



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Creación de la estrategia "Employer branding" de KIA ECUADOR, adaptado para
nuevas generaciones Millennial y Centennial**

Profesor

Gabriel Fernando González Castro

Autor

Ivonne Elizabeth Moscoso Valencia

2023

RESUMEN

El Employer Branding es el conjunto de actividades que derivan desde las acciones del Marketing como las iniciativas y estrategias empleadas de Recursos Humanos, encaminadas a colaboradores de la compañía como posibles candidatos o futuros colaboradores. El principal objetivo que de este trabajo es implementar un plan efectivo de Employer Branding en KIA Ecuador, a través de encuestas realizadas a colaboradores y candidatos, que mida la comunicación interna, motivación, inspiración, valores y cultura, con el fin de mantener el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores millenials y centenials.

Para verificar este planteamiento se realiza un estudio cuantitativo mediante encuestas de una muestra de 550 empleados de KIA Ecuador, como una muestra de 100 personas candidatos de generaciones millenials y centenials. Además, estos resultados se pueden ver sincronizados con los indicadores de retención y productividad.

ABSTRACT

Employer Branding is the set of activities that derive from both Marketing actions and the initiatives and strategies used by Human Resources, aimed at the company's employees as potential candidates or future employees. The main objective of this paper is to implement an effective Employer Branding plan in KIA Ecuador, through surveys to employees and candidates, which measures internal communication, motivation, inspiration, values, and culture, in order to maintain the commitment and sense of belonging of millennial and centennial employees.

To verify this approach, a quantitative study is conducted through surveys to a sample of 550 employees of KIA Ecuador, as a sample of one hundred candidates of the millennial and centennial generations. Additionally, these results are synchronized with retention, productivity, and absenteeism indicators.

Índice de Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
REVISIÓN DE LITERATURA	3
Metodologías Employer Branding	3
Generaciones Millennials y Centenials	7
Capítulo 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema	9
Identificación del objeto de estudio	9
Planteamiento del problema	11
Hallazgos encontrados en estudios previamente realizados.....	12
Hipótesis del estudio	13
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
Capítulo 2: Justificación– Diagnóstico de la situación actual	16
Justificación y aplicación de la metodología	16
Aspecto Político	16
Aspecto Económico:	16
Aspecto Social.....	16
Millennials.....	16
Centennials	17
Aspecto Tecnológico.....	17
Aspecto Ecológico.....	17
Aspecto Legal.....	17
Análisis del sector:	18
Tamaño de la industria:	18
Análisis de la competencia.....	21
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	21
Rivalidad entre competidores existentes	21
Amenaza de productos y servicios sustitutos	21
Poder de negociación del proveedor	22
Poder de negociación del cliente	22
Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.....	22

Perfil del cliente	23
Millennials.....	24
Centennials	24
Mercado y Estrategias	25
Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión.....	25
Visión	25
Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.	25
Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa	25
Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir	26
Capítulo 3: Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis del sistema funcional del negocio/compañía/proceso o área actual	27
Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes.....	29
A favor:	29
En contra:	30
Estrategias de Promoción y Comunicación.....	30
Análisis FODA de la estrategia Employer Branding a implementar.	30
Fortalezas	30
Oportunidades	30
Debilidades.....	30
Amenazas	31
Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto.....	31
Fortalezas	31
Oportunidades	31
Debilidades.....	31
Amenazas	31
Capítulo 4: Propuesta de solución del problema planteado	33
RESULTADOS.....	33
Propuesta de mejora	33
Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta	36
Diseño y desarrollo de la mejora.....	36
Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida)	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Acciones ejecutadas de employer Branding	37
Tabla 2. Caso de negocio	39
Tabla 3. Inversión necesaria para ejecutar el proyecto	40
Tabla 4. Productividad de colaboradores nuevos vs senior	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marco teórico de Marca Empleadora	6
Figura 2. Modelo de valor de la Marca Empleadora	6
Figura 3. Modelo del Valor de Marca centrado en el empleado.....	7
Figura 4. Evolución de las ventas de vehículos (2021-2022)	19
Figura 5. índice de contratación Kia Ecuador 2022.....	27
Figura 6. Resultados del instrumento de medición de atributos culturales Kia Ecuador 2022	28
Figura 7. Encuesta realizada por proveedor externo enfocada en la satisfacción laboral 2022	29
Figura 8. índice de contratación Kia Ecuador 2022.....	33
Figura 9. Resultados de la pregunta "Aspectos importantes a la hora de aplicar a un empleo" del instrumento aplicado en este estudio	34
Figura 10. Resultados de la pregunta "Aspectos que aumentan la posibilidad de deserción laboral" del instrumento aplicado en este estudio.....	35
Figura 11. Encuesta de Clima Organizacional 2022.....	38
Figura 12. Ranking 100 empresas employer Branding Revista Ekos 2022.....	38

INTRODUCCIÓN

La marca forma parte de los activos más valiosos que tienen las compañías por ello es importante las actividades clave o iniciativas que se realizan para mantener esta gestión. Las organizaciones hoy en día ya no solo la manejan el branding desde el departamento de Marketing para potenciar sus servicios o productos, ahora el departamento de Recursos Humanos tiene injerencia para poder trabajar en el branding a través de sus colaboradores como candidatos aspirantes a ingresar a la compañía. De esta manera es como surge el término Employer Branding cuyas metodologías expresan la relación que tiene la imagen del empleador con la atracción de personal; como la identidad de la organización y cultura con la lealtad y sentido de pertenencia de los colaboradores. Los niveles generacionales, millenials y centenials, tienen relevancia en este trabajo pues sus edades promedio engloban gran porcentaje de participación en el estudio.

Los beneficios que trae la marca empleadora son soluciones a largo plazo tanto en indicadores de rotación y escasez de talento, como en niveles de productividad. Además, va a ser de gran aporte al manejo de la gestión del capital humano en lo concerniente a la medición de satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, nos permitirá tener una ventaja competitiva dentro del mercado en la cual se desenvuelve KIA Ecuador.

En anteriores generaciones los colaboradores se veían atraídos por la estabilidad laboral que las compañías les podrían ofrecer, acompañado de una estabilidad económica como de hacer carrera dentro de la misma para poder emplearse por años en una sola organización. Actuales generaciones ya no perduran en las compañías como años pasados y el nivel de compromiso, estabilidad y rotación se ven afectados; ahora su interés se encamina por una búsqueda constante de estímulos y “nuevos retos profesionales”, flexibilidad, empatía por parte de la organización para la vida personal y profesional, como

liderazgos de cercanía y aprendizaje.

Las principales contribuciones de este estudio cuantitativo son:

- Profundizar en nuevas tendencias para las generaciones Millenials y Centenials.
- Conocer la satisfacción actual y atributos de cultura, liderazgo y motivación.
- Conocer qué atributos son considerados visibles para una estrategia de Employer Branding.
- Sentido de pertenencia a la marca empleadora.

REVISIÓN DE LITERATURA

Desde una perspectiva de entorno en el mercado, la gestión de marca o branding contempla la elaboración de estructuras mentales que facilitan a los expectadores a contar con información con lo que respecta a un determinado producto o compañía. Con esta información o conocimiento el público es capaz de tomar decisiones hacia este producto u organización. Ayuda a reforzar hábitos de compra y así generar mayor rentabilidad para las organizaciones (Fernández-Lores, 2014).

Esta lógica va atada a la metodología del marketing para poder generar mayor impacto de las marcas, sin embargo, en nuevas tendencias aplican todos sus esfuerzos para poder implementar iniciativas dirigidas hacia dentro de la organización es decir hacia sus empleados con el objetivo de dar vida a la marca.

Para generar este impacto las empresas deberían amalgamar el ecosistema que impulse al talento humano en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias, con el objetivo de contar con un impulso laboral alineada que sea también robusta y comprometida para el manejo e impulso de la promesa de marca en la organización (Fernández- Lores, 2014, p.35).

Metodologías Employer Branding

Es así como la literatura da un primer concepto a esta metodología llamado “Internal Branding” marca el rol fundamental de los empleados hacia las empresas de consumo, de esta manera el contacto que tenga el cliente con los colaboradores de la empresa genera un alto impacto sobre la percepción de esta con el cliente. En este esfuerzo para diferenciar una marca con otra, el contacto que se produce entre las personas ayuda en la construcción de nuevas marcas y se enfoca a empresas de sectores de servicio. Así es como este concepto que va naciendo se encamina delante de la adopción de la cultura corporativa,

siendo el constructo psicológico de marca desarrollada culturalmente a la interna y aquella en la que los colaboradores deben profundizar (Fernández-Lores, 2014, p.36).

