencia de su principal competidor, posee proveedores exclusivos de China, participando anualmente de ferias donde se negocia con los proveedores para tener los mejores productos tanto para el mercado chileno como para el peruano. Adicional a ello, la casa matriz en Chile provee de algunos accesorios y productos únicos, convirtiéndose en un proveedor exclusivo.

Gracias a la reputación y trayectoria de la marca Goliat, se ha logrado fidelizar a algunos clientes; sin embargo, los costos de las bicicletas y de las máquinas son bastante competitivos, generando una alta demanda y, por consiguiente, un poder de negociación mediano.

Actualmente existe una alta posibilidad de nuevos productos sustitutos que reemplazan el uso de las bicicletas y de las máquinas de gimnasio, esto debido a la reciente tendencia en el desarrollo de productos orientados al deporte y bienestar. La era digital genera la amenaza de nuevos competidores como Amazon y compañías grandes que ven a Perú como un nicho de mercado interesante trayendo con ellos una experiencia diferente de compra, motivo por el cual Oxford necesita adelantarse a esta situación y tomar acciones para consolidar sus marcas.

Gráfico 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 1985.

Elaboración: Propia, 2019.

3. Definición de oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas se identificaron mediante el análisis FODA.

Tabla 5. Análisis FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La compañía tiene 16 años de trayectoria en el mercado peruano, y 60 años en el mercado chileno • Cuenta con el respaldo económico de la casa matriz ubicada en Chile. • Posicionamiento ya establecido de la marca Goliat (marca peruana que fue comprada por Oxford). • Cierre de año 2018 con un crecimiento en ventas del 40% • 38% de participación de ventas del mercado peruano, al cierre del 2018. La principal competencia tiene el 37% y la diferencia se reparte entre cinco marcas. • Nuevo equipo Gerencial y de mandos medios. • Personal contratado con una vasta experiencia en el rubro deportivo, en específico de bicicletas y gimnasios. • Sólidas relaciones laborales entre los miembros de la organización. • Reciente apertura de la primera tienda propia. • Ubicación estratégica de la tienda, lo cual genera una mayor afluencia de público. • Presencia en más de 80 retails a nivel nacional. Presencia en las principales ciudades del país. • Almacenes de amplia capacidad, con más de 13.000 m² • Alta calidad y diversidad de los productos. Ha establecido un competitivo mix de productos. • Realización de constantes eventos de integración y confraternidad. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra deficiencia de procesos internos tanto del área de Gestión de Personas como en las áreas Comercial, Postventa y Logística. • No existe plan de capacitación. La que se brinda es a discreción. • No existe estructura de banda salarial. Los salarios son establecidos bajo criterio de la alta dirección. • Remuneraciones por debajo del mercado, al no tener una banda salarial establecida, los colaboradores consideran que no todos están bien remunerados. • Colaboradores no están familiarizados con la cultura del deporte. • Falta de posicionamiento de la marca Oxford. • Escaso conocimiento de la marca Muvo. • Herencia de una gestión de seis años enfocada en el gasto y endeudamiento. • Relaciones desgastadas entre la Gerencia General y el área Comercial. • Ausencia de respaldo de casa matriz orientada a procesos y estructuras. • Contingencias contractuales latentes por la inadecuada gestión anterior del área de recursos humanos.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento: expansión de nuevas tiendas por departamento u otros nuevos canales de ventas a nivel nacional. • Incrementar alianzas de ventas con distribuidores a nivel nacional. • Creación de reglamentos y/o normativas por parte del Estado Peruano, y/o difusión de políticas y/o procedimientos por parte de las Municipalidades sobre temas de ciclismo. • Incentivos para una vida sana - deporte (iniciativas de las municipalidades). • Aparición de nuevas asociaciones que incentivan el cuidado del medio ambiente. • Aumento del uso de la población de la compra a través del canal e-commerce. • Apertura de más gimnasios y/o centros de entrenamiento a nivel nacional. • Construcción e interconexión de ciclovías a nivel nacional. • Personajes públicos promuevan el deporte y en particular del ciclismo. • Ante la alta congestión vehicular, los ciudadanos buscan nuevas oportunidades para trasladarse. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y consolidación de marcas propias de bicicletas y máquinas de gimnasio de los principales retails. • Nuevos ingresos de productos sustitutos. • Ingreso de nuevos competidores al mercado. • Ingreso de nuevo modelo de negocio (Amazon). • Competencia baje precios de venta de productos. • El Estado presentó un proyecto de Ley que señalaba que las bicicletas eléctricas necesitan contar con un SOAT. • Posible acreedor de sanciones económicas producto de auditorías a la organización. • Aumento de costos de las importaciones.

Fuente: David, 2013; Municipalidad Metropolitana de Lima, 2004; Congreso de la República, 2010, 2018; Minedu, s.f.; MTC, 2018; INEI, 2018; MEF, 2018; Banco Mundial, 2009; Lima Cómo Vamos, 2013, 2016; El Comercio, 2013; Redacción Perú 21, 2018; Diario Oficial El Peruano, 2018; Cruzado, 2018; Minam, 2016.

Elaboración: Propia, 2019.

4. Conclusiones del análisis del contexto externo

- El apoyo por parte del Estado y las municipalidades, a través de leyes, normas y actividades, están fomentando en la población peruana un incremento en una cultura de vida sana, enfocándose en el uso de la bicicleta.
- La estable economía del país, favorece a que la población tenga la solidez para invertir en productos y/o servicios que contribuyan a un estilo de vida saludable. Asimismo, genera que la inversión extranjera se mantenga y siga aumentando, permitiendo el ingreso de empresas relacionadas al rubro del deporte y vida sana.
- El crecimiento de la tecnología en nuestro país, permite que empresas como Oxford puedan ofrecer productos diseñados con nuevas y modernas tecnologías, ofreciendo al cliente final un producto sofisticado y con soporte internacional.
- Existe un 70% de limeños que usan el transporte público como medio para trasladarse a sus trabajos diariamente; ante esta situación, el usar una bicicleta contribuye enormemente a nuestra sociedad, generando grandes ventajas como lo son; mejoras en la salud, el ahorro de dinero en transporte, la disminución del caos vehicular y la contribución al cuidado del medioambiente.

Capítulo IV. Análisis interno

Si bien es cierto que la empresa Oxford Chile se dedica a la fabricación y comercialización de bicicletas y máquinas de gimnasio; para el caso de Oxford S.A Sucursal Perú, el modelo está enfocado en la importación de bicicletas y comercialización de bicicletas y máquinas de gimnasio, identificándose como una empresa que brinda servicios de armado y mantenimiento de dichos productos.

Se identifica que la compañía cuenta con un importante respaldo de la casa matriz, tanto comercial como económico, lo cual le ha permitido generar alianzas estratégicas con empresas chilenas que también tienen sus sucursales en Perú. Esto conlleva a que el modelo de negocio tenga consigo una atractiva propuesta de valor; sin embargo, para que esta propuesta se pueda dar eficientemente es indispensable que la empresa se enfoque en sus recursos claves, los mismos que son la base de su gestión.

Una de sus principales fortalezas es tener el soporte de una marca internacional con una trayectoria de más de 60 años (Oxford), lo cual sumado a una marca peruana con 45 años de solidez en el mercado (Goliat), ha conllevado a que la compañía genere un posicionamiento del 40% en promedio en el mercado peruano.

Si bien es cierto que la empresa tiene procesos internos de trabajo, algunos establecidos por la gestión de Chile y en otros creados en la marcha, estos no están del todo definidos ni se ajustan a la realidad, lo que trae como consecuencia ineficiencias y falta de control. El enfoque principal de esta situación se denota en los procesos de las áreas de Ventas, Postventas, Logística y Recursos Humanos.

1. Modelo de negocio: Matriz Canvas

Se identifica que la compañía cuenta con un respaldo importante de la casa matriz, quien provee de una garantía de por vida en la mayoría de sus productos, evidenciando así la seriedad de la marca y confianza en sus productos.

Tabla 6. Matriz Canvas Oxford

<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oxford Chile • Tiendas por departamento • Proveedores de China • Municipalidad de Lima • Municipalidad de Miraflores • Asociaciones deportivas • Asociaciones medioambientales 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importación de bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios • Armado de bicicletas y máquinas • Distribución de productos • Venta de los productos • Venta de servicios de mantenimiento <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Mercadería (bicicletas, maq. de gimnasio y accesorios). • Intelectuales (marcas y patentes) 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de por vida en la mayoría de modelos. 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad, redes sociales • Promociones • Comunidades deportivas <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta Directa de manera presencial • Canal Ecommerce • Servicio postventa 	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Marca Oxford y Muvo: segmentos A y B</p> <p>Marca Goliat: segmentos B, C y D</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>CF: Planilla, Alquileres de locales, mantenimiento servicios de agua, luz, teléfono, internet. CV: Comisiones, préstamos.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios deportivos • Servicios de mantenimiento de bicicletas y máquinas 		

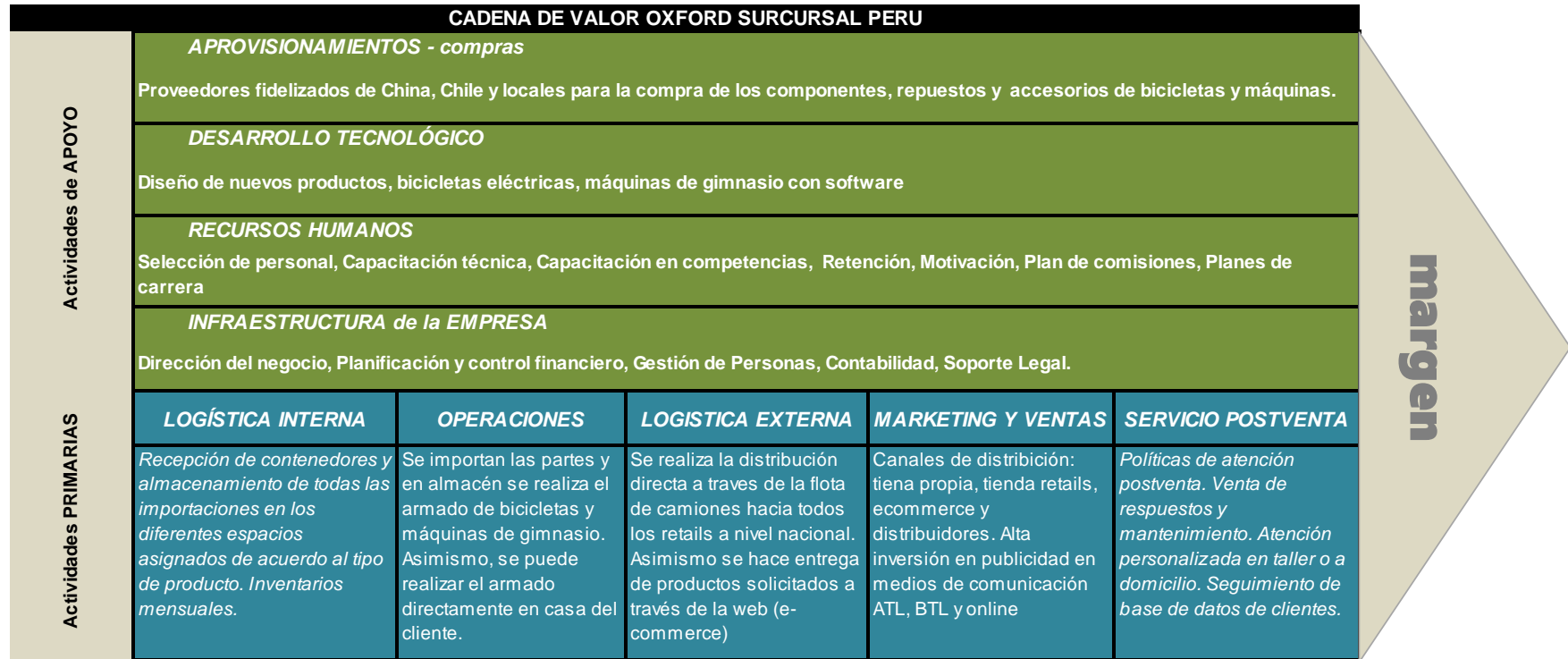
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
Elaboración: Propia, 2019.

2. Cadena de valor

En la matriz analizada (ver gráfico 5) se puede identificar que las fuentes de ventaja competitiva están enfocadas en las actividades primarias, desde la importación de las partes de las bicicletas y máquinas de gimnasio, el ensamble de las mismas, pasando por una correcta campaña de publicidad de los productos, hasta llegar a un eficiente proceso de despacho de mercadería y del servicio de atención postventa.

Es necesario resaltar que, bajo este análisis, la empresa presenta oportunidades de mejora en sus procesos, resaltando dentro de las actividades de apoyo las de Recursos Humanos, cuyos procesos están incompletos o en otros casos no están siendo aplicados correctamente. Asimismo, en las actividades primarias, específicamente en las áreas de Ventas y Postventas, es urgente generar e implementar mejoras sustanciales.

Gráfico 5. Cadena de Valor



Fuente: Porter, 1985.
Elaboración: Propia, 2019.

3. Mapa Estratégico y Balance Scorecard

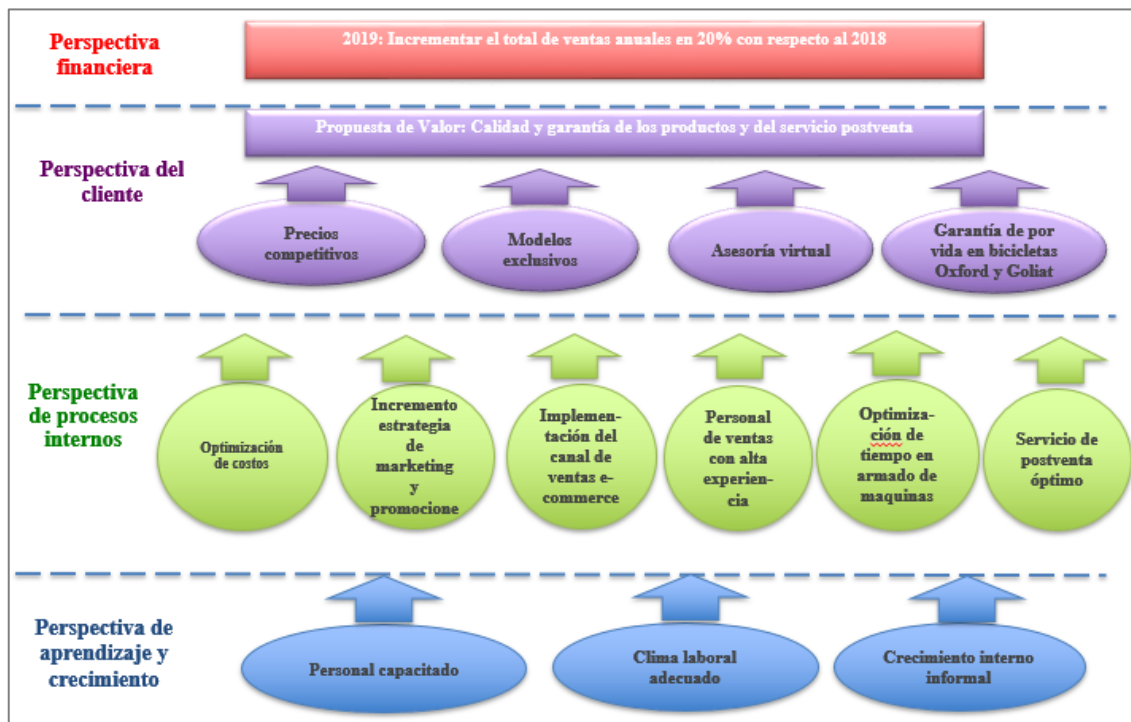
Oxford en el 2019 se ha planteado como objetivo estratégico el aumento de las ventas con respecto a las metas alcanzadas en 2018, estrategia que descansa sobre la oferta de valor al cliente donde la compañía ofrece modelos exclusivos, precios competitivos, asesoría virtual y la mayoría de las bicicletas cuentan con garantía de por vida.

