

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMERICAS**

VICERRECTORIA ACADEMICA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS CON ENFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

TEMA:

**ANALISIS DEL ESQUEMA DE PAGO DE
COMPENSACION FIJA Y VARIABLE, EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
HELADOS SENSACION LTDA, DURANTE EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2019.**

AUTOR:

Michael García Badilla

San José, Diciembre 2019

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRAFICOS	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	32
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN	32
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	33
CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS RETRIBUTIVOS	34
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	35
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE LA COMPENSACIÓN	35
GESTIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN EL RENDIMIENTO	36
COMPENSACIÓN VARIABLE	36
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN COSTA RICA	37
ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE PAGO, MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE	39
ESTABLECIMIENTO E IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE ESCALAS Y RANGOS SALARIALES, DENTRO DE LA	
ESTRUCTURA DE VENTAS DE LA EMPRESA	40
ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE SUCESIÓN	41
DESARROLLO DE CANDIDATOS, POR DESARROLLO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN	41
ESTABLECIMIENTO DE EVALUACIONES CUANTITATIVAS PARA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	42
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	42
ENCUESTAS DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES	43
INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN, (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI)	45
EQUIDAD INTERNA: PAGAR EN FUNCIÓN A DE LAS RESPONSABILIDADES	46
EQUIDAD EXTERNA: PAGAR EN FUNCIÓN AL MERCADO	47
INCENTIVOS: PAGAR EN FUNCIÓN AL RENDIMIENTO	48
PERCENTILES DE COMPENSACIÓN	50
SALARIO O SUELDO BASE	50
COMPENSACIÓN TOTAL GRAVABLE	50

COMPENSACIÓN TOTAL NETA	50
TABULADOR RÍGIDO	51
TABULADOR FLEXIBLE	51
SALARIO VARIABLE	51
SALARIO META, (O CONOCIDO COMO SALARIO TARGET)	51
MOTIVACIÓN	49
<u>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</u>	54
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVO	54
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
FUENTES DE LA INFORMACIÓN	56
MUESTRA	58
VARIABLES DEL ANÁLISIS	59
INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	60
CUESTIONARIO	60
ENTREVISTA	61
PROCESO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	62
<u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	65
<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	84
<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	86
<u>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	114
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	119
<u>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</u>	121
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE, PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA HELADOS SENSACIÓN LTDA.	122
ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	153
CUESTIONARIO UNO	153
CUESTIONARIO TRES	156
MANUAL DEL USUARIO	158

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Distribución porcentual del salario, en los último años	38
FIGURA 2: Administración de la Compensación	39
FIGURA 3: Administración de la Compensación	45
FIGURA 4: Mezcla salarial y su composición. Chiavenato	53
FIGURA 5: Hernández, Fernández y Baptista	56
FIGURA 6: Tabulador Salarial por Nivel y Puesto	96
FIGURA 7: Comparativo de equidad interna, mercado y costo de vida	100
FIGURA 8: Departamento de salarios mínimos de ley	105
FIGURA 9: Indicador de Rotación Acumulado al mes de Octubre 2019	125
FIGURA 10: Cronograma de Comunicación Modelo de Compensación Oct 19	148
FIGURA 11: Cronograma de Comunicación Modelo de Compensación Nov 19	148
FIGURA 12: Cronograma de Comunicación Modelo de Compensación Dic 19	149

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Tabla de compensación variable, Ventas del Jefe de Zona	50
TABLA 2: Planta Organizacional, Departamento de Ventas.	59
TABLA 3: Matriz de conceptualización	61
TABLA 4: Opciones de respuesta, cuestionamiento 1, apéndice 1	66

TABLA 5: Opciones de respuesta, cuestionamiento 2, apéndice 1	68
TABLA 6: Opciones de respuesta, cuestionamiento 3, apéndice 1	69
TABLA 7: Modelo Propuesto de Compensación Fijo y Variable	70
TABLA 8: Opciones de respuestas al cuestionamiento 4, apéndice 1	72
TABLA 9: Indicadores Clave del Negocio, para el pago del salario variable	74
TABLA 10: Opciones de respuestas cuestionamiento 5, apéndice 1	76
TABLA 11: Opciones de respuestas, cuestionamiento 6, apéndice 1	77
TABLA 12: Opciones de respuestas, cuestionamiento 7, apéndice 1	79
TABLA 13: Opciones de respuestas, cuestionamiento 8, apéndice 1	81
TABLA 14: Opciones de respuestas, cuestionamiento 9, apéndice 1	81
TABLA 15: Opciones de respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 1	83
TABLA 16: Opciones de respuestas, cuestionamiento 1, apéndice 2	87
TABLA 17: Opciones de respuestas, cuestionamiento 2, apéndice 2	90
TABLA 18: Opciones de respuestas, cuestionamiento 3, apéndice 2	93
TABLA 19: Opciones de respuestas, cuestionamiento 4, apéndice 2	96
TABLA 20: Opciones de respuestas, cuestionamiento 5, apéndice 2	98
TABLA 21: Opciones de respuestas, cuestionamiento 6, apéndice 2	101
TABLA 22: Opciones de respuestas, cuestionamiento 7, apéndice 2	102
TABLA 23: Opciones de respuestas, cuestionamiento 8, apéndice 2	104
TABLA 24: Brechas salariales por cambios de puestos	106
TABLA 25: Opciones de respuestas, cuestionamiento 9, apéndice 2	108
TABLA 26: Opciones de respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 2	110
TABLA 27: Planta Organizacional Total empresa Helados Sensación Ltda.	113
TABLA 28: Composición de Salario Fijo y Variable anterior	124
TABLA 29: Indicadores Clave del Negocio, para pago del salario variable	127
TABLA 30: Desglose de indicadores por puesto	129
TABLA 31: Tablas del Ayudante de Ventas. Indicador Ventas	129
TABLA 32: Tablas del Ayudante de Ventas. Indicador de Efectividad	130

TABLA 33: Tablas del Repartidor de Ruta. Indicador de Ventas	131
TABLA 34: Tablas del Repartidor de Ruta. Indicador de Efectividad	132
TABLA 35: Tablas del Vendedor Convencional. Indicador de Ventas	133
TABLA 36: Tablas del Vendedor Convencional. Indicador de Equipo Venta	134
TABLA 37: Tablas del Vendedor Convencional. Indicador de Efectividad	135
TABLA 38: Tablas del Pre vendedor. Indicador de Venta	136
TABLA 39: Tablas del Pre vendedor. Indicador de Equipo Venta Cero	137
TABLA 40: Tablas del Pre vendedor. Indicador de Efectividad de Ventas	138
TABLA 41: Tablas del Supervisor. Indicador de Ventas	139
TABLA 42: Tablas del Supervisor. Indicador de Equipo Venta Cero	140
TABLA 43: Tablas del Supervisor. Indicador de Efectividad de Venta	141
TABLA 44: Tablas del Supervisor. Indicador de Efectividad de Venta	141
TABLA 45: Tablas del Jefe de Zona. Indicador de Ventas	142
TABLA 46: Tablas del Jefe de Zona. Indicador de Equipo Venta Cero	143
TABLA 47: Tablas del Jefe de Zona. Indicador de Efectividad de Venta	144
TABLA 48: Incrementos porcentuales por puesto, con salario meta	145
TABLA 49: Incrementos porcentuales por puesto, con topes al 115%	145
TABLA 50: Temario Comunicación Propuesta Esquema Compensación Fija/Variable.	147
INDICE DE GRAFICOS	

GRAFICO 1: Ilustración a la pregunta 1, apéndice 1	66	GRAFICO 2: Ilustración a la pregunta 2, apéndice 1	69
GRAFICO 3: Ilustración a la pregunta 3, apéndice 1	71		
GRAFICO 4: Ilustración a la pregunta 4, apéndice 1	73		
GRAFICO 5: Ilustración a la pregunta 5, apéndice 1	74		
GRAFICO 6: Ilustración a la pregunta 6, apéndice 1	76		
GRAFICO 7: Ilustración a la pregunta 7, apéndice 1	78		
GRAFICO 8: Ilustración a la pregunta 8, apéndice 1	80		
GRAFICO 9: Ilustración a la pregunta 9, apéndice 1	82		

GRAFICO 10: Ilustración a la pregunta 10, apéndice 2	83
GRAFICO 11: Ilustración a la pregunta 11, apéndice 2	87
GRAFICO 12: Ilustración a la pregunta 12, apéndice 2	91
GRAFICO 13: Ilustración a la pregunta 13, apéndice 2	93
GRAFICO 14: Ilustración a la pregunta 14, apéndice 2	99
GRAFICO 15: Ilustración a la pregunta 15, apéndice 2	102
GRAFICO 16: Ilustración a la pregunta 16, apéndice 2	104
GRAFICO 17: Ilustración a la pregunta 17, apéndice 2	107
GRAFICO 18: Ilustración a la pregunta 18, apéndice 2	109
GRAFICO 19: Ilustración a la pregunta 19, apéndice 2	110
GRAFICO 20: Ilustración a la pregunta 20, apéndice 2	114
CAPITULO I: PROBLEMA	

Planteamiento del Problema de Investigación

La retribución a los colaboradores no solo puede estar determinada por las tareas cotidianas que desempeñan, sino por los logros obtenidos. Esos logros representan o constituyen beneficios directos para la Compañía, y al ser compensados adecuadamente, todos ganan. Tanto el colaborador como la Empresa al contar con sistemas de compensación orientados a indicadores, cuotas, metas y objetivos, por lo cual, mes a mes se puede perseguir o procurar un objetivo de alcance, con miras a enfocarse en un producto o táctica promocional, que impulse el volumen de venta pretendido por la Empresa.

Diversos estudios revelan que la compensación variable es una herramienta de gestión estratégica de primer nivel, que permite hacer frente a períodos negativos o planos, en procura de alcanzar la menor pérdida de colaboradores posible. Además la retribución o compensación variable, mejora el salario percibido por el individuo, de acuerdo con la frecuencia de pago existente en la Empresa, logrando hacer que existan esquemas de pago atractivos para los colaboradores, los cuales pueden ser enfocados por la Compañía para guiarlos al logro de indicadores claves del negocio, buscando la rentabilidad de la Empresa.

La compañía Helados Sensación Ltda; de acuerdo al criterio del Gerente Financiero, Licenciado William Molina, sostiene que el esquema de pago utilizado en la actualidad por la Empresa, tiene y presenta muchas áreas de oportunidad para mejorar sus alcances y cumplimiento de objetivos de la empresa, todo lo anterior en comparación con empresas del mismo giro de negocio; en su composición fija y variable, no muestra una homologación, lo que hace que sea difícil dar seguimiento a indicadores claves del negocio, porque no muestra un esquema determinado y específico para el personal de ventas de la Compañía, y si a lo anterior le agregamos una tremenda desproporcionalidad salarial, en lo devengado por algunos subalternos, en comparación con sus Supervisores y Jefaturas inmediatas, se dificulta establecer líneas de crecimiento laboral internas dentro de la Empresa, o bien, generar interés de crecimiento laboral en ésta.

La propuesta de analizar el esquema de pago y la composición fija o variable que utiliza la Empresa Helados Sensación Ltda; radica en una necesidad latente de hacer que el negocio alcance un mayor crecimiento, para lo cual es necesario dar prioridad a los productos de mayor rentabilidad para la empresa, y no dejar esta decisión en manos de los colaboradores, para que sean ellos quienes elijan que quieren vender, de ahí que la empresa busca establecer objetivos importantes mediante el Plan Estratégico Empresarial, como lo es la rentabilidad del negocio, que se enfoca en el seguimiento del personal, mediante indicadores claves; que ayuden a la Empresa y al colaborador, a alcanzar líneas de crecimiento laboral y económico, además de dar una orientación a las metas y objetivos que persigue la Compañía, tanto en la actualidad, como para el futuro cercano.

Con la presente investigación sobre el análisis de cambio del esquema de pago y su composición fija y variable, para el área comercial de la empresa Helados Sensación Ltda; se intenta dar una ventaja competitiva a la misma, además de mejorar el ingreso mensual de cada colaborador, mediante escalas salariales que permitan imprimir una línea de crecimiento laboral y económico a cada una de las personas que pertenecen al Departamento de Ventas. Los argumentos anteriores nos obligan a plantear la interrogante:

¿Se debería aplicar un nuevo esquema de compensación fija y variable, para el Departamento de Ventas de la Empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Analizar un esquema de compensación fija y variable, en la Empresa Helados Sensación Ltda; para garantizar el control, seguimiento, y desempeño del Departamento de Ventas.

Objetivos específicos

- Examinar el esquema de pago de compensación fija y variable, que utiliza actualmente la Empresa Helados Sensación Ltda.
- Identificar las variables utilizadas en la Empresa para hacer efectivo el pago a los colaboradores del Departamento de Ventas de la Empresa.
- Proponer un esquema de compensación fija y variable para el Departamento de Ventas de la Empresa Helados Sensación Ltda.

Justificación de la Investigación

Esta investigación se lleva a cabo con la premisa de poder identificar un modelo de compensación y beneficios, que sea óptimo para el funcionamiento de la Empresa, en la que se puedan realizar revisiones, seguimientos, establecer objetivos y metas trazados por la misma, para cumplir con estos puntos la Gerencia Comercial, va a trabajar en un planteamiento de objetivos y metas nuevas para el período del año 2020.

Al emplear un esquema de compensación y beneficios fijo y variable para la Empresa Helados Sensación Ltda; esto podría disminuir la rotación, estabilizar y retener al personal con alto desempeño laboral, ya que en la actualidad se dificulta establecer líneas de crecimiento atractivas para el personal del Departamento de Ventas, lo que hace que los colaboradores no vean atractivo pasar de un puesto a otro de mayor responsabilidad, ya que

no ven una mejora salarial en sus ingresos mensuales, al implementar este sistema de compensación y beneficios, estaríamos contribuyendo en la definición de líneas de sucesión y estableciendo escalas salariales que nos permitan identificar y presupuestar costos y cargas sociales de la totalidad del personal del área de ventas de la empresa, y en la actualidad esto es solo un presupuesto aproximado de costos.

Actualmente los esquemas de compensación y beneficios, en la mayoría de empresas, están dentro de un proceso clave de la Gestión del Talento Humano; uno de sus objetivos importantes es proveer y generar bienestar en los colaboradores y a su vez, hacer impacto en el clima laboral de la empresa, mediante la definición de escalas salariales, reconocimientos, comisiones y beneficios en general; por tal motivo, es fundamental establecer, de acuerdo con los objetivos y funciones de cada cargo, los componentes inherentes al salario y a la vez que conlleva un desempeño mayor de cada colaborador. Así son en la teoría, los sistemas de compensación y beneficios en la actualidad, para nuestro caso en cuestión, significa el reemplazo de un esquema inadecuado por el volumen actual de la empresa y pasar a un esquema actualizado, funcional y renovado, que se equipara con lo que el mercado ofrece, teniendo como atractivos, la retención y promoción de plazas y puestos.

Los réditos por obtener, al lograr definir, establecer y actualizar el sistema de compensación y beneficios de la Empresa Helados Sensación Ltda; serían de mucha utilidad, porque nos facilitan el trabajar por objetivos y metas en un área en la que los números son los que definen el estado de cumplimiento de la misma. El Departamento de Ventas es el que lleva la pauta del cumplimiento y alcance de logros, ya que la forma de medición es en su gran mayoría, por indicadores cuantitativos, lo que facilita determinar los logros alcanzados, o bien definir en cuáles áreas, líneas, o productos, se debe enfocar las fuerzas para proponer nuevas metas y objetivos en la Empresa; ésta es la ventaja que se lograría alcanzar mediante la actualización de un esquema de compensación y beneficios.

Otro beneficio que se pretende lograr al cambiar el “esquema de compensación y beneficios”, es lograr establecer un modelo integral en la Gestión del Talento Humano, donde se tenga definida una estrategia, seguida de indicadores como son; planes de carrera, planes de

sucesión, desarrollo y formación, gestión del desempeño, compensación y beneficios, selección e inducción, todo lo anterior mediante competencias, cargos y personas, con lo que podría sacar resultados cuantitativos y cualitativos del desempeño, rendimiento y puesta en marcha de la Empresa con nuevos sistemas de medición y dirección.

Como resultado final de este estudio, se pretende dar un enfoque diferente en la forma de medir el desempeño de sus colaboradores, en el cual la retribución obtenida por cada uno de ellos sea equitativa a su gestión de labores en sus respectivos puestos de trabajo, para lo anterior se va a trabajar en detectar aquellos indicadores claves del negocio, que puedan colaborar en el cumplimiento de objetivos y metas de la Empresa.

Algunos objetivos que se procuran alcanzar con este esquema son: adquisición de personal calificado, retener a los colaboradores actuales que tengan un desempeño óptimo, garantizar la igualdad en puestos, alentar el desempeño y crecimiento laboral, controlar los costos de la Empresa y así ir en una vía de rentabilidad del negocio.

Por todo lo anterior, la idea de realizar esta investigación, es con la finalidad de proponer un esquema de compensación fijo y variable, para el Departamento de Ventas de la misma, y así poder dar un enfoque a los objetivos y estabilizar el ingreso mensual promedio del colaborador, e idear planes de crecimiento laboral, por medio de indicadores de crecimiento, además de disminuir la rotación en la Empresa.

Antecedentes de la Investigación

Tesis del año 2013, la autora Ana Amarilis López Calderón, realizó la siguiente Tesis con el título; “Las Compensaciones Económicas como factor de motivación, productividad del recurso humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”, de la Universidad de Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango de Guatemala.

Cita textual del objetivo general y objetivos específicos del trabajo mencionado:

Objetivo General

- Determinar la influencia que las compensaciones económicas tienen en la motivación laboral, del recurso humano de las microempresas manufactureras de textiles. (p. 27)

Objetivos Específicos

- Determinar las características las microempresas y del recurso humano que labora en ellas.
- Establecer los sistemas de administración de compensaciones utilizados por las microempresas para compensar a sus colaboradores.
- Establecer los tipos de incentivos que las microempresas otorgan a sus colaboradores.

- Proponer un incentivo económico, que responda a las necesidades del recurso humano que labora en las microempresas. (p. 45).

El objetivo general de esta investigación, consistía en: “Determinar la influencia que las compensaciones económicas tienen en la motivación laboral, del recurso humano de las microempresas manufactureras de textiles”. Luego de investigar y fundamentar la hipótesis del trabajo, se logra determinar que efectivamente, las compensaciones sí influyen en la motivación laboral, del recurso humano, ya que los sueldos, salarios, prestaciones y otras gratificaciones que los colaboradores reciben, llegan a convertirse en un motivador para la clase trabajadora, quienes buscan satisfacer necesidades personales; a su vez, dependiendo del paquete de compensaciones, éste llega a ser un canal que permite que la Empresa pueda mantener y retener a su fuerza laboral. Dentro de las conclusiones destacadas están: la confirmación de que las compensaciones económicas sí motivan a los colaboradores; también se logra concluir que producto del nivel académico mostrado por la clase obrera, esto impide que haya mayor oportunidad de crecimiento laboral, para los colaboradores, y por ende, un mayor crecimiento en su compensación económica. En la industria de manufactureras textiles, se logra determinar que no existe un plan de compensación económica atractivo que ayude al desempeño y desarrollo de la clase obrera, por lo que esto interfiere en el crecimiento laboral y económico del personal. Por último y producto de la inflación nacional, e internacional, se logra establecer que éste es un factor que disminuye la capacidad adquisitiva de la población, por lo que los colaboradores prefieren un salario que sea fijado por desempeño, para que éste sea justo y equitativo a la carga de trabajo y desempeño.

Algunas conclusiones extraídas de la investigación:

- En cuanto a la motivación: los colaboradores afirmaron que les agrada hacer lo que hacen, pero el problema es que no obtienen el beneficio económico suficiente para satisfacer sus necesidades, lo que confirma que las compensaciones económicas sí influyen en la motivación de los colaboradores.
-

En lo relacionado al recurso humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos: el 66% no culminó sus estudios a nivel medio, lo cual refleja una limitación de compensación laborales, incidiendo esto en la improductividad de su desempeño; asimismo se determinó que el desempleo en el medio y la falta de participación en procesos de formación de competencias impide a los colaboradores ocupar otros cargos cuyo salario sea satisfactorio, por ende se conforman con obtener únicamente recursos para sobrevivir.

- Los propietarios y/o administradores de las Microempresas no han utilizado ninguna clase de planes de compensación económicas para alcanzar el grado de satisfacción laboral deseado (Crear beneficio para ambas partes).
- La ausencia de métodos de compensación económica impide que los colaboradores se sientan motivados a desempeñarse eficientemente en las Microempresas manufactureras textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
- Los colaboradores no reciben salario extraordinario por actividades adicionales y no se cumple con el pago de prestaciones laborales que establece la ley, tampoco existen programas de compensación económica que motiven e incentiven elevar el nivel de desempeño, siendo los propietarios quienes a discreción fijan el salario y las condiciones laborales sin observar la legislación nacional correspondiente, además se confirma la limitada capacidad económica para atender lo descrito. (p. 89, 90).