De esta manera, parte una segunda revisión dentro la literatura donde se incorporan elementos adicionales que se relacionan con una nueva visión como el aporte a una gestión de personas. En este concepto existe un mayor enfoque del personal dentro de las organizaciones por factores como la globalización, la externalización, dependencia de talento y personal cualificado. Desde este punto parte la presencia del mercado laboral como estrategia planificada, pues las personas son clave y un elemento diferenciador (Fernández-Lores, 2014).

Bajo esta línea se realizan diferentes acercamientos en la literatura sobre la integración del management, marketing y el impacto que desempeñan marcas de alto impacto vinculadas hacia el empleado con la compañía empleadora. Junto a estas investigaciones se transforma el concepto de Internal Branding y se reemplaza al Employer Branding que estudios previos sugieren como el cúmulo de experiencias que viven los colaboradores en una empresa antes, durante y después de su vinculación haciendo énfasis en que no es solamente lo que compete con el relacionamiento de los clientes (Fernández-Lores, 2014, p.37).

La literatura recomienda al manejo de marca empleadora como una arista clave dentro de la visión corporativa para comprometer, capacitar e informar de manera oportuna a los empleados dentro de una organización con el fin de suministrar la promesa de marcar. De esta manera se empieza a trabajar en un vínculo de las personas con la empresa incluso antes de que inicien a trabajar en la misma cuando son candidatos que se encuentran interesados en una posición, como a lo largo de la vida laboral del colaborador dentro de la empresa.

Investigaciones realizadas por Miles y Mangold en 2005 y Mosley en 2007, revelan

que la estrategia de marca empleadora tiene alto grado en generación del éxito de la empresa atadas a la satisfacción del empleado. Así también reflejan un resultado intangible que se mide en los colaboradores que tienen conocimiento de la marca para obtener excelentes resultados en los puntos citados y un beneficio adicional a la organización a la hora contratar personal.

Esta atracción de personal debe ser considerada como una estrategia relevante para poder incorporar al personal apropiado y de alto potencial, de igual manera incorpora el tipo de management adecuado para reforzar la cultura (Miles, 2005). Una vez entendido el término de Employer Branding, podemos resumir que es el impulso y socialización de la cultura de una empresa desde la perspectiva de la empresa - mercado. Además, transmite la propuesta de valor al empleado para destinar a alentar el éxito y consecución de objetivos, productividad y satisfacción.

A continuación, se detallan algunos de los modelos propuestos para trabajar sobre la Marca Empleadora.

Marco teórico de la marca del empleado: Consiste en la construcción y comunicación de la identidad de la marca que diferencia a sus competidores con características únicas e identificables (Figura 1) (Backhaus, 2004).

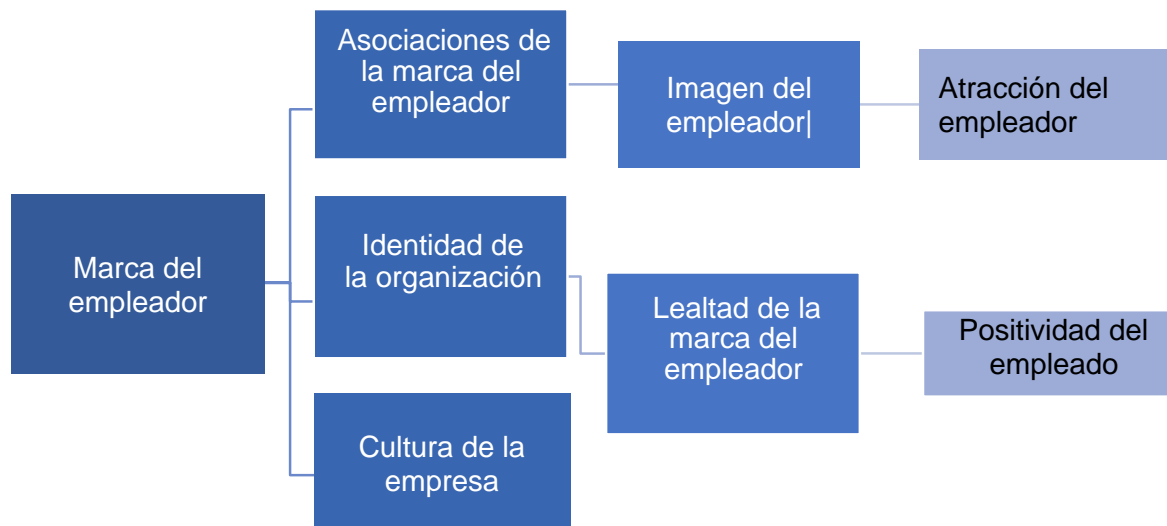


Figura 1. Marco teórico de Marca Empleadora

Adaptado del libro: Conceptualizando e investigando la marca empleadora de Backhaus.

Modelo de valor de la Marca del Empleador, de Merz y Herbst en el 2009 plantean un estudio donde los resultados y conclusión es de que la asociación de la marca con el empleado influye positivamente sobre el valor de la organización. Este estudio no solo permite que se Obtenga este resultado como beneficio sino también demuestra cómo se genera lealtad, disminución de rotación por decisión propia del colaborador (Figura 2) (Merz, 2009)

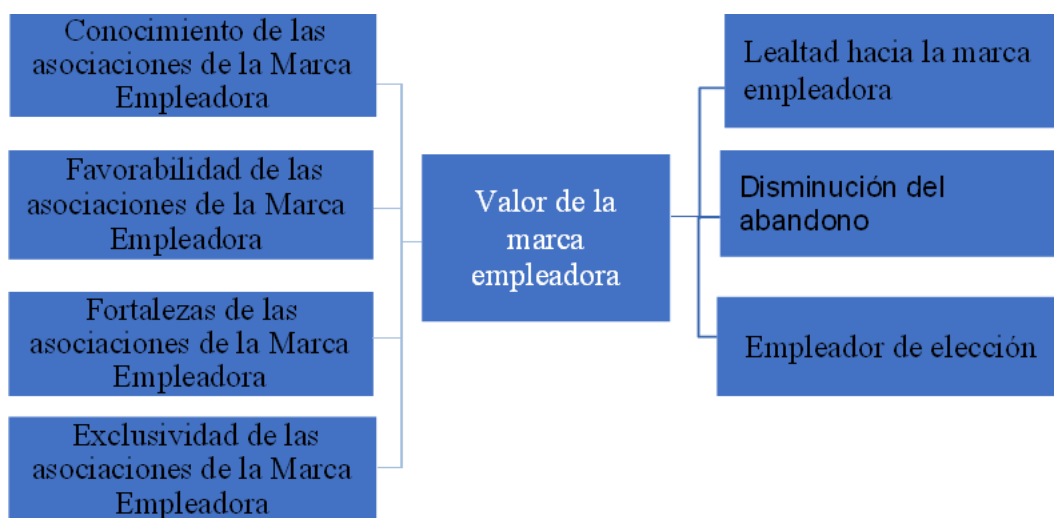
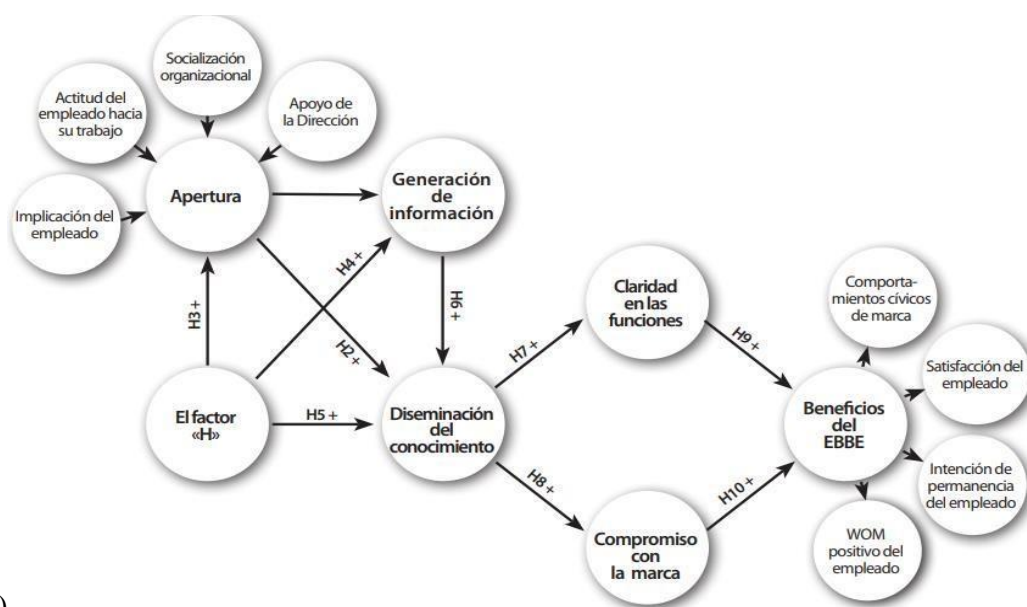


Figura 2. Modelo de valor de la Marca Empleadora

Adaptado del libro: Conceptualizando e investigando la marca empleadora de Backhaus.