El logro de la estrategia de la compañía se hace posible gracias a los procesos que a manera de engranaje promueven la ejecución de las metas; entre ellos se tiene la implementación agresiva de nuevas estrategias de marketing como el aumento de promociones versus la competencia y la implementación del nuevo canal de ventas e-commerce lo que, junto con los óptimos procesos de armado de máquinas y una adecuada fuerza de ventas, generan el aumento sostenible de las ventas.

Desde el frente de desarrollo y aprendizaje, Oxford cuenta con una capacitación anual obligatoria para el personal de ventas que permite su actualización en el funcionamiento de las nuevas máquinas antes del inicio de la campaña. Con respecto a los planes de desarrollo o línea de carrera de los colaboradores, la empresa ofrece un crecimiento de manera informal; es decir, que las promociones y/o ascensos se dan de acuerdo a las circunstancias y no bajo una política o procedimiento establecido.

Con la información anteriormente presentada, a continuación, se expone y detalla el Mapa estratégico y el Balance Scorecard:

Gráfico 6. Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.
 Elaboración: Propia, 2019.

En el Balanced Scorecard de la compañía se proyecta un crecimiento en las ventas para el 2019 respecto al 2018, sustentado en el valor agregado al cliente (modelos exclusivos, precios competitivos), la implementación de una asesoría virtual y la garantía de un producto de calidad. Para ello se requiere de personal capacitado, la optimización de los procesos, optimización en tiempo de armado, y un nuevo canal de atención.

Tabla 7. Balance Scorecard

CATEGORIA DEL TABLERO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
Perspectiva financiera	Incrementar ventas con respecto al 2018	Comparativo de ventas anual	Ventas 2018 versus ventas 2019	20%
Perspectiva clientes	Modelos exclusivos	Desarrollo de modelos exclusivos de Oxford	N° modelos exclusivos / Competencia	40%
	Asesoría virtual	Medicación de redes sociales	N° quejas atendidas / N° de quejas en redes sociales	80%
	Precios competitivos	Cuota de productos en promoción	N° productos con precios competitivos / total de productos	20%
	Garantía de bicicletas	Maquinas cubiertas por garantía	N° de bicicletas atendidas con garantía	100%
Perspectiva de procesos internos	Optimización de costos por áreas	Seguimiento de reducción de costos	N° de ahorro en presupuesto anual	15%
	Estrategia de marketing y promociones	Efectividad de promociones	N° de ventas por promociones/ Total de ventas	20%
	Personal con experiencia en ventas	% cumplimiento de metas por ventas	N° vendedores cumplen metas / Total de vendedores	70%
	Implementación de canal de ventas e-commerce	Interacción por e-commerce	N° de interacciones de ventas en redes sociales	60%
	Optimización en tiempos de armado de maquinas	Cantidad de máquinas armadas por tiempo	N° de máquinas importadas /total de maquinas	6 por hora
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Personal capacitado	% de personal capacitado	N° de personal capacitado / N° total de vendedores	100%
	Clima laboral adecuado	Resultado de encuesta de clima laboral	% de clima laboral	75%
	Crecimiento en dotación de personal	Incremento de personal contratado	N° de personas contratadas / N° de colaboradores programados en plan	80%

Fuente: Kaplan y Norton, 2011.

Elaboración: Propia, 2019.

4. Análisis matriz VRIO²

Para esta matriz, primero se identifican todos los recursos que se consideran relevantes para el funcionamiento de la empresa, diferenciándose los recursos claves de los de apoyo. Los recursos claves se han nivelado según su importancia e influencia, identificando aquellos que sí generan una ventaja competitiva sostenible.

Evidentemente tener un almacén físico de grandes proporciones contribuye a que la empresa tenga el espacio necesario para realizar sus operaciones, y es una seguridad de que todos los procesos de almacenamiento y armado se realicen en el lugar adecuado y respetando todas las normas de seguridad establecidas, a diferencia de la principal competencia, Monark, que cuenta con un

² VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización.

almacén compartido con otra compañía. Asimismo, a la fecha, no existe otra empresa del rubro que cuente con un espacio físico comparable con las instalaciones de Oxford.

El posicionamiento de las marcas Goliat y Oxford en el mercado peruano es una ventaja competitiva para la organización. Actualmente, las ventajas competitivas temporales se sostienen en el diseño de su tienda propia, en su taller de mantenimiento y en la alta experiencia comercial del gerente general, ventajas que a mediano plazo pueden ser imitables por la competencia; por esta razón, se desarrollará un plan estratégico que permita generar capacidades organizativas que sean una ventaja competitiva de largo plazo.

Tabla 8. Matriz VRIO

RECURSO	VALIOSO	RARO	DIFICIL IMITAR	ORG. ALINEADA	IMPLICACIÓN COMPETITIVA
Almacén de 14.000 m ²	SI	NO	NO	SI	PARIDAD
Capacidad de inversión	SI	NO	NO	SI	PARIDAD
Solvencia económica	SI	NO	NO	SI	PARIDAD
Personal con alta experiencia	SI	NO	NO	SI	PARIDAD
Prestigio de las marcas, buena reputación	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Sólida relación con proveedores	SI	NO	NO	NO	DESVENTAJA
Diseño exclusivo y amplio de tienda	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Taller especializado	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Experiencia comercial del GG	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL

Fuente: Barney, 1991.

Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo V. Diagnóstico de procesos de la empresa

1. Situación general de Oxford respecto a la excelencia del cliente

«Oxford tiene como objetivo fomentar un estilo de vida saludable, siendo un transporte alternativo y sostenible; y ofreciendo productos de alta calidad a un precio justo», esta es la descripción de la Gerencia General de Oxford Perú (Díaz *et al.* 2019a) sobre la visión de la empresa. La estrategia para alcanzar dicho objetivo se basa en generar una atención de excelencia al cliente.

Cabe señalar que la gestión de la empresa desde el 2007 hasta el 2017 no estuvo acompañada de los resultados esperados. El incumplimiento de procesos; una débil atención al cliente interno y externo; la falta de supervisión, planificación y el escaso control de los gastos, generaron el incremento de una cultura de informalidad. A partir del año 2018 se realizó un cambio de gestión, que implicó una reestructuración en los equipos de Ventas, Logística y Recursos Humanos; sin embargo, a la fecha, todavía no se han establecido lineamientos y procedimientos claros en todas las áreas que están involucradas directa o indirectamente con la experiencia del cliente.

Oxford actualmente está presente en más de 70 tiendas por departamento a nivel nacional, a su vez cuenta con una tienda propia y un centro de distribución. El 2018 fue un año bastante positivo económicamente para la empresa y el plan para el 2019 es consolidar las estrategias realizadas. Desde su apertura, a inicios del 2019, la tienda propia ha superado las expectativas, por lo que la Gerencia ha propuesto la apertura de la segunda tienda para el último trimestre del año, y la expansión a nivel nacional de cuatro tiendas para el año 2020, dos en Lima y dos en provincia (Cusco y Arequipa).

Es importante mencionar que la empresa tiene como amenaza a Monark, su principal competidor, que ha tenido un crecimiento agresivo en los últimos tres años, contando a la fecha con seis tiendas a nivel nacional. Otra amenaza es el incremento en la venta de productos sustitutos como scooters eléctricos. A pesar de ello, la creciente concientización sobre el cuidado del medio ambiente, así como la promulgación de leyes a favor de los ciclistas, representan una oportunidad para la empresa.

Tigani (2006), autor del libro *Excelencia en servicio*, comenta que «La excelencia de servicio al cliente consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes. La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada». Considerando

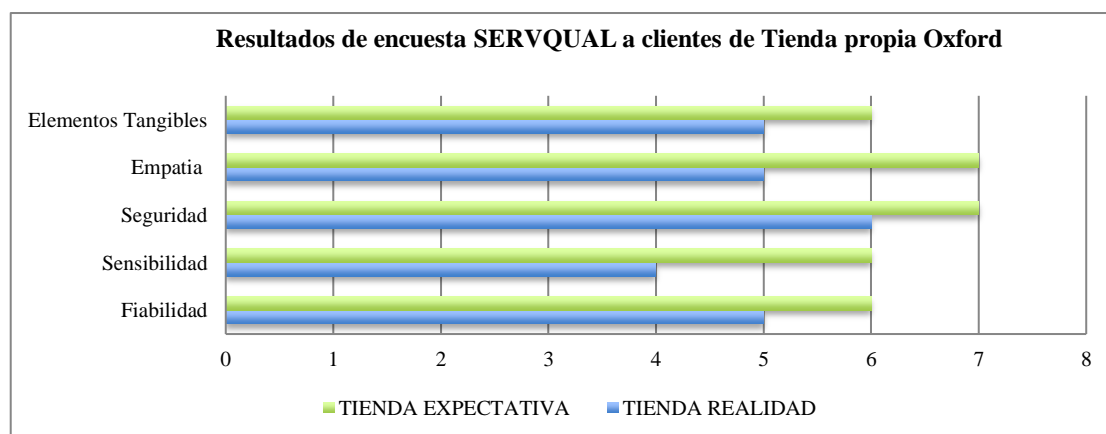
esto, el crecimiento de Oxford dependerá del cumplimiento de las expectativas de los clientes. La promesa de marca está orientada a la innovación y calidad de los productos ofrecidos, así como a la experiencia del cliente en cada una de las interacciones durante el proceso de venta y postventa.

Para determinar el nivel de satisfacción de la calidad del servicio de Oxford se utilizó una encuesta de percepción a clientes basada en el modelo SERVQUAL. Los resultados de la encuesta evidencian una brecha entre la expectativa de los clientes en términos de: fiabilidad, empatía, seguridad, sensibilidad y elementos tangibles, respecto a la percepción tras haber realizado una compra en las tiendas donde tiene presencia Oxford. Estos resultados denotan una necesidad de mejorar los procesos y la calidad de atención que brindan los colaboradores a los clientes.

Para la evaluación se tabularon los resultados diferenciando las respuestas de los clientes que realizaron compras en las tiendas Retail y aquellos que las realizaron en tienda propia de Oxford. La disgregación de esta información corresponde a una solicitud de la Gerencia General de Oxford quienes consideraron importante conocer si existe alguna diferencia, ya que a futuro la compañía planea la apertura de nuevas tiendas.

En el cuadro de resultados de la encuesta aplicada en tienda propia se evidencia que existe una brecha entre la expectativa de los clientes y la percepción de la atención recibida. La brecha más marcada se evidencia en términos de empatía y sensibilidad, variables que están relacionadas directamente con la atención de los clientes y la resolución de los problemas.

Gráfico 7. Resultados de encuesta SERVQUAL a clientes de tienda propia Oxford

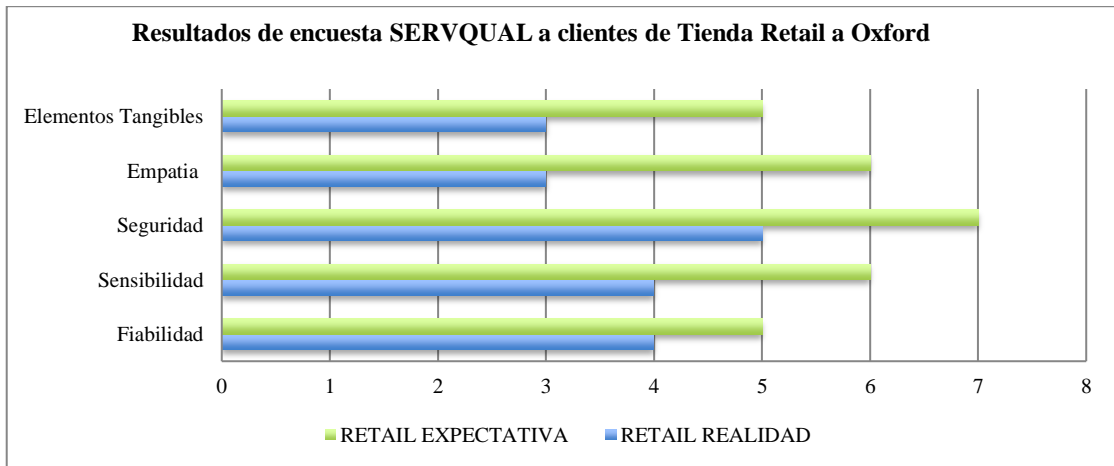


Elaboración: Propia, 2019.

Así mismo, en el cuadro de resultados de la encuesta aplicada en tienda retail también se

evidencia que existe una brecha entre la expectativa que tienen los clientes y la percepción de la atención recibida. La brecha más marcada se evidencia en términos de empatía variable que está relacionada directamente con la atención de los clientes.

Gráfico 8. Resultados de encuesta SERVQUAL a clientes de tienda retail Oxford



Elaboración: Propia, 2019.

Tanto en las tiendas retail como en la tienda propia se evidencian brechas en las 5 variables, siendo las más resaltantes las que corresponden a empatía y sensibilidad (capacidad de respuesta). Así mismo se evidencia que tanto las expectativas como la percepción de calidad son mayores en la tienda propia y que las brechas encontradas en las tiendas retail son más pronunciadas que en la tienda propia.

2. Procesos de trabajo de Oxford respecto a la experiencia del cliente

A continuación, se señalarán los procesos que presentan mayor relación con la experiencia del cliente, los cuales son:

2.1 Proceso de venta

Existen tres formas de venta de los productos: a través de los puntos de venta en las tiendas por departamento, en la tienda propia, y por medio de la web.

Tabla 9. Formas de venta

Punto de venta	Tipo de venta	Cobertura	N° de sitios	Coordina con
Tiendas por departamento	Física	A nivel nacional	70	Área Comercial
Tienda física	Física	En Lima	1	Área Comercial, Logística y Postventa
Tienda virtual (e-commerce)	Virtual	A nivel nacional	1 página web para cada marca	Área Comercial, Logística y Postventa

Fuente: Díaz *et al.* 2019b.

Elaboración: Propia, 2019.

El equipo de ventas percibe un quiebre en la comunicación entre ellos y el resto de la operación puesto que consideran que no reciben el respaldo necesario para que el flujo de la venta sea exitoso.

- “El error en este caso es que todo es por sistema, es el problema del stock, vendes el producto, no hay en el sistema y te llega en 15 días” (Promotor de ventas, 36 años, 2 años de experiencia en Oxford).
- “En Saga no llegan los productos, pasan semanas y no llegan a tienda” (Promotor de ventas, 28 años, 5 meses de experiencia en Oxford).

Esta situación trae consigo muchas trabas ya que, como consecuencia de no tener el producto en físico, deben llevar a cabo la venta de manera virtual, a pesar de que muchos de los clientes habituales no están familiarizados con las herramientas virtuales y tienen temor a realizar compras en línea.

