

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración



“PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO COESTI”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Roberto Carlos Mandros Carazas

Asesor:

Mg. Luz Moncada Vergara

Trujillo - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiar mis pasos por el camino  
correcto, mi madre por los valores inculcados  
desde niño, su amor incondicional.

Roberto Mandros Carazas

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora Luz Moncada, por la paciencia y las enseñanzas brindadas que permitió llevar a término la elaboración del presente informe.

A mi jefe, Hugo Calderón, por la información facilitada para el desarrollo del proyecto y por la confianza depositada en mi persona.

## Tabla de Contenidos

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
SERVICIOS.....	11
<i>Venta de combustibles.....</i>	<i>11</i>
<i>Tienda de Conveniencia .....</i>	<i>11</i>
<i>Bahía de Lubricación.....</i>	<i>11</i>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. INCENTIVO .....	12
2.2. INCENTIVO LABORAL .....	12
2.3. PLAN DE INCENTIVOS .....	14
2.4. ROTACIÓN DE PERSONAL .....	14
2.5. ÍNDICE DE ROTACIÓN .....	15
2.6. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL .....	15
2.7. COSTOS DE ROTACIÓN.....	17
2.8. SISTEMA DE COMPENSACIONES E INCENTIVOS.....	18
2.9. CUENTA 14.....	19
2.10. COLABORADOR DEL MES .....	19

LIMITACIONES .....	19
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS N°1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO N°2 CERTIFICADO DE VIGENCIA DE PODERES .....</b>	<b>33</b>
.....	<b>37</b>
<b>ANEXO N° 3 DNI DEL REPRESENTANTE LEGAL.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO 4 CONSTANCIA DE TRABAJO .....</b>	<b>39</b>

## Índice de Tablas

TABLA 1.....	25
TABLA 2.....	26
TABLA 3.....	27

## Índice de Figuras

<b>FIGURA 1.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 2.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 3.....</b>	<b>27</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Una de las maneras de lograr los objetivos organizacionales es el ahorro y para ello las organizaciones tratan de optimizar sus recursos, buscan reducir gastos y gestionar de manera adecuada los recursos. En este interín muchas veces se descuida la calidad y excelencia en el servicio o producto.

En el mercado actual donde los clientes y consumidores exigen la mejor calidad en los productos y servicios, la experticia y una buena y calidad de atención al cliente final de los colaboradores, así como el conocimiento y la identificación de los mismos con la cultura organizacional son fundamentales, esto se logra disminuyendo los índices de rotación de personal en las organizaciones.

La rotación del personal en las organizaciones es vista con preocupación, más aún en la coyuntura actual donde las personas buscan preservar la vida y la salud, para ello realizar trabajo remoto sin tener que trasladarse hasta sus centros laborales, es la mejor opción para evitar el contagio de la covid 19. Mantener controlada la rotación del personal, actualmente permite a las organizaciones actuar con mayor rapidez frente a los protocolos de seguridad para combatir el incremento de los contagios de la covid 19.

En las estaciones de servicio, el trabajo presencial es indispensable, para que se lleven a cabo las principales actividades de este rubro, la interacción y el contacto directo con el cliente es la esencia del servicio, sabiendo esto en COESTI se desarrollo un programa de incentivos económicos para reducir la rotación del personal y que la organización cuente con personal de experiencia, capacidad y conocimientos que le permitan brindar un servicio de calidad.



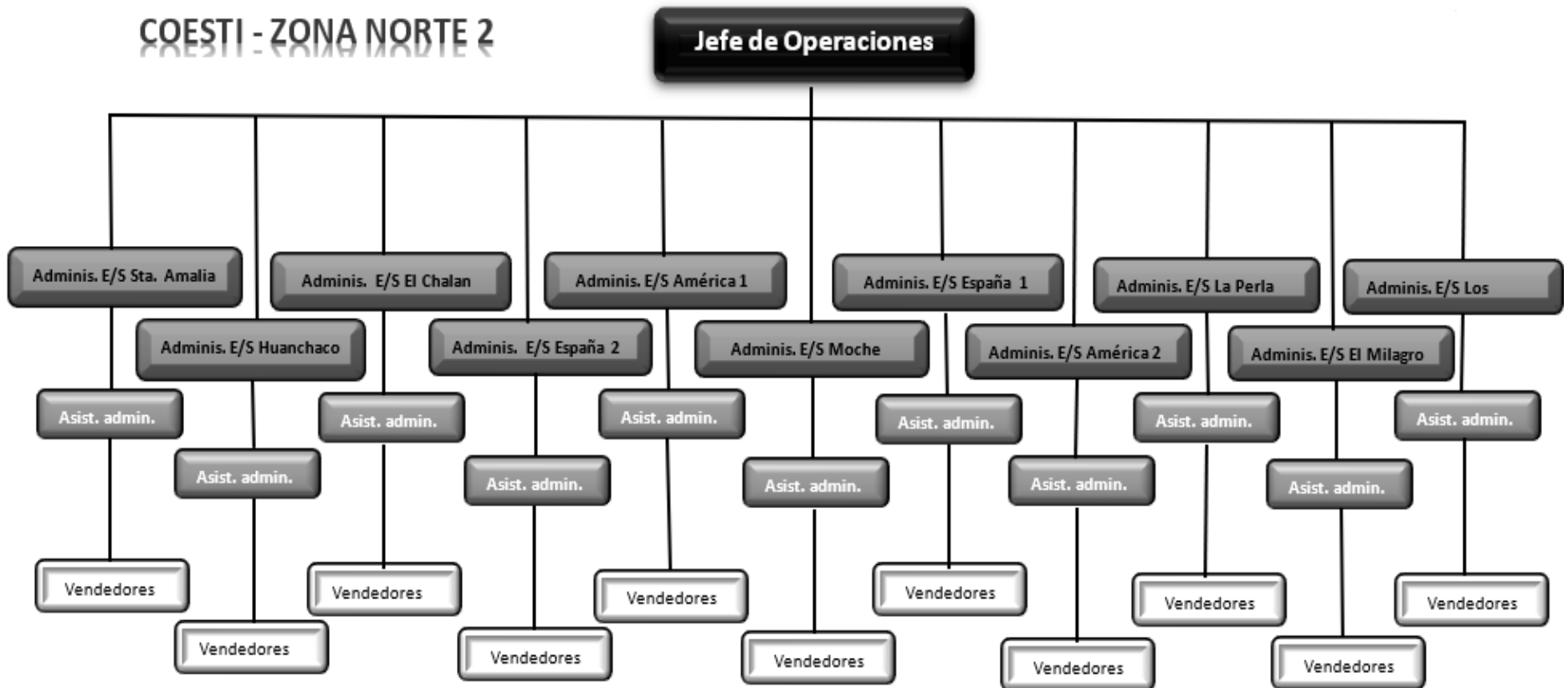
## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La corporación Primax es una empresa del grupo Romero, actualmente es líder en el mercado de venta y distribución de combustibles y sus derivados, que, desde sus inicios, en el año 2005, está enfocada en el cliente y en la preservación y cuidado del medio ambiente. Primax tiene la red más grande de estaciones de servicios y tiendas de conveniencia, busca atender las necesidades de sus clientes mayoristas y minoristas con la mejor calidad, una logística eficiente vocación de servicio y un compromiso permanente. COESTI es una subsidiaria de Primax, encargados de la operación de la red más grande de estaciones de servicio, tiendas de conveniencia y lubricentros. Gracias al profesionalismo y permanente compromiso de sus colaboradores, quienes están comprometidos con los valores institucionales de la empresa, ha permitido posicionarse en el mercado como una marca de prestigio y excelencia. Una de las políticas de la empresa establece las responsabilidades, apoyo, supervisión y respaldo a las jefaturas por parte de sus líderes, quienes crean un clima de trabajo en equipo, confianza e identificación con la organización para lograr que los colaboradores, a todo nivel, se comprometan con los objetivos.