Modelo del Valor de la Marca centrado en el empleado: El estudio de King y Grace del 2010, nos permite tener una amplia información incluyendo efectos siguientes en los empleados y en los beneficios de las organizaciones, como se puede ver en la figura 3 (King,



2010)

Figura 3. Modelo del Valor de Marca centrado en el empleado

Se pueden evidenciar factores determinantes que hacen que una marca sea centrada en el empleado, entre estos tenemos factores como beneficios enfocados en comportamientos y satisfacción del colaborador, claridad en las funciones y apertura relacionada con apoyo de los superiores y directivos e implicación del empleado.

Generaciones Millenials y Centenials

Los niveles generacionales enmarcan gran importancia en el presente trabajo, por lo cual es relevante poder entender qué características tienen la generación de los millenials y centenials.

Como lo sugiere la literatura, la generación Millennial son personas nacidas entre 1980 – 1999, las interacciones se basan y giran en torno a la tecnología e interacción constante

donde utilizan como principales habilidades la comunicación, las relaciones interpersonales y la comunicación se presencian en su mayoría en entornos digitales. Las principales características de esta generación son, ansiosos por lo que ocurrirá en el futuro, su estilo de vida es mucho más apresurado, son unas personas muy creativas y dependen de la familia como de la tecnología (Solis, 2020).

La generación Centennial por su parte, son personas nacidas entre los años 2000 – 2018, quienes se encuentran acostumbrados a buscar y a tener resultados de manera inmediata. Su interacción es a través de tecnología, contenido y mucho mejor si pueden compartir todo lo que desean, no reconocen el principio de la autoridad, consideran que la información puede ser modificable, pues se encuentran expuestos a conseguir mucha más información de forma abierta y rápida. (Solis, 2020).

Capítulo 1: Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema

Identificación del objeto de estudio

Las marcas son la fuente más importante de las compañías, pues estas permiten generar rentabilidad, participación y relacionamiento con nuevos y futuros mercados. Es así como las empresas dirigen sus esfuerzos a la creación de marca y su posicionamiento, es así cómo se relaciona su término con “branding”. (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014)

El Employer Branding comprende a una estrategia que busca consolidar a las empresas en su identidad, por dentro hacia la satisfacción de los empleados y en la mayoría de las veces también, por hacia fuera para posibles futuros clientes, candidatos, proveedores y futuros colaboradores. Se relaciona un poco con el concepto de marketing cuyo objetivo es atraer nuevos clientes, sin embargo, es donde la marca busca posicionarse hacia la satisfacción del capital humano.

Esta satisfacción a su vez genera compromiso y experiencia para así tener como resultado bienestar, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que beneficia a una organización que busca retener a sus empleados, comunicar buenas prácticas y ser referente en empleabilidad dentro de la competencia, sobre todo con un enfoque en las generaciones de millenials y centenials.

Para poder plantear estrategias de mejora, es importante conocer la realidad actual dentro de la organización, como cultura y valores, imagen que proyecta actualmente la empresa hacia fuera y dentro, entender cómo se encuentra distribuida la población actual de la compañía en las generaciones, y cómo voy a posicionar la organización. En este último punto es importante conocer qué herramientas se usan actualmente y que podemos

implementar en cuanto a comunicación, cultura organizacional, participación actual en la empleabilidad.

Los beneficios que trae la marca empleadora, en primer lugar, son soluciones a largo plazo sobre la rotación y escasez de talento, en segundo lugar, va a ser aportar a la gestión del departamento de Recursos Humanos en cuanto a mejora de satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso de colaboradores que finalmente recae en la productividad. Además, nos permitirá tener una ventaja competitiva dentro del mercado donde seremos referentes para las compañías del sector automotriz (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014).

Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones se enfrentan a grandes cambios a nivel coyuntural y de generación cambiante, hacemos un análisis sobre buenas prácticas de cómo las empresas planean transformarse en forma digital, pero no dan la importancia adecuada a aquellas transformaciones internas y culturales. Estos cambios a nivel generacional dentro de los equipos de trabajo competen un desafío para las empresas, ya que deben estar en constante interacción para estar al tanto sobre tendencias que aporten a nuevos liderazgos y paradigmas del trabajo moderno.

Como lo mencionan estudios previos, hace un par de décadas, los colaboradores ambicionaban la estabilidad que el mundo laboral podría ofrecerles, esto acompañado con una estabilidad económica y contar con la posibilidad de hacer carrera y buscar oportunidades de crecimiento dentro de la compañía, buscando ofrecer sus servicios durante largos períodos de tiempo. Hoy en día todo lo que conocíamos de estas generaciones ha cambiado, pues actualmente los jóvenes rotan con mayor frecuencia en los trabajos en comparación a los años pasados. La rotación se ve muy afectada en las empresas, el nivel de compromiso se reduce drásticamente en menos de un año. Esto se debe a que las generaciones actuales están en la búsqueda constante de estímulos, los muy comúnmente llamados “nuevos retos profesionales”, como también, en la búsqueda de empatía por parte de la organización para mantener un modelo flexible de trabajo o equilibrio entre su vida laboral y personal. Por otro lado, buscan motivación constante de sus líderes, este liderazgo actual nos habla de cercanía, de desarrollo y aprendizaje. Todo esto pertenece al mundo moderno de las compañías, incluso más que temas salariales (Giacri, 2021).

Estas generaciones, específicamente centenials y millenials. se sienten atraídas por

nuevas reglas de trabajo como flexibilidad horaria, trabajo remoto, priorizan ambientes colaborativos, estructuras horizontales y se adaptan a cambios constantes de mejor manera. El futuro de las organizaciones gira en torno a estas nuevas generaciones, pues serán quienes en un futuro tomen el mando de las compañías, pero para ello las empresas deben trabajar por atraer al mejor talento y que a su vez sea decisión de ellos querer mantenerse y desarrollarse dentro de las mismas. Es por ello, que el verdadero desafío es ahora y está en trabajar en nuevas modalidades para ofrecerles, de igual manera su beneficio estará en una mejor productividad, administración y gestión del tiempo (Giacri, 2021).

De esta manera, una de las mejores alternativas para poder dar a conocer cómo las organizaciones implementan nuevas y mejores prácticas en beneficio de nuevas generaciones y poder atraerlas es el Employer Branding, ya que es considerado un fenómeno innovador para comunicar al entorno empresarial nuestra cultura, valores, gestión de recursos humanos y estilos de liderazgo.

Para poder introducir esta metodología dentro de una organización, es importante seguir un proceso con el fin de recolectar datos oportunos tales como:

1. Levantamiento de atributos actuales del Employer Branding.
2. Analizar la propuesta de valor para el empleado dentro de la organización (EVP).

Nuestro primer promotor es el colaborador actual, quien ayudará a comunicar hacia fuera la cultura de la organización, además será un referente de esta.

3. Implementación y comunicación “Employer Branding”.
4. Medición y mantenimiento. (Cárdenas, 2020).

Hallazgos encontrados en estudios previamente realizados

Construcción de marca empleadora en una institución financiera:

- Campañas de comunicación interna que se relacionan a la construcción de la marca

empleadora, observan un incremento en el conocimiento y vivencia de los valores identificados mismo que giran en torno a liderazgo, innovación, fortaleza, orientación al cliente, dinamismo y ética profesional y sostenibilidad (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014, p.43).

- (...) existe un incremento en ventajas tales como: empresa líder, desarrollo profesional, formación, reconocimiento, proyección y conciliación (Blasco-López, Rodríguez- Tarodo, & Fernández-Lores, 2014, p.43).
- Con los mensajes contruidos y asociados a la interna en construcción de marca empleadora (...) los empleados afirman que sienten mayor orgullo de pertenencia con la marca empleadora (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014, p.43).

Construcción de marca empleador en una institución de tecnología:

- La importancia de trabajar en estas nuevas tendencias ayuda a (...) colaboradores son más productivos, manejan de mejor manera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, por tanto, existe menos rumores y la rotación de personal (SALCEDO, 2016, p. 96).