- “Yo perdí una venta porque la señora no quería ingresar los datos de su tarjeta en web, sienten desconfianza de poner su clave de tarjeta y se cae la venta” (Promotor de ventas, 31 años, 1 año de experiencia en Oxford).

Por lo tanto, se logró identificar algunas de las principales dificultades en el proceso que limitan una buena experiencia al cliente:

- El stock no se encuentra actualizado en el sistema.

- Los productos no se encuentran en la tienda.
- Los clientes desean ver los productos y no los encuentran.
- Falta de stock que haga atractivo el producto versus la competencia.

Con respecto a la venta virtual (e-commerce), es un nuevo proceso, y aunque las ventas son altas y sobrepasan la meta mensual, aún existe un deficiente servicio por parte de la empresa ya que el proceso no está sistematizado y solo es sostenido por una persona. Algunas de las conclusiones fueron:

- El stock no se encuentra actualizado en el sistema.
- El pedido no es ingresado al sistema de Oxford de manera oportuna y ello recae en demoras.
- La empresa demora en ingresar el pedido y, por consiguiente, la entrega en físico se retrasa.
- Se ha cambiado hasta tres veces de proveedor logístico.
- Los reclamos no son respondidos a tiempo.

2.2 Proceso logístico

El área de Logística tiene interacción directa con el cliente ya que, aparte de realizar el almacenaje, son los responsables de entregar el producto en físico a los clientes. De acuerdo a la entrevista realizada al sub gerente de Logística, las dificultades encontradas en este proceso son:

- En ocasiones, pero sobre todo en el periodo de campaña no hay capacidad de distribución: falta personal y medios de transporte para la distribución de los productos. Esto genera retrasos en las entregas pactadas previamente con los clientes.
- Falta espacio ante los grandes ingresos de productos importados.

2.3 Proceso Postventa

El área de Postventa se encarga de los procesos de atención al cliente una vez realizada la compra, respondiendo a través de su centro de llamadas a los requerimientos de armado de bicicletas, instalación de máquinas, mantenimiento y atención de reclamos.

Una vez cerrada la venta, el cliente es informado que la bicicleta será armada dentro de las siguientes 72 horas; sin embargo, en la realidad existen constantes demoras en el cumplimiento de los tiempos pactados para el armado de las máquinas.

- “Tenemos una regla, tenemos 72 horas para armarlo y no lo arman. Les llegó el producto y no lo armaron en la fecha indicada. Eso es frecuente” (Promotor de ventas, 32 años, 3 años de experiencia en Oxford).

En repetidas ocasiones los clientes se quejan del servicio técnico ya que suelen tener consultas sobre el uso o características de los productos, pero los técnicos no las absuelven.

- “Los técnicos le responden mal a los clientes, les dicen yo solo vengo a armar la máquina” (Promotor de ventas, 36 años, 6 años de experiencia en Oxford).

Es habitual que existan consultas o quejas al servicio de postventa; sin embargo, su tiempo de respuesta es bastante limitado ya que la mayoría de las quejas se realizan pasadas las 6pm o durante los fines de semana, cuando el personal del área no se encuentra trabajando.

- “Recibimos caídas de las ventas por el servicio de postventa” (Supervisor de ventas, 45 años, 3 años de experiencia en Oxford)
- “Viene un cliente a tienda a quejarse llamas a servicio al cliente y no contestan porque es fin de semana. Al cliente lo tienes pisándote la cabeza” (Promotor de ventas 25 años, 4 años de experiencia en Oxford)

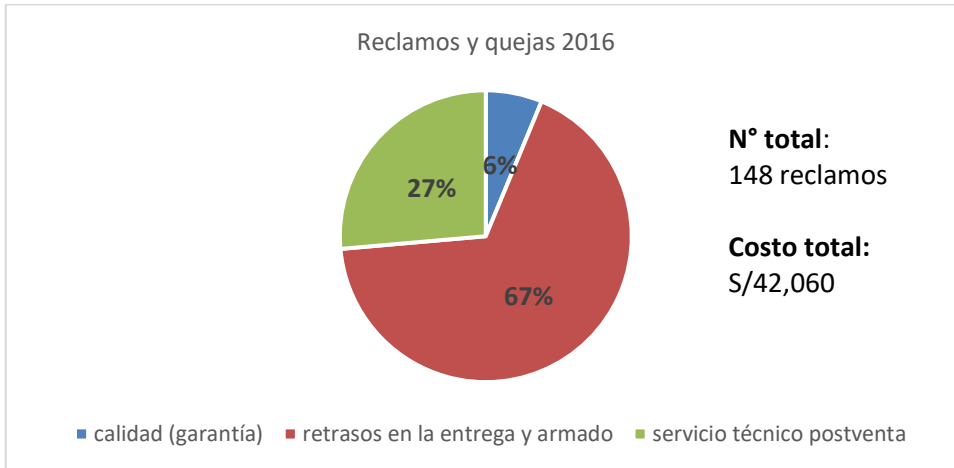
De acuerdo a las entrevistas y el focus group realizadas al personal del área de Ventas se determina que las principales dificultades encontradas son:

- El armado de los productos no se realiza a tiempo.
- Los técnicos de armado no son orientados al servicio al cliente.
- Falta y/o demora de respuesta del área de servicio al cliente.
- No contesta el call center.
- Los horarios de atención son limitados.

Realizando un análisis de las quejas recibidas por el área de post venta encontramos que estas se categorizan en tres factores principalmente: calidad de producto, retrasos en la entrega y armado de productos, deficiencia en el servicio post venta. Estas quejas representan para la compañía un gasto de hasta S/61,520 para el año 2018 conforme se muestra en el gráfico N° 11.

A continuación se detalla el incremento de quejas en los últimos tres años, lo que evidencia una necesidad clara de gestionar los factores que están generando esta situación:

Gráfico 9. Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2016



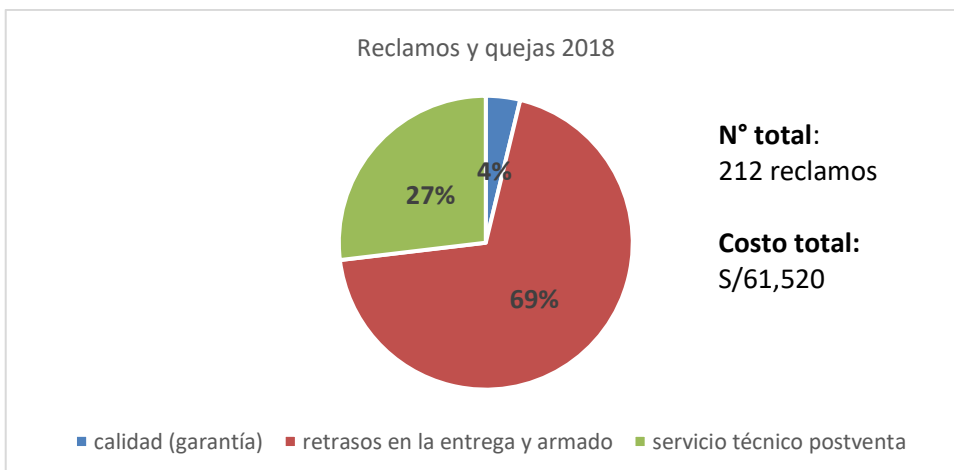
Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 10. Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2017



Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 11. Historial de reclamos y quejas áreas Postventa – año 2018



Elaboración: Propia, 2019.

3. Competencias identificadas en el diagnóstico

Como parte del proceso de identificación de competencias se realizó un taller participativo con las gerencias y jefaturas de las áreas de Logística, Postventa, Ventas y Recursos Humanos, logrando establecer dos competencias transversales para Oxford: Orientación al cliente y Resolución de problemas. Dichas competencias fueron validadas por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos. Las competencias mencionadas fueron medidas por los jefes y supervisores de las de las áreas de Venta, Logística y Post Venta respecto a un total de 51 colaboradores mediante una herramienta de elaboración propia basada en la descripción de las competencias Orientación al cliente y Resolución de conflictos tomando las definiciones de Lombardo y Eichinger (2009) en su libro *For You Improvement*.

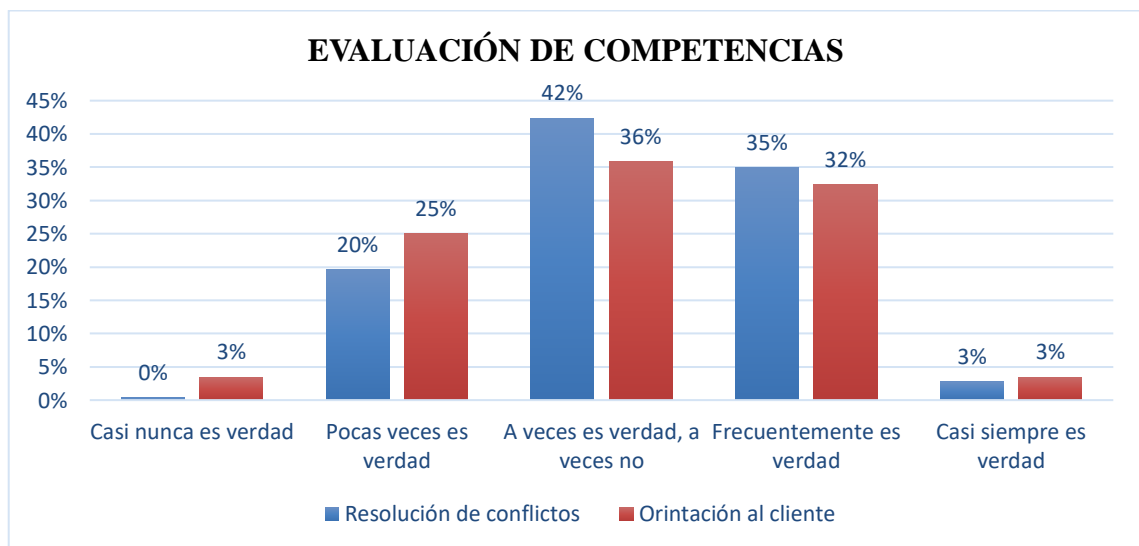
De la escala de valoración del 1 al 5 donde 1 significa “casi nunca es verdad” y 5 “casi siempre es verdad”, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la competencia resolución de conflictos el 42% del personal evaluado obtiene una valoración de 3 evidenciando una brecha con respecto al puntaje más alto que es 5.

Así mismo, en la competencia orientación al cliente el 36% del personal evaluado obtiene una valoración de 3 evidenciando una brecha con respecto al puntaje más alto que es 5.

Finalmente se puede observar que solo el 3% de colaboradores llega a tener un puntaje de 5 en la evaluación de ambas competencias.

Gráfico 12. Resultados de evaluación de competencias en personal Oxford – 2019



Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo VI. Análisis del área de Recursos Humanos

1. Análisis diagnóstico del área de Recursos Humanos

1.1 Objetivo del diagnóstico

En el presente capítulo se realizará un análisis del actual funcionamiento del área de Recursos Humanos respecto a la experiencia del cliente, utilizando como fuente la recolección de la información realizada a través de diferentes instrumentos del diagnóstico.

1.2 Instrumentos del diagnóstico

- **Entrevistas a profundidad.** Se realizaron entrevistas a profundidad a todos los gerentes, jefes y supervisores; esto permitió conocer cómo perciben los procesos de recursos humanos, y cómo estos contribuyen tanto positiva como negativamente a la experiencia de compra del cliente.
- **Entrevistas telefónicas.** Se efectuaron llamadas telefónicas como un medio para realizar las entrevistas a todos los vendedores que se encuentran distribuidos en las 15 provincias donde Oxford tiene presencia, sumando un total de 21 llamadas. Esto permitió conocer a detalle la dinámica de ventas en provincia, sus puntos fuertes y las oportunidades de mejora en la experiencia al cliente.
- **Focus Group.** Se realizaron tres focus group, obteniendo la participación del 100% de los vendedores asignados a tiendas por departamento en Lima, con quienes se desarrollaron temas sobre procesos de ventas, experiencia al cliente, limitaciones en el flujo regular de la operación, y oportunidades de mejora que puedan impulsarse desde recursos humanos.
- **Encuestas.** Se desarrollaron 60 encuestas, de las cuales 30 fueron aplicadas a clientes de la tienda propia y 30 a clientes de tiendas retail. Dichas encuestas permitieron conocer la percepción de los clientes con respecto a la atención recibida y a los aspectos que valoran. La muestra fue tomada de manera aleatoria de la base de datos de clientes que efectuaron compras diversas en la tienda en los meses de junio, julio y agosto del 2019. Para la definición de las preguntas de la encuesta, se tuvo como base el modelo americano de calidad de servicio (SERVQUAL).
- **Formato de evaluación de competencias.** La herramienta de elaboración propia está basada en la descripción de las competencias Orientación al cliente y Resolución de conflictos con base en las definiciones de Lombardo y Eichinger (2009) en su libro For You Improvement.

Se aplicó una herramienta de valoración de carácter apreciativo respecto dichas competencias en los colaboradores de las áreas de Ventas, Post Venta y Logística. El instrumento se compone de enunciados sobre las conductas relacionadas a las competencias donde los jefes y/o supervisores realizaron una valoración del 1 al 5.

1.3 Key Players consultados

1.3.1 Clientes

Se aplicaron encuestas a los clientes que realizaron compras en la tienda propia y retail, ello permitió contar con información sobre su percepción de la experiencia de compra. La información recopilada servirá de insumo para mejorar la experiencia de servicio a futuro. La encuesta se aplicó a 60 clientes basada en el modelo SERVQUAL donde se calificaron cinco dimensiones usando una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo.

A continuación, se analizarán los resultados a partir de las expectativas de la experiencia de compra y a la percepción de dicha experiencia en Oxford por cada una de las dimensiones:

- **Fiabilidad**

- Expectativas. Con respecto al cumplimiento del servicio de manera fiable y cuidadosa (tiempos de entrega y solución de problemas) los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 5 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 6 esta dimensión.
- Percepción. Con respecto al cumplimiento del servicio de manera fiable y cuidadosa (tiempos de entrega y solución de problemas) los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 3 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 5 esta dimensión.

- **Sensibilidad**

- Expectativas. Con respecto a la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado (atención y prontitud en la solución de problemas), los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 5 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 6 esta dimensión.
- Percepción. Con respecto a la disposición para ayudar a los usuarios y prestarles un servicio rápido y adecuado (atención y prontitud en la solución de problemas), los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 4 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 5 esta dimensión.

- **Seguridad**

- Expectativas. Con respecto al conocimiento, atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza, los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 5 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 6 esta dimensión.
- Percepción. Con respecto al conocimiento, atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza, los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 4 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 7 esta dimensión.

- **Empatía**

- Expectativas. Con respecto al nivel de atención individualizada que Oxford ofrece a sus clientes (servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente), los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 5 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 6 esta dimensión.
- Percepción. Con respecto al nivel de atención individualizada que Oxford ofrece a sus clientes (servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente), los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 4 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 5 esta dimensión.

- **Elementos tangibles**

- Expectativas. Con respecto a la apariencia física e instalaciones como la infraestructura, equipos, materiales y personal, los clientes atendidos en retail y tienda propia ponderaron la atención en esta dimensión con 6.
- Percepción. Con respecto a la apariencia física e instalaciones como la infraestructura, equipos, materiales y personal, los clientes atendidos en retail ponderaron la atención con 4 mientras aquellos que fueron atendidos en la tienda propia calificaron con 6 esta dimensión.