# ORGANIGRAMA



## COESTI - ZONA NORTE 2



## Servicios

### *Venta de combustibles*

- GPrix
- Gasohol Primax 95
- Gasohol Primax 90
- Max D
- GLP vehicular
- GLP envasado



### *Tienda de Conveniencia*

Venta de:

- Snacks, bebidas alcohólicas, cigarrillos, gaseosas, Golosinas, etc
- Comida rápida
- Recargas
- Peluches, globos, regalos, etc.



### *Bahía de Lubricación*

- Cambio de aceite
- Venta de lubricantes y filtros



## Capítulo II. Marco teórico

### 2.1. Incentivo

Según (Wikipedia, s.f.), incentivo es un estímulo que se otorga a una persona, equipo o área de una organización con el propósito de mejorar e incrementar, la utilidad y productividad.

Para (Guzmán & Olave, 2014) , afirman que el incentivo puede ser monetario o no monetario, está supeditado a la medición y logro de resultados laborales.

(Caycho, 2017), indican que los seres humanos se desenvuelven, tanto en el ámbito personal como laboral, influenciados por sus necesidades, buscan siempre minimizar esfuerzos y maximizar beneficios, siendo siempre el principal propósito de las personas maximizar sus remuneraciones. Asegura que los seres humanos somos entes económicos racionales donde los administradores tienen una función central, clave en el sentido que va a depender de como ellos apliquen la política de incentivos para que los colaboradores optimicen los recursos disponibles, se identifiquen con la organización, sientan que minimizan sus esfuerzos y que la recompensa es la esperada.

(Juárez, 2014) señala que los incentivos son los elementos, acontecimientos o circunstancia que motivan o direcciona el comportamiento o conducta de los individuos. Pueden ser de índole económica o no y están enmarcados en la consecución de determinados objetivos.

### 2.2. Incentivo Laboral

En la opinión de (Aguiar, et al. 2012, pág. 34), los incentivos laborales influyen de manera positiva en el compromiso de los colaboradores con la organización, para que estos se sienten

identificados, mejorando el servicio, desarrollando sus capacidades y poder lograr la consecución de las metas empresariales. Para los autores los incentivos laborales constituyen una herramienta gerencial que por experiencia ha demostrado generar un impacto favorable, siempre y cuando sea aplicada de manera adecuada.

De acuerdo a su estudio (Caycho, 2017), describe 4 tipos de incentivos generales:

Positivos: Se basa en un sistema de recompensas creado y enfocados en mejorar el desempeño de los colaboradores.

Negativos: Se basa en un plan de multas y castigos por no llegar al nivel que la organización espera.

Directos: Beneficio basado en pagos monetarios, que van en relación proporcional al aumento de la producción.

Indirecto: Beneficios no monetarios que buscan incentivar a los colaboradores a través de asensos, vacaciones, viajes, reconocimientos.

En su investigación (Tomasello, 2017) asegura que los incentivos obedecen a un proyecto en las organizaciones, que busca mejorar la remuneración del trabajador que destaca en su desenvolvimiento laboral y con esto contribuye para que la organización logre sus objetivos. Busca motivar a los trabajadores, a través de los incentivos, con la plena seguridad que el sistema de incentivos influirá en los mismos de manera positiva, efectiva y cumplan con las expectativas de la empresa.

(Juárez, 2014) en su libro, indican que los incentivos deben ser coherentes con la cultura, política organizacional y de gestión de talento humano. Los incentivos son un elemento activo y motivador para que las organizaciones lleguen al éxito y logro de sus objetivos, así mismo

refuerzan el concepto de igualdad dentro de la organización, para eso se debe recompensar según el nivel de contribución.

### **2.3. Plan de Incentivos**

El plan de incentivo es un sistema que se crea en las organizaciones con la finalidad de estimular y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, como consecuencia aumentar la calidad de su servicio y cantidad de producción.

Los planes de incentivos se caracterizan por traer beneficios tanto a la organización como a los colaboradores, reflejados en el producto o servicio dirigido al cliente final. (Juárez, 2014), afirma que por estudios anteriores se ha podido establecer que los planes de incentivos logran los objetivos deseados siempre y cuando una vez establecidos son comunicados y administrados de manera objetiva y adecuada, de lo contrario no podrá generar un ambiente laboral dinámico, con cambios positivos, con empleados comprometidos con los objetivos empresariales.

El estudioso asegura también que estableciendo un plan de incentivos los colaboradores mejoran su desempeño laboral con la finalidad de mejorar sus ingresos. Los directores juntamente con el área de recursos humanos son los encargados de comunicar, dirigir, evaluar, corregir y vigilar el plan de incentivos, para que este mejore los resultados y sea lo que la organización espera.

### **2.4. Rotación de Personal**

Respecto a este punto (Chiavenato, 2014) enmarca este concepto en la fluctuación de los colaboradores de una organización y su ambiente, refiriéndose a la cantidad de personas que ingresan y salen de la misma de forma definitiva, por diferentes causas, en un espacio de tiempo determinado, puede ser medida y calculada y a esta medida se le conoce como índice de rotación. Nos da a conocer dos tipos de rotación, la real frente a la cuál ya no hay acciones por realizar pues el colaborador ya salió de la organización, por el otro lado nos habla de una rotación potencial

donde se ha manifestado, ya sea por parte del trabajador o del empleador, el deseo de no mantener el vínculo laboral, pero aún mantienen la relación por diversos motivos como falta de personal, aún no haber conseguido un nuevo trabajo que cumplan las expectativas del trabajador entre otras.

El estudioso asegura que una de las preocupaciones mas resaltantes de los ejecutivos de recursos humanos es mantener en equilibrio el flujo de entradas y salidas del personal de tal manera que siempre se mantenga la cuota necesaria y suficiente para que las operaciones de la organización no paren ni se vean afectadas en cantidad y calidad. Para el autor la rotación del personal se expresa en índices mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de tal manera que se puedan realizar comparaciones, evaluaciones, analizar, anticiparse y poder tomar decisiones que les permita tener el control y evitar que la rotación del personal afecte los objetivos empresariales.

## **2.5. Índice de Rotación**

Diversos autores han presentado una variedad de metodologías para medir la rotación del personal, casi todos coinciden y se basan en la relación que existe entre las entradas y salidas del recurso humano en un periodo determinado. Para los estudiosos (Jiménez & Mariño, 2018), estos índices casi siempre se van a expresar en terminos mensuales o anuales, va a depender de lo que la organización y el departamento de recursos humanos necesite para determinar las acciones a tomar. El índice de rotación del personal se expresa en términos de porcentaje; si el indice es cero denota un estancamiento de la empresa y si por el contrario es un porcentaje elevado existe incertidumbre y se puede ver afectada la operatividad de la organización.

## **2.6. Causas de la Rotación del Personal**

(Chiavenato, 2014) manifiesta que toda organización presenta un abanico de objetivos por los que debe trabajar para lograrlos. Una organización será eficaz de acuerdo al alcance de sus objetivos, minimizando los recursos, esfuerzo y tiempo. Es importante que se puedan determinar,

medir y evaluar el uso de los recursos, sobre todo el recurso humano, dado que es el bien maspreciado de toda organización, y de ser necesario hacer las correcciones para mejorar. La rotación del personal se manifiesta como consecuencia de fenómenos relacionados la organización y pueden ser influenciados por factores internos o externos a ella.

(Loyola, 2014), nos asegura que la rotación del personal está motivada por un sin número de causas que intervienen, pueden ser externas como la necesidad del mano de obra en el mercado laboral, la coyuntura política, económica, sanitaria y gubernamental entre otras. Las causas internas están referidas a políticas propias de la organización, las mismas que cuando se aplican de manera inadecuada influyen para que los colaboradores opten por desistir del vínculo laboral.