Hipótesis del estudio

Tras levantar una estrategia sólida de implementación de Employer Branding en KIA Ecuador, la compañía tendrá mejores prácticas en experiencia del colaborador lo cual nos permitirá atraer y retener talentos de generaciones millenials y centenials, a través de un estudio cuantitativo que arrojó data relevada de la medición realizada utilizando un instrumento de encuesta para recolectarla.

Objetivo general

Implementar un plan efectivo de Employer Branding en KIA Ecuador, que regule la comunicación interna, motivación, inspiración, valores y cultura de la empresa, con el fin de mantener el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores que conforman la misma, como de atracción de nuevos potenciales candidatos de generaciones centenials y millenials.

Objetivos específicos

- Profundizar en nuevas tendencias que el mercado ofrece para nuevas generaciones en el entorno laboral.
- Generar una propuesta de valor hacia el empleado de KIA Ecuador, conociendo su satisfacción actual y sus atributos en cuanto a cultura, liderazgo y motivación.
- Conocer qué atributos son considerados visibles para la estrategia de Employer Branding en el mercado.
- Implementar una estrategia de Employer Branding para KIA Ecuador.
- Medir resultados alcanzados en cuanto a Sentido de pertenencia, Satisfacción, Retención y Productividad.

Conclusiones del capítulo

- El employer branding son todas las actividades encaminadas a la estrategia de atracción y retención del personal.
- Son esfuerzos encaminados hacia los colaboradores de una organización como los candidatos futuros a la compañía, cuyos beneficios se enfocan en la retención, mejora la satisfacción y compromiso organizacional lo que recae en la productividad; como

también ser referentes en el sector con prácticas de Recursos Humanos.

- Nos referimos a los niveles generacionales que engloban este trabajo como los millenials nacidos entre 1982 y 1994 como los centenials nacidos entre los 1995 y 2005 Estas generaciones han cambiado la manera de ver un trabajo, donde lo que buscan son nuevos retos profesionales y de esta manera la rotación se ve afectada al estar en constante cambio.
- Los valores, la cultura, estilos de liderazgo tienen relación con la construcción de esta.

Capítulo 2: Justificación– Diagnóstico de la situación actual

Justificación y aplicación de la metodología

Aspecto Político

- Reglamento y normas impuestas por el Ministerio de Trabajo en el Ecuador.

Aspecto Económico:

- Alta tasa de rotación en el sector automotriz, al ser empresas destinadas a la comercialización y ventas. En la actualidad, la realidad que vive las organizaciones en el país es que el 91% de las organizaciones presentan rotación de personal, el porcentaje promedio de rotación es de 17% (Deloitte, 2021).
- La venta de vehículos creció el 75 % desde el 2020 que fue pandemia y se prepara para cerrar el 2022 con récord de más de mil unidades. (El Universo, 2022).
- Incremento en tasas de crédito vehicular.
- Alta inversión para el desarrollo tecnológico, además de ideas innovadoras en el sector automotriz.

Aspecto Social

- Modas en tendencia por seguir, como la adquisición de un vehículo nuevo.
- Características por generación Millennial y Centenials:

Millenials

- Prefieren su felicidad, flexibilidad y excelente ambiente de trabajo.
- Lo más importante es sentir que su labor tiene impacto.

- Buscan un sentimiento de valoración y de desarrollo.
- Dominan varias disciplinas, permanecen en la empresa de 2 a 3 años (Solis, 2020)

Centenials

- Su entorno es muy competitivo.
- Buscan la autoformación.
- El éxito es igual al prestigio social.
- Importancia gira en torno a tener flexibilidad y libertad laboral.
- Trabajos que les permita realizar varias actividades a la vez (Solis, 2020)

Aspecto Tecnológico

- Inversión de maquinaria para avances tecnológicos y constantes actualizaciones para adaptarse a las modalidades de trabajo modernas.

Aspecto Ecológico

- La movilidad sostenible impulsa proyectos de inversión que contribuyan a la sostenibilidad de los consumidores como ambiental en cuanto uso de materiales reciclados en ciertas piezas de fabricación de vehículos.
- Parte de la Cultura de las organizaciones es presentar programas de Responsabilidad Social.

Aspecto Legal

- Cambios y actualizaciones sobre la normativa de seguridad vehicular.
- El acuerdo ministerial del teletrabajo en el Ecuador, pues el mismo nos permite estipular los derechos de los colaboradores bajo esta modalidad.

Análisis del sector:

KIA Ecuador es una empresa del sector automotriz, dedicada a la comercialización de vehículos, venta y postventa, fundada en el 2000, forma parte de la Corporación “Eljuri”. Su estrategia actual viene aliada al cambio de imagen y logo, misma que acompaña a la incorporación de nuevos vehículos innovadores y ofreciendo una movilidad sostenible lo que ha logrado un posicionamiento se coloca en el ranking número 2 en la venta de vehículos livianos, adaptándose a la realidad económica de nuestra cultura.

En lo que compete a su desarrollo tecnológico (recursos tangibles e intangibles), KIA ha implementado la venta de vehículos eléctricos y nuevos modelos innovadores incrementando su facturación en un 35% y su rentabilidad en un 80%.

La organización se compone de áreas del negocio y las áreas administrativas como son las de recursos humanos misma que se ha constituido desde el 2014 donde inició a trabajar desde la operatividad y el cumplimiento de la normativa del país. En el 2018 Recursos Humanos inicia su posicionamiento con proyectos en beneficio del colaborador, usando como referencias buenas prácticas básicas y esenciales de empresas de otro sector. En el 2022 la proyección de Recursos Humanos es más ambiciosa para iniciar a trabajar en Employer Branding.

Tamaño de la industria:

KIA es una compañía compuesta por 7 empresas con un total de 983 colaboradores, su centro de investigación más grande se encuentra en Corea, además este centro se dedica a la fabricación de los vehículos y es el principal distribuidor a nivel mundial, los modelos que exporta son de acuerdo con el estudio previo del mercado.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) se encarga de elaborar

estudios relacionados al sector automotriz, uno de ellos nos habla de vehículos y su recuperación “formidable” en el último año, con un crecimiento de 24% en comparación a años anteriores incluso superando datos y cifras que corresponden a los años anteriores a la pandemia.

En la figura 4 se evidencia la comercialización de 11311 vehículos nuevos en mayo del anterior año que significa una disminución mensual de 5,8% si lo comparamos con abril, a pesar de esta relación mensual donde se verifica una baja en unidades vendidas, la data continúa siendo mayor a la información de años anteriores, además el cierre de 2022 en ventas tuvo un impacto muy positivo para el mercado como para KIA Ecuador, pues cerró diciembre con 1100 unidades vendidas, se proyecta que para este año el indicador de ventas se mantenga.

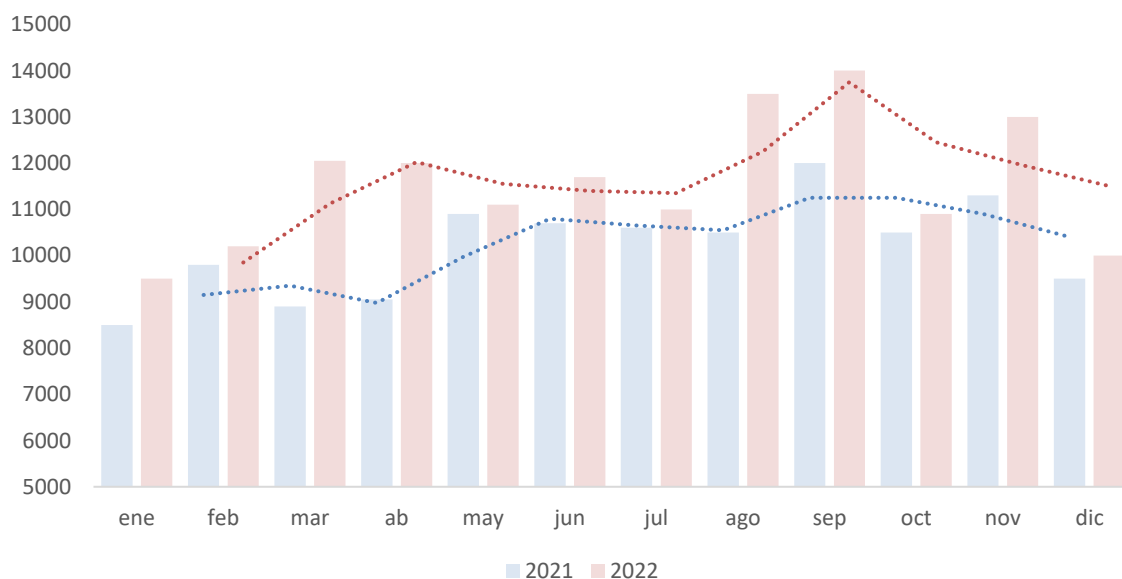


Figura 4. Evolución de las ventas de vehículos (2021-2022)

Adaptado del último reporte de producción de la revista Gestión Digital

KIA América, celebró el pasado octubre su aniversario número trece y anunció que sus ventas vienen en subida desde diciembre 2021 pues cerraron con 60411 unidades lo que representa un incremento de 11.2% sobre el récord anterior del 2016, y que ha significado

un aumento de 25% por año.