Tesis del año 2011, los autores Grehis Cuello Pérez y Haznery Sibaja González, realizaron la investigación con el título; “Sistemas de compensación en empresas del sector construcción de la Ciudad de Cartagena”, en la Universidad de Cartagena, Colombia, donde se sugería analizar los sistemas de compensación que se utilizaban en el sector de construcción de la Ciudad, logrando determinar que estas organizaciones del sector de construcción, no se preocupan porque sus colaboradores conozcan todo lo relacionado con

•

los sistemas de compensación que brindan para estos, pues se puede notar que simplemente, tienen en cuenta la producción obtenida mediante sus colaboradores, en las labores asignadas.

Objetivo General

Analizar los sistemas de compensación que se utilizan en empresas del sector construcción en la ciudad de Cartagena.

Objetivos Específicos

- Identificar los sistemas retributivos aplicados en las empresas del sector de Construcción de la ciudad de Cartagena.
- Analizar las técnicas empleadas para la asignación salarial en las empresas del sector Construcción de la ciudad de Cartagena.
- Identificar los tipos de contratos laborales empleados en las empresas del sector de Construcción de la ciudad de Cartagena.
- Identificar cuáles son las políticas salariales que manejan las empresas del sector Construcción de la ciudad de Cartagena.
- Identificar los beneficios e incentivos utilizados por las empresas del sector Construcción de la ciudad de Cartagena. (p. 25).

Al ser una tesis enfocada en el sector de construcción, es notorio que los colaboradores al ser contratados por tiempo definido o bien por obra, el montar un esquema o sistema de compensación y beneficios, para ellos no es el fuerte de la empresa, ya que no necesita generar una cultura organizacional, sólida porque cada una de las personas que actualmente trabaja con ellos, no necesariamente vayan a ser colaboradores que permanezcan en el lapso y vida útil de la empresa; por lo tanto, los sistemas de compensación dentro de este sector de

-

las empresas, no es algo que tenga peso inmediato e interés para los dueños o directores de la Constructora.

Algunas conclusiones extraídas de la investigación:

- De acuerdo con los resultados obtenidos en las empresas objeto de estudio correspondientes al sector de la construcción, se ha podido determinar que estas organizaciones no se preocupan porque sus colaboradores conozcan todo lo relacionado con los sistemas de compensaciones que brindan para estos; pues se puede notar que simplemente tienen en cuenta la producción obtenida a partir de sus colaboradores en las labores asignadas.

Las organizaciones del sector de construcción tienen en cuenta los análisis y descripciones de puestos y la valuación de puestos, a la hora de definir su estructura salarial; puede afinarse que las empresas en estudio no manejan una metodología

•

completa para definir su estructura salarial, pues se pudo observar que aquellas que utilizan la valuación de puestos tienen en cuenta en cuanto a sus fases, el método de jerarquización por la facilidad que muestra a los demás. Así mismo se utilizan estas técnicas para asignar los salarios de una manera fácil para el departamento de recursos humanos y justa y equitativa para los colaboradores. (p. 176).

Tesis del año 2018, la autora Edma Beatriz Quiñonez Enríquez, realizó la tesis con el título; “Correlación entre la satisfacción de beneficios laborales e identificación organizacional en una empresa en la ciudad de Guatemala”, en la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. Como objetivo general se buscaba determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción de Beneficios laborales e Identificación organizacional en una empresa en la Ciudad de Guatemala. Se estableció que sí existe una correlación estadísticamente significativa entre la Satisfacción de Beneficios Laborales y la Identificación Organizacional global en la organización, por lo que se establece, que entre más satisfacción, mayor es la identificación hacia la organización por parte de los colaboradores. Se identificó que los colaboradores encuestados tienen un nivel de satisfacción alto hacia los beneficios laborales que la organización les otorga, ya que se observa que los trabajadores consideran que los beneficios cumplen con sus expectativas y cubren la mayoría de sus necesidades.

Objetivo General

- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre satisfacción de Beneficios laborales e identificación organizacional en una empresa de la Ciudad de Guatemala.

Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a los beneficios laborales que proporciona la empresa.
- Determinar el nivel de identificación organizacional de los colaboradores.

- Establecer si existe correlación estadísticamente significativa entre los factores de satisfacción de los beneficios: beneficios para la salud, beneficios económicos, beneficios no económicos, y las variables de identificación organizacional: compromiso organizacional, satisfacción laboral, motivación, comunicación y cultura organizacional. (p. 27).

En la presentación de tesis anterior, se muestra como existe una correlación significativa, entre el colaborador y el patrono, en temas de identificación, compromiso, comunicación y motivación, cuando existen factores en “beneficios laborales”, que den un impulso, o motivación a los colaboradores en el desempeño. Es necesario mencionar, que es algo de conocimiento general, que al saber y conocer que por mi gestión, puedo ganarme un incentivo, la mayoría de los colaboradores, van a trabajar para alcanzar dicha meta u objetivo, logrando motivar internamente al personal a cargo y a la vez, alcanzar los objetivos establecidos por parte de la organización, o empresa.

Algunas conclusiones extraídas de la investigación:

- Se estableció que sí existe correlación estadísticamente significativa entre la Satisfacción de Beneficios Laborales y la Identificación Organizacional global en la organización, por lo que se establece que, entre más satisfacción, mayor es la identificación hacia la organización por parte de los colaboradores.
- Se identificó que los colaboradores encuestados tienen un nivel de Satisfacción Alto hacia los beneficios laborales que la organización les otorga, ya que los resultados se observa que los trabajadores consideran que los beneficios cumplen con sus expectativas y cubren la mayoría de sus necesidades.
- Se determinó que los colaboradores encuestados tienen un nivel de Identificación Organizacional alto hacia la organización en la que laboran, la identidad por parte de los hombres es mayor al de las mujeres, ya que los resultados muestran que los colaboradores tienen compromiso organizacional y están satisfechos laboralmente. (p. 44).

En el año 2017, se publicó en la Revista Ibero Americana de Estrategia de la Universidad Nove de Julho Brasil, una investigación sobre “Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional de los docentes de las Instituciones de Educación superior en México”, esta investigación se llevó a cabo con 209 docentes de la Zona Metropolitana Laja Bajío en Guanajuato, México, obteniendo una muestra de 196 docentes; ósea, un 95% de los encuestados con un margen de error del 5%, equivalentes a 13 docentes sin encuestar; los resultados demostraron que la estrategia de compensación a través de los salarios, aumenta el compromiso efectivo, mientras disminuye el compromiso continuo. En una comparación en esta investigación también se indica que la estrategia de compensación, a través de los honorarios, de los docentes asalariados, tienen un mayor sentimiento de apego y compromiso por realizar sus labores, y un menor sentimiento de tener, solo por el hecho o necesidad de un empleo. En la contratación laboral, la compensación a través de honorarios, se ha convertido en una práctica común para evadir la carga laboral; sin embargo, no se ha analizado el impacto sobre el compromiso organizacional, como una estrategia de la gestión humana. Es importante mencionar que la compensación por honorarios, es sencillamente brindar servicios profesionales, donde se supone que no existe relación laboral, por falta de subordinación, y que esta labor puede hacerse desde el despacho del prestador de servicios. Dentro de las conclusiones de esta investigación, se logró determinar que el compromiso organizacional, es más firme y estable, cuando existe una relación laboral, ya que al ser una prestación de servicios profesionales, este último, tiene una vinculación parcial y no total, lo que hace que exista un compromiso afectivo momentáneo y no continuo en el tiempo, cosa que si ocurre con la compensación por salarios, donde el compromiso afectivo si es continuo en el tiempo y existe un mayor compromiso organizacional.

Como conclusiones del trabajo se tienen las siguientes:

- “En esta investigación se ha realizado un análisis del efecto que, las estrategias de compensación (honorarios y salarios), tienen sobre las dimensiones del Compromiso Organizacional de los docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES).

- Los resultados indican que, la dimensión “compromiso afectivo” es un indicador de intensidad efectiva del docente y su compromiso con la IES, pues desarrolla sentimientos de apego emocional hacia las IES donde trabaja.
- En relación a las estrategias de contratación, por ende de compensación a sus docentes, los resultados muestran que, aunque las IES utilizan tanto sistema de salarios como el de los honorarios, en las IES privadas están realizando un uso intensivo de la estrategia de compensación por honorarios. (p. 100).

Tesis del año 2015, el autor Giovanni Martínez Alvarado, realizó la siguiente tesis, con el título; “Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extra salariales y no salariales del sector privado usadas en Costa Rica en la actualidad” en la Universidad de Costa Rica.

Como objetivo general, buscaba realizar un análisis jurisprudencial de los criterios preponderantes emitidos por los Tribunales de Justicia durante los últimos diez años afines a las compensaciones salariales, extra salariales y no salariales en el Sector Privado, su inserción y frecuencia en Costa Rica, para determinar los efectos que éstas provocan o los sujetos interventores.

Se logra determinar que la naturaleza jurídica de cada uno de estos tipos de compensación pueden variar. Y siguiendo esta línea de pensamiento se deben analizar criterios tales como: si éstas son otorgadas de forma periódica, reiteradas o no, si son concebidas como remuneración por la labor realizada, si su entrega es otorgada antojadizamente por el patrono, por lo cual, hasta este momento se podrá tener certeza de cuándo éstas pueden o no formar parte del salario.

En relación a la tesis de referencia tomada de la UCR, del año 2015, en la que se habla desde el punto de vista jurídico de la compensación extra salarial, y no salarial del sector privado en Costa Rica, es necesario rescatar que en la actualidad existen muchas empresas, que para evadir impuestos y cargas sociales, adoptan sistemas no autorizados para evadir responsabilidad laboral, afectando directamente a la clase trabajadora y violando sus derechos laborales como colaboradores activos de nuestra sistema laboral.

Por lo anterior, es importante señalar y aclarar que todo sistema de compensación y beneficios, que se estipule, y se promueva desde el punto de vista legal, y gubernamental, se

realiza con la premisa de mejorar condiciones laborales que a su vez, contribuya a mejorar el clima laboral de una organización o empresa. Además de que en la actualidad se necesita tener identificados todos los paquetes de beneficios adicionales al salario, y que vienen a ser un factor de atracción para las personas interesadas en tener una opción de trabajo, siempre y cuando estos estén de la mano con la legislación laboral vigente de nuestro país.

Citamos del documento oficial el objetivo general y los objetivos específicos, además de sus conclusiones al respecto.

Objetivo General

- Realizar un análisis jurisprudencial de los criterios pre ponderables emitidos por los Tribunales de Justicia durante los últimos diez años afines a las compensaciones salariales, extra salariales y no salariales en el sector Privado, y su inserción y frecuencia en Costa Rica, para determinar los efectos que estas provocan a los sujetos intervinientes.

Objetivos Específicos

- A la luz del artículo 162 del Código de Trabajo determinar lo que en doctrina y en la normativa vigente se considera salario, y a la luz de dicha consideración evaluar si existen diferentes sustantivas entre las compensaciones no salariales y extra salariales.
- Estudiar y analizar las figuras, Bonificaciones, Regalías, Compensaciones y Reembolsos de Gastos como viáticos y kilometraje.
- Confrontar la figura “Stock Option” como un medio de compensación subgéneros con respecto a las figuras anteriormente estudiadas.
- Determinar las ventajas y desventajas del uso de las compensaciones extra salariales y no salariales del sector privado usadas en Costa Rica actualmente.

Como conclusión general se cita lo siguiente:

“El epílogo de la presente investigación, después de analizar las diferentes formas de compensación salariales y extra salariales o no salariales como pueden ser: gratificaciones, bonificaciones, viáticos, pago de kilometraje, y “stock options”, entre otros. Logra determinar que la naturaleza jurídica de cada uno de estos tipos de compensación puede variar. Y siguiendo esta línea de pensamiento se deben analizar criterios tales como: si estas son otorgadas de forma periódica, reiterada o no, si son concedidas como remuneración por la labor realizada o si su entrega es dada por una liberalidad del patrono, por lo cual hasta este momento se podrá tener certeza de cuando estas pueden formar parte o no del salario. Además demuestra cómo un uso inadecuado de estas a la hora de calcular la o el (Liquidación, Aguinaldo, Auxilio de Cesantía, Pago de las Coberturas del Seguro Social y la deducción al salario en razón al pago del Impuesto Sobre la Renta) pueden producir afectaciones claras al patrimonio de trabajadores, patronos y casos muy puntuales al Estado Costarricense”. (p. X).

“Para efectos de tener un panorama más claro de cómo estas afectaciones influyen en el adecuado cómputo del salario, han tomado como base cinco institutos propios del derecho laboral como lo son: liquidaciones aguinaldo, auxilio de cesantía, pago del seguro social y las deducciones salariales del impuesto sobre la renta. Por lo tanto se da una breve introducción de cada uno de estos conceptos para determinar cuáles son los sujetos afectados y en qué medida lo son, por el uso inadecuado de los sistemas de compensación”. (p. 195). Tesis del año 2009, la autora Mariana Paniagua Artavia, redactó la Tesis con el título; “El derecho de imagen a partir del sistema de compensación en los Contratos Laborales de Periodistas”, esto en la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica.

La tesis muestra en su objetivo general y específicos lo siguiente:

Objetivo General

- Analizar si la disponibilidad sobre la propia imagen en contratos laborales de periodistas está siendo correctamente compensada o bien se presta para desproteger los derechos de los retratados y eludir las correspondientes obligaciones sociales y fiscales. (p. 16).

Objetivos Específicos

- Determinar los límites de la disponibilidad sobre la propia imagen, el consentimiento y las consecuencias de su posible revocación.
- Investigar la naturaleza de la compensación del derecho de imagen en los contratos laborales de periodistas y cómo se indemniza en la práctica.
- Identificar la regulación pertinente con a las formas mínimas de compensación en relación con el caso de los futbolistas profesionales.
- Examinar las formas de contratación usadas por los empresarios y la técnica en que son presentadas para cumplir o no con las obligaciones fiscales.
- Establecer las consecuencias del uso inadecuado o incumplimiento del contrato laboral por parte del patrono y el contrato de disponibilidad de la propia imagen. (p. 16 / 17).

Conclusiones

El Derecho de Trabajo fue conceptualizado para proteger a la parte débil en la relación laboral, que es aquella donde se dan los presupuestos de remuneración por una prestación mediando la dirección por parte del contratante.

Para probar la existencia de la relación laboral no es indispensable la tenencia de un contrato laboral por escrito, cabe cualquier método para probarla: la Teoría del Contrato Realidad, la determinación de la subordinación, la aplicación del principio protector y la regla del principio “in dubio pro operario”.

En esta investigación se analizó el derecho sobre la propia imagen, el cual es un derecho de la persona. Estos son extra patrimoniales por lo que no se encuentran en el comercio de las personas ni pueden ser negociados, son inembargables, inexpropiables y no susceptibles de pignoración. Aunque ha demostrado y permitido cierto grado de disposición sobre estos derechos, en el tanto medie consentimiento o bien ese interés particular ceda ante los intereses superiores. (p 124).

Lo importante de la tesis anterior, radica en el concepto de garantizar una compensación correcta y justa para todas las partes, en donde se debe de verificar las condiciones mínimas

de ley, bajo las cuales debe estar presente todas las garantías sociales y fiscales, que rigen nuestro sistema gubernamental, siendo el factor de compensación un parámetro de estabilidad y medición del clima y cultura organizacional, pues en caso de que los colaboradores sientan el incumplimiento de alguno de sus deberes y derechos como colaboradores, afecta directamente el desempeño, rotación y estabilidad en dicho lugar de trabajo.

Tesis del año 2007, las autoras Irina Delgado Saborío, y Bertha María Jiménez Alvarado, realizaron su tesis con el título; “Sistemas de Compensación Stock Options Plans”, esto en la Universidad Estatal a Distancia UNED.

Objetivo General

Investigar los aspectos y características relevantes de las Stock Options Plans, como surgieron, cuáles son sus características principales y cuál es su tratamiento a la luz del derecho comparado, en aras de determinar si éstas constituyen o no salario. (p.3).

Objetivos Específicos

Analizar las Stock Options Plans a la luz de la legislación costarricense y determinar si nuestra legislación es apta o suficiente para regular esta figura jurídica.

Realizar un estudio comparado entre la jurisprudencia española y la costarricense, a fin de extraer los elementos esenciales de esta figura jurídica.

Determinar si con base en los objetivos anteriores, si las ganancias producto del valor de la acción, pueden considerarse como parte de la remuneración salarial. (p. 3).

Conclusiones

Las Stock Options Plans, como todo tiene fortalezas y debilidades. Implica un gran esfuerzo, principalmente al principio cuando se diseña y se aplica el nuevo paquete, pero tiene grandes ventajas. Al poder enfatizar los incentivos a largo plazo se permite crear un mayor lazo entre el empleado y la organización, además de un mayor interés y responsabilidad con respecto a los resultados del grupo y de la organización en general.

Vimos que las “Stock Options Plans”, tienen como principal objetivo fidelizar al personal más calificado. Al tratarse de un método retributivo en que el dinero se entrega al final de un

proceso, supone una barrera de salida para el directivo ante eventuales ofertas de los competidores. Normalmente, las opciones sobre acciones concedidas a los trabajadores no son transmisibles. Además, si un trabajador deja la empresa antes que finalice el período de la entrega, en la mayoría de los casos pierde su derecho de ejercerlas. Por lo tanto, las opciones sobre acciones crean un fuerte vínculo financiero entre la empresa y el trabajador.

En resumen los “Stock Options Plans” son un tipo de compensación de capital otorgado por las empresas a sus colaboradores y ejecutivos. En lugar de otorgar acciones directamente, la empresa ofrece opciones derivadas sobre las acciones. Estas opciones vienen en forma de opciones de compra regulares y le dan al colaborador el derecho de comprar acciones de la compañía a un precio específico por un período de tiempo definido. Esto hace que los colaboradores, puedan ser parte del rol de accionistas de la empresa, y puedan recibir utilidades de la misma. Un ejemplo de “Stock Options Plans”, en el país lo encontramos en la Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos”, quienes en el pasado sacaron esta modalidad de compensación, y la misma se encuentra en manos de algunos colaboradores de la empresa, quienes tienen su utilidad en cada período y cierre de año.

Según la investigación hecha en el año 2016, por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, (TEC Empresarial) se hizo una investigación en Costa Rica con el siguiente tema:

“Remuneración de la fuerza de ventas: Variables que determinan su éxito o fracaso”, los temas en discusión u objetivos generales, respondían a preguntas, como por ejemplo: ¿Qué tipo de incentivos incrementan el esfuerzo del vendedor para lograr las metas en la organización?, “Si se combinan diferentes esquemas de incentivos se incrementa la dedicación del vendedor”, un ejemplo de esta investigación y su importancia en las empresas, lo podemos apreciar en la economía estadounidense, donde se gastaron cerca de unos \$800 billones de dólares en remuneración para la fuerza de ventas, siendo este monto entre un 10% y un 40% de las ganancias en costos de la fuerza de ventas.

En esta investigación la metodología de la investigación fue bajo el diseño experimental, ya que se utilizó un software z/Tree (Zurich Toolbox for Ready made Economic Experiments, en inglés), es una herramienta especializada para la puesta en marcha de experimentos económicos, por medio de este software se llevaron a cabo varios diseños, logrando establecer varios escenarios y resultados, en total la muestra fue de ciento treinta y cinco

sujetos, estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios del Instituto Tecnológico de Costa Rica:

Cita textual del documento:

“La fuerza de ventas y su remuneración son temas fundamentales dentro del mercadeo de las empresas” (p. 42).

Además habla sobre la revisión de la literatura sobre temas de compensación de la fuerza de ventas:

“La perspectiva de la Teoría de la Agencia (Agency Theory) ha sido el paradigma dominante en la investigación sobre el tema de compensación a la fuerza de ventas. La teoría de la Agencia explica que la relación entre la empresa (gerencia de ventas) y los vendedores (as) se establece a través de contratos en los cuales se busca maximizar el beneficio de la compañía, lo cual no necesariamente conduce a la maximización de la utilidad por parte de los vendedores, si se asume la función de utilidad por los ingresos de un vendedor refleja aversión al riesgo, mientras que la de la empresa es neutral al riesgo debido a la incertidumbre de las ventas”. (p. 42 y 43).