Algunas de estas causas internas son:

- Política salarial
- Política de beneficios sociales
- Modelo de supervisión a la fuerza laboral
- Línea de carrera profesional
- Modelo de relaciones humanas en la organización
- Ámbito físico laboral
- Cultura organizacional
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Métodos y programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos
- Reglamento interno de trabajo
- Criterios de evaluación de desempeño laboral
- Flexibilidad de la política organizacional



## 2.7. Costos de Rotación

La rotación del personal afecta a las organizaciones principalmente en lo relacionado a los costos, nivel de producción, calidad del servicio entre otros,

En su investigación (González, 2016), indica que los costos referidos a los procesos de selección, capacitación del personal y falta de eficiencia en la selección; dan pie a la siguiente clasificación:

- Costos de reclutamiento, referido a los espacios físicos, recursos tecnológicos y material de oficina necesarios para las entrevistas.
- Costos de capacitación, referido a los recursos humanos (capacitador), tecnológicos y material de oficina usados durante la capacitación.
- Pago al personal durante el periodo de capacitación, referido al desembolso dinerario que realiza la empresa al trabajador en el periodo de capacitación, sin que el trabajador desempeñe las funciones para las que se le está contratando.
- Costos por errores del personal en capacitación, roturas, desperdicios, contaminaciones, etc.

Para (Ortíz & Ruíz , 2015) en las organizaciones que se proyectan al futuro y son competitivas deben mantener controladas todas sus áreas, en especial la referida a los recursos humanos, dado que son las encargadas del reclutamiento y selección de la pieza clave de toda organización, el personal, depende de una adecuada selección y capacitación para que los colaboradores desempeñen sus labores de acuerdo al nivel esperado y contribuyan con el desarrollo de la empresa. El departamento de recursos humanos es quien deben evaluar y determinar las políticas adoptadas para la contratación, renovación, incentivos, salarios, entre otros. Debe decidir también, en función a los objetivos y resultados deseados, si es conveniente la fuga de recursos

humanos a cambio de mantener remuneraciones conservadoras, puesto que puede resultar más costoso una rotación altamente fluctuante.

La rotación del personal involucra:

- **Costos Primarios:** Referidos los costos que implican el retiro de un empleado y su reemplazo por otro; proceso de reclutamiento, selección, registro, documentación, entrenamiento y desvinculación.
- **Gasto Secundario:** No medibles en términos numéricos, de características intangibles, son efectos colaterales e inmediatos que implica el retiro y reemplazo de un trabajador. Pérdida y disminución de la producción y/o calidad del servicio, pago de horas extras, aumento de costo de producción, imagen ante los stakeholders.
- **Costos Terciarios:** Se manifiestan en el mediano y largo plazo referidos a efectos colaterales mediatos. Inversión extra en seguros, reparación y mantenimiento de equipos, aumento en la planilla, mala reputación por productos o servicios de menor calidad.

## **2.8. Sistema de Compensaciones e Incentivos**

De acuerdo con (Juárez, 2014) es importante que antes de establecer un sistema de incentivos se pueda definir de manera clara los propósitos y el alcance que tendrá este sistema dentro de la organización. La evaluación para implementar el sistema de incentivos se basa casi siempre en la relación de los costos de la compensación y los beneficios que obtendrá la organización de este sistema. Los sistemas de incentivos se podrían implementar en una diversidad de rubros, para casi todas las actividades laborales, como un complemento o el total de la retribución.

## 2.9. Cuenta 14

La cuenta 14 es un registro Excel de faltantes y sobrantes que los vendedores de las estaciones de servicios y tiendas de conveniencia COESTI reportan al finalizar su turno, cuando realizan su cuadro diario. Este registro Excel permite a los administradores saber si los vendedores registran faltantes o sobrantes en sus reportes diarios y es uno de los parámetros los parámetros evaluados para la entrega de uno de los incentivos.

## 2.10. Colaborador del Mes

Colaborador del mes: EL colaborador del mes es la denominación que se da al vendedor de pista y tienda, que ha tenido el mejor desempeño durante el mes en curso, es evaluado de acuerdo a criterios establecidos por la compañía y es premiado con un incentivo económico junto con su remuneración.

## Limitaciones

- **Determinación del Sistema de Incentivos:** Una de las principales limitaciones se generó al momento de realizar el estudio y evaluación de la situación problemática, fue la determinación y elección del sistema de incentivos, así como determinar los parámetros que se iban a tomar en cuenta para poder otorgar los incentivos y que estos incentivos tengan el efecto deseado en los vendedores. El sistema de compensaciones utilizado para implementar el programa de incentivos en la organización es un sistema basado en los méritos, el cual en esencia valora las habilidades, destrezas, aptitudes, disposición y compromiso del trabajador con la organización. Este método busca motivar a que el trabajador refuerce y despliegue sus habilidades, destrezas y compromiso con la organización y que tenga mayor apertura a nuevos aprendizajes.
- **Proceso Manual de Registro de Asistencia:** La limitación que se ha encontrado en la implementación del programa de incentivos, es que se cuenta con un registro de asistencia

manual, el administrador o asistente es quien consolida de manera manual la información de las faltas o tardanzas, esto podría generar errores, por ejemplo, al momento de consolidar la información del registro de asistencia, podría ingresarse por error una tardanza a un trabajador que no llegó tarde, este error dejaría al trabajador sin el incentivo.

### Capítulo III. Descripción de la Experiencia

Ingresé a trabajar a COESTI cuando se fusionaron las compañías PECSA y PRIMAX a inicios del 2020; en ese momento PECSA contaba con 70 estaciones de servicio a nivel nacional mientras que PRIMAX tenía 150 estaciones de servicio, con la fusión de las compañías, PRIMAX se convirtió en la cadena de estaciones de servicio más grande a nivel nacional.

Ingresé a la compañía como jefe de operaciones de la zona norte dos, tomé a mi cargo once estaciones de servicio ubicadas en la ciudad de Trujillo. En ese momento y como producto de la fusión en la compañía se daban una serie de cambios con la finalidad que se adoptaran las mejores prácticas de cada una de las compañías para obtener mejores resultados que beneficien a personal administrativo, operativo y a la empresa en su conjunto. Debo precisar que al pasar a formar parte de COESTI contaba con más de doce años de experiencia en el rubro la venta de combustibles, específicamente en estaciones de servicio, esta experiencia me permitió realizar un análisis de la situación de las estaciones que se asignaron a mi cargo, pude determinar que el principal problema que se tenía en ese momento, en ese era el alto índice de rotación de personal operativo, lo cual afectaba de manera directa la operatividad de las mismas. Mas adelante pudimos determinar que en Trujillo hay una alta oferta laboral para personal con un perfil muy similar al requerido por PRIMAX – COESTI para el personal de la parte operativa, ello significaba que el vendedor opté por retirarse de la compañía, atraído por condiciones de trabajo diferentes, mejores tanto en lo económico como en el ambiente físico laboral. Una vez que pude determinar la situación de las estaciones presenté un informe detallado de las incidencias encontradas, sobre todo de los altos índices de rotación y como esto afectaba económica y operativamente los objetivos de la compañía. Cuando mi informe fue evaluado, la gerencia de operaciones determinó que el área de gestión del talento humano debía integrarse y hacer una evaluación y revisión de la situación para poder dar

solución al problema. Con la integración de esta área y para llegar a la raíz del problema se realizaron entrevistas, observaciones, conversaciones con los vendedores, así como la indagación con el personal que se retiraba de la empresa sobre cuál era el motivo de su salida, este acercamiento entre la parte operativa y administrativa para intercambiar ideas, experiencias, expectativas entre ambas partes, fue muy importante y permitió tener información real, conocer los principales motivos y causas por las que el personal renunciaba, además nos permitió luego poder determinar el plan de incentivos que se debía aplicar para lograr reducir el índice de rotación. Por otro lado, se evaluó también el costo beneficio de aplicar este plan de incentivos y permitió conocer en términos económicos que le conviene a la compañía.

Una vez que la gerencia de operaciones y gestión del talento humano realizó la evaluación, aprobaron la implementación del plan de incentivos para reducir la rotación del personal operativo, luego de ello se realizó la comunicación a los administradores y asistentes, donde se les indicaba los parámetros bajo los cuales se entregaría el bono al personal operativo de pista y tienda, comunicándoles a su vez la finalidad de su implementación así como la importancia de que el personal en su conjunto conozca de manera clara y precisa, toda la información, el alcance, forma de pago y parámetros de evaluación de este bono. El impacto de la implementación del plan de incentivos, se evaluó desde el primer mes que se puso en marcha, era muy importante comprobar que cumplía con el objetivo para el que se creó, se pudo comprobar entonces que tenía un efecto positivo, reduciendo mes a mes el índice de rotación, permitiendo que la operatividad de las estaciones de servicio no se vea afectada.