Cerrando el año 2022, KIA también enmarco su mejor desempeño para el cuarto trimestre, lo que impulsó a las ventas minoristas de la marca en 654554 unidades es decir un crecimiento de 1.7% comparado con el récord minorista del 2021.

Análisis de la competencia

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para poder mantener una ventaja competitiva antes de que nuevos competidores ingresen al mercado se propone:

- Invertir en nuevas tecnologías e innovación de movilidad sostenible.
- Analizar de manera continua el mercado para poder ofrecer mejores precios (de acuerdo con la tecnología ofertada) como beneficios y ofertas con duración a mediano plazo.

Por esta razón, se puede inferir que la amenaza nuevos competidores no es relevante.

Rivalidad entre competidores existentes

El sector automotriz tiene en sí numerosos competidores, de todo modelo, valor económico y preferencias en tecnología, por lo que se considera los siguientes puntos para contrarrestar esta variable:

- Cambio de imagen más innovadora, junto a cambio de modelos de alta tecnología.
- Los clientes ya tienen fidelización con la marca, cuando renuevan el vehículo lo prefieren hacer con la misma.
- Existen numerosas marcas con precios más económicos, usualmente las marcas chinas están llegando al mercado con mejores ofertas.

La rivalidad entre competidores es alta

Amenaza de productos y servicios sustitutos

En lo que compete a servicio sustituto se toma en consideración la variable de movilizar personas de un lugar a otro:

- Economía en transporte público.
- Alternativas de otros medios de transporte como motocicleta y bicicleta.
- Comodidad de tener un vehículo propio para transportarse.

Con lo antes mencionado, se puede inferir que la amenaza de servicios y productos sustitutos no es relevante.

Poder de negociación del proveedor

- Las flotas de vehículos tienen un amplio tiempo de espera, mismos que no cumplen con los tiempos solicitados.
- La fabricación de los vehículos es directamente de la marca con 5 plantas a nivel mundial.
- Creación de alianzas con proveedores para apoyar a la sostenibilidad del ambiente.

El poder de negociación del proveedor es favorable.

Poder de negociación del cliente

- Si no cumplimos con las expectativas del nuevo cliente, se pueden ir con la competencia.

Considerando que el negocio crece de la mano con sus clientes, podemos decir que el poder de negociación del cliente es alto.

Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.

En mercado automotriz en el Ecuador se ha visto interrumpida por marcas chicas que generan gran competencia a las marcas que ya han tenido trayectoria y se han consolidado en el país, su relación principal es la calidad como en precio. En el año 2021 se logró un 31,7% de las unidades vendidas en Ecuador, seguido de vehículos ensamblados en

Ecuador (16,1%), y Colombia (11,3%).

Desde el 2017 alcanzaron la mayor cifra los vehículos de las siguientes dos categorías prioritariamente: autos y camionetas, con costos promedio entre \$23.805 y \$39.382. En el 2021, los precios han disminuido sobre todo en SUV. Estos vehículos se han convertido en los más vendidos en el Ecuador a razón de una oferta más alcanzable a su funcionalidad.

Por otro lado, la oferta de automóviles ha mejorado el crédito comercial, siendo el grupo más importante, con el 27% del total (\$596,97 M) en los tres primeros meses de 2022” (Pérez, 2022); lo que significó un aumento en comparación al 25% del 2021. Este sector comercial es uno de los aspectos clave en el crecimiento del país, siendo este el 10,8% del PIB y produciendo el 17% de fuentes de empleo en el país.

Este análisis es relevante para conocer la posición del mercado automotriz en Ecuador, por el nivel de empleo que genera en el país, para tener una noción de rotación y la contratación que demanda el mismo.

Perfil del cliente

De acuerdo con la nómina interna de la empresa el cliente Interno promedio tiene las siguientes características.

Edad: entre 18 y 41 años

45% hombres y 55% mujeres Generación: Millenials y Centenials Educación: Tercer Nivel

Aspiraciones

- Crecimiento profesional
- Salario monetario y no monetario
- Reconocimiento

En base a un estudio de la universidad de Santiago de la ciudad de Guayaquil, el perfil del cliente externo promedio es:

Edad: entres 37 a 57 de años En su mayoría hombres

Educación: los consumidores tienen una maestría o un postgrado, obtienen ingresos mayores a \$1500.

Motivadores Millenials

- Contar con acceso a oportunidades de desarrollo y aprendizaje.
- Uso de recursos visuales para inspirarlos y motivarlos.
- Trabajar en equipo es un factor motivante.
- Armonía entre su vida profesional y personal.
- Asignar tareas desafiantes que impulsen sus habilidades.
- Dan prioridad a las relaciones centradas en las personas. Que estén conscientes de sus anhelos y ambiciones personales.

Motivadores Centenials

- Busca seleccionar un trabajo con oportunidades de crecimiento.
- Oportunidades de ascenso.
- Busca un trabajo que le parezca interesante.
- Compensaciones competitivas.

Mercado y Estrategias

Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión

Visión

Ser una compañía reconocida como de clase mundial en la oferta de soluciones de movilidad sostenible, generando clientes promotores a través de procesos eficientes e innovadores.

Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.

Parte del clúster automotriz de la Corporación el Juri. Su presidente ejecutivo con larga experiencia, y vicepresidente del clúster, se dedica a manejar la relación de las marcas participantes con los dueños de cada una de ellas.

Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa

KIA Ecuador empresa constituida por 7 razones sociales, mismas que se dedican a la operación de la marca en el Ecuador, que se constituye por un gobierno corporativo con la siguiente estructura.

Presidencia Ejecutiva

- Dirección Comercial
- Dirección de Postventa
- Dirección de Recursos Humanos

El principal objetivo del gobierno corporativo es alinear la estrategia y decisiones de la organización, para que dentro de la operatividad tengan una alineación en el negocio, y en el lado administrativo para manejar la operación, personal y el back office.

Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir

Las marcas de ventas de vehículos se mueven por su precio, calidad y también por la marca que lleva dentro del mercado, durante años KIA ha venido renovando con cambios pequeños su logo e imagen, pero sin perder su estilo clásico color rojo, sin embargo, su reciente inversión en su cambio de imagen y estrategias de marketing a finales del 2021 fue aprovechado en estrategias para iniciar el cambio de cultura interna.

Conclusiones del capítulo:

- En un diagnóstico inicial la organización, se ve afectada a sus altos indicadores de rotación en el país, como de los motivadores generacionales que motivan a los nuevos colaboradores a estar en constante cambio.
- KIA Ecuador, forma parte de la corporación del Juri, misma que se conforma por parte de 7 compañías que interactúan constantemente en beneficio del negocio.
- Con el crecimiento de la industria y los indicadores de ventas se pueden proponer más acciones en beneficio de la organización y sus colaboradores.
- El perfil de nuestro cliente aspira a crecimiento profesional, reconocimiento y percibir un salario competitivo en el mercado.
- La renovación del logo de la empresa es parte fundamental para implementar iniciativas encaminadas a la cultura organizacional como de marketing.

Capítulo 3: Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis del sistema funcional del negocio/compañía/proceso o área actual

Describir el funcionamiento de las estrategias actuales del negocio/empresa e identificar oportunidades de mejora y/o ajuste conforme al mejoramiento planteado.

Se ha verificado que el comportamiento de contrataciones del año en curso se enfoca en las generaciones de Millenials y Centenials, teniendo un indicador de contratación del 41% en Centenials y 51% en Millenials para KIA Ecuador. De acuerdo con la información presentada, estas generaciones que se encuentran activamente trabajando o en búsqueda de trabajo, tienen preferencias hacia la tecnología. El planteamiento del presente trabajo es cómo podemos volvernos mucho más atractivos para ser una marca empleadora, con el beneficio de aumentar el compromiso y afiliación de nuestros colaboradores internos, y ser diferenciadores con respecto a la competencia.