En base a los resultados obtenidos se evidencia que existe una brecha que se puede trabajar en términos de habilidades empatía, resolución de problemas, tiempos de entrega, conocimiento de los productos y cercanía en la atención.

1.3.2 Jefaturas

Para la investigación fue importante conocer los procesos de cada una de las áreas, así como sus principales problemáticas. La participación de los jefes de área en el diagnóstico permitió priorizar las acciones que impactan directamente en la fluidez de los procesos e identificar las

actividades a impulsar desde recursos humanos para mejorar la experiencia del cliente. Las áreas participantes son: Logística, Postventa, Marketing, Ventas y Recursos Humanos.

Para la investigación fue importante conocer los procesos de cada una de las áreas, así como sus principales problemáticas. La participación de los jefes de área en el diagnóstico permitió priorizar las acciones que impactan directamente en la fluidez de los procesos e identificar las actividades a impulsar desde recursos humanos para mejorar la experiencia del cliente. Las áreas participantes son: Logística, Postventa y Ventas.

Como parte del proceso de identificación de competencias se realizó un taller participativo con las gerencias y jefaturas de las áreas de Logística, Postventa, y Ventas, logrando establecer dos competencias transversales para Oxford: Orientación al cliente y resolución de problemas.

Dichas competencias fueron validadas por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos. Para su descripción se tomaron como base las definiciones de Lombardo y Eichinger (2009) en su libro For You Improvement.

Para la evaluación de las competencias se solicitó a los gerencias, jefaturas y supervisores de las áreas de Logística, Post venta y Ventas que mediante el uso de una herramienta objetiva puedan ponderar la presencia de las conductas en los colaboradores de las áreas en mención. La aplicación del instrumento considera una ponderación del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

A continuación, realizaremos un análisis por área de la presencia de las competencias en el personal.

Post Venta:

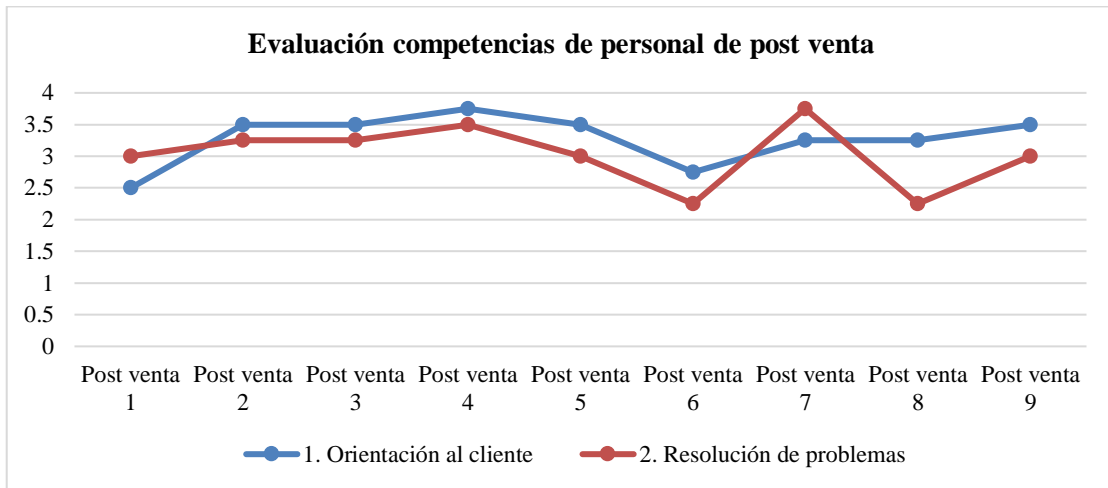
En relación con el área de post venta se realizó la evaluación de competencias de 09 colaboradores; Supervisora de Post Venta Lima, Supervisora de Posta Venta Provincia y Teleoperadoras call center y personal técnico de post venta.

En el siguiente cuadro se evidencia que los colaboradores presentan una ponderación promedio de 3 donde 1 es la ponderación menor y 5 es lo esperado.

Así mismo a pesar de tener mayor puntuación en orientación al cliente se puede ver que la puntuación en resolución de problemas es baja oscilando la ponderación entre 2 a 3.5.

Siendo el área de post venta un punto de atención que se enfoca en resolver los problemas y reclamos de los clientes se considera importante trabajar en el desarrollo de las competencias del personal del área.

Gráfico 13. Resultados de evaluación de competencias personal de Post venta - Oxford



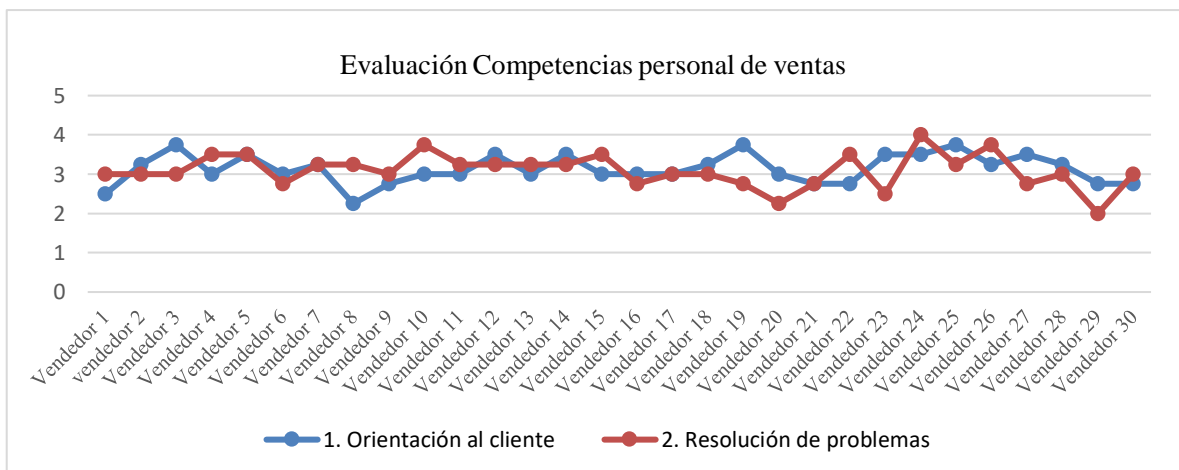
Elaboración: Propia, 2019.

Ventas:

Se realizó la evaluación de competencias de 30 colaboradores, las posiciones evaluadas fueron supervisores de venta y vendedores.

En el siguiente cuadro se evidencia que los colaboradores presentan una ponderación promedio de 3.5 donde 1 es la ponderación menor y 5 es lo esperado, Así mismo se puede ver que la puntuación en resolución de problemas y orientación al cliente es variable entre el personal de ventas evidenciando una brecha con respecto a la puntuación ideal que es 5. Considerando que el personal de ventas debe tener desarrollada las competencias de orientación al cliente y resolución de problemas, se considera importante trabajar en el desarrollo de ambas competencias.

Gráfico 14. Resultados de evaluación de competencias personal de Ventas - Oxford



Elaboración: Propia, 2019.

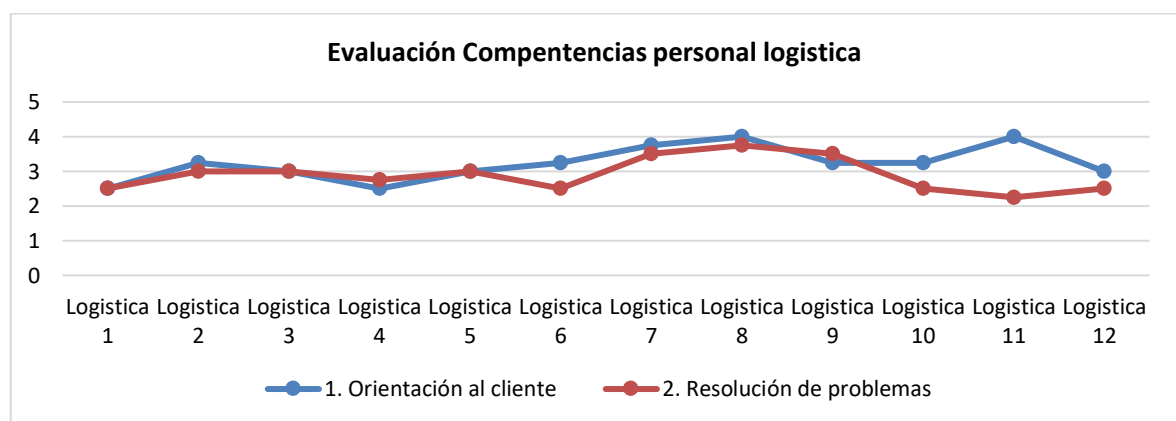
Logística:

En relación con el área de logística, se realizó la evaluación de competencias de 12 colaboradores, entre Analistas, Asistentes, Ayudantes y auxiliares de logística.

En el siguiente cuadro se evidencia que los colaboradores presentan una ponderación promedio de 3 donde 1 es la ponderación menor y 5 es lo esperado.

Considerando que el personal de logística debe estar orientado al cliente y resolver los problemas de manera oportuna para una entrega eficiente de productos importante trabajar en el desarrollo de las competencias del personal del área.

Gráfico 15. Resultados de evaluación de competencias personal de Logística - Oxford



Elaboración: Propia, 2019.

1.3.3 Vendedores

El involucramiento del equipo de ventas fue vital en el proceso de diagnóstico puesto que son ellos quienes tienen un contacto directo con el cliente, cierran las ventas, conocen los productos y, sobre todo, perciben el grado de soporte de la operación durante la atención al cliente. Trabajar de la mano de los vendedores permitió identificar los vacíos en los procesos, las necesidades no satisfechas de los clientes, e iniciativas de mejora a implementarse.

En relación con el área de venta los colaboradores se deben tener en cuenta el perfil de los colaboradores:

- Promotor de venta; edad promedio de colaboradores de 38 años, experiencia de 5 años en ventas, educación secundaria completa, ingresos promedio de S/1.500 y S/2,500. Con alta capacidad de ventas y trato al cliente.
- Promotor de campaña; edad promedio de colaboradores de 23 años, experiencia de 1 año en ventas, educación secundaria completa, ingresos promedio de S/1,000.

Es importante considerar que durante el diagnóstico se identificó, como rasgo destacable en los colaboradores contratados durante la campaña, que sólo tienen una permanencia de tres meses en la compañía, por lo que su proceso de aprendizaje debe darse de manera acelerada; sin embargo, cerca del 70% de promotores contratados durante el 2018, vuelve a ser contratado al siguiente año. Es por ello, la importancia de invertir en una correcta capacitación inicial.

2. Diagnóstico del área de Recursos Humanos

2.1 Análisis del proceso de reclutamiento y selección

Actualmente se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección que no está estandarizado para toda la organización. Si bien las actividades están definidas, pueden ser flexibles de acuerdo a la urgencia del requerimiento o a criterio de cada área. El análisis de los candidatos se realiza en base a un perfil del puesto genérico y las entrevistas no están basadas en competencias. Así mismo, aún no se cuenta con un proceso de inducción definido. A continuación, se detalla el proceso actual de reclutamiento y selección:

Tabla 10. Proceso actual de reclutamiento y selección

Solicitud de requerimiento de personal	de	<ul style="list-style-type: none"> Se solicita el requerimiento al área de Recursos Humanos.
Levantamiento de perfil del puesto	de	<ul style="list-style-type: none"> El área de Recursos Humanos se reúne con la gerencia solicitante para levantar el perfil requerido. No se tienen establecidos todos los perfiles, se van creando de acuerdo a los requerimientos.
Definición de fuente de reclutamiento		<ul style="list-style-type: none"> Contratación interna: promoviendo a un colaborador. Contratación externa: aviso en periódico y/o redes sociales. Referencias: candidato propuesto por alguna gerencia de la empresa.
Evaluación de candidatos	de	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista telefónica. Dinámicas grupales (no estandarizadas). Entrevista personal (no estructurada).
Referencias antecedentes policiales	de	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza a los candidatos finalistas; sin embargo no hay una política establecida para medir los resultados de las referencias.
Examen médico		<ul style="list-style-type: none"> Se realiza al candidato ya contratado.
Contratación		<ul style="list-style-type: none"> La decisión es tomada por parte de la Gerencia General, Gerencia del área solicitante y Gerencia de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al no tener una estrategia definida de reclutamiento y selección, pueden darse contrataciones de personas que no calcen con las competencias de orientación al cliente, dificultando así las intenciones de mejorar la experiencia al cliente.

- “A veces seleccionan personas que no saben nada del negocio y tardan mucho más en aprender y en campaña no tenemos tiempo para explicarles” (Promotor de ventas, 29 años, 2 años de experiencia en Oxford).

2.2 Análisis del diseño de puestos y evaluación de desempeño

En Oxford no existe un diseño establecido de puestos que incluya los roles y funciones de los mismos; los puestos son establecidos a solicitud de cada área y pueden variar de acuerdo al contexto de la organización. Sin embargo, se ha definido un proceso estándar únicamente para jefaturas y gerencias. El proceso de evaluación de desempeño consta de los siguientes pasos:

- Definición de objetivos anuales por la Gerencia General a inicios de año.
- Revisión del cumplimiento de objetivos por parte de la Gerencia General con cada gerencia al finalizar cada periodo.

Oxford no cuenta con indicadores en sus instrumentos de evaluación, por lo que la revisión de cumplimiento se realiza de manera subjetiva, sin generar ascensos, planes de mejora o despidos, aunque sí condiciona la asignación de bonos según criterio de la Gerencia General.

- “En Oxford la evaluación se hace con el criterio de cada jefe, no contamos con un formato o algo que nos apoye a evaluar a la gente que tenemos a cargo” (Supervisor de ventas, 38 años, 4 años de experiencia en Oxford).

2.3 Análisis del proceso de compensación y prestaciones sociales

Actualmente el personal se encuentra en la planilla de Oxford desde el primer día de su incorporación, cumpliendo con los beneficios de ley. La gestión de la planilla se encuentra tercerizada, siendo el área de Recursos Humanos la que envía la información mensual al proveedor con todas las modificaciones o incidencias.

Oxford no cuenta con bandas salariales definidas, por lo que la asignación de remuneraciones se basa a criterio de la gerencia general, ocasionando inequidad salarial y disconformidad entre los colaboradores.

Tabla 11. Proceso de compensación y prestaciones sociales

Contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos comunica formalmente el ingreso al candidato. Firma de contrato. Recursos Humanos solicita documentos de ingreso al candidato
Ingreso a T- Registro (SUNAT)	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza el alta del colaborador
Prestaciones sociales otorgadas:	<ul style="list-style-type: none"> Salarios por encima de la remuneración mínima vital vigente Remuneración variable (comisiones de ventas) Gratificaciones CTS Vacaciones remuneradas Se respeta la jornada diaria de trabajo y el descanso semanal remunerado Compensación de horas extras Seguro social Essalud Asignación familiar Seguro de vida ley (para todos los colaboradores que pasen 1 año de continuidad laboral) Beneficios de ley por lactancia
Prestaciones sociales adicionales:	<ul style="list-style-type: none"> Bono a discreción anual por cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- “Me gusta que me paguen comisiones, pero siendo un trabajador antiguo no tengo ningún beneficio diferencial frente a los nuevos” (Promotor de ventas, 30 años, 5 años de experiencia en Oxford).