**Identificación del Problema.** –En la actualidad en la provincia de Trujillo existe más de 200 estaciones de servicio generando gran competencia entre estas, permitiéndole al cliente poder escoger de acuerdo a sus necesidades. Lo que marca la diferencia entre las

estaciones de servicio radica en la calidad del producto y del servicio. Para PRIMAX – COESTI uno de los principales pilares de la organización es la excelencia en el servicio y para lograrlo requiere de personal con experiencia que pueda ofrecer al cliente un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes. Es importante mantener un servicio de calidad y enfocado hacia la excelencia para ser competitivos y líderes en el mercado. Como empresa que busca la excelencia en el servicio, para tener a sus clientes satisfechos, es primordial contar con personal con experiencia y capacitado, capaz de cubrir los estándares de servicio que sus clientes requieren. Por otro lado, es importante que la parte operativa de las estaciones cuenten con personal completo y con la experiencia necesaria para no afectar el servicio. Uno de los principales problemas que presentó la organización era el alto índice de rotación de personal, sobre todo entre los vendedores de playa, lo cual generaba que el resto de vendedores, tenga que realizar turnos dobles, los descansos semanales eran suspendidos, generando descontento, inconformidad y agotamiento entre los vendedores, pero esas acciones eran necesarias para poder cubrir esos vacíos de personal, con la finalidad de tratar de mantener la estación de servicios operativa y no afectar a la compañía ni al cliente. El personal, al estar sin descanso, o trabajando horas extras, generaba contaminaciones, faltantes de dinero, menor calidad en la atención al cliente; por otro lado, cuando ingresa personal nuevo siempre hay mayores incidencias y errores por parte de este personal, lo que genera pérdidas económicas a la empresa, así como perjudicaba la buena imagen de la organización.

La alta rotación del personal no permitía mantener los estándares de calidad en la atención al cliente, afectaba la operatividad de la estación y perjudicaba económicamente a la compañía por lo que se hacía urgente buscar una solución que permita revertir la situación actual.

Luego de una evaluación de la situación y teniendo el conocimiento necesario se pudo determinar que la implementación del programa de incentivos era la solución para reducir la rotación del personal, esta solución traía beneficios tanto para la empresa como para el personal operativo quien tenían la posibilidad de incrementar sus ingresos y mejoraron la calidad de trabajo del vendedor.

**Objetivo Principal.** – Reducir la rotación del personal en las estaciones de servicio COESTI a través de la implementación de un programa de incentivos.

**Estrategia.** – La decisión de implementar en las estaciones de servicio de Trujillo, el programa de incentivos, para disminuir la rotación del personal, se tomó juntamente con la gerencia de operaciones y la gerencia de gestión del talento. El presupuesto necesario para los bonos fue aprobado por la gerencia de operaciones y la comunicación a la parte administrativa estuvo a cargo del área gestión del talento.

La estrategia fue la implementación de bonos para incentivar la permanencia de los vendedores, mejorando sus ingresos a través de la entrega del bono cuenta 14 y bono colaborador del mes, generando compromiso e identificación del vendedor con la compañía.

**Herramientas:** Las herramientas utilizadas para determinar a los vendedores que se les entrega los bonos son el registro Excel de la cuenta 14, donde se identifica al personal que no registra faltante ni sobrante y el registro de asistencia para identificar a quienes no tuvieron tardanzas.



## Capítulo IV. Resultados

Tabla 1

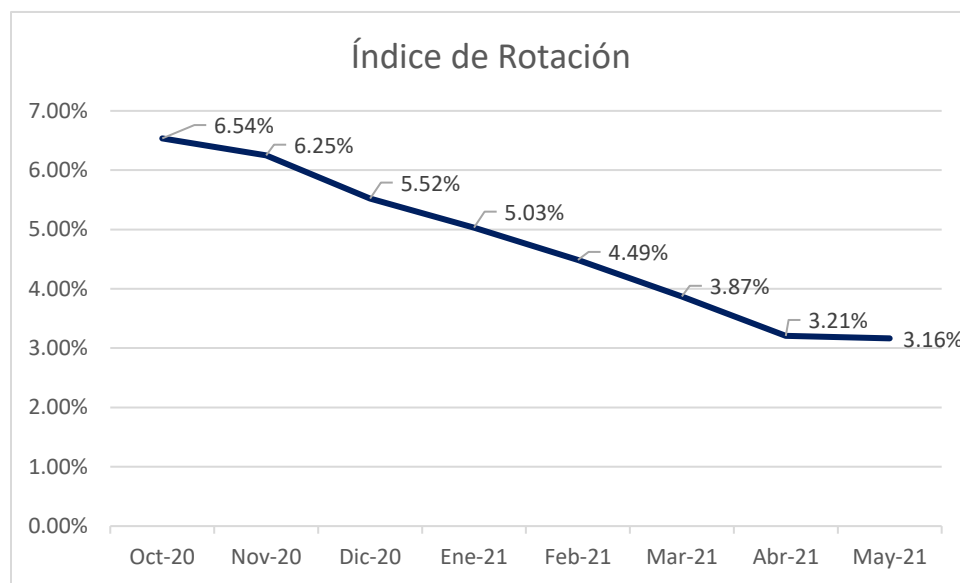
*Índice de Rotación de Personal de Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo 2021.*

Mes	Total Trabajadores	Trabajadores Activos	Ceses	Índice
Oct-20	153	146	7	4.58%
Nov-20	153	147	6	3.92%
Dic-20	155	150	5	3.23%
Ene-21	165	159	6	3.64%
Feb-21	156	151	5	3.21%
Mar-21	153	148	5	3.27%
Abr-21	160	147	4	2.50%
May-21	158	146	5	3.16%

Fuente: Área de gestión del talento COESTI

Figura 1

*Índice de Rotación de Personal de Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo 2021.*



Fuente: Área de gestión del talento COESTI

Tabla 2

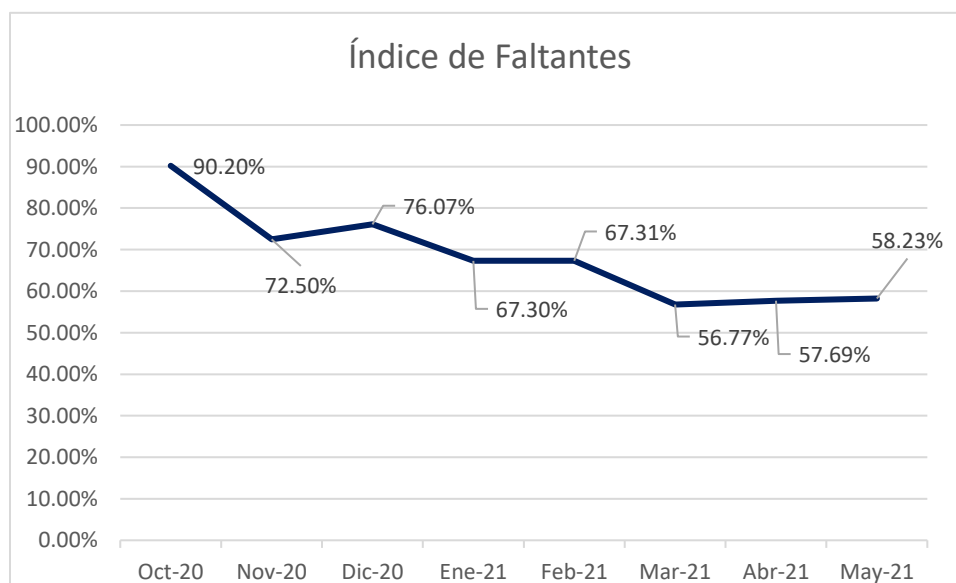
*Faltantes de los Vendedores de las Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo 2021.*

Mes	Total Trabajadores	Faltante Efectivo	Índice
Oct-20	153	138	90.20%
Nov-20	153	116	75.82%
Dic-20	155	124	80.00%
Ene-21	165	107	64.85%
Feb-21	156	105	67.31%
Mar-21	153	88	57.52%
Abr-21	160	90	56.25%
May-21	158	92	58.23%

Fuente: Área de gestión del talento COESTI

Figura 2

*Faltantes de los Vendedores de las Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo 2021*



Fuente: Área de gestión del talento COESTI

Tabla 3

*Tardanzas de los Vendedores de las Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo*

2021.