Dentro de las conclusiones preliminares cabe mencionar las siguientes:

- Es importante el establecimiento de concursos con premios ordenados, lo que incrementa el esfuerzo de los sujetos adversos o con limitaciones al riesgo, logrando maximizar sus ingresos.
- Se puede determinar un incentivo inicial para el inicio del cumplimiento de cuotas, sin que el vendedor genere esfuerzo alguno, lo cual no era un indicador significativo.
- Fijar una cuota de ventas para la obtención de premios en concursos de ventas podría tener un efecto positivo, más si existen personas con referencias de estos pagos recientemente, logrando o motivando al vendedor a arriesgar más en su labor, con la finalidad de conseguir mayores resultados.

Como conclusión final, y retomando el ejemplo del dinero invertido por empresas estadounidenses, se puede definir y establecer que las empresas enfocadas en las ventas, deben tener planes o estrategias de ventas, para sus equipos de trabajo, porque son estos sistemas los que pueden motivar al colaborador, para el alcance de sus objetivos propios y

empresariales, manteniendo un origen e indicador por revisar, mejorar y evaluar continuamente, para establecer una real mejoría en los procesos y volúmenes de ventas.

Recientemente la empresa DELOITTE, con representación en Costa Rica, publicó un artículo en el que habla de “Impulsar resultados con remuneraciones creativas”, esta empresa multinacional, indica que, cito textualmente de su página: “La mayoría de empresas costarricenses reconoce que sus sistemas de compensación no permiten diferenciarse, retener o motivar a los colaboradores”, lo que viene a confirmar que en la actualidad no basta con mantener un salario estandarizado o altamente personalizado, en definitiva no es suficiente que exista equidad, referenciada a un puesto en el mercado, sino que esto va más allá y esta multinacional, sugiere impulsar los resultados por medio de remuneraciones creativas, que motiven y saquen de la “zona segura” no solo a las empresas, sino también a los departamentos y fuerzas de ventas de cada empresa, convirtiéndose en empresas de alto nivel y con sistemas de compensación innovadores para el mercado nacional y extranjero. Además, mencionan que el mundo de los salarios, requiere de nuevos métodos que fortalezcan el sistema de compensación y tenga elementos claves como lo son: las tendencias de remuneración del mercado, las necesidades y expectativas del colaborador, y el desarrollo de las personas en la empresa. Además, mencionan algunas formas de dinamizar la creatividad, que en la actualidad emplean algunas empresas líderes en el mercado costarricense, estas formas son:

- Tiempo o Dinero: se trata de negociar tiempo como parte de las compensaciones.
- Ligar la compensación al desempeño del colaborador, por medio de preferencias o planes de carrera, entre los colaboradores.
- Establecimiento de remuneraciones más frecuentes, ligadas a indicadores claves del negocio.

Finalmente, se establece que los sistemas de compensación y estudios de remuneración de los últimos años han demostrado que los colaboradores responden muy positivamente a programas de compensación ágiles, que proporcionen ascensos, bonificaciones u otros incentivos más frecuentemente que el sistema tradicional. www.deloitte.com.

En el año 2015, también se tomó como antecedente el Proyecto de Ley, de la

Asamblea Legislativa de Costa Rica, con el tema; “Ley para el ordenamiento de las retribuciones adicionales al salario base del sector público”. Su objetivo general: “Establecer de manera racional y transparente un sistema de retribuciones adicionales al salario base, mediante criterios unificados de razonabilidad, eficiencia e igualdad, que garanticen el fiel cumplimiento de los objetivos institucionales, conforme al resultado de las evaluaciones del desempeño”. Se establece la creación de una Comisión Técnica, integrada por el Ministro de Planificación Nacional, y Política Económica, quien coordinará, el Ministerio de Hacienda, el Ministro de Trabajo, y Seguridad Social, y el Director de la Dirección General de Servicio Civil. Sus deberes y atribuciones son las señaladas en el artículo 2 de esta ley.

Si bien es cierto, la conclusión mencionada habla de la “Creación de una Comisión Técnica”, podemos tomarlo como una conclusión del Proyecto de Ley, porque la misma debe ser evaluada y liderada por un órgano que regule, reglamente y dirija el rumbo de este “Proyecto de Ley”.

Por lo anterior y producto del Proyecto de Ley, se pasó a estudio e informe de la Comisión Permanente de Asuntos Jurídicos, podemos deducir la siguiente explicación:

En toda empresa, entidad o institución debe existir siempre un modelo, sistema, o forma de normar los sistemas de compensación y beneficios, para tener un control de procesos, seguir objetivos e identificar rangos o escalas salariales que hagan tener control del gasto público o privado, desde el ángulo salarial de cada colaborador, de ahí la importancia de que exista un sistema de compensación y beneficios alineado con los planes estratégicos empresariales para lograr objetivos, metas y rentabilidad del negocio.

Proyecciones de la Investigación

- A. Examinar el esquema de pago de compensación fija y variable, utilizado en la Empresa Helados Sensación Ltda; en procura de hacer efectivos y eficientes los controles de desempeño del personal, estableciendo evaluaciones periódicas que sean el indicador cuantitativo de la efectividad o no efectividad del esquema de compensación por establecer o estructurar.

- B. Identificar las variables utilizadas en el esquema de compensación y beneficios existente del área comercial, con la finalidad de atraer mejor talento humano a la empresa, buscando generar un ambiente laboral óptimo y adecuado para retener y atraer al mejor talento humano del área costarricense en la que existan operaciones, buscando convertir la Empresa en una fuente de empleo atractiva a las personas, que encuentren en la misma, motivaciones para ser parte de ella.

- C. Proponer un esquema de compensación fija y variable para el Departamento de Ventas de la Empresa, que vaya acorde con la tendencia del mercado, que sea atractivo y a la vez retador para los colaboradores y empresa, donde se busque alcanzar metas y objetivos empresariales, y que a su vez logre convertirse en un mecanismo de control y respuesta a las exigencias del mercado, de la empresa y de las necesidades del colaborador.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Administración de la Compensación

Ricardo Varela Juárez (2013), en su libro, Administración de la compensación, segunda edición, menciona:

Es frecuente que quienes se interesan en la administración de la compensación, tienden a preguntar sobre la diferencia entre las palabras sueldo y salario, tal diferencia no existe, puesto que su significado es diferente, “salario” proviene del latín *salarium* que significa sal, y “sueldo” proviene del latín *solidum* que significa sólido, ninguna de las etimologías nos remite al significado actual. En los países de América Latina, la legislación laboral es consistente, y solo menciona la palabra salario, mientras el resto de las leyes evocan los dos conceptos, para no omitir ninguna idea. En conclusión, el término correcto por utilizar, sería

la palabra “remuneración”, que viene del latín *stipendium*, porque es lo que recibe alguien por algún servicio brindado. En la realidad a la falta de vocablos adecuados, en la vida práctica se utilizan los términos más comunes, por lo que cualquiera de los mencionados anteriormente, los veremos en muchos textos, información y estudios de carácter investigativo. (Información recopilada del libro, *Administración de la Compensación*, (p. 2)).

Compensación y beneficios

Ricardo Varela Juárez (2013), indica en su texto *Administración de la Compensación*, lo siguiente:

La Compensación y los beneficios obedecen a la forma o estilo de gestionar y administrar el pago de cada uno de los colaboradores de una empresa, incursionando en procedimientos más especializados y que logren enfocar al personal en sus objetivos y metas mensuales.

El autor Ricardo A. Varela Juárez; en su estudio o análisis “*Administración de la Compensación*”, segunda edición del año 2013, cita los siguientes temas, sobre la administración de la compensación.

- a. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación: este tema juega un papel de suma importancia porque la motivación es el motor diario que podemos activar nosotros mismos, para el logro de objetivos y metas, y esto se logra en gran parte, por el paquete de compensación y beneficios existente en la empresa; de ahí su importancia y papel protagónico en el presente estudio, con miras a la definición, comprensión y manejo del tema de salarios, beneficios, y compensación. (p. 22).
- b. Elementos que integran el salario según el marco legal: en el texto de la “*Administración de la Compensación*” Varela (2013), define bases importantes en temas de salarios, y compensaciones, porque existen normas y procedimientos en la estructura de los salarios, que son base suficiente para garantizar una remuneración justa y equitativa con el colaborador, obteniendo a la vez estructuras y esquemas de pago, favorables para la empresa y cada uno de sus colaboradores, procurando estar dentro del marco legal de cada zona, región, país. (p. 44).
- c. El análisis y descripción de puestos: es un tema que también hallamos en la obra citada, “*Administración de la Compensación*”, pues esta herramienta va implícita en

el paquete o esquema de compensación, porque el puesto y su descripción de funciones, va implícito en la parte básica de la remuneración y formas de pago y estilos, por lo tanto, es un tema que trataremos en la presente investigación, para tener claridad de cada componente del presenta análisis, (p. 70).

Modelos de Compensación

Corral (2006), en su obra “Recursos Humanos, Compensación”, menciona temas importantes que resumiremos seguidamente:

El autor, cita muchos temas interesantes entre los cuales, como capítulo I, desarrolla el tema de los “Propósitos de los modelos de compensación”, en éste enumera necesidades y efectos de contar con un modelo de compensación, como por ejemplo:

- a. La necesidad de atraer, incentivar y retener el talento humano.
- b. La necesidad de gestionar los costos salariales de modo competitivo.
- c. Efecto incentivador versus efecto motivador de la compensación.

Es de suma importancia, el que hagamos énfasis en los mercados laborales, es cada día más agresivo, y una ventaja competitiva hace que una empresa o bien una persona sean cotizables en el mercado laboral, por lo que basaremos o destacaremos los tres factores analizados por Corral debido a que las empresas no solamente deben enfocarse en una remuneración, sino ahora se debe ver más allá y también incluir modelos de compensación que haga que cada uno de los tres puntos mencionados anteriormente, tengan su finalidad y objetivos definidos para el logro de metas, y volverse una empresa cada vez más cotizable para la fuerza laboral, debido a sus beneficios y modelos de compensación, (p. 4 – 9).

Características de los modelos retributivos

Corral (2006), “Recursos Humanos y la Compensación”, menciona también algunas características de los modelos retributivos, y su aporte a los sistemas de compensación y beneficios en las empresas.

Indica que en la empresas se debe mantener una equidad interna que venga a compensar a cada colaborador de acuerdo con sus responsabilidades, además tener presente una equidad

externa, en la que se paga de acuerdo con la función y remuneración vigente en el mercado. El menciona la importancia de incentivar al personal, de acuerdo, y en función al rendimiento de los colaboradores. Existe una posición de modelos tradicionales, según la cual, se paga de acuerdo con la inflación, antigüedad, y convenios: pero de las carencias, surgen en la actualidad, nuevas formas de remuneración, para que la fase de los sistemas o modelos de compensación, sean atractivos y funcionales. (p. 15 – 26).

Sistemas de compensación y beneficios

Morales Arrieta, J. A. y Velandia Herrera, N.F. (2003), en su lectura, Salarios, Estrategias, y Sistema Salarial o de Compensación. Edición Mc Graw Hill, menciona:

“Los sistemas de compensación son una nueva forma de administrar y gestionar el talento humano en la empresas, ya que llevan una relación muy estrecha entre el rendimiento de cada colaborador y la remuneración de éste. La aplicación de un sistema de compensación adecuado lograría alcanzar aspectos financieros, organizacionales, legales y productivos, lo que hace que un sistema sea integral y con las valoraciones necesarias para alimentar los modelos de compensación existentes de las empresas”. (p. 223).

Métodos y herramientas de la compensación

Corral (2006), explica en su texto de Recursos Humanos, “Compensación”, menciona aspectos básicos por desarrollar:

“Uno de los métodos de suma importancia en la actualidad son las herramientas de medición con las que contemos en los departamentos de Gestión Humana para la evaluación de puestos, para identificar matrices de Carreras Profesionales, o bien lo que conocemos como plan de carrera, donde podamos indicarle a cada colaborador, cuál es su línea de crecimiento laboral, a su vez esto lleva a la edificación de estructuras salariales, que definen conceptos e indicadores claves del negocio, juntando cada uno de estos elementos podemos hablar de diseños de un Paquete de Beneficios, que viene a ser parte de un plan de remuneración, que contribuye en la retención, y atracción del talento humano, por último a tener paquetes,

diseños, y planes de trabajo, es importante evaluar todo aquello que nos ayude a la toma de decisiones y así, saber si estamos mejorando en la gestión del personal en nuestras empresas. (p. 28 – 43).

Gestión de un sistema de retribución basado en el rendimiento

Corral (2006), indica en su estudio, *Compensación*, establece una línea clara de pasos a seguir en materia de compensación, menciona lo siguiente:

La importancia de establecer objetivos claros para el logro de metas; éstas deben ser de conocimiento general del personal, para así involucrar a toda la Compañía en el alcance de objetivos. (p. 46).

En la evaluación del rendimiento, por actuación o por resultados, es importante definir las reglas del juego, y tener claro cuál será la forma de evaluación del rendimiento, habrá departamentos en los que la evaluación sea fácil medirla por actuación, en los que la función se hizo o no, y otras en las que es por resultados, por lo que podemos definir si la función se realizó o no, es de suma importancia, la evaluación para la determinación de resultados dentro de la Empresa. (p. 48).

¿La clasificación de cada forma de evaluación, nos define una calificación, la cual puede ser absoluta o bien relativa, de acuerdo con la forma o modelo adoptado por la Empresa. (p. 49).

Compensación Variable

Corral (2006), en su apartado de *Compensación*, menciona las modalidades de pago variable, existentes en el área comercial de las empresas.

Los pagos variables en los departamentos comerciales, son muy comunes porque son áreas en las que utilizan como motivación el no tener un salario base y definitivo, sino, el pago variable juega un papel de suma importancia en la gestión comercial, logrando que cada colaborador, pueda gestionar y definir de alguna manera, cuanto se quiere ganar. (p. 53).

Sistemas de compensación y beneficios en Costa Rica

La Lic. Victoria Scott, Gerente de Compensación y Beneficios de PwC Costa Rica, menciona en un artículo publicado en la Republica.net, con fecha del jueves 18 de mayo del 2017, lo siguiente:

Algunas empresas pagan menos, pero ofrecen mayores compensaciones, “Las compensaciones que aplican las compañías son importantes para comunicar las expectativas de desempeño, mejorar la productividad y recompensar a los empleados”.

El Lic. Gerson Vargas, Editor de la República.net, menciona en un artículo de la República.net, con fecha del jueves 17 de mayo del 2017, lo siguiente:

“El peso del salario fijo, en el 2000, era de un 80% de la remuneración total y en la actualidad apenas llega a un 68%. Las compensaciones variables y en especie pasaron del 20% al 32% en el 2017”.

La Lic. Laura Centeno, Gerente de País, de PeopleWorking para Costa Rica, menciona en el artículo de la República.net, publicado el jueves 17 de mayo del 2017, lo siguiente:

“Las compensaciones variables son buenas porque las empresas no están trabajando tanto en un horario fijo, sino por objetivos, rigen no solamente para puestos ejecutivos, sino para otras áreas, como rangos medios y administrativos. Además, induce a más gente a cumplir los objetivos de la empresa o alcanzar rápidos resultados”.

El Lic. Jorge Tiburcio, representante de la empresa Manpower en Costa Rica, menciona en el artículo de la República.net, con fecha del jueves 17 de mayo del 2017, lo siguiente:

“Para nadie es un secreto que existe una brecha entre los salarios de las empresas nacionales y multinacionales, sobre todo en sectores como tecnología, equipo médico, y financiero, las locales están acortándola con beneficios adicionales muy atractivos y así logran atrapar al ejecutivo”

FIGURA 1: Distribución porcentual del salario, en los último años.

SALARIOS FIJOS BAJAN

Los salarios fijos vienen disminuyendo el porcentaje de participación en la remuneración fija y más bien aumentan las compensaciones variables y en especie.

	2000	2005	2010	2016	2017
Salario fijo	80	78	74	68	68
Compensación variable	14	15	17	21	20
Compensación en especie	6	7	9	11	12

Fuente: Price Waterhouse Coopers, 2017

Nuevas tendencias de la compensación variable.

Ricardo Varela (2013), en su literatura “Administración de la Compensación”, introduce el tema de las nuevas tendencias de la compensación variable, y menciona:

Al implementar un modelo de compensación debemos tener claro que el esquema presenta dos enfoques comprensibles, esquema de compensación fijo y esquema de compensación variable, entendiendo lo anterior mostramos el cuadro de un sistema integral de compensación, (p. 267).

FIGURA. 2: Administración de la Compensación. Ricardo Varela 2013 (p. 267)

El sistema integral	
Tradicional	Nuevo enfoque
Compensación fija (Costo fijo). <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos. • Especificación o perfil de puestos. • Valuación de puestos. • Encuesta de sueldos. • Estructura de sueldos. • Tabulador salarial. • Evaluación del desempeño. 	Compensación variable (Inversión autofinanciable). <ul style="list-style-type: none"> • Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia. 2. Calidad. 3. Efectividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del sistema. • Presupuesto/planeación de sueldos. • Políticas. Auditoria al proceso integral. Reconoce un pago justo por un resultado esperado de 100%.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados individuales y de grupos más objetiva y realista. • Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado.

Fuente: Administración de la Compensación. Segunda Edición 2013.

Con la definición de un modelo de compensación variable, las empresas pueden establecer evaluaciones de resultados, por medición individual o bien grupal, siendo éstas más realistas y objetivas, porque promueven el logro en un 100% del resultado esperado, además de que se establecen o se definen indicadores de gestión, que deben cumplir algunas características importantes como lo son: deben ser específicos, consistentes, eficientes, imparciales, fáciles de medir, y entendibles, para que todo el personal, jefaturas, y gerencias, comprendan y conozcan la forma de evaluar y calificar cada indicador clave del negocio, (p. 270 – 271).

Establecimiento de políticas de pago, modelo de compensación variable

Ricardo Varela (2013), cita textualmente:

“Cuando un modelo se define para todos los grupos y las personas de la organización, hay que establecer con toda claridad y precisión los procedimientos y las políticas de pago.

Los puntos que habrán de establecer, entre otros, son los siguientes”:

- Objetivos, (generales del grupos).
- Forma de medir los resultados.
- Personas elegibles del plan.
- Metas y montos de los premios.
- Requisitos para el pago.
- Días de pago.
- Excepciones.

Cuanto más claro sea el procedimiento, siempre que los participantes conozcan con detalle las bases del plan, estaremos asegurando su éxito y reduciendo fuentes de conflictos posibles. Es recomendable diseñar formatos que contengan la información necesaria para que el modelo quede documentado de manera conveniente. (p. 272).

Establecimiento e importancia de la definición de escalas y rangos salariales, dentro de la estructura de ventas de la empresa

La Lic. Adriana González, Consultora Senior de la empresa MERCER, menciona en un artículo publicado por Info Capital Humano en Perú, con fecha 3 de junio del 2013, lo siguiente:

“Al inicio las escalas salariales se diseñan con la finalidad de darle un enfoque útil y medible al área de la administración salarial, logrando establecer escalas que puedan ser concebidas como indicadores de relación determinada entre el salario y la categoría de los puestos definidos y categorizados en la empresa. Estos rangos salariales, se definen de acuerdo con las tendencias del mercado, y una información base, específica de cada puesto”.

Uso estratégico de las Escalas Salariales

La Lic. Gianni Cordano, Gerente de Consultoría de Deloitte & Touche, menciona en un artículo publicado por Info Capital Humano en Perú, con fecha 3 de junio del 2013, lo siguiente:

“Más allá de constituir un instrumento de medición mensual de salarios, para los colaboradores, se busca una estructura más adecuada de compensación que permita, remunerar a cada colaborador, con una base sistemática y compuesta por una escala salarial, que establece los grados de funciones, objetivos y metas, dentro de la empresa, para referenciarlo con el colaborador y establecer un modelo de pago con una escala que está dentro de las tendencias del mercado y que nos indican en qué lugar del mercado se encuentra nuestra empresa, en comparación con la competencia”.

Diseño de las escalas salariales

La Lic. Gianna Cordano, Gerente de Consultoría de Deloitte & Touche, explica en un artículo publicado por Info Capital Humano en Perú, con fecha 3 de junio del 2013, lo siguiente:

“Mencionan que el diseño debe tener una estructura determinada por factores internos y externos, donde ambos factores interrelacionados nos muestren la importancia de contar con manuales y descripciones de puestos, actualizados que incluyan perfiles por competencias y

formación académica, además de tener en cuenta tendencias del mercado, cultura y costumbres, que nos muestra la competencia y sus herramientas de atracción del talento humano”.

Establecimiento de Planes de Sucesión

La Universidad Autónoma de Nuevo León, México, (2013), la Licenciada Ayala Treviño, Jessica, mencionan lo siguiente con respecto a los planes de sucesión:

“Las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para el lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Planes de Sucesión. (p. 19).

“Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decidida a dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia. Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puntos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (p. 19 y 20).