2.4 Análisis de procesos de desarrollo del talento y gestión del conocimiento

Oxford no cuenta con procesos de recursos humanos dedicados a la gestión del conocimiento y talento; se realizan algunas capacitaciones no estructuradas y que presentan oportunidades de mejora. Las capacitaciones que se desarrollan actualmente son:

- Capacitaciones técnicas de acuerdo a la necesidad de cada área.
- Capacitaciones técnicas mandatorias por la sede principal.
- Capacitaciones en técnicas de ventas, dirigida al personal de ventas una vez por año antes de iniciar la temporada de campaña (octubre).
- Capacitaciones en habilidades blandas (orientación al cliente y orientación a resultados), dirigida al personal de ventas una vez por año antes de iniciar la temporada de campaña (octubre).

Las capacitaciones brindadas son insuficientes, ya que se limitan a algunos conocimientos básicos de los productos, dejando de lado información sobre el proceso de atención al cliente y estrategias de venta.

- “El proceso de aprendizaje se realiza de manera acelerada cuando están en la tienda y viven el proceso”. (Promotor de ventas, 31 años, 5 años de experiencia en Oxford).
- “En la capacitación te enseñan lo básico, no es como cuando estás en tienda con el antiguo y escuchas qué dice, cómo lo vende, como prueba la máquina y como cierra la venta” (Promotor de ventas, 33 años, 1 año de experiencia en Oxford).
- “El conocimiento del producto es importante porque le demuestras que sabes más. Es la ventaja que tenemos con los nuevos ingresantes” (Promotor de ventas, 35 años, 7 años de experiencia en Oxford).
- “La diferencia entre el nuevo y el experimentado (vendedores) está en el cierre, el compañero puede atender hasta 7 personas a la vez”. (Promotor de ventas, 25 años, 4 años de experiencia en Oxford).

2.5 Análisis de procesos de retención de talento, cultura y clima

En Oxford no se ha establecido un plan de línea de carrera ni un plan de retención de talentos claves. Cuando un colaborador renuncia se evalúa su desempeño para definir si se considera como un high potential y amerita su retención.

Como parte de la cultura se establecen códigos de comportamiento basados en el respeto y conductas que contribuyen al trabajo en equipo. Asimismo, a pesar de que existe un reglamento interno de trabajo, el personal se rige bajo normas informales.

Respecto al clima laboral, Oxford promueve la conciliación de la vida laboral y familiar para realizar su trabajo de manera motivada. El clima fue evaluado de manera informal y se obtuvieron resultados positivos. Los aspectos que fueron resaltados por los colaboradores son:

- Trayectoria de la marca.
- Tener respaldo internacional.
- Seriedad y cumplimiento en los beneficios de ley.
- Sentirse escuchados.
- Equilibrio trabajo-familia.

El clima laboral es algo sumamente valorado por el equipo de ventas ya que gracias a la afinidad con el supervisor sienten la confianza de trabajar bien; sin embargo, manifiestan sentirse alejados y distantes del resto de la compañía. Asimismo, señalan que la falta de políticas de incremento salarial o las inequidades existentes, generan malestar entre los colaboradores más antiguos.

- “El sueldo no ha mejorado en los años, ni tienen en cuenta aumentos por el nivel experiencia” (Técnico de mantenimiento, 27 años, 3 años de experiencia en Oxford).
- “Nos dan cuotas altas. Entra uno nuevo y le pagan el mismo sueldo que uno antiguo” (Promotor de ventas, 32 años, 4 años de experiencia en Oxford).

2.6 Análisis de sistemas de información del talento

La empresa no cuenta con un sistema que consolide la información (ERP). La administración documentaria se ejecuta de manera física en los legajos (contratos, renovaciones, salidas, control de asistencia, vacaciones, entre otros). Sin embargo, al no ser de fácil acceso, ni estar interconectadas con las demás áreas, dificulta los procesos de comunicación con los clientes internos. Además, al no contar con un respaldo digital, no se tendría sustento antes inspecciones fiscalizadoras del estado.

- “Uno de los trabajos importantes que hacemos desde recursos humanos es organizar la información del personal a fin de disminuir y evitar las contingencias laborales” (Sub Gerente de GDP, 32 años, 2 años de experiencia en Oxford).

A partir del análisis de estos procesos se han podido identificar oportunidades de mejora que al no ser atendidas actualmente, afectan directa o indirectamente al negocio y a la mejora de la experiencia del cliente.

3. Competencias identificadas en el diagnóstico

Como parte del proceso de identificación de competencias se realizó un taller participativo con las gerencias y jefaturas de las áreas de Logística, Postventa, Marketing, Contabilidad, Ventas, Sistemas y Recursos Humanos logrando establecer tres competencias transversales para Oxford.

Dichas competencias fueron validadas por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos. Para su descripción se tomaron como base las definiciones de Lombardo y Eichinger (2009) en su libro For You Improvement. A continuación, se describirán cada una de ellas:

- **Orientación al cliente.** El colaborador con orientación al cliente tendrá las siguientes características y conductas:
 - Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
 - Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios.
 - Habla y toma decisiones pensando en los clientes.
 - Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza.
- **Resolución de problemas.** El colaborador con capacidad para resolver problemas tendrá las siguientes características y conductas:
 - Emplea una lógica y unos modelos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles.
 - Agota todos los recursos con el fin de encontrar soluciones.
 - Es capaz de detectar los problemas ocultos.
 - Sabe analizar los problemas con objetividad.
 - No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por primeras respuestas.

4. Conclusiones diagnósticas

A partir del análisis realizado se considera que la experiencia del cliente en Oxford cuenta con oportunidades de mejora desde procesos más fluidos, una atención cálida, productos entregados a tiempo, soporte del servicio técnico durante la instalación y sobre todo, un equipo de postventa que pueda responder a las consultas de los clientes de manera proactiva. Por lo tanto, las estrategias planteadas se enfocarán en las áreas directamente relacionadas con la experiencia del cliente (Venta, Postventa y Logística).

A pesar de que el mayor porcentaje de ventas se realiza en las tiendas por departamento, llegando a representar cerca del 80% de los ingresos, existe un mayor grado de satisfacción del cliente cuando realiza la compra en la tienda propia. Esto se debe a que cuenta con una atención más

personalizada, respuestas rápidas ante consultas o requerimientos, una percepción de mayor empatía por parte de los promotores y una infraestructura moderna.

Conforme a los resultados obtenidos en las encuestas a clientes, se evidencia que existe una brecha entre las expectativas y la percepción al momento de realizar la compra en Oxford en términos de habilidades de empatía, resolución de problemas, conocimiento de los productos y cercanía en la atención. Ante este escenario, el presente plan estratégico pretende contribuir a la mejora de las competencias de los promotores de ventas en cada uno de sus canales.

Respecto al área de Recursos Humanos, se evidenció la ausencia de perfiles definidos por competencias, gestión del desempeño, planes de carrera, bandas salariales, así como una débil gestión del clima laboral, y la falta de estrategias para la instauración de una cultura orientada al cliente. Este análisis permite ver cómo los vacíos en los sistemas de recursos humanos no han permitido plantear una estrategia que genere las condiciones necesarias para la mejora en la experiencia del cliente y el desarrollo de competencias en los colaboradores.

Finalmente, se han identificado oportunidades de mejora en los cinco procesos de Recursos Humanos:

- **Reclutamiento y Selección.** Se evidencia la falta de una estrategia de captación y selección del personal, con vacíos en procesos e instrumentos de medición.
- **Compensación y prestaciones sociales.** A pesar de que existe el pago de prestaciones sociales y algunos beneficios, la ausencia de bandas salariales acorde al mercado genera malestar en los colaboradores.
- **Diseño de puestos y evaluación de desempeño.** Actualmente no existe la medición y gestión del desempeño de los colaboradores ello se basa en la falta de la definición de perfiles y competencias para los puestos.
- **Desarrollo del talento y gestión del conocimiento.** Las capacitaciones brindadas por Oxford son insuficientes y se limitan a un conocimiento superficial de los productos, sin abordar técnicas de ventas, información del sector o tendencias.
- **Retención de talento, cultura y clima.** En la compañía no ha sido definida la estrategia de retención de personal, la cultura no está gestionada por la compañía y el clima laboral no cuenta con instrumentos de medición y un plan que acompañe la gestión del mismo.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

1. Funcionamiento del sistema de Recursos Humanos de Oxford respecto a la experiencia del cliente

En Oxford el área de Recursos Humanos es la responsable de la gestión de las personas, buscando generar compromiso organizacional en los colaboradores y su impacto en la productividad. En este sentido, el área busca convertirse en un socio estratégico, alineando la gestión de personas con la estrategia de la compañía. Contar con colaboradores comprometidos contribuirá a generar una experiencia de calidad para el cliente; de allí la importancia de seleccionar personas con el perfil adecuado, desarrollar sus competencias, y proporcionarles las herramientas y medios necesarios para que puedan brindar un buen servicio.

El área de Gestión de Personas ha identificado cuatro objetivos prioritarios:

- Consolidación de los procesos de Recursos Humanos.
- Disminución de contingencias laborales.
- Implementación de la equidad laboral.
- Mejorar el nivel del clima laboral.

Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos, el área de Recursos Humanos en Oxford debería estar soportada idealmente en cinco procesos:

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de personal, compensaciones y beneficios.
- Clima laboral, bienestar y cultura.
- Gestión del desempeño.

Oxford no tiene diseñados en su totalidad los procesos antes mencionados; sin embargo, trata de suplir las necesidades de los requerimientos cumpliendo procesos básicos.

2. Estrategia del Plan de Recursos Humanos

Se propone desarrollar un plan de Recursos Humanos enfocado en generar una propuesta de valor diferenciadora a partir de iniciativas que mejoren la experiencia del cliente. El presente plan incluye el desarrollo de políticas y procedimientos que fortalezcan los subsistemas de recursos humanos y la implementación procesos que den estructura y soporte a la estrategia.

La estrategia propuesta en Recursos Humanos se enfoca principalmente en el desarrollo de las competencias y gestión del desempeño en los puestos clave que tienen relación directa con los procesos de experiencia al cliente (personal de Ventas, Post Venta y Logística). Así mismo se proponen acciones orientadas a dar estructura y lineamientos al área de Recursos Humanos basados en la definición de perfiles de todas las posiciones, definición del proceso de selección basado en competencias, implementación de evaluación de desempeño, desarrollo de competencias y acciones para la definición de la nueva cultura de Oxford y el desarrollo de iniciativas orientadas a mejorar los niveles de clima laboral.

3. Objetivos generales del plan de recursos humanos

- Desarrollar las competencias identificadas en los colaboradores de las áreas de logística, Post Venta y Ventas.
- Desarrollar perfiles de puesto y el Manual de Organización y Funciones (MOF) que respondan al establecimiento de competencias orientadas a mejorar la experiencia al cliente.
- Implementación de la nueva Cultura Oxford orientada en el cliente.
- Establecer una estructura salarial acorde con el mercado.
- Desarrollar iniciativas que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral.

4. Balanced Scorecard e indicadores propuestos

Tabla 12. Nuevo Balanced Scorecard

CATEGORIA DEL TABLERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	META
Perspectiva financiera	Incrementar ventas con respecto al 2018	Comparativo de ventas anual	Ventas 2018 versus ventas 2019	20%
Perspectiva clientes	Modelos exclusivos	Estudio de los precios modelos de competencia	% modelos exclusivos versus competencia	40%
	Asesoría virtual	Medicación de redes sociales	N° quejas en redes / N° atendidas	80%
	Precios competitivos	Estudio de los precios ofertados por la competencia	N° de ofertas y promociones versus la competencia	20%
	Garantía de bicicletas	Máquinas cubiertas por garantía	N° de bicicletas atendidas con garantía	100%
Perspectiva de procesos internos	Optimización de costos por áreas	Seguimiento de reducción de costos	% de ahorro en presupuesto anual	15%
	Estrategia de marketing y promociones	Seguimiento de ventas	% incremento de ventas	20%
	Personal con experiencia en ventas	% cumplimiento de metas por ventas	Total de vendedores / Vendedores cumplen metas	70%
	Implementación de canal de ventas E-commerce	Interacción por E-commerce	% de interacciones en redes sociales	60%
	Optimización en tiempos de armado de maquinas	Cantidad de máquinas armadas por tiempo	N° de máquinas importadas / tiempo de armado	6 por hora
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perfil de colaboradores acorde con competencias deseadas	Cantidad de colaboradores que cumplen con perfil de competencias deseado	N° de colaboradores que cumple con competencias / total de colaboradores	100%
	Selección por competencias	cantidad de colaboradores seleccionados por competencias	N° de colaboradores seleccionados por competencias / total de colaboradores	100%
	Gestión de desempeño por competencias	cantidad de colaboradores evaluados por competencias	N° colaboradores evaluados por competencias / total de colaboradores	100%
	Capacitación de personal	Personal capacitado	N° total de personal capacitado / N° de total de personal	100%
	Clima laboral adecuado	Resultado de encuesta de clima laboral	% de clima laboral	75%
	Cultura organizacional	Acciones realizadas del plan de cultura	% de acciones de cultura / total de acciones planteadas	70!%
	Desarrollo de colaboradores	Personal con planes de desarrollo	N° de personas contratadas / N° de personas con planes de desarrollo	80%

Fuente: Kaplan y Norton, 2011.

Elaboración: Propia, 2019.

5. Modelo de negocio: Matriz Canvas – nueva propuesta

A partir de la estrategia planteada, la propuesta de valor de Oxford estaría enfocada a una excelencia en el servicio al cliente. Para esto contaremos con personal capacitado que cuente con las competencias de orientación al cliente desarrolladas.

Tabla 13. Matriz Canvas Oxford - propuesta

Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> • Oxford Chile • Tiendas por departamento • Proveedores de China • Municipalidad de Lima • Municipalidad de Miraflores • Asociaciones deportivas • Asociaciones medioambientales 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Importación de bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios • Armado de bicicletas y máquinas • Distribución de productos • Venta de los productos • Venta de servicios de mantenimiento 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en el servicio al cliente. 	Relaciones con Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad, redes sociales • Promociones • Comunidades deportivas • Trato personalizado, eventos exclusivos. 	Segmentos de Mercado Marca Oxford y Muvo: segmentos A y B Marca Goliat: segmentos B, C y D
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (personal calificado con las competencias a atención al cliente) • Mercadería (bicicletas, máq. de gimnasio y accesorios). • Intelectuales (marcas y patentes) 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Venta Directa de manera presencial • Canal Ecommerce • Servicio postventa 	
Estructura de Costos CF: Planilla, Alquileres de locales, mantenimiento servicios de agua, luz, teléfono, internet. CV: Comisiones, préstamos.			Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bicicletas, máquinas de gimnasio y accesorios deportivos • Servicios de mantenimiento de bicicletas y máquinas 	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
 Elaboración: Propia, 2019.

6. Plan de mejora de procesos de Recursos Humanos

El presente plan de Recursos Humanos plantea una estrategia con iniciativas que mejoren las competencias de los colaboradores y los procesos de la gestión de personas. Las actividades descritas a continuación responden a la solución de las brechas identificadas en el diagnóstico.