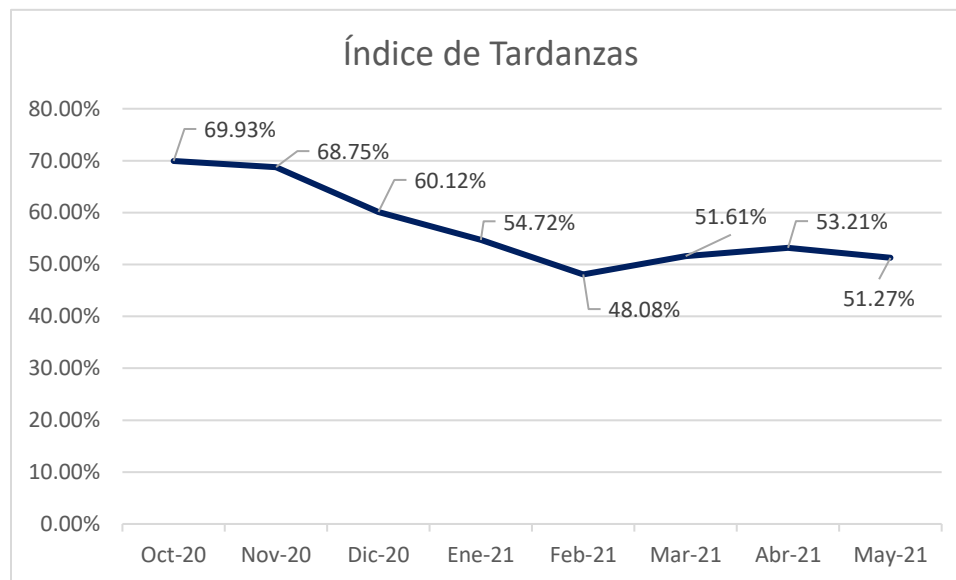
Mes	Total Trabajadores	Tardanzas	Índice
Oct-20	153	107	69.93%
Nov-20	153	110	71.90%
Dic-20	155	98	63.23%
Ene-21	165	87	52.73%
Feb-21	156	75	48.08%
Mar-21	153	80	52.29%
Abr-21	160	83	51.88%
May-21	158	81	51.27%

Fuente: Área de gestión del talento COESTI

Figura 3

*Tardanzas de los Vendedores de las Estaciones de Servicio COESTI de Octubre 2020 a Mayo*

2021.



Fuente: Área de gestión del talento COESTI

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando ingresé a trabajar a PRIMAX COESTI, la compañía presentaba un índice de rotación de más del 4.58 % lo que generaba un problema para la operatividad de las estaciones de servicio. Con la información obtenida concluimos que la compañía, antes de octubre del 2020, tenía niveles de rotación que no permitía operar a las estaciones de servicio dentro de los estándares deseados.

Concluimos que los altos índices de rotación del personal operativo de las estaciones de servicio COESTI se relacionaban con la falta de incentivos que existía en la compañía, este era un factor determinante para que los niveles de rotación del personal hagan insostenible la operatividad de las estaciones. Podemos concluir que a partir de la implementación del programa de incentivos estos índices de rotación comenzaron a disminuir de manera gradual, de la misma manera se pudo evidenciar una disminución en las tardanzas de los vendedores y que estos generaban cuadros de caja diarios sin faltantes. De esta manera se pudo mejorar indicadores operativos importantes, que permiten mantener controlada la parte operativa de las estaciones de servicios.

A partir de la aplicación del programa de incentivos mejoró la calidad del servicio de atención al cliente, los vendedores se sienten más comprometidos y desarrollan mejor sus actividades laborales cuando sienten que a cambio pueden recibir un adicional a su sueldo. Al inicio de la aplicación del programa solo se podía evidenciar en algunos de los trabajadores, pero conforme fueron pasando los meses esta mejora, compromiso y motivación se fue dando casi de manera general entre todos los vendedores. Esto ayuda para elevar los estándares de calidad en el servicio, que es uno de los pilares de la compañía, al mismo tiempo contribuye para que se logren los objetivos planteados.

Al ser los vendedores quienes realizan la función principal del negocio es importante mantener vendedores con experiencia par lograr que los errores operativos sean mínimos puesto que estos errores traen consigo el perjuicio económico, ya que la compañía cubre los gastos de los errores operativos, también se ve afectada la marca y disminuye la calidad de servicio al cliente. Desde que el programa se puso en marcha, la compañía se ha ahorrado mucho dinero en el pago de los gastos operativos, así como los gastos

que se generan propiamente con la búsqueda, selección, contratación y entrenamiento de personal nuevo. Cuando el personal no estaba completo o se incorporaba personal nuevo en una estación de servicio generaba que los demás vendedores se sientan disconformes, desmotivados y afectaba el clima laboral, actualmente como la rotación es mínima los cambios no afectan la operatividad ni el compromiso de los vendedores con la compañía. Por los que podemos concluir que la implementación de programa de incentivos beneficia a la compañía económicamente ya que se minimizan los errores, de igual manera le permite tener vendedores comprometidos y motivados, con excelencia en el servicio, seguir siendo competitivos para crecer y perdurar en el tiempo.

Podemos concluir que con la aplicación del programa de incentivos se pudo reducir los índices de rotación del personal operativo de las estaciones de servicio, así mismo se pudo mejorar los ingresos de los vendedores, generando compromiso con la compañía y el logro de los objetivos.

Se pudo concluir también que la rotación del personal se daba por factores internos y externos, el factor interno determinante es el salario, el vendedor solo ganaba el sueldo mínimo; el factor externo era el mercado laboral trujillano, el perfil del trabajador requerido para el puesto de vendedor es el mismo que se solicita para trabajos operativos en los grandes centros comerciales, en los cuales las condiciones físicas de trabajo son mejores y con la expectativa de recibir bonos adicionales a su sueldo, lo que hacía bastante difícil poder reponer el personal faltante en las estaciones.

## RECOMENDACIONES

Luego que la aplicación del programa de incentivos tuviera resultados positivos para la disminución de la rotación del personal de las estaciones de servicio de Trujillo, se sugiere ampliar la aplicación a la cadena a nivel nacional, de manera que este indicador no afecte a la operatividad de las estaciones. Además, el programa de incentivos mejora el clima laboral y fortalece el compromiso de los vendedores con la empresa.

El programa de incentivos ayuda a que el puesto laboral sea atractivo y poder competir en el mercado laboral de manera que en caso de requerir personal puedan tener acogida y acortar los plazos y esperas que se podrían dar.

Se recomienda también evaluar o revisar con las áreas involucradas, el incremento del monto de los bonos, se ha determinado que los estímulos de índole monetario mejoran el desempeño laboral y funciona como un factor motivador que fortalece el vínculo vendedor – empresa. Las estrategias monetarias como política de retención son bastante utilizadas por las empresas, pues los trabajadores buscan ganar más dinero y poder cumplir sus objetivos personales, cuando las empresas logran que sus trabajadores sienten que la organización contribuye a mejorar sus ingresos, se identifican con ella, tienen mejor desempeño en sus funciones y contribuyen a un buen clima organizacional.