Desarrollo de candidatos, por desarrollo de los planes de sucesión

El Diseño de un Plan de Sucesión, continua con el estudio que existe toda una metodología en el desarrollo de los candidatos como menciona seguidamente, la autora de la Tesis de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México:

“El desarrollo de los candidatos; consta de una serie de pasos como lo son: planes de carrera, planes de formación, equipos de alto rendimiento, training in the job, coaching, mentoring, (p. 23).

Establecimiento de evaluaciones cuantitativas para medición del desempeño laboral

Juárez Hernández, J.O. (2011), en su obra “Administración y Evaluación del Desempeño del Personal”, de la editorial Dos Consultores, menciona:

“La importancia de establecer escalas específicas para la evaluación del desempeño, nos permiten tener resultados “satisfactorios” y “no satisfactorios”. Al obtener un conjunto de estándares y sacar juicios de valor, podemos tener mayor influencia o injerencia a la hora de la toma de decisiones pertinentes para lograr mayor efectividad, siendo este un proceso sistemático, formal y periódico que se utiliza para evaluar el nivel de la efectividad de los integrantes”. (p. 27).

Evaluación de Desempeño

Chiavenato, (2011). En su obra “Administración de los Recursos Humanos”, menciona la siguiente definición:

¿Qué es la evaluación de desempeño? Esto es un desempeño situacional, el cual varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho en él. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial desarrollo”. (p. 202).

También Chiavenato, (2012). Gestión del Talento Humano, cita lo siguiente:

“En todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece alrededor: la acción de la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales, las bolsas de valores, el funcionamiento del equipo de sonido del colega, la nevera, el sabor de la cerveza importada, el comportamiento de la novia actual del mejor amigo, la capacidad del profesor de matemáticas o la potencia del automóvil nuevo del papá. La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la

piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy” (p. 197).

¿Qué medir en la Evaluación de Desempeño?

- Resultados; concretos y finales, dentro de un periodo de tiempo determinado.
- Desempeño; es decir comportamientos o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- Factores críticos de éxito; aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa, (p. 197).

Producto de lo anterior es que en el análisis e investigación realizada, sobre el cambio en el modelo de compensación en la Empresa Helados Sensación Ltda.; incorporamos el tema de “Evaluación de Desempeño”, por la simple razón de que al tener; “Indicadores Claves del Negocio”, la empresa debe tener mecanismos adecuados y formales de llevar a cabo un proceso de medición al personal, buscando conseguir tener un panorama del ambiente y cultura organizacional, y además un momento donde podamos conversar con nuestros colaboradores, sobre su rendimiento y desempeño, buscando medir todo aquello que nos lleve a maximizar los puestos, funciones, y procesos en un puesto de trabajo, buscando una mejora continua en la marcha del negocio y crecimiento en el desempeño laboral.

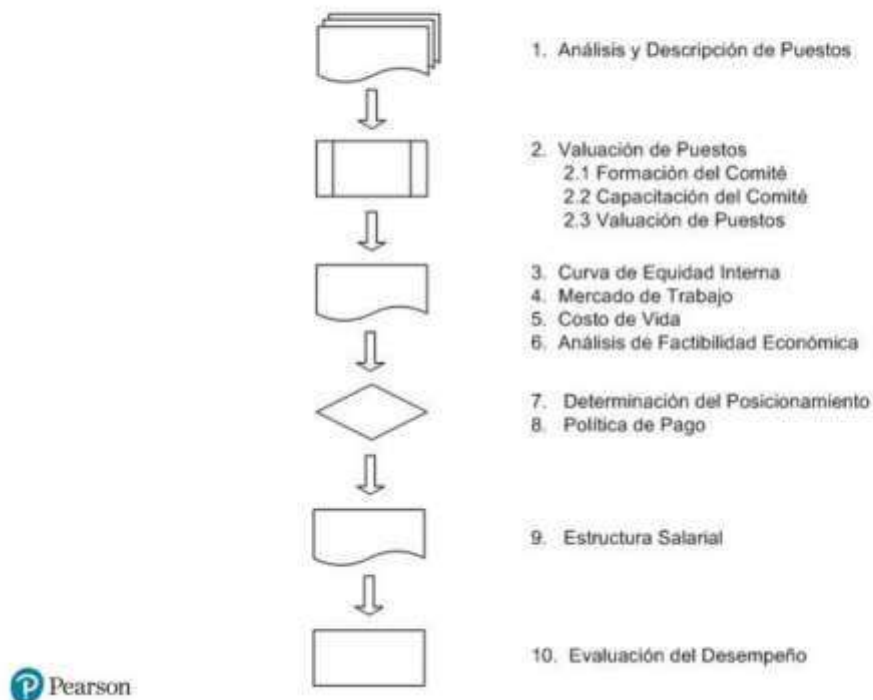
Encuestas de sueldos, salarios y prestaciones

Ricardo Varela (2013), cita en su capítulo 7, del libro, “Administración de la Compensación” lo siguiente:

“Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos Humanos como un área funcional, la compensación debe analizarse con sus tres componentes: el primero es la forma en que se administran sueldos y salarios; el segundo son las prestaciones, los incentivos y los pagos variables; el tercero es la manera en que se paga, se registra para fines contables y fiscales, y se brinda servicios al personal”. (p 164).

FIGURA 3: Administración de la Compensación. Ricardo Varela 2013 (p. 165).

Metodología para el diseño de una estructura salarial.



Fuente: Administración de la Compensación, segunda edición 2013.

Para definir cuánto se debe pagar a alguien por su trabajo, las organizaciones emplean diversos métodos, la mayoría de los cuales coinciden en:

- a) Medir internamente (equidad interna).
- b) Comparar contra el mercado (competitividad externa).
- c) Calcular el costo de vida.
- d) Analizar su capacidad de pago.
- e) Definir su política de pago.
- f) Evaluar el desempeño. (p. 165).

Tal y como lo define Varela en su literatura, él muestra una guía para la metodología y diseño de una estructura salarial. Para el caso de la presente investigación, se valoraron cada uno de los puntos mencionados en el cuadro No. 3, porque el seguimiento de cada uno de esos pasos, nos brinda la posibilidad de realizar una propuesta adecuada y estudiada, que venga a complementar cada uno de los procesos que la Compañía actualmente está trabajando, como lo es: análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, curva de equidad interna, mercado de trabajo, costo de vida, análisis de factibilidad económica, determinación del posicionamiento, política de pago, el más relevante para nuestra propuesta es la estructura salarial, y por último y no menos importante la evaluación del desempeño.

Todo lo anterior son factores que se deben tener presentes para poder pasar a la etapa de realización de “Encuestas de sueldos, salarios y prestaciones”, esta herramienta es de suma importancia para dar a conocer las tendencias del mercado en materia de compensación y beneficios. Este proceso de la realización de una encuesta salarial, es costoso y esto puede ser una limitante para algunas empresas, dependiendo de su tamaño, por lo que también existe la posibilidad de que la empresa pueda elaborar sus propias encuestas, en el caso específico de nuestra investigación, para la empresa Helados Sensación Ltda., se realizará un estudio de mercado y así conocer las tendencias y formas de compensación de empresas con similares.

Indicadores claves de gestión, (Key performance indicator, KPI)

De acuerdo con José Antonio Villagra Villanueva, en su libro; *Indicadores de gestión*, edición del año 2016, de la editorial; CENGAGE, Learning, cita lo siguiente:

“Los indicadores de gestión han cobrado una importancia muy grande en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad organizacional. Es bien sabido además que una fuerte cultura de orientación a resultados suele ir de la mano con el éxito del negocio, sea éste medido, en términos de los resultados financieros o de cumplimiento de la misión institucional.

En mi experiencia los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones modernas: ayudan a precisar propósitos y objetivos, facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel, permiten tomar decisiones con base en datos y análisis y, quizá lo más importante de todo, aseguran el alineamiento de las personas, áreas y procesos con los objetivos organizacionales. (p. 6).

El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Gestión, y/o Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información, sobre la eficiencia y productividad de las acciones que se llevó a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Definición tomada de Grupo Logicalis, proveedor internacional de soluciones con amplia experiencia en servicios que contribuyen a la transformación digital, con presencia en Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia, Pacífico y África. Publicación del 29/09/2017.

Equidad Interna: Pagar en función a de las responsabilidades

Coral (2006), cita en su obra lo siguiente con respecto a la “Equidad Interna” “Al plantearse una empresa su intención de ser equitativo en la administración de los salarios, el primer centro de atención suele ser intentar pagar la función del grado de contribución que la persona

hace en la compañía. Dicho de otra manera, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la compañía”. (p. 15).

En esta investigación y después de efectuar varias revisiones, se determinó que una herramienta eficaz en el proceso de la propuesta del modelo de compensación fija y variable, es brindarle garantías al personal, que su retribución por esfuerzo y dedicación va a ser un mejor salario; mayor esfuerzo y desempeño, igual mayor ingreso salarial. La propuesta del modelo de compensación, viene a reforzar la “Equidad Interna” de la Empresa, al establecer rangos salariales por puesto, función y nivel, logrando garantizar a los colaboradores, que al tener mayor responsabilidad, esta viene acompañada de un mayor ingreso salarial.

Equidad Externa: Pagar en función al mercado

Coral (2006), menciona en su obra, el siguiente párrafo, sobre el tema e importancia de la “equidad externa”:

“Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación, encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costos salariales, las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Este principio implica que si la empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará su capacidad de atraer y mantener su mejor talento humano. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costos serán más altos que los de sus competidores, lo que le hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo (el a veces denominado “efecto Titanic”, todos siguen muy contentos pero abocados al hundimiento).

Para lograr el mencionado balance, las organizaciones acometen o acuden a estudios del mercado laboral en lo que respecta a los salarios. Para ello suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales donde comparten información de salarios reales pagados a sus colaboradores en puestos comparables (benchmark jobs)”. (p. 17).

Al desarrollar esta investigación, se pudo contar con una encuesta de salarios, de la empresa HAY GROUP, del año 2017, para tomar como referencia el mercado de lácteos, y ubicar a la empresa en un “Percentil”, lugar determinado y acordado por la empresa para posicionarse

salarialmente de acuerdo a los salarios ofrecidos en el mercado. Por lo anterior la Empresa definió ubicarse y posicionarse en el Percentil 65, siendo este un superior al promedio o el llamado P50, superando así los salarios de un muy buen grupo de empresas del mercado, y posicionando a la empresa en un lugar de atracción de nuevo capital humano, y a la vez retener la fuerza laboral con la que la Empresa cuenta en la actualidad.

Incentivos: Pagar en función al rendimiento

Coral (2006), cita lo siguiente:

“La compensación basada en rendimiento (performance based pay) permite compensar más a aquellos colaboradores que dentro del mismo nivel de responsabilidad, contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos”. (p. 19).

La finalidad en nuestra propuesta de modelo de compensación, es precisamente aplicar la teoría de Coral, se busca retribuir más a aquellas personas que logran tener un desempeño sobresaliente, en comparación con aquellos de igual nivel de funciones y responsabilidad, logrando así premiar el esfuerzo y no así con la mediocridad que puedan tener algunas personas en los equipos de trabajo. Para lograr cumplir con este apartado, se establecieron tablas de compensación variable para cada uno de los indicadores establecidos por la Gerencia Comercial de la Empresa, buscando premiar el esfuerzo adicional, y así tener mayor aceptación por parte del equipo del Departamento de Ventas de la misma.

Un ejemplo de pago bajo el modelo de retribución y/o contribución lo vemos en la siguiente tabla de cálculo de pago por el indicador de venta de una de las empresas tomadas como fuentes secundarias de la presente investigación.

TABLA 1: Tabla de compensación variable.

Tabla de Compensación Variable		
Indicador		
Venta en Colones	₡250.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 79,99%	0%	₡0
De 80% a 84,99%	90%	₡225.000
De 85% a 89,99%	95%	₡237.500
De 90% a 94,99%	98%	₡245.000
De 95% a 97,99%	102%	₡255.000
De 98% a 99,99%	105%	₡262.500
De 100% a 104,99%	110%	₡275.000
Más de 105%	120%	₡300.000

Fuente: Coca Cola FEMSA de Costa Rica, S.A. de C.V.

En la tabla de compensación variable tomada como muestra para nuestra investigación nos resulta muy importante, ya que vemos la forma de pago de la parte variable de empresas de consumo masivo, se establece el pago del 100% del monto de ventas con solo que el colaborador llegue a un cumplimiento del 98% al 99,99% de la cuota de ventas, dando un adicional de un pago de la cuota de un 108% solo por llegar al 100% de la meta u objetivo del mes, así, la retribución sería adicional, para aquellas personas del Departamento de Ventas, que busquen ganar más a mayor desempeño y cumplimiento de metas.

Percentiles de compensación

Es una medida estadística muy utilizada. Es una medida de posición no central que nos dice cómo está posicionado un valor respecto al total de una muestra. Ejemplo: Si tenemos una muestra con muchos valores y la dividimos en 100 partes, cada una de ellas es un percentil. Y cada valor de la muestra estará en alguna de esas cajitas percentiles. El percentil está referenciado de 0 a 100. El percentil 0 es el menor valor de la muestra y el percentil 100 el mayor valor. Supongamos que tenemos una muestra con 1000 datos de personas y salarios. El P75 sería el valor de salario que ganan el 75% de las personas de esa muestra (ese conjunto de valores gana ese salario o menos). O por ejemplo el P 20 el que gana el 20% de las personas.

Salario o sueldo base

“Es la retribución que debe pagar el patrón por el trabajo, fijado por unidad de tiempo; es de carácter fijo y permanente, en cuanto a su percepción”. Ricardo Varela 2013, (p. 200).

Compensación total gravable

“Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador, incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pagos en efectivo, en especie y mixtos. Se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual), la cual se sujeta a retenciones y pago de los impuestos que cubrir el colaborador”. Ricardo Varela 2013, (p. 200).

Compensación total neta

“Es la cantidad total de remuneración que recibe un trabajador, incluyendo sueldo o salario base, prestaciones y demás pagos en efectivo, en especie y mixtos, después de haberse deducido los impuestos correspondientes; se refiere comúnmente a la unidad de tiempo (anual). Ricardo Varela 2013, (p 200).

Tabulador rígido

“Es una estructura que se compone de un valor numérico para el puesto, ya sean puntos, grados o niveles, con un valor único en dinero (sueldo o salario) para esa o esas posiciones”. Ricardo Varela 2013, (p. 200).

Tabulador flexible

“Es una estructura que se compone de un intervalo de valor numérico para uno o varios puestos, ya sean puntos, grados o niveles. Con un intervalo de valores en dinero (sueldo o salario), ese tabulador tiene como finalidad distinguir niveles de actuación o de antigüedad de los colaboradores”. Ricardo Varela 2013, (p. 201).

Salario Variable

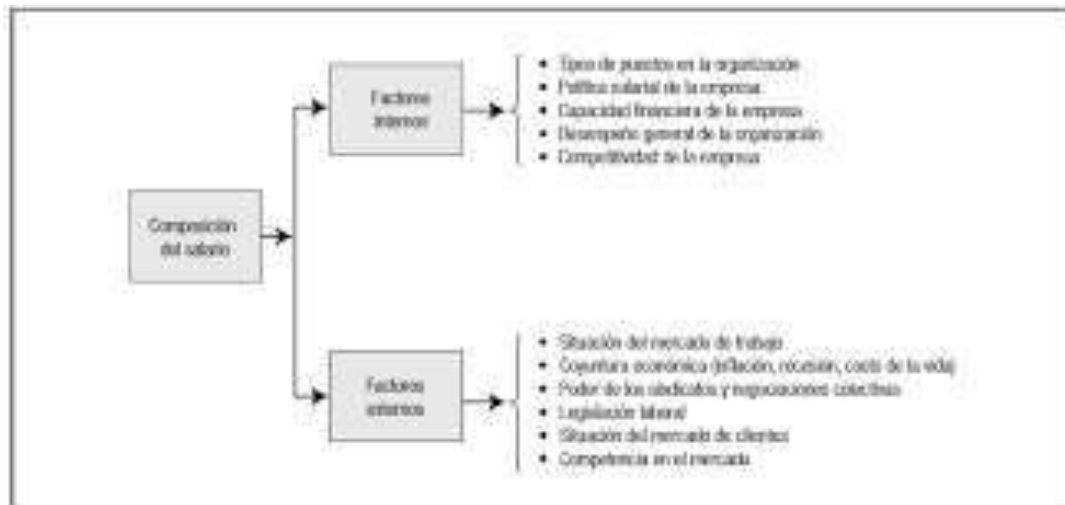
Un colaborador puede ser contratado y acordar una remuneración por unidades de proyecto laboradas, es decir, la remuneración se pagará dependiendo de la cantidad de la obra, servicio, o producto que debe vender el vendedor. Una ventaja del salario variable es que permite al

colaborador tener la oportunidad de elevar su cifra final de ganancias al mes. Incentivando al colaborador a ser mucho más productivo.

Salario Meta, (o conocido como Salario Target)

Target es un término de la lengua Inglesa que forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Sin embargo, suele usarse en nuestro idioma con referencia a un objetivo, meta o un blanco.

FIGURA 4: Mezcla salarial y su composición. Chiavenato (2003).



Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato edición 2003.

Motivación

En el Libro; “El Secreto de la Motivación”, del escritor Ricardo Perret, publicado en el año 2016, cita lo siguiente referente a la “Motivación”. Editorial BIO.

“La motivación está en todos. El ser humano es la única especie capaz de auto motivarse. Depende de los intereses de cada persona en qué enfoca su motivación”. (p. 15). Libro; El Secreto de la Motivación, del autor Ricardo Perret, en colaboración Zohe Vinasco, Editorial BIO.

“El ser humano cuenta con recursos para operar y funcionar. Estos recursos son tiempo, esfuerzo, glucosa, oxígeno, conocimiento, emociones, dinero y hasta relaciones personales. Debido a que estos son limitados, el ser humano tiene que maximizar su uso, debe optimizarlos. Es decir, tú cuentas con una cantidad limitada de minutos en tu día, así que deberás decidir en qué actividades invertirlos. Lo mismo sucede con los otros recursos, deberás aprovecharlos en lo que más beneficios te brinde cada uno. Y, como en todo, lo que te mueve a aplicar más o menos recursos en una u otra actividad, es lo que percibas que te dará más o menos beneficios”. (p.15).

Tal y como lo acabamos de apreciar la motivación esta en nosotros y muchas veces depende de nosotros el estar motivados, ya que existen muchos factores en su entorno, no debemos dejar que nuestra motivación se vea alterada por ellos, sino por aquello que yo permite que me beneficie o bien me afecte.

En nuestra investigación se pretende encontrar en un nuevo modelo de compensación fija y variable, la posibilidad de motivación externa del personal del Departamento de Ventas de la empresa, para lograr tener un factor a nuestro favor para buscar el logro de objetivos y metas de la empresa.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Enfoque de la Investigación Cuantitativo

Según Hernandez, Fernández y Baptista, sexta edición, (2014), mencionan: El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos, (p. 4).

El enfoque cuantitativo es conocido también como metodología cuantitativa, cuyo propósito es hallar leyes generales que expliquen la naturaleza de su objeto de estudio a partir de la observación, la comprobación, y la experiencia, mediante un análisis de resultados experimentales que arrojan representaciones numéricas o estadísticas verificables.

En este enfoque cuantitativo, se busca analizar un esquema de compensación fijo y variable, para la empresa Helados Sensación Ltda; en el que examinaremos tendencias y modelos actuales de compensación y beneficios, con la finalidad de proponer un esquema funcional para la Empresa y colaboradores. Este trabajo de investigación se realizará investigando en libros, tesis nacionales e internacionales, sobre las tendencias actuales y lo que dice el mercado sobre el tema de modelos de compensación, se procura dar y proponer un esquema nuevo de compensación fijo y variable, para el Departamento de Ventas de la Empresa.

Además, se examinará el esquema de pago actual de la misma, para conocer todos sus alcances, como también identificar las variables utilizadas para hacer efectivo el pago

variable de los colaboradores del Departamento de Ventas en procura de proponer modificaciones en el esquema de pago de composición fija y variable.

FIGURA 5: Libro Hernández, Fernández y Baptista, 2014, (pág. 298).



Figura 1.1 Proceso cuantitativo.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, edición 2014.

Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista, sexta edición (2014), menciona con respecto a la investigación y su enfoque, dos diseños, el experimental y el no experimental, en nuestro caso, el diseño de la investigación es experimental, porque se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar consecuencias sobre una o más variables dependientes, (p. 128).

En el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información, nos basaremos o recurriremos a estudios realizados en temas similares, que nos conduzcan a trabajar y manipular variables dependientes o independientes, mediante el análisis de los modelos de

compensación, por medio de experimentos puros, con los que se pueda controlar la validez de la información.