Para la implementación del presente plan se ha considerado la siguiente inversión:

Tabla 14. Inversión del plan de Recursos Humanos

Ítems	Presupuesto 2020
Reclutamiento y Selección	S/ 65.540,00
Desempeño del talento	S/ 28.333,00
Desarrollo del talento	S/ 66.787,00
Compensaciones y Beneficios	S/ 71.093,00
Clima y Cultura	S/ 44.261,00
Total	S/ 276.014,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1 Plan de Reclutamiento y selección

En el plan de Reclutamiento y Selección se propone la implementación de competencias distintivas basadas en el servicio de excelencia al cliente en los puestos de las áreas de Post Venta, Ventas y Logística. Para ello se establece como acción el levantamiento de perfiles de puestos (creación y/o actualización de perfiles de puestos de todas las posiciones de la empresa). Actualmente no se tienen perfiles de puestos totalmente definidos, lo que genera duplicidad de funciones.

- **Estrategia del subsistema**
 - Diseño e implementación de perfiles de puestos basados en competencias orientadas a la excelencia de servicio al cliente.
- **Objetivos**
 - Identificar y diseñar perfiles de puestos basados en competencias.
 - Desarrollar del proceso de selección basado en competencias.
 - Diseñar e implementar políticas de reclutamiento y selección.
- **Principales tácticas**
 - Levantamiento de la información actual de las funciones realizadas en cada posición.
 - Implementación de competencias en perfiles de áreas de ventas, post venta y Logística.
 - Definir competencias funcionales con jefaturas y Gerencia General.
 - Implementar entrevistas por competencias.
 - Generar una base de datos para las posiciones claves de atención al cliente con candidatos entrevistados por competencias.

6.2 Plan de Gestión de desempeño de talento

Las iniciativas corresponden a la elaboración de un sistema eficaz de evaluación del desempeño con un modelo que responda a la estructura de la compañía con componentes operacionales y de competencias que les permitan ejercer las funciones de manera eficaz incluyendo un feedback oportuno y la propuesta de plan de desarrollo.

- **Estrategia del subsistema**

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por competencias: orientadas a la excelencia de servicio al cliente para el personal de ventas, post venta y Logística.
- **Objetivos**

- Diseñar una herramienta de evaluación por competencias.
- Implementar la herramienta evaluación por competencias.
- Generar planes de mejora de desempeño de colaboradores evaluados.
- **Principales tácticas**
 - Diseño de la herramienta de evaluación de desempeño.
 - Aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño.
 - Análisis de resultados y generación de mejora de desempeño.

6.3 Plan de desarrollo del talento

Se propone la construcción de un plan de formación que involucre los programas de inducción a la empresa, inducción funcional y desarrollo de competencias que garanticen experiencias de excelencia en el cliente.

- **Estrategia del subsistema**

Desarrollo de competencias orientadas a la excelencia del servicio al cliente en los colaboradores de las áreas de Logística, Ventas y Post Venta de Oxford.
- **Objetivos**
 - Definir de contenidos del plan de desarrollo de colaboradores.
 - Implementar de sistema de capacitación basado en desarrollo de competencias.
 - Desarrollar habilidades técnicas de ventas.
 - Diseñar planes de carrera y de sucesión.
- **Principales tácticas**
 - Implementación de talleres de competencias para colaboradores y jefes.
 - Implementación de clínica de ventas y capacitaciones en casa matriz.
 - Implementación de planes de carrera.
 - Implementación de plan de desarrollo de high potential.

6.4 Plan de proceso de Compensación y Prestaciones Sociales

Con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores, la empresa pretende definir una escala salarial para todas las posiciones, contribuyendo de esta manera a generar una equidad salarial necesaria. Asimismo, se busca diseñar un plan de incentivos remunerativos y no remunerativos que influyan con la tranquilidad del colaborador.

- **Estrategia del subsistema**
 - Desarrollo de sistema de compensación acorde con el desempeño y las competencias de los colaboradores
- **Objetivos**
 - Diseñar un sistema de compensaciones por bandas salariales.
 - Estructurar los bonos para jefaturas.
- **Principales tácticas**
 - Valoración y análisis de puestos.
 - Definición de escala salarial por categorías para las posiciones de promotores de ventas y técnicos.
 - Elaboración de Política de compensaciones.
 - Diseño de programa de incentivos por cumplimiento de metas.

6.5 Plan de retención de talento, clima laboral y cultura

El plan de retención del talento, clima y cultura se basa en tres grandes estrategias; desarrollar una cultura orientada al cliente, gestionar el clima laboral, e implementar iniciativas que promuevan la retención de los colaboradores.

La importancia del presente plan radica en que promueve la cultura orientada al cliente la misma que impulsada por el clima laboral favorable y el desarrollo de las competencias de los colaboradores permitirá mejorar la experiencia de los clientes.

- **Estrategia del subsistema**
 - Desarrollo de una cultura orientada al cliente interno y externo.
 - Diseño e implementación de iniciativas de retención de talento.
- **Objetivos**
 - Diseñar e implementar una cultura orientada al cliente externo.
 - Diseñar e implementar el plan de clima laboral.
 - Diseñar e implementar iniciativas de retención de talento.
- **Principales tácticas**
 - Diseño y comunicación de una nueva cultura orientada al cliente.
 - Medición y elaboración del plan de clima laboral.
 - Implementación del plan de incentivos salariales, club beneficios y plan de retención.

7. Impacto del plan de Recursos Humanos

Las iniciativas presentadas en el plan permitirán generar cambios importantes en la compañía impactando directamente en el negocio en términos de:

- Disminución de la curva de aprendizaje de los promotores, lo cual generará un incremento en las ventas.
- Mejorar de clima laboral lo que impacta en la disminución de rotación de personal.
- Disminución costos de selección.
- Disminución de devoluciones de productos por quejas.
- Mejora de la reputación de marca a partir de la resolución rápida de problemas.

8. Plan de Desarrollo Organizacional

La propuesta generada líneas arriba requiere de un equipo que impulse el decantamiento de las iniciativas y que de la mano de líderes, jefes y colaboradores de todas las áreas generen los cambios requeridos para mejorar la experiencia del cliente y, por consiguiente, incrementar las ventas de la compañía. La estrategia deberá estar sustentada en:

8.1 Procesos de gestión de personas

- Reestructurar los procesos de recursos humanos con lineamientos y políticas claras que den soporte a los cambios en la organización. Enfatizando el cambio en los sistemas de compensación, selección y desempeño que permitan mejorar el perfil de los colaboradores.
- Promover una cultura corporativa en cada una de las áreas orientada a brindar un servicio de calidad al cliente.

8.2 Procesos humanos

- Generación de espacios de interacción entre colaboradores de diversas áreas para la identificación y resolución de problemas.
- Desarrollo de competencias en los colaboradores a partir de capacitaciones.
- Generación de engagement a partir de mejores condiciones de trabajo y clima laboral.

8.3 Liderazgo

- Comprometer a las gerencias y jefaturas para liderar los cambios propuestos en sus equipos.
- Fomentar espacios de comunicación con los líderes que permitan transmitir los mensajes de manera positiva a los colaboradores.
- La generación de agentes de cambio que impulsen la apropiación de la cultura y cambios organizacionales.

8.4 Ganancias y pérdidas

Las ganancias y pérdidas identificadas en los equipos de trabajo que impulsarán los cambios son:

8.4.1 Colaboradores

- **Ganancias**
 - Herramientas para desarrollar su trabajo.
 - Mayor credibilidad con respecto a la información brindada por la compañía.
 - Mejor relacionamiento con el resto de la organización.
- **Pérdidas**
 - Mayor rigurosidad en el cumplimiento de las metas y competencias requeridas para el puesto.
 - Menos flexibilidad en los procesos.

8.4.2 Líderes

- **Ganancias**
 - Generación de espacios de feedback.
 - Equipos más motivados y con mejores condiciones de trabajo.
 - Personal capacitado y con competencias desarrolladas.
- **Pérdidas**
 - Mayor rigurosidad en los procesos por políticas establecidas.
 - Eliminación de la informalidad de los procesos.
 - Incremento de actividades asociadas al manejo de los equipos.

9. Plan financiero

El plan financiero presentado a continuación está compuesto por la inversión que representa la implementación del plan de Recursos Humanos y el retorno de la inversión proyectado a un año.

Tabla 15. Inversión

Ítems	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos 2020	Gasto real 2019	Inversión adicional 2020
Reclutamiento y Selección	S/ 65.540,00	S/ 98.000,00	- S/ 32.460,00
Desempeño del talento	S/ 28.333,00	S/-	+ S/ 28.333,00
Desarrollo del talento	S/ 66.787,00	S/ 5.000,00	+ S/ 61.787,00
Compensaciones y Beneficios	S/ 71.093,00	S/-	+ S/ 71.093,00
Clima y Cultura	S/ 44.261,00	S/ 35.000,00	+ S/ 9.261,00
Total	S/ 276.014,00	S/ 138.000,00	S/ 138.014,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cuadro de inversión muestra un requerimiento de S/ 276.014,00 para el año 2020, tomando como referencia que el presupuesto real del 2019 es S/ 138.000,00 la implementación del plan implica un incremento de **S/ 138.014,00** respecto al gasto real del 2019 en el área de recursos humanos. Parte del incremento se debe a que actualmente algunos procesos no cuentan con presupuesto destinado, como es el caso de desempeño talento o incremento en las compensaciones y beneficios.

En el cuadro a continuación se presenta el retorno de la inversión detallando las fuentes de ahorro o recuperación de inversión.

Tabla 16. Retorno de la inversión

Ítems	Año 2020
Reclutamiento y selección	S/ 32.460,00
Rotación	S/ 5.600,00
Atención de reclamos	S/ 6.332,00
Incremento de ventas campaña	S/ 280.000,00
Total	S/ 315.792,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Reclutamiento y Selección: Actualmente los procesos de reclutamiento y selección para personal en campaña se encuentran tercerizados, por lo que, al realizar dicho proceso de manera interna, se tiene previsto un ahorro final de S/ 32.460.

Rotación: según estimaciones realizadas junto la Gerencia General, se pretende disminuir la rotación de personal de un 10% a un 8% generando un ahorro en los costos laborales de S/ 5.600.

Atención de reclamos: durante el año 2018 hubo un total de 204 reclamos relacionados a retrasos en la entrega de productos y la atención post venta, valorizados en S/ 61,200 de pérdida para la empresa. A partir del desarrollo de competencias de orientación al cliente y resolución de problemas en las áreas de venta, post venta y logística, se estima una disminución de al menos 5% de los reclamos.

Incremento de ventas: Planteamos realizar un proceso de capacitación en el mes de setiembre para los promotores, acelerando así su curva de aprendizaje previo al inicio de campaña, por lo que se ha proyectado un incremento un incremento del 5% mensual en comparación a las ventas de promotores no capacitados, obteniendo una rentabilidad estimada de S/ 280,000 según estimaciones de la Gerencia de Ventas.

Finalmente, en el siguiente cuadro, podemos detallar el retorno de la inversión:

Tabla 17. Cálculo porcentual del ROI

ROI	
Ítems	Año 1
Inversión Plan de mejoras	S/ 276.014,00
Total ahorro al primer año	S/ 315.792,00
ROI	S/ 39.778,00
%	14%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El retorno de la inversión ha sido calculado a partir de la diferencia entre el ahorro proyectado (S/ 315.792,00) y la inversión del plan de mejora (S/ 276.014,00); lo cual refleja un **14% de rentabilidad** luego del primer año de implementación, producto de la eficiencia en el proceso reclutamiento y selección, a la disminución de la rotación de promotores y reclamos, y por ende de los costos asociados, así como también al incremento de las ventas durante el periodo de campaña.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Oxford cuenta con una estrategia ambiciosa de incremento en las ventas en un 38% respecto al 2018, que no ha sido soportada por una reestructuración en los procesos y desarrollo de competencias que hagan posible lo planteado por la gerencia.
- El contexto actual del mercado peruano impulsado por iniciativas de fomento al deporte y la tendencia a buscar alternativas de transporte eco amigables, generan condiciones favorables para el crecimiento de Oxford.
- Ante el aumento de competidores, la empresa necesita generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan diferenciarse en el mercado peruano.
- Existe una tendencia por parte de las empresas por generar experiencias de excelencia en sus clientes, lo que se presenta como una oportunidad para diferenciarse de sus competidores.
- A pesar de los 16 años de Oxford en el mercado peruano, aún presenta procesos poco desarrollados dentro de Recursos Humanos que soporten la estrategia de orientación al cliente y respondan a los objetivos del negocio.
- Existen brechas entre las expectativas del cliente y las percepciones al momento de la compra en Oxford, lo cual evidencia una oportunidad de mejora frente a la generación de una experiencia de excelencia al cliente.
- Las áreas de Venta, Postventa y Logística tienen influencia directa en la experiencia de compra del cliente, por lo cual serán priorizadas dentro de la estrategia de desarrollo de competencias y soportadas en la reestructuración de procesos de Recursos Humanos.
- La propuesta planteada tiene un retorno de inversión positivo desde el primer año, lo cual indica la viabilidad del desarrollo del plan para Oxford.

2. Recomendaciones

- Mantener canales de comunicación con el cliente a fin de recoger percepciones reales de manera directa y continua que acompañen los cambios planteados por la organización.
- Impulsar la cultura orientada al cliente, involucrando a los líderes de la organización a fin de asegurar la sostenibilidad de la estrategia y el compromiso de los colaboradores.
- Incorporar la mejora en la experiencia al cliente como parte de los indicadores de la organización, realizando mediciones constantes a los avances.

- Revisar periódicamente los procesos de Recursos Humanos, a fin de generar mejoras que respondan a los cambios en Oxford.
- Establecer una estrategia de comunicación a todo nivel rápida y efectiva a todo nivel dentro de la organización que asegure el flujo de información y concientización acerca de la importancia de los cambios propuestos.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2009). *World Development Report, 2009: Reshaping Economic Geography*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". En: *Journal of Management*. Vol. 17, N°1, pp. 99-120.
- Butz, H., y Goodstein, L. (1996). "Measuring Customer Value: the strategic Advantage". En: *Organizational Dynamics*. Volumen 24, Número 3, Invierno de 1996.
- Castillo, E. (2009). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Chile: Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío.
- Congreso de la República. (2010). "Ley N°29593, Ley que declara de interés nacional el uso de la bicicleta y promueve su utilización como medio de transporte sostenible". En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 05 de octubre de 2010. Fecha de consulta: 06/08/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29593.pdf>>.
- Congreso de la República. (2018). "Ley N°30900, Ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU)". En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 28 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 17/06/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-crea-la-autoridad-de-transporte-urbano-para-lima-y-c-ley-n-30900-1727064-7/>>.
- Crandel, C. (2016). "Customer Experience is a Culture Problem". En: *forbes.com*. [En línea]. 09 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/05/09/customer-experience-is-a-culture-problem/#3d5fb6715c7b>>.
- Cruzado, J. (2018). "Cuidado del medio ambiente es una política de Estado, afirma Vizcarra". En: *andina.pe*. [En línea]. 24 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 10/07/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-cuidado-del-medio-ambiente-es-una-politica-estado-afirma-vizcarra-726257.aspx>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Diario Oficial El Peruano. (2018). "El Perú y la cumbre COP24". En: *elperuano.pe*. [En línea]. 05 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 02/08/2019. Disponible en: <<https://elperuano.pe/noticia-el-peru-y-cumbre-cop24-73504.aspx>>.