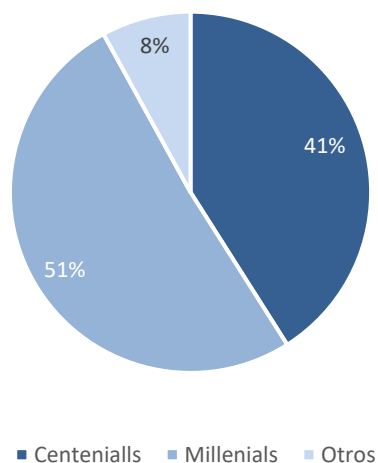


Figura 5. índice de contratación Kia Ecuador 2022

Actualmente en un diagnóstico de cultura dentro de la compañía los indicadores en base a la voz del colaborador, que menor puntuación se obtuvo son:

- Los líderes dan a los colaboradores suficientemente autonomía para que tomen sus propias decisiones

- Los colaboradores reciben la formación y el desarrollo que necesitan para su trabajo.

- 1 La organización levanta información de los clientes para mejorar su capacidad de satisfacer las necesidades
- 2 Los líderes dan a los colaboradores suficiente autonomía para que tomen sus propias decisiones
- 3 Los colaboradores reciben la formación y el desarrollo que necesitan para su trabajo
- 4 Los líderes animan a los empleados a que pongan un interés personal en sus trabajos
- 5 La organización anima a los empleados a identificar asuntos de riesgo y referirlos al nivel adecuado

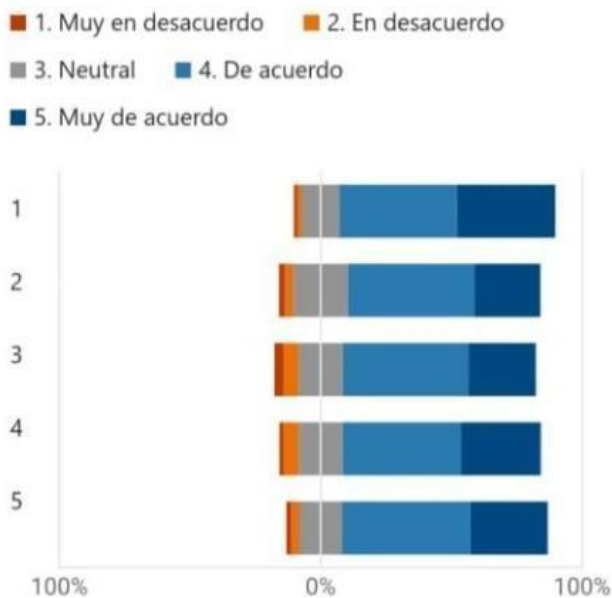


Figura 6. Resultados del instrumento de medición de atributos culturales Kia Ecuador 2022

Mismos que se corroboraron con la encuesta de Clima y Cultura 2021 realizada por un proveedor externo donde se obtuvo un índice de satisfacción global de 75,20% con aristas bajas en:

- Liderazgo de la compañía
- Capacitación
- Salario y beneficios

- Reconocimiento

Con los resultados antes mencionados, se propone levantar estrategias que apalanquen a nuestros indicadores de mejora en Cultura, para llegar a ser una de las 10 primeras empresas de marca empleadora en el país.



Figura 7. Encuesta realizada por proveedor externo enfocada en la satisfacción laboral 2022

Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes

Este año 2022, en el mes de enero inició el cambio de imagen y logo de KIA Ecuador, lo que como estrategia se impulsó a una mejora para la cultura interna, como el cambio de uniformes, espacios para desconexión, implementación de nuevas políticas. Sin embargo, no se había realizado un análisis de la voz del colaborador ante los cambios realizados, lo que como consecuencia teníamos otras marcas que se siguen posicionando como referente de buenas prácticas en la competencia.

A favor:

- Aprovechar el cambio de imagen para realizar cambios internos como lo es el de Cultura Organizacional.

- Implementar la iniciativa de un cambio cultural.

En contra:

- No hacer el estudio de la voz del colaborador frente a “lo que deseaba” o sus expectativas para el cambio de cultura.

Estrategias de Promoción y Comunicación

Nuestros canales principales para poder compartir resultados son: en el caso de colaboradores LinkedIn, WhatsApp, y correo electrónico, ya para nuestro cliente externo o futuros colaboradores se usa la primera herramienta en mención como estrategia principal.

La comunicación que transita por el canal de LinkedIn es de prácticas de Recursos Humanos, vacantes activas, nuestra cultura organizacional, mensajes del personal en días festivos, participación en ferias de empleo y buenas prácticas que implementamos.

Análisis FODA de la estrategia Employer Branding a implementar.**Fortalezas**

- La incorporación de talento con experiencia, conocimientos y habilidades en el área de Recursos Humanos
- Equipo con conocimientos en temas de propuesta de valor del empleado (EVP), y la experiencia al colaborador, además manejo de nuevas culturas.

Oportunidades

- Diferenciador en el mercado del sector por el uso de buenas prácticas.

Debilidades

- Alta rotación de personal

- El Equipo de Recursos Humanos es nuevo en su totalidad.

Amenazas

- Actualización constante de nuevas metodologías
- Alta competitividad en el mercado a la hora de reclutar personal

Con la información que antecede se percibe que las fortalezas y oportunidades van a contrarrestar a la rotación del personal como la alta competitividad en el mercado a la hora del reclutamiento, lo que ayudará a incrementar la productividad.

Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Fortalezas

- Sólida propuesta de valor al empleado que permitirá atraer y retener personal en mayor porcentaje.
- Se priorizará la inversión de presupuesto del área de Recursos Humanos de proyectos innovadores a implementar.

Oportunidades

- Mantener más participación en el mercado, dándonos a conocer como una marca empleadora con las acciones implementadas en la cultura organizacional.

Debilidades

- Los silos que podría mantener la cultura implementada, como resistencia al cambio.

Amenazas

- Si no se evidencia una mejora que sustente la inversión es posible que el presupuesto no sea priorizado para dar continuidad a la ejecución del proyecto.

Conclusiones del capítulo:

- El porcentaje de contrataciones actuales para KIA Ecuador son del 51% Millenials y 41% Centenial.
- Una encuesta enfocada en los comportamientos o valores se verifica que el liderazgo y el desarrollo son los indicadores de mejora para la gestión de Cultura Organizacional.
- Además, la encuesta de clima de 2021 nos corrobora la información para enfocar los esfuerzos en liderazgo de la compañía, capacitación, y aparece una tercer que es salario y beneficios
- El FODA de la hipótesis planteada, va a aportar en el crecimiento de la estrategia a largo plazo como a las iniciativas que se pretende incluir en la estrategia Employer Branding.

Capítulo 4: Propuesta de solución del problema planteado

RESULTADOS

Propuesta de mejora

Para la elaboración de esta propuesta se consideraron los siguientes supuestos:

- a) En justificación, al estudio sobre el enfoque de generación se demuestra en base a las contrataciones del periodo del 2022, el comportamiento generacional que se ha tomado en cuenta para los ingresos en KIA Ecuador. Mismo que en lo que va del año representa un 51% en contrataciones de Millenial edades entre de 29 a 41 años, y 41% en Centenials de edades entre 18 a 28 años en base a los datos obtenidos del diario el expreso.

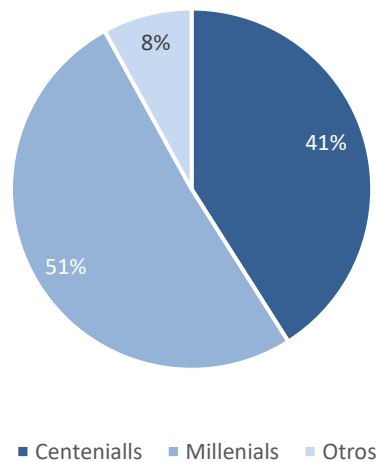


Figura 8. índice de contratación Kia Ecuador 2022

- b) Resultados del instrumento aplicado a la población de Millenials y Centenials no colaboradores de KIA Ecuador, para conocer la percepción de la propuesta de valor al empleado.