Para lograr recopilar la información necesaria de las fuentes seleccionadas en esta investigación, se realizarán tres cuestionarios, uno aplicado al personal del Departamento de Ventas de la Empresa Helados Sensación Ltda, otro al Gerente Comercial de la empresa y por último a las fuentes secundarias, seleccionadas como especialistas y conocedores en la materia de Capital Humano, en empresas de consumo masivo.

Fuentes de la Información

Las fuentes de la información, están catalogadas en fuentes primarias, que son las que proporcionan información de primera mano, que se pueden obtener de libros, revistas, artículos y tesis, mientras las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes, y listados de referencias de fuentes publicadas en el área de conocimiento en las que se mencionan y se discuten artículos, libros, tesis, entre otros.

Nuestras fuentes de información primarias son extraídas de cinco libros que abordan la información de la Compensación variable, desde diversos puntos de vista, en todos ellos se destaca la importancia de contar con un plan de compensación estructurado y eficiente, que permita o facilite a la empresa en el cumplimiento de metas y objetivos del plan estratégico empresarial.

En la bibliografía utilizada, como fuentes primarias, contamos con textos muy destacados entre ellos: Administración de la Compensación, Edición 2013, autor, Ricardo Varela Juárez, quien aborda el tema de la Administración de la Compensación de una manera específica y puntual, enumerando las variables y matices encontrados en la compensación salarial de los colaboradores.

Además contamos con la bibliografía del texto, Gestión del Talento Humano, del escritor Idalberto Chiavenato, edición 2012, quien se refiere a temas generales del área de capital humano y profundizan en el tema del desarrollo de personas, salarios, estrategias y sistemas

de compensación, en procura de optimizar las herramientas de trabajo y evaluar al personal, mediante indicadores claves de gestión y desempeño.

Revisamos además el libro de Administración y Evaluación del Desempeño Laboral, edición 2011, autor José Othón Juárez Hernández, quien elabora el documento sobre la importancia de las evaluaciones de desempeño y formas de medición, para un control óptimo de la gestión del personal.

Se revisó el estudio sobre “Evaluación del Desempeño”, edición 2007, autor, Idalberto Chiavenato, con el propósito de comparar conceptos e información con el Señor Juárez, para encontrar formas y métodos de evaluación más puntuales y eficaces.

Finalmente como fuente primaria revisamos el texto de Recursos Humanos: Compensación, edición 2006, autor, Fernando Corral, del que se compararon conceptos con la obra de Varela (2013), para determinar Modelos de compensación fija y variable para el sector empresarial, y a la vez, realizar un análisis de resultados, para la toma de decisiones.

Nuestras fuentes de información secundarias serán tomadas de las empresas y personas que indicaremos seguidamente:

Como fuentes secundarias contaremos con la colaboración de empresas como Coca Cola FEMSA de Costa Rica, mediante entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos, Lic. José Antonio Coto Fernández y el Gerente de Compensación y Beneficios, Lic. Jorge Esteban Mora Escobar.

Se incluyeron como fuentes secundarias a personeros de la empresa Wal-Mart, en la que entrevistaremos al Gerente de Compensación y Beneficios, Lic. José Angel Barahona Picado, y la Sub Gerente de Recursos Humanos para el Atlántico, Lic. Jenitsie Barley Anderson.

Contaremos con la participación de Alimentos Kraft Heinz de Costa Rica, mediante la entrevista a la Jefatura de Planillas, la Lic. Karla Muñoz, y a la Gerencia de Ventas GAM, Lic. Sergio Brenes Mejías.

Estaremos conversando además con un representante de Coca Cola Company, como lo es la gerencia de Compensación y Beneficios la Lic. Yani Valverde.

Por parte de la empresa Bridgestone de Costa Rica, contaremos con el aporte del Gerente de Compensación y Beneficios, el Lic. Carlos Alvarado.

En la Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos, podremos entrevistar al Gerente Regional de Ventas, el Lic. Arturo Bolaños.

En Florida ICE and Farm Company, tendremos la oportunidad de entrevistar al Gerente Comercial, Lic. Walter Cruz.

Finalmente, de la empresa Mega Súper, contaremos con colaboración del Gerente de Recursos Humanos, el Lic. Derick Solano Ibarra.

Muestra

De acuerdo con Hernández. Fernández y Baptista, (2014), la muestra es la población de la cual se recolectan los datos. (p. 173).

La muestra principal a utilizar para la presente investigación es la población de 84 colaboradores del Departamento de Ventas de la empresa Helados Sensación Ltda.

TABLA 2: Planta Organizacional del Departamento de Ventas de Helados Sensación Ltda.

P.O. COMERCIAL	
PLANTA ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
Admon Comercial	3
Cartago	9
Guanacaste	9
Occidente	15
San Carlos	8
San José	23
Zona Atlántico	9
Zona Sur	8
P.O. AUTORIZADA COMERCIAL	84

Fuente: Helados Sensación Ltda; 2019.

En nuestro caso al ser un muestreo cuantitativo, y en vista de que podemos precisar el tamaño de la misma, se considerará en todas las fuentes primarias y secundarias recopiladas para la investigación; para desarrollar nuestro muestreo “Probabilístico”, del tipo “Estratificado”, debido a que representa un considerable porcentaje de todo el mercado nacional, el que se estará analizando la cantidad de personas involucradas para dicha muestra, son doce a las que son, representantes de Compañías de consumo masivo en el país.

Criterios de inclusión

Para nuestra investigación es importante saber y definir quiénes serán parte de nuestro estudio, además de establecer qué características necesito que tenga la muestra para responder al planteamiento de la investigación. Por lo anterior nuestro criterio para definirlo es el de inclusión, porque se tomará en cuenta a todos los colaboradores de la empresa Helados Sensación Ltda., pertenecientes al Departamento de Ventas de ésta empresa.

Variables del Análisis

- Esquemas de Compensación Variable.

Conceptual

Los Esquemas de Compensación Variable, en la actualidad funcionan para establecer objetivos y metas alcanzables en un período definido y determinado, procurando convertirse en el motivante de la fuerza de ventas, para generar mayores volúmenes en éstas.

Operacional

Los Esquemas de compensación variable, operan mediante indicadores claves de gestión y desempeño, que pueden ser medibles, comprensibles, manejables, cuantificables, que muestren un resultado para la toma de decisiones de la Empresa y sus departamentos.

Instrumental

Los esquemas de compensación variable, son trabajados por sistemas e instrumentos, definidos por la empresa, permitiendo que pueda obtener información de una forma ágil, rápida y eficiente, de manera que ésta sea reciente para la toma de decisiones diarias en la gestión de la empresa.

- Calculo del pago de compensación variable.

Conceptual

El cálculo de la compensación variable, se conceptualiza desde el momento en que la empresa define los indicadores, tablas de pago, y manejo de cuotas, sobre las cuales debe existir una base de pago definido de mínimo y máximo, para el pago en cuestión.

Operacional

El cálculo de la compensación variable, desde el punto de vista operacional, debe de definirse mediante tablas de cumplimiento, donde al ser una compensación variable, tiene variabilidad en alcances, pagos y cuotas, por lo tanto las tablas nos muestran cuál es la forma de operar la compensación, logrando hacer un pago eficiente y eficaz, según el desempeño y gestión del colaborador.

Instrumental

El cálculo de la compensación variable, la definimos desde el punto de vista instrumental, como la definición de un sistema, hecho y estructurado por parámetros, escalas, bases mínimas y máximas, en un sistema instrumental, que logra darnos información actualizada y diaria de la gestión realizada.

TABLA 3: Matriz de Conceptualización

Matriz de conceptualización: Investigación con Enfoque Cuantitativo					
OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Examinar	Esquemas de compensación variable	Pago Variable (%)	Modelos de gestión de ventas por indicadores de gestión.	Estudio de modelos de compensación variable.	Porcentaje de participación del pago, desde el pago variable.
Identificar	Calculo de compensación variable	KPIs seleccionados	Indicadores seleccionados y composición de pago variable seleccionada.	Revisión de formas de pago en otras empresas.	Tablas de pago y calculo de cumplimiento de los KPIs.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Metodología de Investigación, 2019

Instrumentos utilizados en la Investigación

Cuestionario

El estudio y aplicación del cuestionario, nos permitirá, hacer un análisis categórico de la información para la presentación de resultados.

Un cuestionario es aquel que plantea una serie de preguntas para extraer determinada información de un grupo de personas. Para efecto de la investigación el cuestionario sirvió de apoyo para la obtención de datos. Al ser la investigación de tipo cuantitativa, las preguntas realizadas fueron abiertas y no estructuradas, con el fin de que las personas entrevistadas tuvieran la oportunidad de contestar a las mismas interrogantes y a su vez, puedan extenderse con libertad en las respuestas, aportando lo que consideraren relevante para la investigación.

Para el desarrollo de nuestra investigación se elaborarán dos cuestionarios, para utilizar y aplicar a las fuentes primarias y secundarias, además de que por tener la población total del Departamento de Ventas de la empresa distribuida en todo el territorio nacional, algunos de los cuestionarios se pueden aplicar directamente, mientras otros se gestionarán de manera virtual, por medio de link y vía dispositivo móvil de cada colaborador.

Esta distribución se realizará de la siguiente forma:

- Aplicación del cuestionario en el área rural del país, se realizará de manera digital.
- Aplicación del cuestionario en el GAM (Gran Área Metropolitana), se realizará de manera personal.

Adicionalmente se realiza un cuestionario número 3 para realizarle la entrevista al Gerente Comercial, el Máster Jorge Villegas, con quien se logrará definir porcentajes en la distribución del salario “Target”, y también definir los indicadores claves del negocio, en los cuales en conjunto con él podremos definirlos y calcularlos.

Entrevista

Se visitará a cada funcionario para realizar una entrevista personal, y así aplicar la muestra propuesta, misma que corresponde a las 84 personas que conforman el Departamento de Ventas.

Entrevista II

Se realizará una entrevista dirigida y especial con el Gerente Comercial, Máster Jorge Villegas, producto de que debemos definir, que es lo que se quiere medir y como, para poder confeccionar una herramienta efectiva de medición, cálculo y pago, que sirva de propuesta potencial de un modelo de compensación fijo y variable para la empresa Helados Sensación Ltda.

Esta entrevista es con la finalidad de conversar, posibles distribuciones porcentuales del salario “Target”, y proponer un porcentaje para cada una de sus partes y a la vez identificar cuáles son los indicadores que se quieren medir.

Una entrevista es una conversación que está basada en un cuestionario que plantea el entrevistador, y sobre el cual la persona entrevistada emite su respuesta o su opinión. La entrevista busca promover la investigación sobre el tema relacionado con la reactivación de la ruta deseada y supone la obtención de información en torno a la labor del investigador. El propósito de la entrevista es mantener una conversación dinámica y cortés, con el fin de estimular el interés y la concentración de los entrevistados, optimizando así el intercambio de ideas y opiniones. Por ser de carácter individual, se limitarán a muestras pequeñas, que facilitarán obtener información personalizada y precisa.

La finalidad de elaborar este cuestionario para la entrevista, es involucrar al entrevistado, en temas de su conocimiento, mediante vivencias personales, para que él obtenga protagonismo incentivando su interés y entusiasmarlo en la entrevista en el cuestionario que se plantea.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Primer contacto con las fuentes de información

Se procederá a contactar a las personas mencionadas en las fuentes de información, para establecer el día de la cita y así fechar éstas preferiblemente en el lapso de un mes a partir de este mes de junio 2019.

Momento en que se recolectarán los datos:

Una vez agendada esa primera cita, y definida una fecha, ese sería el momento idóneo para la recolección de datos, y aplicación del cuestionario y entrevista.

Explicación del contexto y lugar:

El contexto y lugar sería en la oficina de cada uno de los profesionales mencionados y agendados para la reunión o entrevista, de esta manera contextualizar la reunión en un lugar conocido por el entrevistador para la recopilación de la información.

Descripción del modo en que se aplicará cada uno de los instrumentos:

- En la primer cita de entrevista con los personeros de cada empresa, se procederá en aplicar el cuestionario y entrevista.
- Una vez ahí, se podrá valorar poder conversar o aplicar alguna encuesta de satisfacción de los paquetes de compensación con el personal del área de ventas de cada una de las empresas mencionadas y donde aplique dicho personal.
- Posteriormente se procederá al análisis de datos, para su recopilación por tablas o gráficos.
- Finalmente se revisará la información suministrada y se valorará, una segunda cita, para incluir nuevos detalles de la investigación; esta etapa se realizará con la participación de algunos entrevistados, no necesariamente todos.

Descripción del proceso del análisis de datos que llevará a cabo:

Una vez que se obtengan los datos de las entrevistas y cuestionarios, se valorará la información para poder tabular, o bien, graficar los resultados, para su mejor comprensión.

Programas o software que se implementará para el análisis de la información:

- Bases de datos, compiladas de información de fuentes primarias y secundarias.
- Manejo de paquete de Windows, (uso de Excel, Word, Power Point, entre otros).

Partiendo de la condición cualitativa de la investigación, para el análisis de datos se establecieron categorías de análisis basadas en las respuestas que los entrevistados emitirán, éstas se podrán agrupar por temas en común y por similitud. Paralelamente se efectuará un análisis comparando los datos de las fuentes primarias con las secundarias. De este estudio comparativo se extraerán las conclusiones de la investigación. Con la finalidad de que el resultado de la investigación encierre un contenido provechoso contará con una considerable de categorías para ser analizadas, por lo cual se incluirán diferentes categorías en función de cada unidad de análisis.

En cuanto al análisis de los datos, es el investigador quien debe estructurarlos debido a que los mismos se encuentran en desorden. La diversidad de la información se da en respuesta a las observaciones del individuo en investigación, y de las respuestas obtenidas por los participantes en el proceso de entrevista. Dicha diversidad requiere un orden y sintonización prácticas para la investigación. Para efectos de este estudio se trabajará por medio de categorías de análisis, las cuales serán descritas a partir de las respuestas de los entrevistados, y éstas a su vez, se definen en función del estudio, y se analizarán para obtener conclusiones y recomendaciones en la investigación.

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

Cuestionario Uno

Aplicable a todo el Departamento Comercial de la empresa Helados Sensación Ltda.

1. ¿Está de acuerdo con su modelo de pago en la actualidad, y la forma de cálculo de sus comisiones por venta?

TABLA 4: Opciones de respuesta, cuestionamiento 1, apéndice 1.

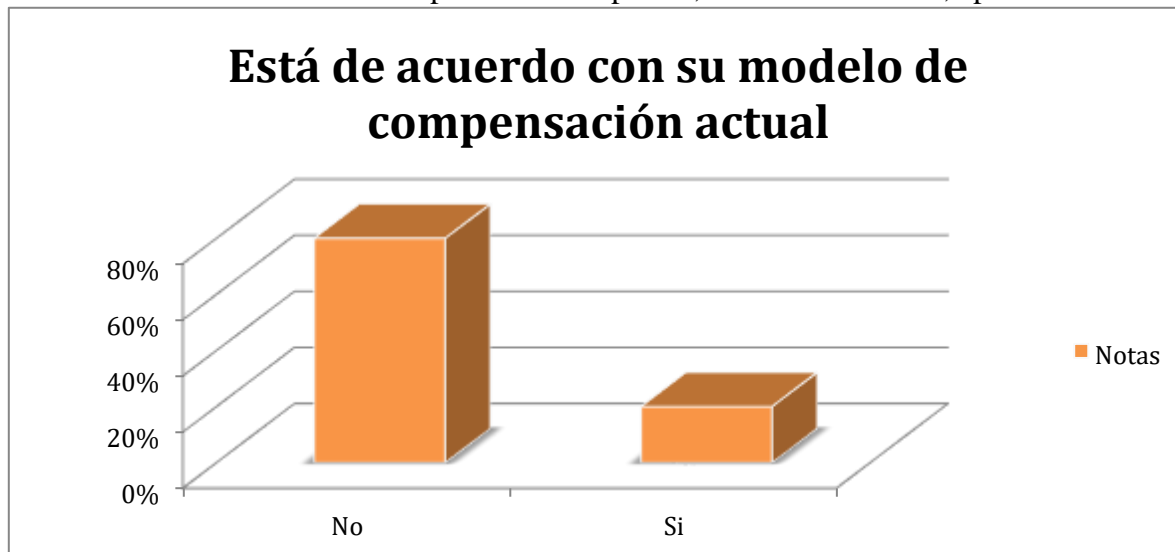
Descripción.	Notas
No	80%
Si	20%

No, / ¿por qué ?
Se gana bien en verano, pero mal en invierno.
El salario base es muy bajo.
No se tiene un salario meta establecido o promedio

Sí, / ¿Por qué?
Entre más se vende, más se gana.
Se paga solo por venta, no por indicadores.
Es un modelo que ha servido hasta hoy.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 1: Ilustración de las opciones de respuesta, cuestionamiento 1, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se incluyó a todo el personal de ventas de la empresa, para hacerle la consulta sobre su satisfacción con el modelo de pago que actualmente tiene la Compañía, y el 80% de la población, menciona estar insatisfecha con su modelo, forma de cálculo y de pago de su salario. Dentro de los comentarios están: el poco salario base fijo que devenga cada colaborador, haciendo que su remuneración en días feriados de pago obligatorio, sea muy bajo, además de que el modelo actual de compensación maneja ingresos por ventas muy altos en época de verano, pero ingresos por ventas, bajos en época de invierno, de ahí que el 80% de la población sienta un alto grado de insatisfacción sobre el modelo de pago.

De acuerdo con Coral (2006), en su obra, menciona lo siguiente:

“Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costos operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más impacta la parte de costos, como lo son los salarios. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesitan para su actividad”. (p. 4).

También cita: “Este principio básico de equilibrio entre costos y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una empresa se empeña en controlar sus costos a base de contener de modo continuo los salarios de sus colaboradores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer

ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar”. (p. 4 y 5).

Actualmente la empresa muestra una composición porcentual en el salario variable de la siguiente forma:

TABLA 5: Composición de Salario Fijo y Variable del Departamento de Ventas, antes de la propuesta de un modelo de compensación.

PUESTO	COMISIÓN	S.B. (%)	S.V. (%)
AYUDANTE	0,50%	66%	34%
ENTREGA	1,25%	24%	76%
VENDEDOR	3,00%	20%	80%
PREVENTA	3,50%	17%	83%
SUPERVISOR	n/a	25%	75%
JEFE DE VENTAS	n/a	46%	54%

Fuente: Helados Sensación Ltda; 2019.

La tabla anterior fue suministrada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, para conocer la situación actual de la empresa, con miras al presente estudio, análisis e investigación.

De acuerdo a los datos anteriores es que la investigación de un nuevo modelo de compensación, mostró más relevancia para conocer un poco los esquemas o modelos de otras empresas, además de revisar literaturas e investigaciones anteriores sobre el tema de

“Compensación y Beneficios”. Al encontrar diferencias relevantes en la composición de salario fijo y variable en el mercado laboral, y que además conociéramos que la teoría respalda la práctica, en tendencias y distribución porcentual, es que se hizo el análisis de datos por puesto para definir la nueva composición porcentual del salario por puestos del Departamento de Ventas de la Empresa.

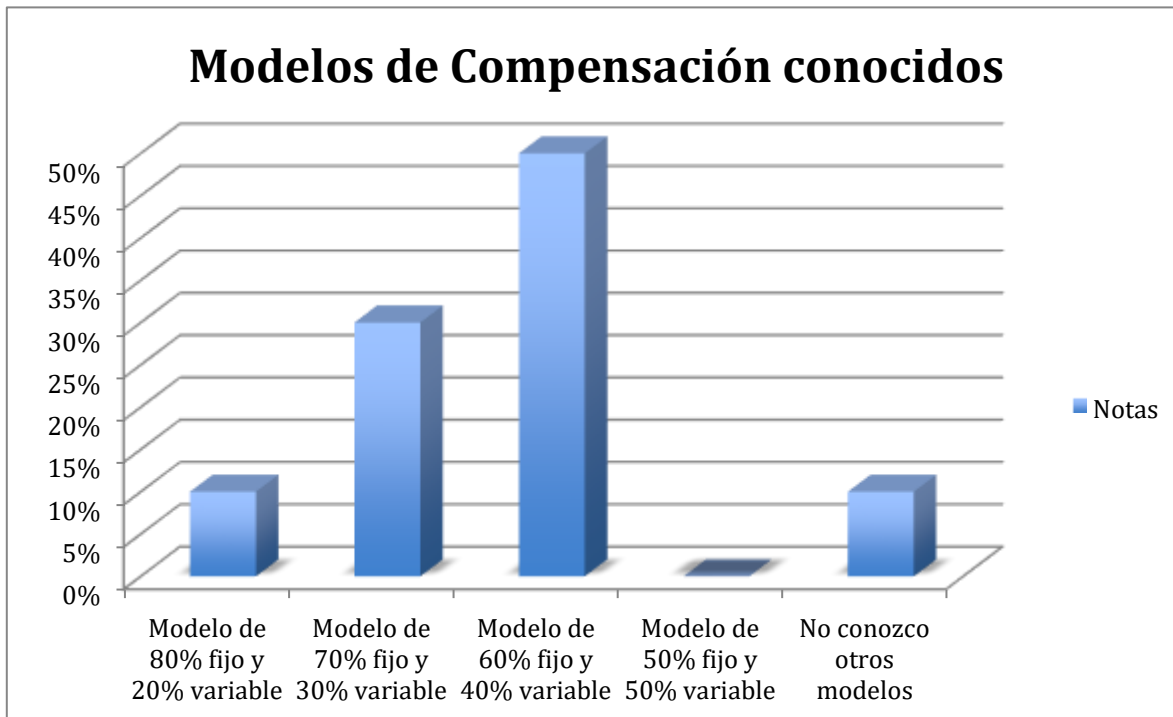
2. ¿Conoce de algún otro modelo de compensación que usen empresas similares en el mercado?