- Díaz, N.; Guerrero, J., y Valderrama, A. (2019a). Entrevista realizada a Oswaldo Aza, gerente general de Oxford Perú.
- Díaz, N.; Guerrero, J., y Valderrama, A. (2019b). Entrevista realizada a Daniel Balarezo, gerente comercial de Oxford Perú.
- Duque, J. (2005). “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”. En: *Innovar, revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Duque, J., y Diosa, Y. (2014). “Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior”. En: *Revista El Servier España*. Volumen 5, edición 12.
- El Comercio. (2013). “Municipalidad de Lima aprobó su presupuesto y plan de acción del 2014”. En: *archivo.elcomercio.pe*. [En línea]. 17 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 07/08/2019. Disponible en: <<https://archivo.elcomercio.pe/amp/mundo/actualidad/municipalidad-lima-aprobo-su-presupuesto-plan-accion-2014-noticia-1674597>>.
- Ernst & Young. (2013). “The Journey toward greater customer centricity”. En: *ey.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/2019. Disponible en: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/\\$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf)>.
- Goodman, J. (2014a) *Customer Experience 3.0 High - Estrategias de ganancias en el servicio*. Buenos Aires: Pluma Digital.
- Goodman, J. (2014b). *Atención estratégica al cliente*. Buenos Aires: Pluma Digital.
- Grobbelar, R.; Roodt, G., y Venter, A. (s.f.). “Critical competencies to promote a customer service core capability in a Human Resources Call Centre”. En: *citeseerx.ist.psu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/06/2019. Disponible en: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.916.7127&rep=rep1&type=pdf>>.
- Horn, H.; Sloan, N.; y Benjamin, B. (2017). “The business case for a Customer-Centric Culture”. En: *deloitte.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/07/2019. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-allian-deloitte-medallia.pdf>>.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2011). *El cuadro de mando integral = the balanced scorecard*. Tercera edición. Barcelona: Gestión 2000.

Lee, D. (2018). “6 ways to build a customer-centric culture”. En: *Harvard Business Review*. Octubre de 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 06/07/2019. Disponible en: <<https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture>>.

Lima Cómo Vamos. (2013). “Boletín Movilidad Urbana Sostenible en Lima”. Lima: Lima Cómo Vamos.

Lima Cómo Vamos. (2016). *Lima Cómo Vamos. VII Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima: Lima Cómo Vamos. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2019. Disponible en: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf>.

Lombardo, M., y Eichinger, R. (2009). *For your Improvement*. Estados Unidos: Lominger Internacional.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/08/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf>.

Ministerio de Educación (Minedu). (s.f.). “¿Qué es Rutas Solidarias?”. En: *minedu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2019. Disponible en: <<http://www.minedu.gob.pe/rutas-solidarias/rutas-solidarias.php>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2018). “Decreto Supremo N°019-2018-MTC, Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Vehículos, el Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito y dicta otras disposiciones”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 10 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 03/07/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-nacional-de-vehic-decreto-supremo-n-019-2018-mtc-1721540-2/>>.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2016). *El Perú y el Cambio Climático. Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático*. Lima: Minam. [En línea]. Fecha de consulta: 19/07/2019. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>>.

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2004). “Ordenanza N°612-2004, Promueven uso de la bicicleta como medio de transporte”. En: *msi.gob.pe*. [En línea]. 28 de marzo del 2004. Fecha de consulta: 19/06/2019. Disponible en: <<http://www.msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2011/09/10.-Ordenanza-612-MML1.pdf>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Décima primera edición. New York: Simon and Schuster.

Redacción Perú 21. (2018). “Trabajadores del sector público recibirán un día libre por ir en bicicleta al centro de labores”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 23 de noviembre de 2018. Fecha de consulta: 11/08/2019. Disponible en: <<https://peru21.pe/peru/ley-promueve-bicicleta-trabajadores-recibiran-dia-libre-utilizar-medio-transporte-442349>>.

Redacción. (2015). “Ipsos: limeños pasan 1 hora y 45 minutos por día en transporte público”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 16 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 07/08/2019. Disponible en: <<https://rpp.pe/lima/actualidad/ipsos-limenos-pasan-1-hora-y-45-minutos-por-dia-en-transporte-publico-noticia-769867>>.

Reichheld, F. (2002a). *El efecto de la lealtad*. Bogotá: Editorial Norma SA.

Reichheld, F. (2002b). “Líderes en lealtad”. En: *Gestión*. 1, Vol. 7, enero/febrero.

Sánchez, J. (2013). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores*. Madrid: Mc Graw-Hill

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21. En: *laqi.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/07/2019. Disponible en: <http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf>

Torres, G. (2016). “¿Cuál es la sorprendente "ciudad más contaminada" de América Latina?”. En: *bbc.com*. [En línea]. 13 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 12/08/2019. Disponible en: <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/05/160513_ciencia_ciudad_mas_contaminada_america_latina_gtg>.

Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RRHH*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Wang, Y., y Lo, H. (2003). “Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging”. En: *Journal of Management Development*. Vol. 22, N°6.

[En línea]. 01 de agosto de 2003. Fecha de consulta: 06/07/2019. Disponible en:
<<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0262-1711/vol/22/iss/6>>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta SERVQUAL - Oxford 2019

ENCUESTA SERVQUAL - OXFORD 2019															
Hola, valoramos mucho tu compra en Oxford por ello te invitamos a llenar la siguiente encuesta. Encontrarás en ella 22 preguntas que deberás responder en una valoración del 1 al 7 siendo 1 totalmente en desacuerdo con el enunciado y 7 totalmente de acuerdo. La calificación de Expectativas llénala considerando tu expectativa inicial antes de ingresar a la tienda y la calificación de percepción corresponde a la atención recibida durante tu compra.															
N°	ITEMS	EXPECTATIVA							REALIDAD						
		DESACUERDO				DEACUERDO			DESACUERDO				DEACUERDO		
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Oxford entregó el producto en el tiempo acordado														
2	El personal de Oxford demostró interés en resolver tu problema														
3	Mi primera experiencia en compra en Oxford fue satisfactoria														
4	Oxford cumplió con los tiempos acordados														
5	Los registros ingresados en la base de datos de clientes son correctos														
6	La empresa brinda información sobre s la fecha de ejecución de los servicios														
7	Los servicios brindados fueron rápidos														
8	El personal de Oxford demostró disposición para ayudar														
9	El personal de Oxford estuvo de libre disposición para atender														
10	El personal de Oxford generó confianza														
11	Son seguras las transacciones realizadas en Oxford														
12	Los empleados demuestran cortesía al atender														
13	El personal de Oxford demuestra conocimiento sobre los productos servicios														
14	Oxford brinda una atención individualizada														
15	Oxford brinda una atención personal														
16	El personal de Oxford demostró preocupación los intereses de los clientes														
17	Oxford comprende las necesidades de los clientes														
18	Los horarios de atención son adecuados														
19	Los equipos usados en Oxford son modernos														
20	Las instalaciones físicas son atractivas														
21	Los empleados se ven pulcros														
22	Los materiales de atención son visualmente atractivos														

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Resultados de aplicación de encuesta

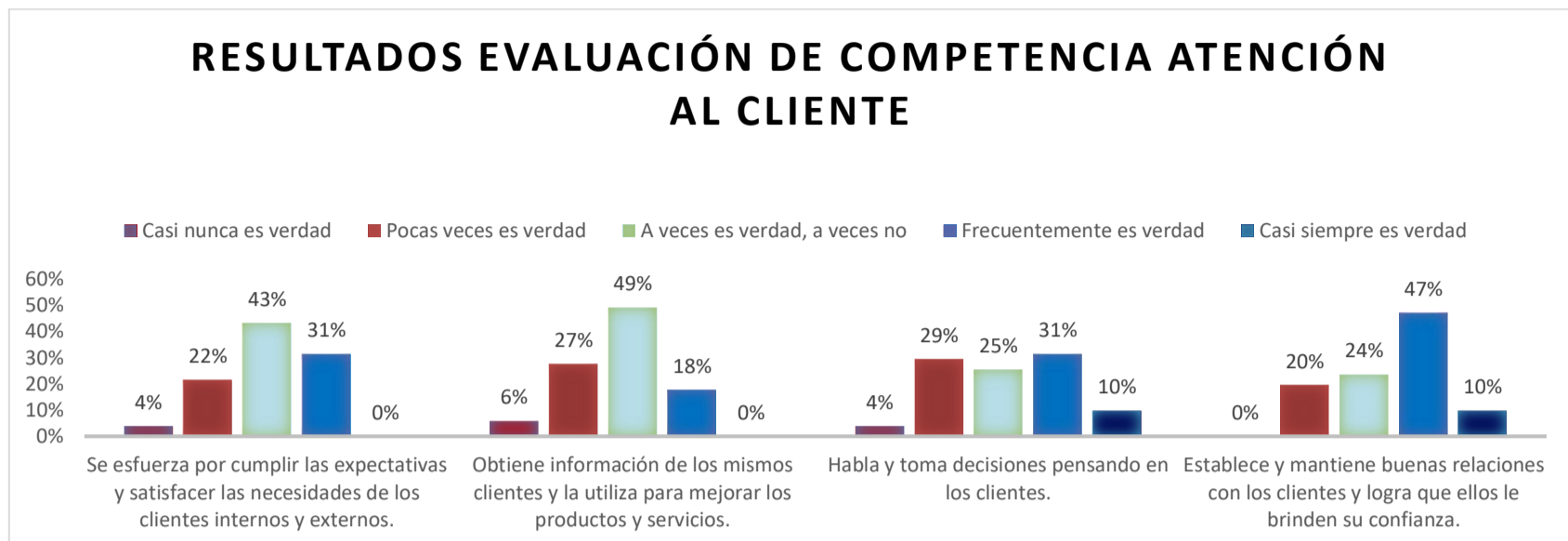
RESULTADOS DE APLICACIÓN DE ENCUESTA					
DIMENSIÓN	Enunciado	EXPECTATIVAS		PERCEPCIÓN	
		RETAIL	TIENDA	RETAIL	TIENDA
FIABILIDAD	Oxford entregó el producto en el tiempo acordado	4	6	3	6
FIABILIDAD	El personal de Oxford demostró interés en resolver tu problema	5	5	4	4
FIABILIDAD	Mi primera experiencia en compra en Oxford fue satisfactoria	5	4	4	4
FIABILIDAD	Oxford cumplió con los tiempos acordados	4	7	3	6
FIABILIDAD	Los registros ingresados en la base de datos de clientes son correctos	5	6	4	4
SENSIBILIDAD	La empresa brinda información sobre s la fecha de ejecución de los servicios	5	5	4	4
SENSIBILIDAD	Los servicios brindados fueron rápidos	5	7	4	6
SENSIBILIDAD	El personal de Oxford demostró disposición para ayudar	6	6	4	4
SENSIBILIDAD	El personal de Oxford estuvo de libre disposición para atender	5	6	3	4
SEGURIDAD	El personal de Oxford generó confianza	6	6	4	4
SEGURIDAD	Son seguras las transacciones realizadas en Oxford	5	6	4	5
SEGURIDAD	Los empleados demuestran cortesía al atender	5	6	4	5
SEGURIDAD	El personal de Oxford demuestra conocimiento sobre los productos y servicios	6	6	4	5
EMPATIA	Oxford brinda una atención individualizada	4	5	3	3
EMPATIA	Oxford brinda una atención personal	6	7	4	5
EMPATIA	El personal de Oxford demostró preocupación los intereses de los clientes	6	5	4	4
EMPATIA	Oxford comprende las necesidades de los clientes	5	6	3	5
EMPATIA	Los horarios de atención son adecuados	5	6	4	5
ELEMENTOS TANGIBLES	Los equipos usados en Oxford son modernos	5	5	4	4
ELEMENTOS TANGIBLES	Las instalaciones físicas son atractivas	6	7	5	6
ELEMENTOS TANGIBLES	Los empleados se ven pulcros	6	6	4	5
ELEMENTOS TANGIBLES	Los materiales de atención son visualmente atractivos	5	6	4	5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

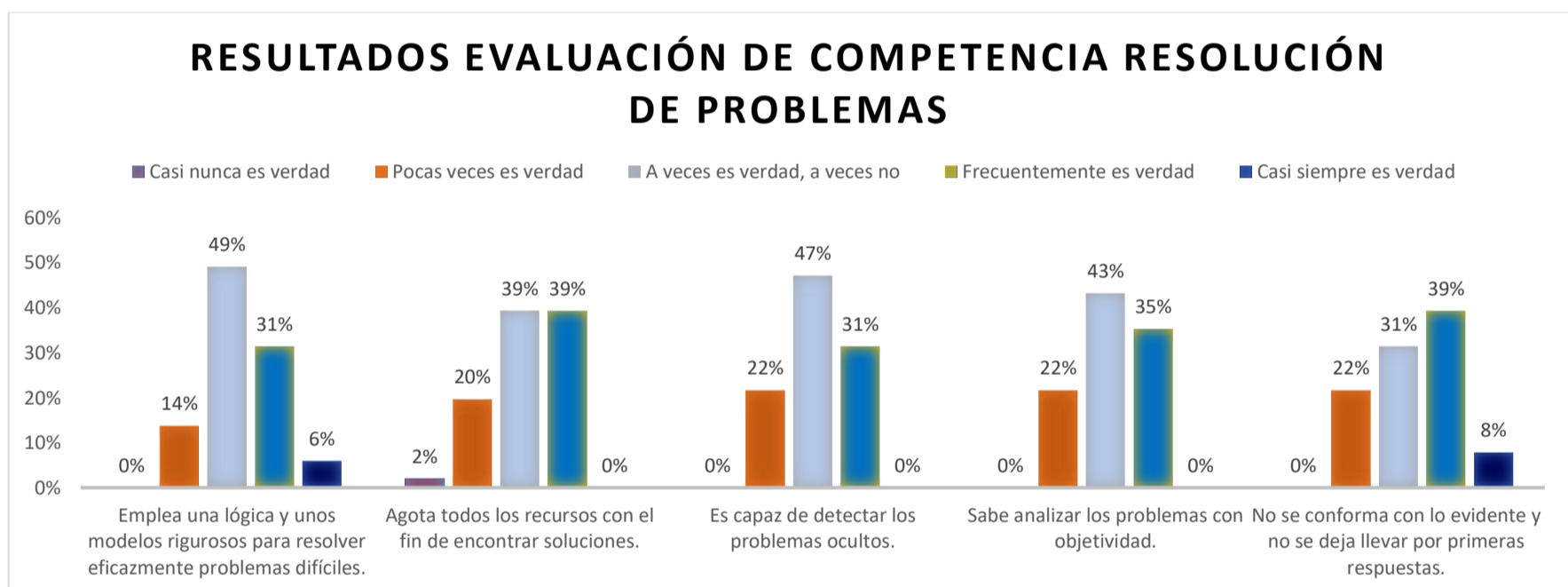
Evaluación de competencias					
A continuación se presentan algunas afirmaciones con respecto a las conductas específicas de los colaboradores evaluados. Por favor marca según corresponda.					
Nombre de colaborador:					
Fecha:					
Cargo:					
Área:					
Jefe:					
Resolución de problemas					
ITEM	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Emplea una lógica y unos modelos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles.					
Agota todos los recursos con el fin de encontrar soluciones.					
Es capaz de detectar los problemas ocultos.					
Sabe analizar los problemas con objetividad.					
No se conforma con lo evidente y no se deja llevar por primeras respuestas.					
Atención al cliente					
ITEM	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.					
Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios.					
Habla y toma decisiones pensando en los clientes.					
Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza.					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Resultados de aplicación de encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Plan de reclutamiento y selección