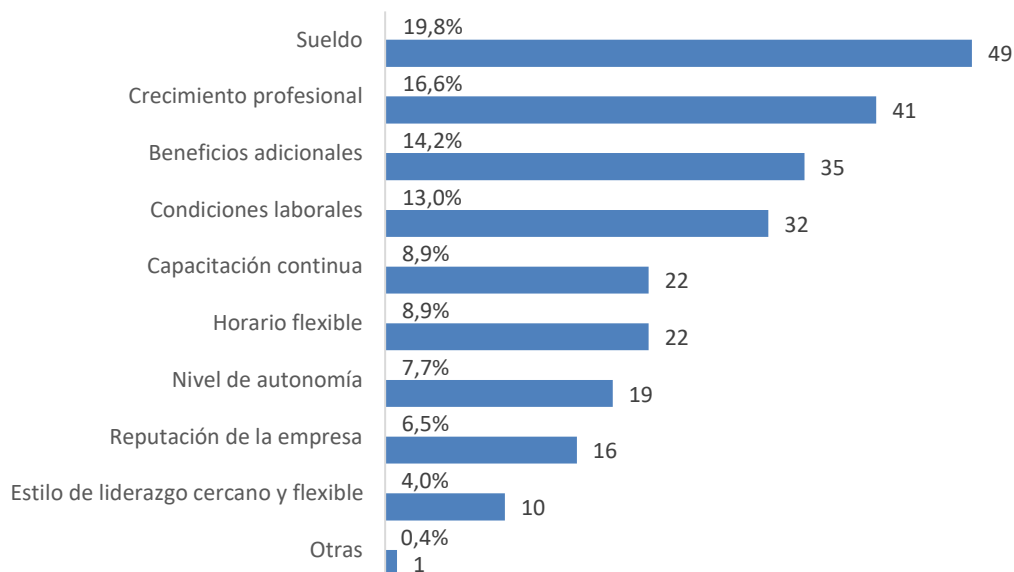


Figura 9. Resultados de la pregunta "Aspectos importantes a la hora de aplicar a un empleo" del instrumento aplicado en este estudio

Los resultados obtenidos en esta encuesta nos demuestran que los 3 aspectos principales a la hora de aplicar a un empleo es considerar su salario, crecimiento profesional (nuevas oportunidades), beneficios adicionales, condiciones laborales y capacitación.

Por otro lado, se levanta una pregunta adicional, con el sentido opuesto para conocer que genera que los empleados, decidan salir de la organización. Los resultados presentados son mal ambiente laboral, falta de crecimiento profesional, sobrecarga de trabajo y salario.

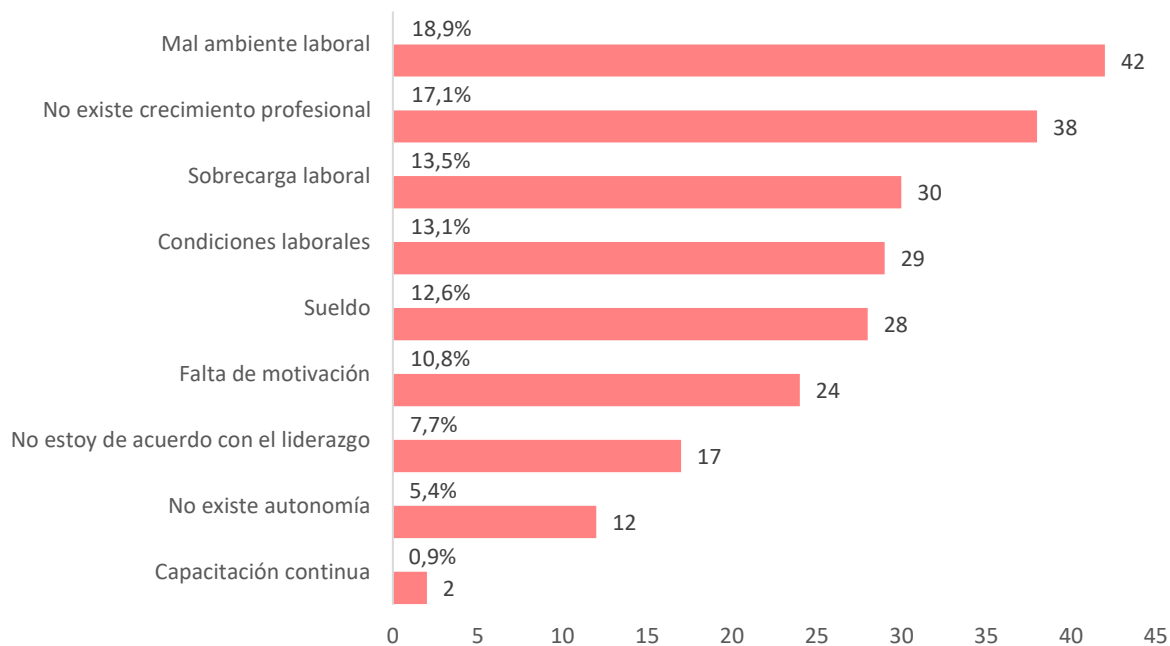


Figura 10. Resultados de la pregunta "Aspectos que aumentan la posibilidad de deserción laboral" del instrumento aplicado en este estudio

c) Resultados de la aplicación de la encuesta de cultura y clima laboral realizada en el 2021 (ver figura 7) a los colaboradores de KIA Ecuador, cuyo promedio de satisfacción global fue de 75.20%, tomando en cuenta que los indicadores que se toman en referencia como mejora son:

- Liderazgo en la compañía
- Salario y beneficios
- Capacitación
- Reconocimiento

Para poder ratificar estos datos, se realiza un pulso de cultura KIA en mayo del presente año cuyas oportunidades de mejora se ven plasmadas en liderazgo, formación y desarrollo.

Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

- Mejorar los indicadores de satisfacción en la encuesta de clima y cultura del presente año. Sobre todo, en los índices que se mantenía mejor puntuación en la realizada en el 2021.
- Tener más posicionamiento en el mercado en redes profesionales frente a la competencia, demostrando que el comunicar las buenas prácticas implementadas de cultura, reflejan hacia afuera un mayor interés de captación en generación que más se contrata dentro de la compañía.
- Impacto en la propuesta de valor hacia el empleado, para que su compromiso se convierta en principal promotor de comunicación de la marca.
- Mejorar los indicadores de retención en la compañía, para alcanzar como meta el 3.6% de rotación anual e incrementar la productividad.

Diseño y desarrollo de la mejora

Con los datos recolectados sobre las encuestas realizadas a los colaboradores y no colaboradores mismo que son los siguientes:

- Poblaciones de Millenials y Centenials consideran tres puntos principales a la hora de buscar y aplicar a un empleo: salario, crecimiento profesional (nuevas oportunidades), beneficios adicionales, condiciones laborales y capacitación.
- En la segunda medición y ahora analizando la contra parte, sobre los aspectos que los impulsan a dejan un empleo son: mal ambiente laboral, falta de crecimiento profesional, sobrecarga de trabajo y salario.
- La encuesta interna de clima cuya voz de los colaboradores nos indican que los puntos de mejora son: Liderazgo en la compañía, salario y beneficios, capacitación, reconocimiento.

Por la cuál con estos resultados se realiza la propuesta de las siguientes actividades:

Tabla 1. Acciones ejecutadas de employer Branding

Eje	Fecha	Actividad	Objetivo
Liderazgo en la compañía	Septiembre / 2022	Escuela de formación para líderes encaminada a la Cultura Organizacional	Aportar al desarrollo de herramientas y habilidades de los líderes para su gestión.
Salario / beneficios	Agosto / 2022	Encuesta salarial en comparación con el mercado.	Tener claridad sobre bandas salariales en comparación al mercado automotriz.
	Agosto / 2022	Creación Política Salarial.	Levantar propuesta de esquema de compensación salarial.
	Julio / 2022	Comunicación de esquema de comisiones	Conocer cómo se efectúa el pago de comisiones en las áreas del negocio.
Capacitación	Mayo / 2022	Levantamiento de Necesidades de Capacitación	Capacitar de acuerdo con las necesidades de la posición como de funciones a los colaboradores.
Reconocimiento	Mayo / 2022	Esquema de Reconocimiento (Mensual / Trimestral / Anual)	Reconocer el cumplimiento de objetivos de colaboradores, de acuerdo con cada área y categoría que se desempeñan.
Crecimiento o Desarrollo Profesional	Junio / 2022	Programas de formación académica	Mantener la relación con aliados estratégicos que nos permita ofrecer educación continua a todos los niveles de la organización.
	Mayo / 2022	Socializar el esquema de apoyo académico	Contribuir en la educación de nuestros colaboradores, con el apoyo académico.

Con estos accionables se vuelve a lanzar una evaluación de clima y satisfacción laboral en el mes de noviembre de 2022, cuyos resultados tuvieron un incremento representativo sobre los indicadores trabajados.