TABLA 6: Opciones de respuestas, cuestionamiento 2, apéndice 1.

Descripción	Notas
Modelo de 80% fijo y 20% variable	10%
Modelo de 70% fijo y 30% variable	30%
Modelo de 60% fijo y 40% variable	50%
Modelo de 50% fijo y 50% variable	0%
No conozco otros modelos	10%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 2: Ilustración del cuestionamiento 2, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las personas mencionaron que un porcentaje común en empresas de consumo masivo y con una fuerza de ventas desarrolladas, cuentan con ingresos fijos, equivalentes al 60% del mismo, mientras el 40% restante corresponde al salario variable, siendo ésta una forma de generar estabilidad económica en los salarios que se analizan para obtener un ingreso justo y equitativo, para todas las partes involucradas, en dicho proceso de gestión comercial. De acuerdo con la investigación hecha por Coral (2006), cita lo siguiente con respecto a los nuevos modelos de compensación y los modelos tradicionales:

Nuevos Modelos: Pagar en función de habilidades, de la contribución del potencial: “Con la idea a veces optimista de enriquecer las decisiones salariales, algunas organizaciones, independientemente de su orientación o tipo de puestos, han ensayado implantaciones de nuevos modelos de compensación, abandonando los que ya estaban probados, con resultados mixtos”. (p. 20).

“Uno de los más llamativos es el denominado pago por competencias o habilidades, (competency based pay). La implantación de estos modelos, sin duda bien intencionada, suele venir de la mano de la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos

basado por competencias; un sistema que trata de abarcar los principales ejes de la gestión del Capital Humano en la organización: selección, formación, desarrollo, evaluación, promoción y compensación”. (p. 21).

Modelos tradicionales: Pagar en función de antigüedad, inflación, convenios:

“Un importante conjunto de empresas nacionales e internacionales, sobre todo aunque no sólo, del ámbito industrial o de la administración pública fundamentalmente las políticas salariales en los parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores o agrupaciones de éstos en sindicatos”. (p. 21).

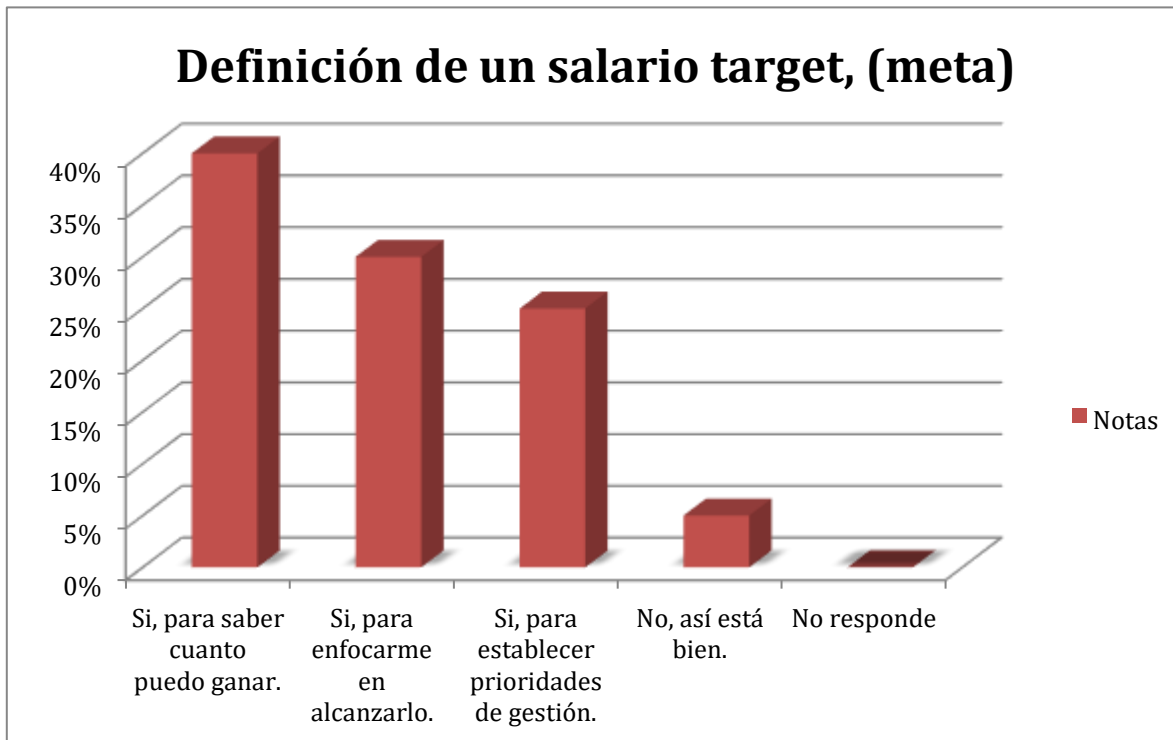
3. ¿Le gustaría obtener un salario meta, (salario target), definido, que usted pueda alcanzar por el desempeño suyo en el trabajo?

TABLA 7: Opciones de respuesta, cuestionamiento 3, apéndice 1.

Descripción	Notas
Sí, para conocer el monto del salario al que puedo aspirar.	40%
Sí, para enfocarme en alcanzarlo.	30%
Sí, para establecer prioridades de gestión.	25%
No, así está bien.	5%
No responde	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 3: Ilustración del cuestionamiento 3, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por “salario target” se entiende que estamos refiriéndonos al salario bruto, que puede percibir cada uno de los colaboradores, producto del desempeño y gestión del su puesto de trabajo, en una ruta, en un departamento o agencia. El salario target, es la composición del 100% del pago variable de cada colaborador, con la finalidad de conseguir, un modelo nuevo, y eficaz que pueda influir en la toma de decisiones y que a su vez sirva para el personal de la empresa, en el manejo de indicadores, para el establecimiento de prioridades, a su vez lograr un nivel de aceptación, compromiso, y gestión, más alto, en la empresa y su Departamento de ventas.

De acuerdo con la de Chiavenato (2012), cita en su apartado “Diseño del sistema de remuneración”, lo siguiente:

“Remuneración fija o remuneración variable: la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, pues esto reduce los riesgos para patrono y colaborador. Otras optan por valores flexibles para cargos elevados, como

presidentes y directores (en función de resultados operacionales), y para vendedores (con base en comisiones de ventas)”. (p. 235).

En nuestra investigación y por la naturaleza de la Empresa, la forma de pago es semanal para todo el personal de la Unidad Operativa de Comercial, y a partir de la presente propuesta, se busca la implementación de indicadores de ventas, que aporten, seguimiento al trabajo y desempeño y mayor rentabilidad para la Compañía.

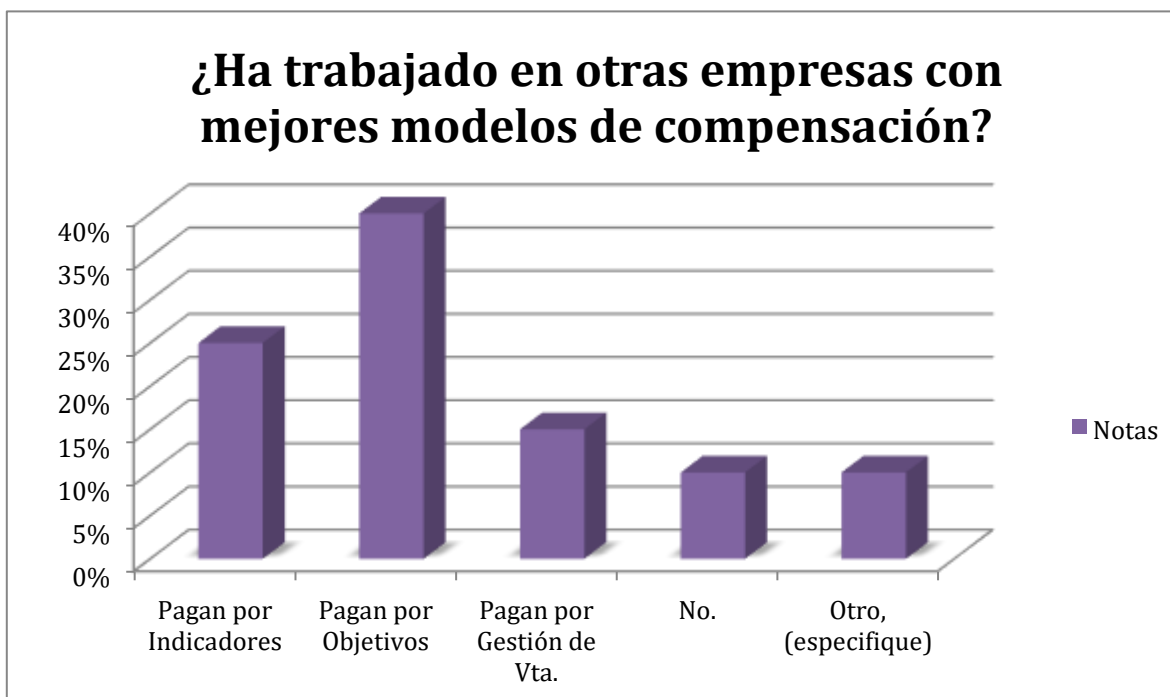
4. ¿Ha laborado usted en empresas con modelos de compensación mejores al que usted tiene actualmente, por parte del personal de Ventas?

TABLA 8: Opciones de respuestas, cuestionamiento 4, apéndice 1.

Descripción	Notas
Pagan por Indicadores	25%
Pagan por Objetivos	40%
Pagan por Gestión de Vta.	15%
No.	10%
Otro, (especifique)	10%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 4: Ilustración del cuestionamiento 4, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El personal de ventas, comenta que sí conocen de otros modelos de compensación, los cuales tienen porcentajes de salario base fijo más altos, y que a su vez vienen a ser parte integral de un salario neto, como el percibido por el personal de ventas de la Empresa, dentro de los hallazgos mencionaron los siguientes modelos de compensación: 60% salario base fijo y 40% salario variable, modelos 70% salario base fijo y un 30% salario variable, otro modelo citado fue el de un 80% salario base fijo y un 20% salario variable.

En nuestra investigación y con base a las fuentes secundarias, nos encontramos con que la mayoría de las empresas del sector de consumo masivo, tienen un modelo de compensación para el personal operativo, en el cual su salario fijo oscila entre el 60% y el 70%, y además de acuerdo al Cuadro No. 1, y a la cita de la empresa PWC, los salario fijos vienen en disminución de acuerdo al porcentaje de participación en la remuneración fija, y más bien aumenta las compensaciones variables y en especie.

De acuerdo al párrafo anterior y de acuerdo a nuestra propuesta se pretende utilizar un modelo de compensación con diferente porcentaje en el salario fijo, garantizando una estabilidad

económica en el personal, y logrando así homologar los salarios entre puestos y zonas del país. Nuestra propuesta establece salarios fijos entre el 60%, 70% y 80% dependiendo del puesto a ocupar por los colaboradores.

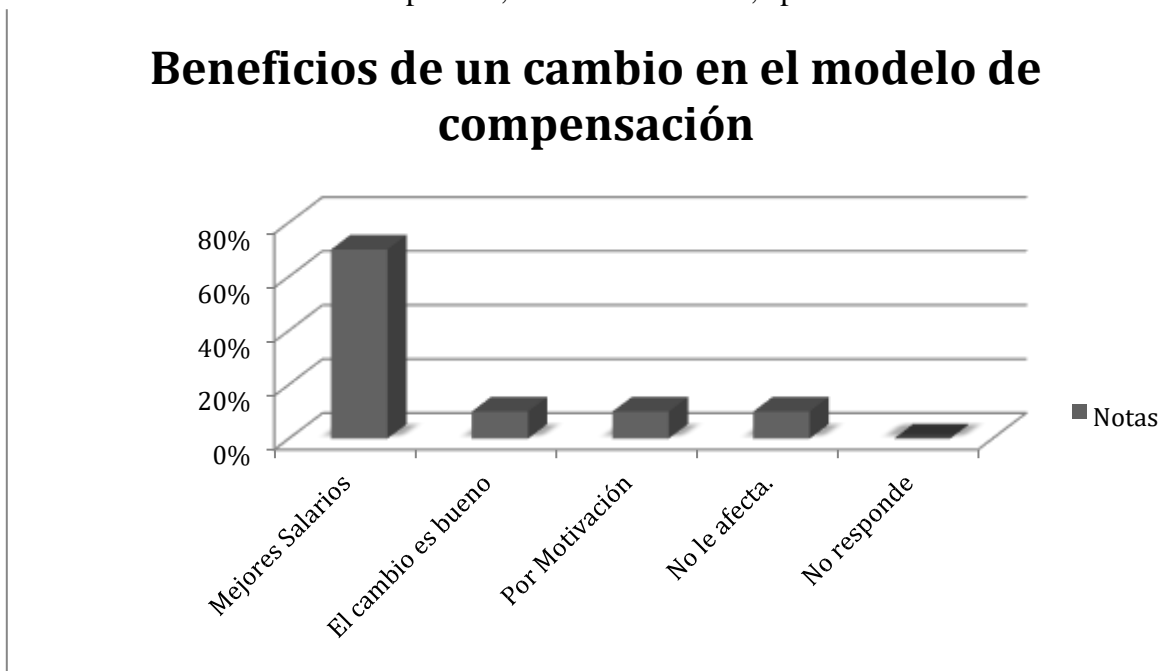
5. ¿Cree usted beneficioso para el Departamento de Ventas un cambio en el modelo de compensación actual?

TABLA 9: Opciones de respuestas, cuestionamiento 5, apéndice 1.

Descripción	Notas
Mejores Salarios	70%
El cambio es bueno	10%
Por Motivación	10%
No le afecta.	10%
No responde	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 5: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 5, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El personal del Departamento de Ventas en análisis, manifestó en la encuesta de manera contundente como un beneficio fundamental que se obtendría, la mejora en salarios percibidos, que serían superiores a los devengados hasta la actualidad.

Además, según la propuesta del modelo de compensación y la revisión de salarios devengados por el personal hasta la actualidad, se logró demostrar que la posible puesta en marcha del modelo, traería una mejora salarial que oscila desde el 8% hasta un 25%, dependiendo del puesto y funciones a cargo.

Con la formulación de esta interrogante, logramos identificar la percepción del personal de ventas y a su vez, contrarrestar con la propuesta del modelo de compensación, si esta condición puede verse resuelta en el esquema de pago:

De acuerdo con “El Financiero”, en la publicación digital del 23 de enero del 2018, cita lo siguiente con respecto al cambio empresarial:

“La gestión de cambio empresarial comienza y termina con el cambio personal, si es que la persona tiene la voluntad de cambiar. La experiencia revela muchos esfuerzos y un largo camino por andar en este tema”.

Además Kurt Lewis, psicólogo y pionero en la teorización de la gestión del cambio, compara de manera metafórica el proceso de cambio con un bloque de hielo y plantea tres pasos fundamentales:

1. Descongelar: viejos valores, comportamientos y la vieja cultura, creando conciencia y haciendo evidente la necesidad de...
2. Cambiar: para alcanzar la aceptación y así introducir nuevas prácticas de trabajo, nuevos valores, nuevas creencias y comportamientos que se deben.
3. Congelar: estableciéndose como una regla general un nuevo patrón para alcanzar la estabilidad nuevamente.

Para nuestra investigación y recomendación de acuerdo a los resultados obtenidos en las fuentes primarias y secundarias, la opción de cambio del modelo de compensación fue algo que se consideró como la mejor opción, de acuerdo a las entrevistas con especialistas y las fuentes primarias, con lo son las literaturas consultadas.

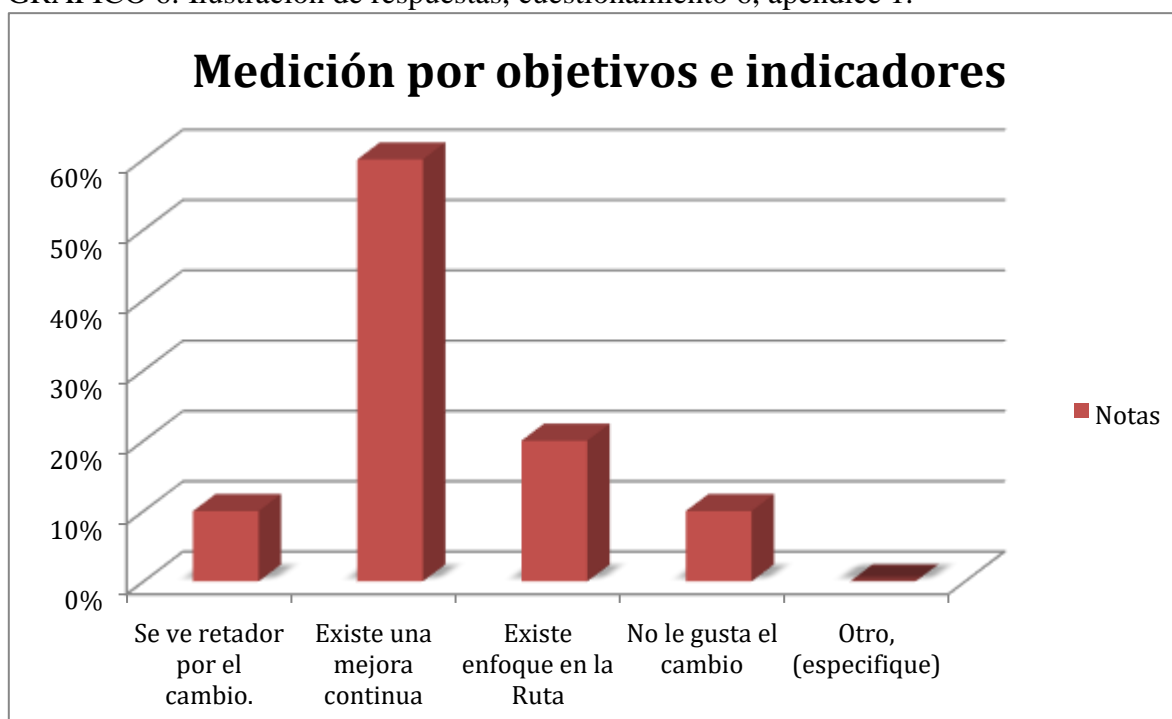
6. ¿Qué opina acerca de que un nuevo modelo de compensación, surja para medir su desempeño por objetivos e indicadores de gestión?

TABLA 10: Opciones de respuestas, cuestionamiento 6, apéndice 1.

Descripción	Notas
Parece retador por el cambio.	10%
Existe una mejora continua	60%
Existe enfoque en la Ruta	20%
No le gusta el cambio	10%
Otro, (especifique)	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 6: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 6, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con la interrogante formulada en la pregunta número 6, se busca la opinión del personal, y su sensación sobre la medición del desempeño personal, por ruta, y por zona el proceso produzca bajo indicadores claves de negocio, o los bien llamados (KPI) que son las siglas en

inglés de la palabras; (Key Performance Indicator), buscando tener una percepción más amplia a pesar de estar habituados aun cuando solamente medir su trabajo por ventas mensuales, y la propuesta de una propuesta de modelo de compensación trae como complementos, los Indicadores Claves del Negocio, que sirvan para valorar el rendimiento y desempeño del personal. Mediante la formulación de los procesos, rentabilidades y gestión del personal, de ahí que en este ítem se obtuvo un 60% del personal, opinó que al medir el desempeño por indicadores, se genera una mejora continua en los procesos y la gestión del personal de ventas de la empresa.

Chiavenato (2012), en su literatura habla sobre el “Por qué se debe evaluar el desempeño”: “Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades”. (p 199).