Plan de reclutamiento y selección									
Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	META	COSTO	IMPACTO
1	Diseño e implementación de perfiles de puestos basados en competencias orientadas a la excelencia de servicio al cliente	Identificación de perfiles de puestos	Levantamiento de la información actual de las funciones realizadas en cada posición.	1 mes	Nº de perfiles levantados	Recursos Humanos	levantar el 100% de perfiles de puesto	S/ 1.866,67	alto
2		Definición de las competencias orientadas a la excelencia del servicio al cliente.	Validación de competencias con Jefaturas y Gerencia General	1 mes	Nº de posiciones que cuentan con competencias validadas / Nº de posiciones totales	Recursos Humanos	100% de las posiciones claves con competencias validadas por las jefaturas	S/ 1.866,67	alto
3		Diseño de perfiles de puestos basados en competencias	Elaboración de perfiles de puesto por competencias.	1 semana	Nº de perfiles de puestos diseñados / Nº total de perfiles de puestos	Recursos Humanos	100% de perfiles diseñados	S/ 1.120,00	alto
4			Validación con jefaturas	3 semana	Nº de perfiles de puesto implementados / total de perfiles diseñados	Recursos Humanos	100% perfiles de puesto implementados	S/ 1.493,33	
5			Reuniones informativas con colaboradores	2 semana	Nº total de personal que comprenden el nuevo perfil de puestos / Total de colaboradores	Recursos Humanos	100% de colaboradores comprenden el nuevo perfil de puestos	S/ 1.493,33	
6		Desarrollar sistema de selección basado en competencias	Definición de herramientas de medición por competencias.	1 semana	Nº de herramientas implementadas	Recursos Humanos	100% de herramientas implementadas	S/ 746,67	alto
			Capacitación en entrevista por competencias	1 semana	Nº de personas certificadas	Recursos Humanos	100% de personal de RRHH certificados	S/ 7.613,33	
7			Implementar entrevistas por competencias	1 mes	Nº de procesos de selección que incluyen entrevistas por competencias / Total de procesos de selección	Recursos Humanos	100% de procesos de selección que incluyen entrevistas por competencias	S/ 11.200,00	
8			Implementar pruebas psicotécnicas	1 mes	Nº de procesos de selección que incluyen pruebas psicotécnicas / Total de procesos	Recursos Humanos	100% de procesos de selección que incluyen pruebas psicotécnicas	S/ 5.613,33	
9		Crear sistema de reclutamiento para generar eficiencia y objetividad en la contratación por competencias	Generar alianzas o convenios con universidades e institutos	2 meses	Nº de candidatos que provienen de dichas fuentes / Total de candidatos	Recursos Humanos	30% de candidatos provenientes de los convenios con universidades e institutos	S/ 3.733,33	alto
10			Generar una base de datos para las posiciones claves de atención al cliente con candidatos entrevistados por competencias.	2 meses	Nº de candidatos que provienen de la BBDD / Total de candidatos	Recursos Humanos		S/ 2.613,33	
11			Elaborar canal de convocatoria interna	1 mes	Nº de candidatos provenientes de la convocatoria interna / Total de candidatos	Recursos Humanos	20% de candidatos provenientes de convocatoria interna	S/ 1.866,67	
12			Elaborar programa de referidos	1 mes	Nº de contratados por referidos / Total de contratados	Recursos Humanos	10% de personal contratado proveniente del programa de referidos	S/ 1.866,67	
13		Crear Política de reclutamiento y selección basado en competencias orientadas a la excelencia del servicio al cliente.	Diseñar política de reclutamiento y selección basado en competencias orientadas a la excelencia del servicio al cliente.	1 mes	Nº de procesos que cumplen con la política de R&S	Recursos Humanos	100% de procesos cumplen con la política de R&S	S/ 1.866,67	alto
14			Comunicar política y alinear a jefaturas	1 semana	Nº total de personal que comprenden la política de R&S / Total de colaboradores	Recursos Humanos	100% de colaboradores comprenden la política de R&S	S/ 1.246,67	
15		Generar propuesta de valor como marca empleadora	Repotenciar de manera consistente y persuasiva, la marca Oxford	5 meses	Nº de candidatos que conocen la marca.	Recursos Humanos	80% de candidatos conoce la Marca	S/ 15.600,00	medio
16	Planificar la dotación de personal	Validar el total de posiciones y personal necesario para la empresa.	2 meses	Total de contratados vs los planificados	Recursos Humanos	100% de la dotación requerida cubierta	S/ 3.733,33	alto	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Plan de gestión desempeño de talento

PLAN DE GESTIÓN DESEMPEÑO DE TALENTO									
Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	META	COSTO	IMPACTO
1	Desarrollo de sistema de evaluación de competencias orientadas a la excelencia de servicio al cliente	Diseñar herramienta de evaluación por competencias	Taller con jefes para diseño de instrumento	1 semana	Nº iniciativas propuestas y requerimientos	Recursos Humanos	100% de áreas que generan propuestas y/o requerimientos	S/ 2.706,67	medio
2			Elaboración de herramienta de desempeño por competencias	1 mes	Herramienta diseñada	Recursos Humanos	Herramienta de evaluación por competencias	S/ 11.120,00	medio
3			Reunión de validación de herramienta con jefes	1 semana	Nº de jefes que validan la herramienta / total de jefes	Recursos Humanos	100% de jefaturas que aprueben propuesta	S/ 618,33	bajo
4		Implementar la herramienta evaluación por competencias	Kick off meeting con jefaturas para lanzamiento de herramienta de desempeño	1 semana	Nº de jefes que comprenden la herramienta / total de jefes	Recursos Humanos	100% de jefaturas comprenden la herramienta	S/ 1.491,67	alto
5			Reunión por equipos para lanzamiento y capacitación de herramienta	2 semanas	Nº de colaboradores que comprenden la herramienta	Recursos Humanos	100% de colaboradores comprenden la herramienta	S/ 3.080,00	medio
6			Aplicación de evaluación de desempeño	1 mes	Nº de colaboradores evaluados / total de colaboradores	Recursos Humanos	aplicación al 100% de colaboradores	S/ 3.619,17	alto
7			Reunión de feedback con equipos	1 mes	Nº de colaboradores que recibieron feedback de sus jefes / total de colaboradores	Recursos Humanos	100% de colaboradores reciben feedback	S/ 2.372,50	medio
8		Diseño y elaboración de planes de mejora de desempeño de colaboradores evaluados	Reunión con jefes para exponer resultados de evaluación	2 semanas	Nº de jefes que se comprometen a elaborar planes de mejora	Recursos Humanos	100% de jefaturas comprometidas a elaborar planes de mejora	S/ 991,67	medio
9			Jefes generan planes de mejora de acuerdo a resultados de desempeño	1 mes	Nº de mejoran su desempeño a partir del plan de mejora	Recursos Humanos	80% colaboradores mejoran su desempeño a partir del plan de mejora	S/ 2.333,33	medio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Plan de desarrollo del talento

PLAN DESARROLLO DEL TALENTO									
Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	META	COSTO	IMPACTO
1	Desarrollo de competencias orientadas a la excelencia del servicio al cliente en los colaboradores de Oxford	Determinar contenidos del plan de desarrollo de colaboradores	Elaborar malla curricular de capacitación en desarrollo de competencias de colaboradores	1 mes	% de necesidades de capacitación cubiertas por la malla curricular	Recursos Humanos	Malla curricular aplicada al 100%	S/ 1.866,67	medio
2		Implementación de sistema de capacitación basado en desarrollo de competencias	Realizar talleres de competencias para colaboradores	1 mes	Nº colaboradores que desarrollan las competencias / Total de colaboradores	Recursos Humanos	70% de colaboradores con las competencias desarrolladas	S/ 27.860,00	medio
3			Realizar talleres de competencias para jefes	1 mes	Nº jefes que desarrollan las competencias / Total de jefes	Recursos Humanos	100% jefes con las competencias desarrolladas	S/ 3.080,00	bajo
4			Implementar un plan de desarrollo a los colaboradores que presentan altos resultados de desempeño	1 mes	Nº de colaboradores que desarrollan las competencias / Total de colaboradores	Recursos Humanos	100% de colaboradores con competencia desarrolladas	S/ 3.126,67	alto
6			Desarrollar las habilidades técnicas de ventas	Implementación de Clínica de ventas	1 mes	Nº colaboradores culminan el programa de clínica de ventas con resultados satisfactorios / Total de colaboradores participantes	Recursos Humanos	80% de colaboradores aprueban las clínicas de ventas de forma satisfactoria	S/ 6.300,00
7		Diseño de planes de carrera y plan de sucesión	Plan de desarrollo para el personal identificado como high potencial	2 meses	Nº High potentials identificado que desarrollan competencias / total de High potentials	Recursos Humanos	100% de high potencial que desarrollan sus competencias	S/ 6.246,67	medio
8			Programa de mentoring (Promotores senior capacitando a promotores a junior)	2 meses	Nº de promotores junior que desarrollan competencias de ventas % de satisfacción del programa de mentoring	Recursos Humanos	100% de promotores junior desarrollan competencias de venta 80% de satisfacción del programa de mentoring	S/ 4.456,67	medio
9			Programa de capacitación en la casa matriz	1 mes	Nº colaboradores que aprueban la capacitación	Recursos Humanos	100% de colaboradores aprueban el programa de capacitación	S/ 11.236,67	medio
10			Identificación de planes de carrera por áreas	1 mes	Nº de planes de carrera implementados	Recursos Humanos	100% de áreas cuentan con planes de carrera implementados	S/ 1.493,33	medio
11			Identificación de planes de sucesión por áreas	1 mes	Nº planes de sucesión ejecutados / Nº colaboradores con necesidad de contar con un plan de sucesión	Recursos Humanos	100% de cumplimiento de planes de sucesión	S/ 1.120,00	medio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Sistema de compensación y retención del talento

SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO									
Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	META	COSTO	IMPACTO
1	Desarrollo de sistema de compensación acorde con el desempeño y las competencias de los colaboradores	Diseño de sistema de compensaciones por bandas salariales	Elección del método para la definición de las bandas salariales por posiciones	1 semana		Recursos Humanos		S/ 2.373,33	medio
2			Valoración y análisis de puestos	1 mes	Nº de puestos valorados / total de puestos	Recursos Humanos		S/ 1.493,33	medio
3			Elaboración plan de compensaciones	1 mes	Ejecución del plan de compensaciones	Recursos Humanos	Cumplimiento al 100% del plan de compensaciones	S/ 1.120,00	bajo
4			Definición de escala salarial por categorías para las posiciones de promotores de ventas y técnicos.	1 semana	Nº de posiciones con escala salarial definida / Total de posiciones	Recursos Humanos	100% de posiciones dentro de la banda salarial	S/ 746,67	alto
5			Evaluación de compensaciones salariales - benchmarking	1 semana	Nº de posiciones evaluadas / Total de posiciones	Recursos Humanos	100% de posiciones dentro de la banda salarial	S/ 2.746,67	alto
6			Elaboración de política de compensaciones	1 semana	Nº de posiciones que implementan la política	Recursos Humanos	100% de cumplimiento de la política	S/ 746,67	medio
7		Implementación de estructura de bonos para jefaturas	Diseñar programa de incentivos por cumplimiento de metas para jefaturas	1 mes	Número de jefaturas con asignación de bonos / total de jefaturas	Recursos Humanos	100% de cumplimiento del programa de incentivos	S/ 1.493,33	medio
8			Establecimiento de bonos de acuerdo a cumplimiento a jefaturas	1 semana	Nº de jefaturas que alcanzan bonificación	Recursos Humanos	100% de jefes alcanzan bonificación	S/ 60.373,33	medio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Plan de retención de talento, clima y cultura

PLAN DE RETENCIÓN DE TALENTO, CLIMA Y CULTURA									
Nº	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE	META	COSTO	IMPACTO
1	Desarrollo de una cultura orientada al cliente interno y externo	Diseñar e implementar una cultura orientada al cliente	Taller para diseñar la nueva cultura de Oxford	1 semana	Nº de jefaturas que participan / total de jefes	Recursos Humanos	Nueva cultura organizacional definida	S/ 373,33	medio
3			Validación de la nueva cultura de Oxford por las jefaturas	1 mes	Nº de jefaturas que validan la nueva cultura	Recursos Humanos	Nueva cultura validada	S/373.33	bajo
4			Kick off con jefes y colaboradores para lanzamiento de una cultura	1 semana	% de colaboradores que interiorizan la nueva cultura / total de colaboradores	Gerente general	100% colaboradores que interiorizan la nueva cultura	S/1.353.33	alto
5		Diseño e implementación de plan de clima laboral	Elaboración de instrumento de medición de clima	1 semana	Instrumento diseñado	Recursos Humanos	Instrumento validado	S/ 746,67	alto
6			Aplicación de medición de clima	1 mes	Nº de colaboradores que aplican el instrumento % de satisfacción de clima laboral	Recursos Humanos	80% de satisfacción del clima laboral	S/ 1.179,33	medio
7			Presentación de resultados de clima ante jefaturas	2 semanas	Nº de jefes que se comprometen a realizar planes de mejora de clima / total de jefes	Jefes de área	100% de jefaturas comprometidas con la mejora del clima	S/ 765,33	medio
8			Diseño de plan de actividades de clima laboral	1 mes	Nº de actividades propuestas / Total de brechas de clima identificadas	Recursos Humanos	100% de brechas de clima cubiertas por actividades	S/ 373,33	medio
9			Validación y presentación de planes de mejora de clima	1 mes	Nº de jefaturas que implementan los planes de mejora	Recursos Humanos	100% de jefaturas implementan los planes de mejora	S/ 569,33	medio
9			Eventos de integración	1 semana	% de colaboradores satisfechos con los eventos	Recursos Humanos	90% de colaboradores satisfechos con los eventos	S/31.866,67	medio
10	Diseño e implementación de iniciativas de retención de talento	Diseño de plan de retención para colaboradores con mejor desempeño	1 semana	Nº de colaboradores retenidos mediante el plan	Recursos Humanos	70% de colaboradores retenidos	S/ 746,67	medio	
12		Creación del club de beneficios para los colaboradores y sus familias	1 mes	Nº de beneficios creados / necesidades encontradas	Recursos Humanos	80% de colaboradores satisfechos con los beneficios	S/ 1.866,67	medio	
13		Implementación de plan de incentivos para colaboradores que representan a la empresa en competencias	1 mes	Nº de colaboradores que participan en competencias representando la marca / Total de colaboradores	Recursos Humanos	10% de colaboradores que participan en competencias representando la marca	S/ 4.046,67	medio	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Notas biográficas

Noelia Díaz Pasco

Nació en Huaraz, licenciada en Trabajo Social, con estudios en Motivación y Clima Laboral. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en el área de Bienestar. Actualmente se desempeña como analista de Bienestar y Clima laboral en la empresa Viva Air Perú.

Juan Pablo Guerrero Yesán

Nació en Piura, licenciado en Administración de Empresas, con estudios en Dirección de Personas. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en Gestión del Talento. Actualmente se desempeña como subgerente de Gestión de Personas en la empresa Oxford Perú.

Alonso Valderrama García

Nació en Lima, licenciado en Comunicación para el Desarrollo, con estudios en Gestión de Proyectos Sociales. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en Gestión de Desarrollo Humano. Actualmente se desempeña como analista senior de Formación en la empresa Mi Banco.