La comunicación directa entre la administración con la fuerza operativa de la empresa es fundamental para conocer los problemas, conflictos, insatisfacciones y necesidades que se puedan estar presentando entre los trabajadores del área. Gracias a la información proporcionada por los trabajadores se pudo implementar un programa de incentivos que cumpla con los objetivos deseados, por lo que se recomienda mantener una comunicación fluida con la parte operativa, pues con la información obtenida se tomaron decisiones que permitieron corregir el principal problema que afectaba la operatividad de las estaciones de servicio.

## Referencias

- Caycho, G. (2017). *Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- González, M. (2016). *La rotación del personal como elemento laboral*. Monterrey.
- Guzmán, P., & Olave, S. (2014). *Análisis de la motivación incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Universidad de Chile, Santiago.
- Jiménez, F., & Mariño, I. (2018). *Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral*. Guayaquil.
- Juárez, Othón. (2014). *Administración de la Compensación, Suedos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. Distrito federal, México: Grupo Editorial Patria.
- Ortíz, I., & Ruíz, M. B. (2015). *Propuesta para disminuir los índices de rotación de personal del área de producción de una empresa de visualización 3D*. Argentina.
- Tomasello, T. (2017). *Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de ventas de una empresa inmobiliaria*. Tesis postgrado, Universidad de Chile, Santiago.

## ANEXOS n°1 Carta de Autorización de Uso de Información de Empresa

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA



Yo **ABRAHAM HUGO CALDERON MAVILA**, identificado con DNI **08779867**, en mi calidad de **GERENTE GENERAL** de la empresa **COESTI S.A.** con R.U.C N° **20127765279**, ubicada en la ciudad de **LIMA**.

#### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor **ROBERTO CARLOS MANDROS CARAZAS**, identificado con DNI N° **40580584**, egresado de la (X) Carrera profesional o ( ) Programa de Postgrado, de **ADMINISTRACIÓN** para que utilice la siguiente información de la empresa:

#### DATOS DE ROTACION DE PERSONAL OPERATIVO

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Trabajo de Investigación, ( ) Tesis o (X) Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ( ) Bachiller, ( ) Maestro, ( ) Doctor o (X) Título Profesional.

Recuerda que para el trámite deberás adjuntar también, el siguiente requisito según tipo de empresa:

- Vigencia de Poder. *(para el caso de empresas privadas).*
- ROF / MOF / Resolución de designación, u otro documento que evidencie que el firmante está facultado para autorizar el uso de la información de la organización. *(para el caso de empresas públicas)*
- Copia del DNI del Representante Legal o Representante del área para validar su firma en el formato.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- (X) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
( ) Mencionar el nombre de la empresa.

  
COESTI S.A.  
Hugo Calderón Mavila  
Gerente General

Firma y sello del Representante Legal o  
Representante del área

DNI: **08779867**

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

  
Roberto Mandros Carazas  
JEFE DE OPERACIONES  
Firma del Egresado

DNI: **40580584**



CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	07	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	21/09/2020				

## ANEXO n°2 Certificado de Vigencia de Poderes



Código de Verificación:  
30625859  
Solicitud N° 2021 - 1157721  
17/03/2021 00:22:06

### REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS LIBRO DE SOCIEDADES ANONIMAS

#### CERTIFICADO DE VIGENCIA

El servidor que suscribe, **CERTIFICA:**

Que, en la partida electrónica N° 02005255 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de LIMA, consta registrado y vigente el **nombramiento** a favor de CALDERON MAVILA, ABRAHAM HUGO, identificado con DNI. N° 08779867 , cuyos datos se precisan a continuación:

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** COESTI S.A.  
**LIBRO:** SOCIEDADES ANONIMAS  
**ASIENTO:** C00058  
**CARGO:** GERENTE GENERAL

**FACULTADES:**  
(...)

**2.- DESIGNAR EN EL CARGO DE GERENTE-GENERAL DE LA SOCIEDAD AL SEÑOR ABRAHAM HUGO CALDERÓN MAVILA IDENTIFICADO CON DNI NO 08779867, OTORGÁNDOLE LAS FACULTADES A SOLA FIRMA CONTENIDAS EN LOS LITERALES A, B, C, D, E, F, G, H, I, J DEL RÉGIMEN DE PODERES DE LA SOCIEDAD INSCRITO EN LA PARTIDA ELECTRÓNICA NO 02005255 DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE LIMA, ASÍ COMO LAS FACULTADES A DOBLE FIRMA CONTENIDAS EN LOS LITERALES K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V DEL MISMA RÉGIMEN DE PODERES INSCRITO EN LA PARTIDA ELECTRÓNICA NO 02005255 DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE LIMA.**  
(...)-\*\*\*\*

**ASIMISMO, EN EL ASIENTO C00022 DE LA PARTIDA ANTES CITADA, CONSTA REGISTRADA Y VIGENTE LA COPIA CERTIFICADA EXPEDIDA POR EL NOTARIO DR. ALFREDO PIANO SCARPATI DEL ACTA DE LA SESION DE DIRECTORIO DE FECHA 30.09.2004; DONDE SE APROBÓ LO SIGUIENTE:**

**RÉGIMEN DE PODERES:**

**PODERES A SOLA FIRMA:**

- A- DIRIGIR Y CAUTELAR TODOS Y CADA UNO DE LOS NEGOCIOS Y ACTIVIDADES SOCIALES ORGANIZANDO LAS OFICINAS DE LA COMPAÑÍA Y DETERMINANDO SUS GASTOS.
- B-FIRMAR LA CORRESPONDENCIA SOCIAL REFERIDA AL CARGO
- C- CONTRATAR Y DESPEDIR FUNCIONARIOS, EMPLEADOS, OBREROS Y DEMÁS SERVIDORES DE LA COMPAÑÍA DETERMINANDO SUS OBLIGACIONES, HORARIO DE LABORES, VACACIONES Y EN GENERAL EL RÉGIMEN DE TRABAJO FIJÁNDOLES SUS REMUNERACIONES Y ACORDÁNDOLES SUS GRATIFICACIONES, ASIGNACIONES O PARTICIPACIONES.
- D- CONTRATAR AUDITORES Y CONSULTORES EXTERNOS, PACTANDO LOS HONORARIOS RESPECTIVOS.
- E- DESIGNAR Y DESTITUIR A LOS APODERADOS Y FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑÍA, SEÑALÁNDOLES SUS FACULTADES Y ATRIBUCIONES EN EL CORRESPONDIENTE PODER QUE SE LES OTORQUE Y REVOCARLO.





ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA  
Oficina Registral de LIMA



Código de Verificación:  
30625859  
Solicitud N° 2021 - 1157721  
17/03/2021 00:22:06

F- REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES POLÍTICAS, POLICIALES, ADMINISTRATIVAS, JUDICIALES, MUNICIPALES, EMPRESAS DE DERECHO PÚBLICO, EMPRESAS ESTATALES DE DERECHO PRIVADO, EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA, ORGANISMOS PÚBLICOS Y AUTORIDADES, ASÍ COMO ANTE TODA CLASE DE PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS, PRESENTAR SOLICITUDES ADMINISTRATIVAS PARA LICENCIAS, CONCESIONES, PERMISOS Y FIRMAR DECLARACIONES JURADAS.

G-EJERCER LA REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA ANTE TODO TIPO DE AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS, SEAN DEL GOBIERNO CENTRAL, REGIONAL O LOCAL, CON LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES DE REPRESENTACIÓN QUE EXIJA LA LEY 27444, INCLUYENDO LAS FACULTADES DE COBRAR DINERO ANTE ESTAS AUTORIDADES, ASIMISMO, CON LA CAPACIDAD QUE EXIGE EL ART. 23 DEL CÓDIGO TRIBUTARIO PARA PRESENTAR DECLARACIONES, INTERPONER RECLAMACIONES O RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE CUALQUIER NATURALEZA ANTE LAS AUTORIDADES TRIBUTARIAS, INCLUYENDO LA SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DE TRIBUTOS Y EL COBRO DE LOS MISMOS ASÍ COMO LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA DE TRABAJO Y EN TODO LO RELATIVO A LA LEY PROCESAL DE TRABAJO.