Por lo anterior es que el personal del Departamento de Ventas de la Empresa, ve con buenos ojos el medir por desempeño, además de que la remuneración con esta propuesta de modelo de compensación es para pagar más al que mejor rendimiento y eficiencia logre demostrar en su puesto de trabajo.

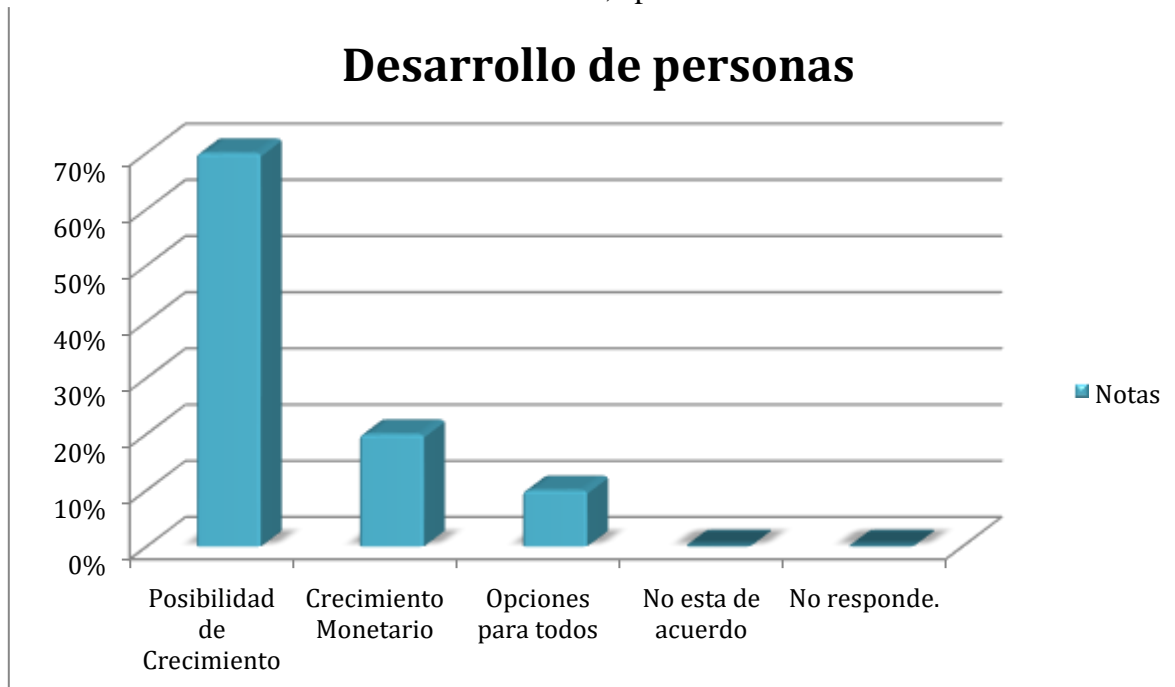
7. ¿Considera usted que se pueda alcanzar una línea de crecimiento y desarrollo profesional, al contar con un nuevo modelo de compensación?

TABLA 11: Opciones de respuestas, cuestionamiento 7, apéndice 1.

Descripción	Notas
Posibilidad de Crecimiento	70%
Crecimiento Monetario	20%
Opciones para todos	10%
No está de acuerdo	0%
No responde.	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 7: Ilustración de cuestionamiento 7, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el cuestionamiento de esta interrogante, buscamos también la opinión del personal de ventas de la empresa, porque al proponer bandas salariales por puesto, le facilitaría a la empresa, el establecer modificaciones en puestos de trabajo, lo que generaría mayor nivel de competitividad convirtiéndose esto en una meta para los colaboradores del Departamento de ventas de la Empresa porque en la actualidad, por el modelo de compensación utilizado y al no tener un tope de ingresos por comisiones o salario variable, se puedan presentar situaciones en que existan personas que ganan un salario superior al que devenga su jefatura inmediata. A causa de esta problemática esta situación del nuevo modelo propone determinar topes salariales que le contribuiría la fijación de un presupuesto para el Departamento de Capital Humano de la empresa, la que contribuiría a identificar y poner en práctica planes de sucesión del personal, con el propósito de generar vías de crecimiento que permitan incentivar el interés y alcanzar mayor retención del personal.

De acuerdo a Ricardo Varela (2013), menciona lo siguiente con el tema del reconocimiento personal o líneas de crecimiento:

Reconocimiento de las diferencias personales

“La fijación de factores de éxito tiene que llevarse al plano individual; primero se definen los objetivos del grupo; posteriormente, los individuales”.

“Como parte de la estrategia, es importante reconocer que hay diferencias entre las personas de un equipo de trabajo. Si tomamos como ejemplo el caso de varios colaboradores que ocupan un mismo puesto, será evidente que algunos de ellos tendrán más experiencia o mejor desempeño que otros de reciente ingreso; por tal razón, las metas deben ajustarse reconociendo las diferencias personales, es decir, para los colaboradores experimentados, o de alto desempeño, las metas serán más elevadas al igual que los montos del incentivo, no así para el grupo de colaboradores de ingreso reciente”. (p 271).

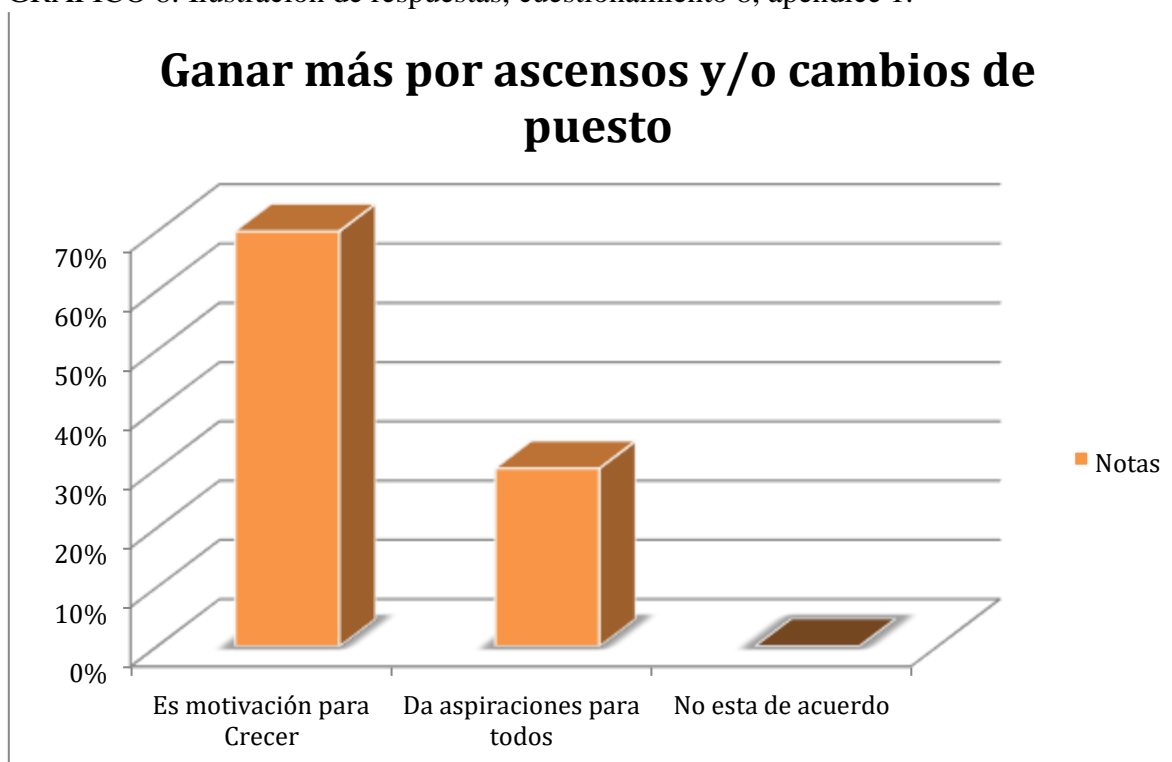
8. ¿Cómo percibe usted la posibilidad de un nuevo modelo de compensación, se pueda ganar más por temas de ascensos y cambios de puesto?

TABLA 12: Opciones de respuestas, cuestionamiento 8, apéndice 1.

Descripción	Notas
Es motivación para Crecer	70%
Genera aspiraciones para todos	30%
No está de acuerdo	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 8: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 8, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al generar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional entre el personal, se genera una sana competencia en el desempeño laboral, para que la realidad de toda aspiración laboral es mejorar el ingreso percibido y a su vez, contribuir a la estabilidad, y satisfacción laboral del personal del Departamento de Ventas de la Empresa, además si el cambio en un puesto de trabajo, va a ir acompañado de un cambio salarial, también existen brechas entre un puesto y otro de mayor responsabilidad, lo que generaría la motivación en el personal por crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la misma.

De acuerdo a la TABLA 13. El cual corresponde a un Tabulador de bandas salariales por puesto, para definir el salario target, por proponer a cada colaborador de la Empresa, y lo anterior claro nos funciona para el establecimiento de los salarios por funciones y cargo. Ejemplo: Un colaborador en un puesto de Repartidor de Ruta, va a tener una brecha salarial

de crecimiento superior a la actual, lo que hace que esto sea un atractivo para cambiar de puesto o bien aspiraciones a otro puesto de mayor responsabilidad.

En el presente cuadro, se identifican las brechas salariales correspondientes a la propuesta del nuevo modelo de compensación, identificadas por puesto.

TABLA 13: Brechas salariales por cambios de puestos, para definición de planes de desarrollo y crecimiento. Esta es una propuesta potencial de cambios de salario de acuerdo al P65 de la encuesta de salarios de HAY GROUP, del 2017.

PUESTO	S.Base. (%)	S.Variable. (%)	BRECHA
AYUDANTE	70%	30%	¢0
ENTREGA	70%	30%	¢140.000
VACACIONISTA	60%	40%	¢130.000
VENDEDOR	60%	40%	¢130.000
PREVENTA	60%	40%	¢180.000
PROMOTOR	90%	10%	¢90.500
SUPERVISOR	80%	20%	¢104.500
JEFE DE ZONA	80%	20%	¢405.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La definición de “Brecha” corresponde al cambio salarial que recibiría un colaborador como máximo al cambiar de un puesto a otro. Ejemplo; pasar a un colaborador del puesto de Ayudante al puesto de Entrega, el cambio salarial a favor del Ayudante sería de un ingreso adicional equivalente a ¢140.000,00 (CIENTO CUARENTA MIL COLONES NETOS), monto adicional por el cambio de puesto, y así sucesivamente.

9. ¿Qué opina usted de que su salario meta, (salario target), tenga una base fija más alta que la base variable?

TABLA 14: Opciones de respuestas, cuestionamiento 9, apéndice 1.

Descripción	Notas
-------------	-------

Estabilidad Económica	40%
Asegura Salarios Mínimos de Ley	60%
No lo ve positivo.	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 9: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 9, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En esta interrogante se obtuvieron dos respuestas muy satisfactorias: al preguntar sobre la opinión sobre tener un salario base más alto que el salario variable, el personal de ventas de la Empresa, indicó que este logro generaría una estabilidad salarial, además, el personal, sabría detectar y confirmar que los salarios percibidos están muy por encima de los salarios mínimos de ley, haciendo que la visualización de la empresa sea más atractiva para futuras nuevas adquisiciones de candidatos, abriendo la posibilidad de atraer talento humano de alto rendimiento o eficiencia, que inclusive traiga un aporte significativo en la gestión, ejecución y dinamismo del Departamento de Ventas y la Empresa.

En la pregunta No. 9 se quiso conocer la opinión de los colaboradores, para tener de primera mano la sensación actual con respecto al salario base, el cual ha sido tema de controversia y

descontento por ser un monto muy bajo, a la hora de pagar días feriados o de descanso, con la fijación y establecimiento de salarios en el P65, para todo el Departamento de Ventas de la Empresa, la intención con esta nueva propuesta en el modelo de compensación es la de garantizar el cumplimiento de salarios mínimos de ley, establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Referencia a la FIGURA 8. Salarios mínimos de ley, Costa Rica.

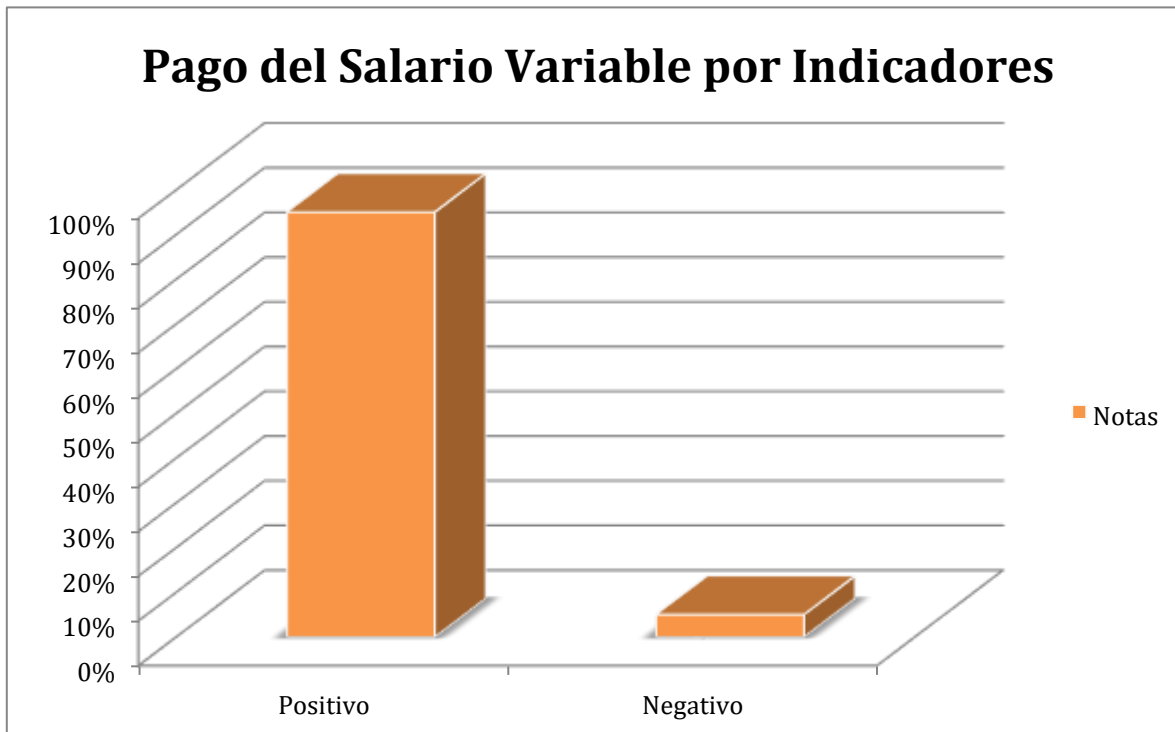
10. ¿Con un nuevo modelo de compensación en el que usted va a ganar más de acuerdo con su desempeño, que va a ser medido por indicadores de gestión, y su pago sería proporcional de la mano con el cumplimiento de estos factores, percibe este hecho algo positivo o negativo?

TABLA 15: Opciones de respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 1.

Descripción	Notas
Positivo	95%
Negativo	5%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 10: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 1.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al aplicar este último cuestionario al Departamento de Ventas de la Empresa, se buscó tener la apreciación general de éste y valorar el grado de aceptación que podría o puede tener un nuevo modelo de compensación, los resultados revelan la realidad de la misma, según los distintos análisis efectuados, en una población de ochenta y cinco colaboradores, en el Departamento de Ventas, solamente un 10% del personal, no vería como positivo el cambio, porque sus ingresos son superiores al modelo, contra un 90% del personal, que mejoraría su ingreso mensual, por la propuesta de un modelo de compensación, lo que confirma que la propuesta podría traer un grado de satisfacción considerable para todas las partes, porque sería una mejora salarial para el 90% del personal del Departamento de Ventas, y la Empresa podría re direccionar recursos que orienten al para el logro de los objetivos empresariales.

De acuerdo con Ricardo Varela (2013), en su libro menciona lo siguiente:

La equidad interna como una medición:

“Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias que cada punto tiene asignado al puesto.

Como vimos en capítulos anteriores, una vez que el comité de valuación haya encontrado la importancia de cada puesto, corresponde a las áreas de personal o de Recursos Humanos trabajar en la elaboración de la estructura de pago.

La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal”. (p 166).

Por lo anterior y de acuerdo a la respuesta de la mayoría del personal, con respecto a la aceptación del modelo, es que la propuesta toma mayo peso para su puesta en marcha, e iniciar con la propuesta de cambio del modelo de compensación para la Empresa.

ANALISIS DE RESULTADOS

Cuestionario Dos

Aplicable al Máster Jorge Villegas Alvarez, Gerente Comercial de la empresa Helados Sensación Ltda.

1. ¿Dentro de su amplia experiencia, cuales son los modelos de compensación más utilizados y que puedan ser factibles para la confección y utilización por parte de la empresa Helados Sensación Ltda.?

En empresas de consumo masivo, la tendencia en la distribución porcentual de la compensación fija y variable, tiene el siguiente comportamiento:

- Puestos de Supervisión, Jefaturas y Gerencias tienen un porcentaje variable más bajo que el que se les asigna a los puestos Operativos.
- Por otro lado, el porcentaje variable de los puestos operativos tienden a ser más altos, ya que depende de su gestión propia el incremento o disminución en las ventas, acá se incluyen los puestos como Pre vendedores, Vendedores Directos.
- Podemos catalogar un tercer grupo que son los puestos que no me generan un incremento en las ventas, pero que gestionan su efectividad de entrega, como lo son

puestos de Repartidores y Ayudantes, donde este grupo lo podemos catalogar en un intermedio entre los mandos medios y los puestos que si me incrementan ventas.

2. ¿Qué tipo de indicadores utilizaría usted para la implementación de un modelo que pague por cumplimientos en objetivos y metas, establecidos por la empresa?

Los indicadores que se deben identificar en una empresa, tienen que ser cuidadosamente seleccionados, pues deben de ser aquellos que sumen en la operación y que traigan esa rentabilidad al negocio de las ventas, algunos ejemplos de indicadores que podemos encontrar en la medición de los Departamentos de Ventas, son:

- a. Ventas en colones y cuota mensual.
 - b. Efectividad de venta y entrega.
 - c. Coberturas de productos.
 - d. Equipos Venta Cero.
 - e. Rotulación y lista de precios por Punto de Venta.
 - f. Descuentos por tipo de cliente.
 - g. Equipos en primera posición en los Puntos de Venta.
3. ¿Cuál sería la distribución porcentual de esos indicadores de gestión, o como calcular la distribución para hacerla efectiva y transparente para la empresa y colaboradores?

Esta distribución dependerá en su totalidad del peso y afectación positiva o negativa que puede traer ese indicador de gestión a la rentabilidad del negocio, de ahí que las distribuciones en otras empresas se hacen de la siguiente forma:

- 50% al indicador de mayor peso.
- 30% al indicador de un peso intermedio.
- 20% o menos en aquellos indicadores de afectación baja a la rentabilidad del negocio.

Estas distribuciones son una idea para implementar en un modelo de compensación diferente al que en la actualidad tiene la compañía, para así profesionalizar a la fuerza de ventas y gestionar el recurso de la mejor manera, en busca del alcance de metas y objetivos empresariales.

4. ¿Considera usted necesario, una actualización en el modelo de pago que en la actualidad utiliza la empresa?

De acuerdo a los modelos que uno puede observar en el mercado nacional, el esquema actual es diferente y poco utilizado por las empresas de consumo masivo, de ahí que considero importante la propuesta de un modelo actualizado y que facilite la gestión y cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

5. ¿Qué opina del modelo de compensación actual de la empresa Helados Sensación Ltda.?

Es un modelo funcional para empresas que se encuentran en un momento de apertura de mercado, ya que su compensación variable es superior al 50% del salario target, y eso no es normal de ver en la actualidad, debido a la cantidad de competidores y que el mercado nacional se encuentra saturados de productos, por lo anterior es que considero oportuno una actualización, además de que nos ayudaría a reactivar al personal del Departamento de Ventas y nos colabore en el desarrollo de nuevas formas de administrar los recursos.

ANALISIS DE RESULTADOS

Cuestionario Tres

Aplicable a todas las fuentes secundarias, expertos en el área de Compensación y Beneficios de empresas Multinacionales y Nacionales.