Evaluación por dimensiones



Figura 11. Encuesta de Clima Organizacional 2022

Además, el año 2022, KIA Ecuador entro al top 20 del ranking de las 100 empresas de Employer Branding del Ecuador, en un estudio realizado por la revista Ekos e Ipsos Ecuador.

Gracias [Revista Ekos](#) e [Ipsos Ecuador](#)

[#employerbranding](#) [#trabajoenequipo](#)



Figura 12. Ranking 100 empresas employer Branding Revista Ekos 2022

Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida)

Tabla 2. Caso de negocio

Porcentaje base rotación 2022	11%			
Costo promedio de reemplazar un colaborador	\$3,960.00			
Rotación mensual (línea Base)	8			
Costo de la rotación anual	\$380,160			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Porcentaje de rotación	11%	9%	7%	5%
Rotación anual actual (línea Base)	8	6.5	5.1	3.6
	\$380,160	\$311,040	\$241,920	\$172,800
Caso de Negocio				
Tasa de descuento	12%			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-121,621.4	-109,459.3	-109,459.3	-109,459.3
Eficiencia		\$69,120	\$138,240	\$207,360
Productividad de mantener colaborador senior		\$71,200	\$71,200	\$71,200
Sobresueldo colaborador senior		-\$3,560	-\$3,560	-\$3,560
Flujo de caja	\$(121,621.42)	\$27,300.72	\$96,420.72	\$165,540.72
VAN	\$84,675.81			
TIR	44%			

El caso de negocio muestra la situación actual y futura para que la dirección ejecutiva tome la decisión de ejecutar las acciones propuestas en el presente trabajo, se propone una inversión inicial de USD\$ 121,621.42 en el año 0, con el fin de cubrir con los gastos descritos en la tabla 3, desde el año 1 la inversión se reduce a USD\$ 109,459.28 por la eliminación de costos de licenciamiento e insumos.

Como lo recomiendan estudios previos (Partners, s/f), para describir el costo promedio de reemplazar a un colaborador se utilizó el 60% del sueldo promedio de un colaborador en la empresa que a la fecha es de US\$ 550.00. Adicional tomamos como referencia la rotación de colaboradores a 2022 que fue de 8 colaboradores mensuales para obtener un costo de rotación anual de USD\$ 380,160.

El objetivo de la aplicación de las buenas prácticas descritas en este estudio sugiere

una reducción del índice de rotación de 1.5 puntos porcentuales en el año uno, fijándose como objetivo llegar al año 3 con un índice de rotación de 3,6% por debajo de los Best in Class en Ecuador. Con esta reducción, tenemos una eficiencia de USD\$ 69,120 en el año 1, USD\$ 138,240 en el año 2 y USD\$ 207,360 en el año 3 atribuidos netamente a la rotación.

Tabla 3. Inversión necesaria para ejecutar el proyecto

	Valor Principal	Break	Almuerzo	Extras (Viáticos Capacitadores)
Escuela de liderazgo primer semestre	\$ 35,103.68	\$ 619.50	\$900.00	\$ 3,800.00
Escuela de liderazgo Segundo semestre:	\$ 21,103.68	\$ -	\$900.00	
E-learning	\$ 6,500.00			
Insumos	\$ 5,000.00			
Cajas Onboarding	\$ 3,094.56			
Credenciales	\$ 360.00			
Reconocimientos	\$ 2,000.00			
Embajadores	\$ 2,500.00			
Plataforma HcWorks	\$ 2,000.00			
GPTW	\$ 10,000.00			
Clima	\$ 25,000.00			
Aniversarios	\$ 2,740.00			
Inversión	\$ 121,621.42			

Como otro punto importante dentro del caso de negocio tenemos el cálculo de la productividad de colaboradores, donde tenemos e ticket promedio de un colaborador Senior US\$ 22,000 quien vende autos de más alta gama en su mayoría vs el ticket promedio de un junior US\$ 16,000 quien además pasa por una curva de aprendizaje de seis meses para llegar a la media en la venta mensual de autos con una diferencia de USD\$ 71,200 en la utilidad que la empresa recibe por cada colaborador senior enfocados en el área comercial que fue el foco de este estudio al tener el mayor índice de rotación y el porcentaje más importante de colaboradores del segmento Millenials. Con este antecedente también se incluye una línea sugerida de sobresueldo como inversión en el caso de negocio para este grupo de colaboradores de un 5% impactando también en el atributo que destaca dentro del top 5 en importancia que arrojó la encuesta de aspectos importantes a la hora de buscar un empleo

incluida en este estudio.

Tabla 4. Productividad de colaboradores nuevos vs senior

Venta promedio Senior	\$22,000
Venta promedio Junior	\$16,000
% de utilidad por carro	5%

Productividad Colaborador	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
nuevo	3	3	4	5	5	8	8	8	8	8	8	8
Junior	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Senior	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Utilidad para la empresa

Venta anual Colaborador nuevo	\$1,216,000	\$60,800
Venta anual colaborado senior	\$2,640,000	\$132,000
Diferencia entre senior y nueva contratación por año		\$71,200

Para analizar el resultado del caso de negocio utilizamos dos indicadores clave que demuestran la viabilidad del proyecto en 3 años, como lo sugiere la literatura utilizamos el VAN y el TIR que son dos índices que nos ayudan a analizar financieramente, de una manera precisa, el probable proyecto de inversión ayudándonos a la hora de presentar la alternativa para tomar la decisión de invertir (Ramírez, 2022). Tenemos un VAN de USD\$ 84,675.81 que denota que la inversión además de recuperarse generará un beneficio neto al término de los 3 años y un TIR de 44% que indica la tasa con la cual se recuperará lo invertido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El capítulo uno resume los conceptos del Employer Branding como un método de comunicación de cultura, calores y propuesta de valor al empleado, con el fin de mejorar su experiencia y satisfacción cómo atraer potenciales candidatos para la empresa.
- Este último punto es importante manejarlo con nuevas tendencias y prácticas que están ondeando en el mercado actual y las nuevas modalidades de trabajo flexible, para ofrecer valor agregado a las nuevas generaciones como centenials y millenials.
- Es importante estudiar estas nuevas generaciones ya que serán el futuro de las organizaciones, para que estas produzcan y generen resultados. El mundo de las organizaciones es tan cambiante e importante como la transformación digital que ha tomado impulso en los últimos años.
- El plan de este proyecto es implementar una nueva estrategia de Employer Branding para KIA Ecuador, que abarque tendencias e iniciativas centralizadas en generaciones actuales proponiendo nuevas modalidades de trabajo.
- La importancia de medir la voz del colaborador y candidatos es relevante para poder plantear iniciativas, pues desde aquí parte los insight para planes de mejora o acción en la estrategia Employer Branding.
- Medir la Cultura, satisfacción y clima laboral ayuda a tener una visión clara de la experiencia actual de los colaboradores, por otro lado, la medición de preguntas cerradas para candidatos sobre aspiraciones puntuales a la hora de buscar trabajo o de desertar de uno, nos da claridad de lo que buscan la generación millenials y centenials, además de la literatura revisada.
- Con la medición realizada y las acciones derivadas de la misma se recomienda la implementación de acciones descritas en el presente trabajo, como también la

constante medición para conocer el comportamiento constante de la organización como del mercado laboral.

REFERENCIAS

- Backhaus, K. y. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34-53.
- Cárdenas, M. I. (2020). La Importancia del Employer Branding. *RA&DEM*, 97-114.
- Deloitte. (2021). *andeanecuador.com.ec*. Obtenido de <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/Consulting/articles/incrementos-salariales--utilidades-y-rotacion-de-personal.html>
- El Universo. (2022). Venta Vehículos Ecuador. *El Universo*.
- Fernández-Lores, S. (2014). 18 Years of Employer Branding. *aDResearchESIC*, 32-51.
- Giacri, M. (19 de Septiembre de 2021). *ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/jovenes/las-nuevas-generacionesyel-cambiodemindseten-las-empresas-n5281727>
- King, C. y. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*,, 938-971.
- Merz, M. H. (2009). Measuring Employer Brand Value. *Paper presented at EMAC* . Nantes, France.
- Miles, S. J. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 535-545.
- Partners, G. (s/f). *G&A Partners*. Obtenido de <https://www.gnapartners.com/>: <https://recursos-empresa.computrabajo.com/el-costode-la-rotacion/>
- Pérez, J. (Junio de 2022). *La gente compra más autos en Ecuador, pero no de producción local*. Obtenido de revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-gente-compra-mas-autos-en-ecuador-pero-no-de-produccion-