H- SOSTENER EN JUICIO O FUERA DE EL LOS DERECHOS DE LA COMPAÑÍA CON LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES DEL MANDATO SEÑALADOS EN LOS ARTS. 74 Y 75 DEL CPC, ESTANDO EN CONSECUENCIA PLENAMENTE FACULTADOS PARA EJERCER LA REPRESENTACIÓN, JUDICIAL DE LA COMPAÑÍA, EJERCIENDO LAS ATRIBUCIONES Y POTESTADES GENERALES QUE CORRESPONDEN A LA COMPAÑÍA SIN LIMITACIÓN ALGUNA PUDIENDO INTERPONER O ABSOLVER TODO TIPO DE RECURSOS, EXCEPCIONES, OPOSICIONES, RECURSOS IMPUGNATORIOS, Y TODOS LOS ACTOS PROCESALES QUE RESULTEN NECESARIOS PARA LA DEBIDA DEFENSA DE LA COMPAÑÍA EN CUALQUIER PROCESO DE CUALQUIER NATURALEZA Y VÍA PROCEDIMENTAL ANTE AUTORIDADES JUDICIALES DE CUALQUIER JERARQUÍA, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA INCLUYENDO DENTRO DE SUS FACULTADES LAS DE EJECUTAR SENTENCIAS Y COBRAR COSTAS Y COSTOS, ASIMISMO EJERCERÁN SIN LIMITACIÓN ALGUNA, LAS FACULTADES ESPECIALES ESTABLECIDAS POR EL ART. 75 DEL CPC, PUDIENDO EN CONSECUENCIA, REALIZAR TODOS LOS ACTOS DE DISPOSICIÓN DE DERECHOS SUSTANTIVOS, DEMANDAR, RECONVENIR, CONTESTAR DEMANDAS Y RECONVENIONES, DEDUCIR EXCEPCIONES, TACHAS U OPOSICIONES Y DEFENSAS PREVIAS Y ABSOLVERLAS, DESISTIRSE DE ACTOS PROCESALES, DESISTIRSE DEL PROCESO Y DE LA PRETENSión, ALLANARSE A LA PRETENSión, CONCILIAR, TRANSIGIR, SOMETER A ARBITRAJE LAS PRETENSIONES CONTROVERTIDAS, SOLICITAR MEDIDAS CAUTELARES, FUERA O DENTRO DEL PROCESO, OFRECER CONTRACAUTELA DE NATURALEZA REAL O PERSONAL, ASISTIR A TODA CLASE DE AUDIENCIAS, EXHIBIR Y RECONOCER DOCUMENTOS, PRESTAR DECLARACIÓN DE PARTE, RETIRAR Y/O COBRAR CERTIFICADOS DE CONSIGNACIÓN JUDICIAL, SUSTITUIR Y/O DELEGAR LA REPRESENTACIÓN PROCESAL Y CUALQUIER OTRO ACTO PROCESAL ESPECIAL QUE RESULTE NECESARIO PARA LA ADECUADA Y COMPLETA DEFENSA DE LOS INTERESES DE LA COMPAÑÍA.

I- PRESENTAR PROPUESTAS, OFERTAS Y PLANTEAMIENTOS ANTE TODA CLASE DE ORGANISMOS PÚBLICOS, INCLUSIVE MUNICIPALIDADES, EMPRESAS DE DERECHO PRIVADO, EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA, PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS, EN LICITACIONES, CONCURSOS, AUDIENCIAS, REMATES Y DEMÁS CONVOCADOS PARA ADQUIRIR PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA O LOS REPRESENTADOS POR ELLA.

J- INTERVENIR EN JUNTAS O REUNIONES DE ACREEDORES CONVOCADOS POR LA COMPAÑÍA, SUS DEUDORES O TERCEROS EN LIQUIDACIONES JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES, NOMBRANDO DEPOSITARIOS, INTERVENTORES, SÍNDICOS, CONTROLADORES O AGENTES, LIQUIDADORES O ADMINISTRADORES, CELEBRANDO ACUERDOS QUE IMPORTEN EL OTORGAMIENTO DE PLAZOS, LA RENUNCIA O CONDONACIÓN DE PARTE O DEL TOTAL DE LAS ACREENCIAS EN FAVOR DE LA COMPAÑÍA O SOLICITAR LA DECLARACIÓN DE INSOLVENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES.

LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICION (ART. 140° DEL T.U.O. DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCION N° 128-2012-SUNARP-SM)

LA AUTENTICIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO PODRÁ VERIFICARSE EN LA PÁGINA WEB [HTTPS://ENLINEA.SUNARP.GOB.PE/SUNARPWEB/PAGES/PUBLICIDADCERTIFICADA/VERIFICARCERTIFICADOLATERAL.FACES](https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/publicidadcertificada/verificarcertificadolateral.faces) EN EL PLAZO DE 90 DÍAS CALENDARIO CONTADOS DESDE SU EMISIÓN.

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL : ARTÍCULO 81 - DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL SERVIDOR RESPONSABLE QUE EXPIDE LA PUBLICIDAD FORMAL NO ASUME RESPONSABILIDAD POR LOS DEFECTOS O LAS INEXACTITUDES DE LOS ASIENTOS REGISTRALES, ÍNDICES AUTOMATIZADOS, Y TÍTULOS PENDIENTES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.



ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA  
Oficina Registral de LIMA



Código de Verificación:  
30625859  
Solicitud N° 2021 - 1157721  
17/03/2021 00:22:06

**PODERES A DOBLE FIRMA:** ESTOS PODERES SERÁN EJERCIDOS A DOBLE FIRMA POR CUALQUIERA DOS APODERADOS CON FACULTADES SUFICIENTES:

K- GIRAR LETRAS DE CAMBIO Y ENDOSARLAS EN COBRANZA A FAVOR DE BANCOS.

L- NEGOCIAR TÉRMINOS Y CONDICIONES, SUSCRIBIR, CELEBRAR Y/O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS Y/O TRANSACCIONES COMERCIALES O CIVILES, ENTRE OTROS, SIN QUE LA SIGUIENTE ENUMERACIÓN SEA LIMITATIVA SINO ENUNCIATIVA, LOS REFERIDOS A ARRENDAMIENTOS, SEGUROS, TRANSPORTES, FLETES, ALMACENAJES, CORRETAJES, LOCACIÓN DE SERVICIOS, NO PERSONALES Y MANDATO, ASÍ COMO ACTOS, CONTRATOS Y/O TRANSACCIONES RELACIONADOS CON EL OTORGAMIENTO DE DERECHOS DE SUPERFICIE DE LA SOCIEDAD A FAVOR DE UN TERCERO, ASÍ COMO LAS EVENTUALES MODIFICACIONES A ESTOS ACTOS, CONTRATOS Y/O TRANSACCIONES.

M) ENAJENAR A TÍTULO ONEROSO TODA CLASE DE BIENES SEAN MUEBLES E INMUEBLES, VEHÍCULOS, Y EN GENERAL QUE FORMAN PARTE O NO DEL ACTIVO FIJO DE LA COMPAÑÍA, A EXCEPCIÓN DE TÍTULOS VALORES Y DE AQUELLOS QUE PUEDAN SER ADQUIRIDOS O DISPUESTOS A SOLA FIRMA Y CELEBRAR LOS DEMÁS CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, SEAN CIVILES O MERCANTILES.

N- OBTENER PRÉSTAMOS, AVALES, FIANZAS, O CRÉDITOS A NOMBRE DE LA COMPAÑÍA, CON GARANTÍA ESPECÍFICA REAL O PERSONAL O SIN GARANTÍA ALGUNA, CELEBRANDO LOS CONTRATOS RESPECTIVOS CON BANCOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS O DE SEGUROS DEL PAÍS O DEL EXTRANJERO O CON PARTICULARES, PACTANDO LAS CONDICIONES QUE ESTIMEN CONVENIENTES ESTABLECIENDO LOS PLAZOS E INTERESES.

O- OTORGAR FIANZAS SIMPLES O SOLIDARIAS Y AVALES U OTRO TIPO DE GARANTÍAS, POR RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA, OTORGAR PRÉSTAMOS O MUTUOS.

P-GRAVAR BIENES CON HIPOTECA, PRENDA Y CUALESQUIERA OTRAS MEDIDAS O CARGAS OTORGAR GARANTÍAS REALES COMUNES, MERCANTILES O INDUSTRIALES, DEPÓSITOS O DE CUALQUIERA OTRA NATURALEZA, PUDIENDO ASIMISMO LLEVAR A CABO TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LEVANTARLAS O DEJARLAS SIN EFECTO.

Q- COMPRAR, SUSCRIBIR, TOMAR A FIRME, RENOVAR, CANCELAR Y VENDER TÍTULOS VALORES, SEAN ACCIONES, PARTICIPACIONES, CERTIFICADOS, BONOS...ASÍ COMO EMITIR O NEGOCIAR POR CUENTA DE LA COMPAÑÍA ESTOS MISMOS VALORES.

R- ENTREGAR Y RETIRAR BIENES Y VALORES EN PRENDA, DEPÓSITO Y CUSTODIA, RECIBIR BIENES Y VALORES EN PRENDA, DEPÓSITO Y CUSTODIA Y LOS WARRANTS CORRESPONDIENTES.

S- SOLICITAR Y GESTIONAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS CORRIENTES BANCARIAS, SEAN DE DEPÓSITO, A PLAZO, A LA VISTA O DE AHORROS, CARTAS ÓRDENES, INSTRUCCIONES DE PAGO Y TRANSFERENCIA BANCARIA DE CUALQUIER NATURALEZA, EFECTUAR Y EJECUTAR TODA CLASE DE OPERACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS INCLUYENDO GIRAR CHEQUES CONTRA DEPÓSITOS BANCARIOS CON PROVISIÓN DE FONDOS O SOBREGIROS Y ENDOSARLOS, GIRAR, ACEPTAR, DESCONTAR, ENDOSAR, TRANSFERIR, NEGOCIAR LETRAS DE CAMBIO, EMITIR, SUSCRIBIR, ENDOSAR Y DESCONTAR VALES PAGARES, ADQUIRIR, NEGOCIAR, ENDOSAR Y VENDER CONOCIMIENTOS DE EMBARQUE, PÓLIZAS, CERTIFICADOS DE DEPÓSITO O WARRANTS Y DEMÁS DOCUMENTOS DE COMERCIO. CELEBRAR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO, CONTRATAR CAJAS DE SEGURIDAD, DEPOSITAR Y RETIRAR VALORES DE ÉSTAS, EJECUTAR RENOVACIONES, NOVACIONES, CONDONACIONES Y CANCELACIONES DE DEUDA, SOLICITAR, SUSCRIBIR, COBRAR, TRANSFERIR Y ENDOSAR CARTAS DE CRÉDITO Y DEMÁS CRÉDITOS DOCUMENTARIOS.

T- COMPRAR MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS TERMINADOS E INSUMOS EN EL PERÚ O EN EL EXTRANJERO REQUERIDOS PARA LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMPAÑÍA.

U- CELEBRAR CONTRATOS DE DISTRIBUCIÓN, OPERACIÓN Y/O VENTA DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA COMPAÑÍA Y DE TERCEROS, CUALQUIERA SEA SU MODALIDAD, INCLUYENDO COMISIÓN MERCANTIL, A CONSIGNACIÓN, U OTRAS POR LA QUE SE FIJE CRÉDITOS, COMODATOS Y

LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 140° DEL T.U.O DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCION N° 126-2012-SUNARP-SI)

LA AUTENTICIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO PODRÁ VERIFICARSE EN LA PÁGINA WEB [HTTPS://ENLINEA.SUNARP.GOB.PE/SUNARP/WEB/PAGES/PUBLICIDADCERTIFICADA/VERIFICARCERTIFICADOLITERAL.FACES](https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarp/web/pages/publicidadcertificada/verificarcertificadoliteral.faces) EN EL PLAZO DE 90 DÍAS CALENDARIO CONTADOS DESDE SU EMISIÓN.

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL - ARTÍCULO 81 - DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL SERVIDOR RESPONSABLE QUE EXPIDE LA PUBLICIDAD FORMAL NO ASUME RESPONSABILIDAD POR LOS DEFECTOS O LAS INEXACTITUDES DE LOS ASIENTOS REGISTRALES, INDICES AUTOMATIZADOS, Y TÍTULOS PENDIENTES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.



ZONA REGISTRAL N° IX - SEDE LIMA  
Oficina Registral de LIMA



Código de Verificación:  
30625859  
Solicitud N° 2021 - 1157721  
17/03/2021 00:22:06

FACILIDADES ESTABLECIENDO LOS PRECIOS, MODALIDADES Y CONDICIONES ASÍ COMO OTORGAR RECIBOS Y CANCELACIONES.

V- CELEBRAR CONTRATO DE OBRA Y COMPRA DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y SUSCRIBIR CONTRATOS DE COMPRA DE VEHÍCULOS DE PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA O TERCEROS..\*\*

**DOCUMENTO QUE DIO MÉRITO A LA INSCRIPCIÓN:**

MEDIANTE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE FECHA 04/08/2017 Y ACTA ACLARATORIA DE FECHA 23/10/2017.

**II. ANOTACIONES EN EL REGISTRO PERSONAL O EN EL RUBRO OTROS:**

NINGUNO.

**III. TÍTULOS PENDIENTES:**

NINGUNO.

**IV. DATOS ADICIONALES DE RELEVANCIA PARA CONOCIMIENTO DE TERCEROS:**

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL : ARTÍCULO 81 - DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL SERVIDOR RESPONSABLE QUE EXPIDE LA PUBLICIDAD FORMAL NO ASUME RESPONSABILIDAD POR LOS DEFECTOS O LAS INEXACTITUDES DE LOS ASIENTOS REGISTRALES, ÍNDICES AUTOMATIZADOS, Y TÍTULOS PENDIENTES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.

**V. PÁGINAS QUE ACOMPAÑAN AL CERTIFICADO:**

NINGUNO.

N° de Fojas del Certificado: 4

Derechos Pagados: 2021-99999-507645 S/ 26.00

Tasa Registral del Servicio S/ 26.00

Verificado y expedido por CHACA VELASCO, JOE, Abogado Certificador de la Oficina Registral de Lima, a las 11:40:18 horas del 17 de Marzo del 2021.

  
.....  
**JOE RENZO CHACA VELASCO**  
Abogado Certificador  
Zona Registral N° IX - Sede Lima

LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICION (ART. 140° DEL T. U. O. DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCION N° 126-2012-SUNARP-SM)

LA AUTENTICIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO PODRÁ VERIFICARSE EN LA PÁGINA WEB [HTTPS://ENLINEA.SUNARP.GOB.PE/SUNARPWEB/PAGES/PUBLICIDADCERTIFICADA/VERIFICARCERTIFICADOLITERAL](https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/publicidadcertificada/verificarcertificadoliteral) EN EL PLAZO DE 90 DÍAS CALENDARIO CONTADOS DESDE SU EMISIÓN.

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL : ARTÍCULO 81 - DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL SERVIDOR RESPONSABLE QUE EXPIDE LA PUBLICIDAD FORMAL NO ASUME RESPONSABILIDAD POR LOS DEFECTOS O LAS INEXACTITUDES DE LOS ASIENTOS REGISTRALES, ÍNDICES AUTOMATIZADOS, Y TÍTULOS PENDIENTES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.



## ANEXO 4 Constancia de Trabajo



COESTI S.A.

LIMA, 29 de marzo de 2021

### CONSTANCIA DE TRABAJO

---

Por la presente, damos constancia que El/La Sr/Sra/Srta. ROBERTO CARLOS MANDROS CARAZAS, identificado(a) con DNI N° 40580584, trabaja en nuestra empresa como personal ESTABLE desde el 1 de enero de 2015 y se desempeña como JEFE DE OPERACIONES.

Se expide la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

Susana Olivares Falcon  
COESTI S.A.