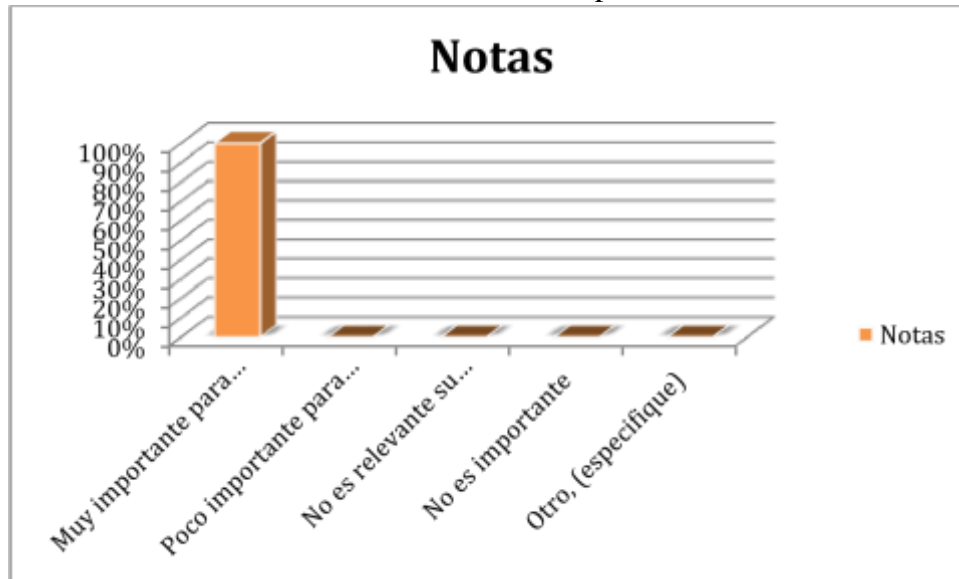
1. ¿Cuál es la importancia de contar con un área o Departamento de Compensación y Beneficios, en la industria?

TABLA 16: Opciones de respuesta del cuestionamiento 1 del apéndice 3.

Descripción	Notas
Muy importante para la gestión del personal	100%
Poco importante para la gestión del personal	0%
No es relevante su existencia	0%
No es importante	0%
Otro, (especifique)	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019

GRAFICO 11: Ilustración del cuestionamiento 1 del apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En la pregunta realizada a los expertos, sobre la importancia de contar con un área o Departamento de Compensación y Beneficios, sin lugar a dudas la totalidad de los encuestados, respondieron que sí es indispensable contar con un área especializada y que conozca de paquetes de compensación y beneficios, con la finalidad de contar con el recurso humano calificado y a la vez generar la retención del talento, de aquellos colaboradores que vienen demostrando un desempeño sobresaliente y que el deseo de la organización es retenerlo e inclusive promoverlos. En la actualidad y dependiendo de las dimensiones o magnitud que tenga la empresa, esta parte la puede atender solo una misma persona que gestione todas las demás áreas del Departamento de Gestión del Talento Humano, por lo que es necesario que el especialista en materia de Gestión del Talento Humano, conozca en su mayoría cómo funciona cada uno de los apartados del departamento.

Además, según el escritor Ricardo Varela, en su libro “Administración de la Compensación”, segunda edición del año 2013, menciona en su capítulo II, que lleva como título; “La motivación en el trabajo y el papel de la compensación”, lo siguiente:

“Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y desde luego en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en

el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa, los empleados son muy sensibles ante estas situaciones. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, si cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago”, (p. 22).

Por lo anterior es necesario contar con un área especializada del sector de compensación y beneficios, tal y como lo mencionan los expertos, y además donde el colaborador pueda gestionar sus dudas y consultas respecto de su pago, así como los beneficios adjuntos a éste.

El escritor citado Ricardo Varela, hace un análisis sobre; “Teorías de la compensación”, en el que explica el fenómeno del pago como elemento motivador. (p.22).

Menciona algunas teorías tales como:

- a. Teoría del intercambio; se refiere a la recompensa que el colaborador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo, y habilidades. Por ello, la buena voluntad del colaborador de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe, (p.23). Es bueno definir el paquete de compensación y beneficios, por puesto, por área, por departamento y por unidad de trabajo, lo que nuevamente nos lleva dependiendo del tamaño de la empresa, a tener o contar con un Departamento de Compensación y Beneficios, que pueda buscar, identificar y aplicar las buenas prácticas que ofrece el mercado, la competencia y demás mecanismos de retención del talento humano.
- b. Teoría de la equidad, Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes. Según esta teoría las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En lugar de trabajo la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero, (p. 26 y 27). Basándonos en esta explicación anterior, hacemos nuestra propuesta de contar con un departamento o área especializada que pueda gestionar y dar seguimiento al desempeño de las personas, de manera que se

puedan reconocer aquellos colaboradores sobresalientes de la empresa, por sus resultados y desempeño, y que el que más se esfuerce reciba un aporte mayor en retribución.

- c. Teoría de la expectativa: el concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom 1964), (p. 31 y 32). Al implementar un nuevo modelo de compensación en la empresa Helados Sensación Ltda., la finalidad es generar esa expectativa de los colaboradores del área comercial, y que los estos sientan la necesidad de querer ganar más y ser más productivos y así mantener una expectativa constante en el pago por recibir semanalmente.

Este modelo y teorías está ligado a las expectativas simplificadas, en el marco de la motivación como fuerza impulsadora, de un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, (p.34).

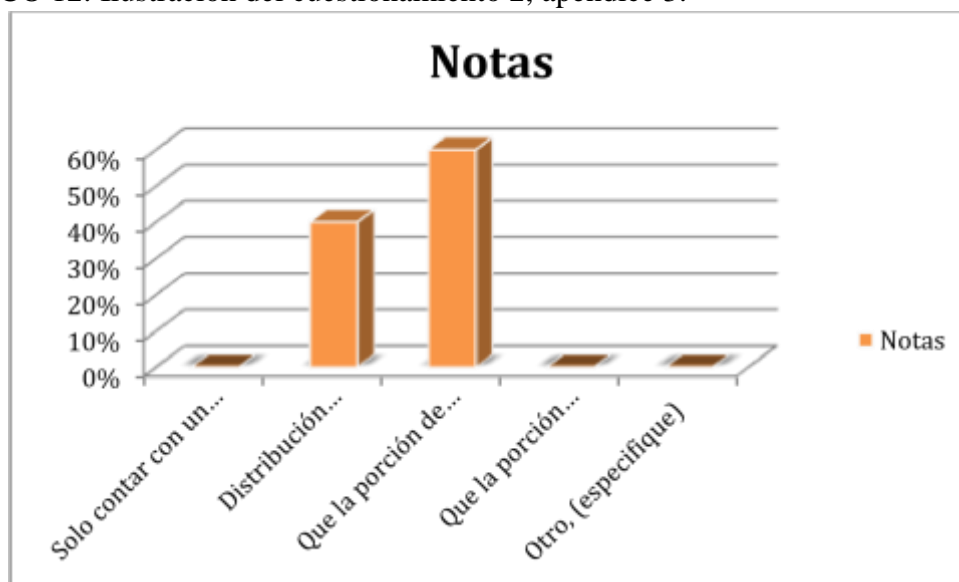
2. ¿Cuáles son los paquetes de beneficios más buscados por los candidatos de un Departamento de Ventas en la actualidad?

TABLA 17: Opciones de respuesta, cuestionamiento 2, apéndice 3.

Descripción	Notas
Solo contar con un salario fijo	0%
Distribución porcentual de salario fijo y variable	40%
Que la porción de salario variable sea calculada por indicadores de gestión	60%
Que la porción variable tenga un tope de salario, por temas de presupuestos	0%
Otro, (especifique)	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019

GRAFICO 12: Ilustración del cuestionamiento 2, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con esta pregunta se quería conocer de mano de los expertos en la materia, qué es lo que en la actualidad buscan los candidatos de un departamento comercial en las empresas, y al ser una percepción directa del candidato, ellos siempre van a querer ganar más por su gestión de ventas, porque “lo que no se mide, no se mejora”, por lo tanto entran en acción la evaluación

de indicadores de gestión, que demuestren los resultados verdaderos en la gestión de trabajo y desempeño de los colaboradores, lo que redundará en beneficio de ambas partes, la empresa y colaborador, porque la empresa traza sus metas y objetivos de acuerdo con la tendencia del mercado, mientras el colaborador se esfuerza para el alcance de los objetivos establecidos, de manera que la forma y acciones por asumir se basan en resultados y no por supuestos de alguna de las partes. Es importante identificar que la tendencia es contar con un parte de salario variable, ya que, para un departamento de ventas, la opción de poder ganar más, es su día a día, es un tipo de colaborador, acostumbrado a las ventas y negociaciones y al saber que su salario depende de su gestión y trabajo, hace que sea un personal dinámico, poli funcional y enfocado en las metas de ventas de la empresa, para generar un bien común.

Es necesario que la Empresa defina el límite de los topes salariales en la parte variable, para que el personal de Ventas pueda presupuestar salarios porque si este aspecto no se controla, causa inconvenientes, pues puede darse el caso de que el personal no tenga límites de ingresos, lo que podría causar desproporcionalidad de estos y haga que no podamos trabajar en un plan de sucesión o incentivos; de ahí la importancia de definir una política de compensación y beneficios que venga a homologar los procesos, salarios y aporte estabilidad y competitividad laboral entre el personal y departamentos.

Ricardo Varela en su libro, “Administración de la Compensación”, menciona lo siguiente con respecto a las nuevas tendencias en la compensación:

Para el establecimiento de la filosofía de compensación se debe tener presente que al implementar un modelo de compensación el esquema general presenta dos enfoques. El primero de ellos, que es tradicional, comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, cuya consecuencia es un costo fijo para la empresa. El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, con el principio de que ésta se debe considerar como una inversión autofinanciable; lo anterior significa que no es posible acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles, (p.266). Lo anterior lo podemos resumir en que para la aceptación de un modelo nuevo de compensación fija y variable, involucra una inversión la cual equivale a distribuir un poco las utilidades generadas en la actualidad, para hacer más atractiva a la Compañía, y además que los paquetes salariales y de compensación sean cotizables en el mercado y a su

vez nos den el beneficio de retener y atraer nuevo talento a la Empresa, aprovechando la ventaja competitiva de ser una Empresa nacional, de capital costarricense, y con presencia en todo el territorio nacional.

El desarrollo del modelo de compensación.

Los pasos que se proponen en este modelo son enunciados así que cada empresa debería revisarlos y definirlos de acuerdo con sus necesidades y su estrategia. (p. 267).

Además en términos generales, el modelo debería ser: (p. 268).

- a. Objetivo.
- b. Participativo.
- c. Auto aplicable.
- d. Flexible.
- e. Fácil de administrar.
- f. Comunicable.
- g. Autofinanciable.

Con nuestra propuesta podemos lograr que la empresa procure alcanzar, medir y cuantificar cada área, y a su vez, garantizar cada uno de estos pasos o términos, para echar a andar el modelo.

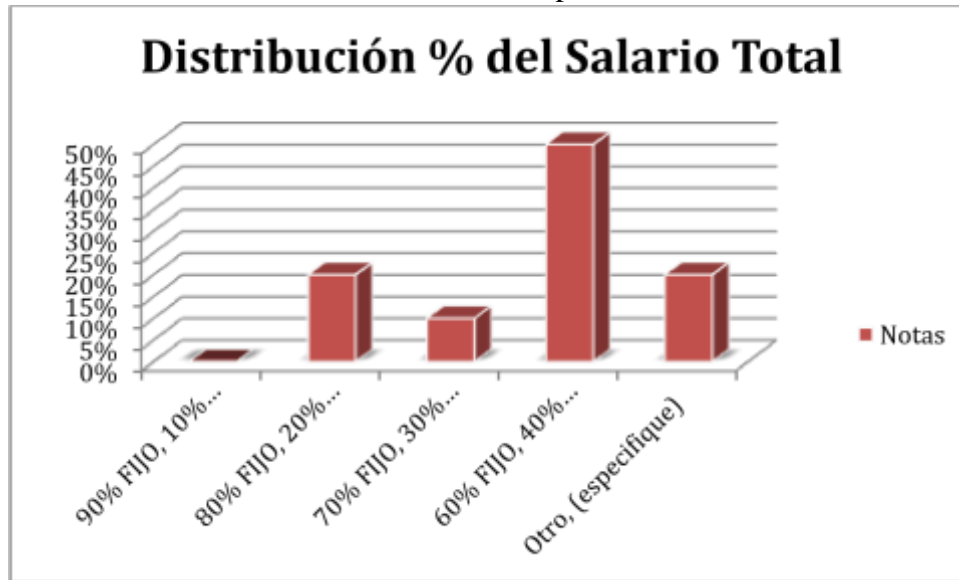
3. ¿Cuál es el modelo o sistema de pago, que se diseñó para el Departamento de Ventas, en su lugar de trabajo? (Distribución Porcentual).

TABLA 18: Opciones de respuesta al cuestionamiento 3, apéndice 3.

Descripción	Notas
90% FIJO, 10% VARIABLE	0%
80% FIJO, 20% VARIABLE	20%
70% FIJO, 30% VARIABLE	10%
60% FIJO, 40% VARIABLE	50%
Otro, (especifique)	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 13: Ilustración del cuestionamiento 3, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En esta interrogante sale a relucir que los modelos más utilizados, por empresas como los son; Dos Pinos, Coca Cola, Florida Bebidas, Alimentos KrafshHeinz, utilizan modelos de pago muy similares, pues en esta pregunta el 50% de los encuestados indican que los modelos más comunes utilizados son los de compensación del 60% del salario fijo y un 40% del salario variable, lo que en nuestro caso viene a darle peso a nuestra propuesta, porque está sería una opción para proponerle a la Empresa por un tema de equidad y no hacer cambios muy radicales, pues la mayoría de los puestos del Departamento de Ventas de la empresa Helados Sensación Ltda; utiliza un modelo de compensación en el que el 20% es salario fijo, mientras el 80% es salario variable.

Un 20% indicó que uno de los modelos utilizados es un 80% fijo y un 20% variable, este modelo, lo vamos a proponer para los mandos medios y jefaturas de zona del Departamento de Ventas, también un 10% indicó que el modelo 70% fijo y 30% variable, es utilizado en una de las diez empresas encuestadas. Por último otro 20% también indicaron otros modelos de compensación como lo son: modelos de un 40% fijo y un 60% variable, y otro donde se da un salario fijo y bonificaciones anuales, por logro de objetivos y resultados de ventas.

Ricardo Varela Juárez, en su libro, “Administración de la Compensación”, cita lo siguiente: “Para el establecimiento de la filosofía de compensación se debe tener presente que al implementar un modelo de compensación el esquema general presenta dos enfoques. El

primero de ellos, es el tradicional, comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, cuya consecuencia es un costo fijo para la empresa.

El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, con el principio de que ésta debe considerarse como una inversión autofinanciable; lo anterior significa que no es posible acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles”. (p. 266).

Tal y como lo menciona el escritor, Ricardo Varela en su libro; “Administración de la Compensación” las nuevas tendencias de la compensación tiene como principales características el establecimiento de un salario fijo y otro variable, este último entendiéndose como una inversión y no como un aumento de capital, porque el incremento en la planilla es con la intención de elevar los ingresos en las ventas de la Empresa, la cual procura ser una Empresa competitiva en el mercado laboral nivelando sus esquemas de pago con la finalidad de crecer y extenderse en el mercado nacional, al lograr ser cada vez más profesionales y competitivos en éste, de ahí que según los estudios realizados hasta la actualidad, el 95% de la población del Departamento de Ventas estaría mejorando su ingreso mensual con este nuevo esquema o modelo de compensación, mientras el restante 5% equivale a casos que se salen del promedio de ingreso mensual por puesto, según estudios de los últimos dos años y 6 meses, (años, 2017, 2018, y 2019).

Producto del estudio de modelos de compensación en el mercado, y el establecimiento de indicadores, o formas de pago, además de establecer nuevas formas de compensación que ayuden no solo al colaborador, sino también a la compañía para convertir la acción en una relación de ganar / ganar, patrono y colaborador.

En este cuestionamiento hecho a los expertos y relacionándolo con la información referenciada del libro, “Administración de la Compensación”, se procede a proponer un esquema o modelo de compensación fijo y variable, con tres composiciones de acuerdo con el cargo en cuestión:

Se elabora la siguiente tabla con la finalidad de ejemplificar cómo se comporta el mercado y como pretende verse la empresa, para la distribución de estos porcentajes se validó en presencia del Master y Gerente Comercial, Jorge Villegas:

TABLA 19: Distribución porcentual idónea de acuerdo a las respuestas de los expertos del mercado.

PUESTO	S.Base. (%)	S.Variable. (%)
AYUDANTE	70%	30%
ENTREGA	70%	30%
VACACIONISTA	60%	40%
VENDEDOR	60%	40%
PREVENTA	60%	40%
PROMOTOR	90%	10%
SUPERVISOR	80%	20%
JEFE DE ZONA	80%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FIGURA 6: Tabulador Salarial por Niveles y Puesto. Estudio de Escalas Salariales del Mercado Comercial, para el año 2017. Según la empresa HAY GROUP.

ESCALA SALARIAL MERCADO COMERCIAL 2017

NIVEL	CATEGORIA	POSICIONES
Ejecutivo	1	Gte. Gral
	2	Auditor Gral
	2	Director
	2'	Director Jr.
Gerencial	3	Gerente Senior (Sub-directores)
	4	Gerentes
Coordinadores - Especialistas	6-8	Líderes
	10-11	Jefes
	13-15	Especializados
Ventas - Operativo	18-16	Calificados
	22-20	Semicalificados
	23-24	No Calificados

Referencia Salarial del año 2017				
Ref. Sal. 16 + % por Nivel, (3% Gte. 2,5% Jefes. 2% Operativ)				
min	P25	P50	P75	max
10.335.322	12.919.153	16.747.303	18.201.704	21.842.044
10.200.280	12.750.350	14.394.368	17.578.721	21.094.465
7.933.369	9.916.711	11.602.513	13.198.189	15.837.827
4.690.974	5.863.718	7.437.221	8.936.844	10.724.213
3.613.866	4.517.332	5.484.282	6.694.981	8.033.977
2.712.741	3.390.927	3.973.516	4.872.061	5.846.473
1.953.111	2.441.389	2.825.542	3.515.418	4.218.502
1.262.591	1.578.239	1.945.219	2.472.424	2.966.909
899.332	1.124.164	1.406.366	1.803.808	2.164.570
662.565	828.207	1.069.226	1.311.248	1.573.497
493.440	616.800	827.043	1.026.172	1.231.406
436.941	546.176	677.269	825.092	990.110
373.834	467.293	563.857	677.097	812.517
338.866	423.583	477.030	569.038	682.845
309.294	386.617	430.124	488.394	586.073
272.324	340.405	367.802	412.407	494.889

Fuente: HAY GROUP, 2017.

Para el modelo de compensación tal y como lo menciona Varela en su literatura (2013), establece lo siguiente:

Determinación del posicionamiento y la política de pago

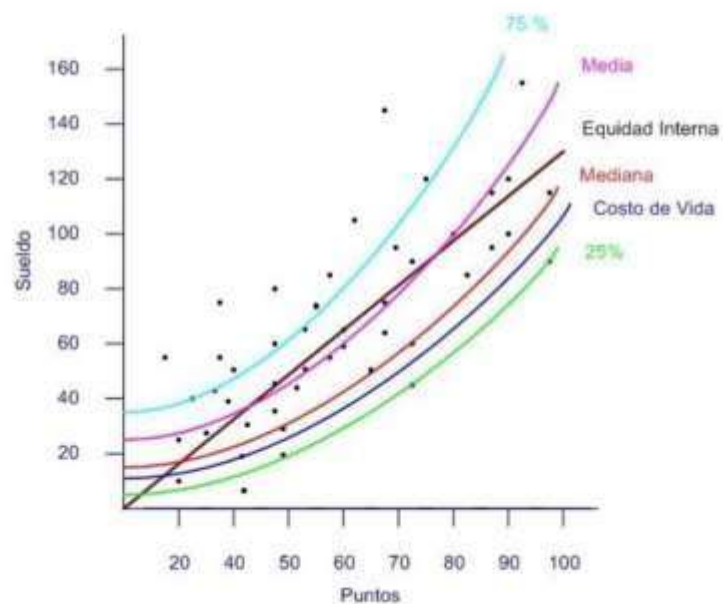
“Como ya se analizó, para que una organización tenga una adecuada política de pago sus colaboradores, deberá ser interna y externamente equitativa, así como superar el límite inferior de la curva del costo de vida. Con ello no se puede garantizar la retención del personal ni su motivación, pero sí se establece una certeza en la organización respecto a los valores que tiene para sus colaboradores. De esta forma, diversos planes de motivación y desarrollo tienen un punto de inicio”. (p.196).

“Una vez que se determina la posición actual de una empresa en cuanto a los tres elementos examinados, se obtiene una gráfica donde se representan tales variables, que son”:

- Sueldos reales.
- Valuación de puestos.
- Equidad interna.
- Mercado de trabajo.
- Costo de vida.

FIGURA 7: Comparativo de equidad interna, mercado y costo de vida.

Comparativo de equidad interna, mercado y costo de vida



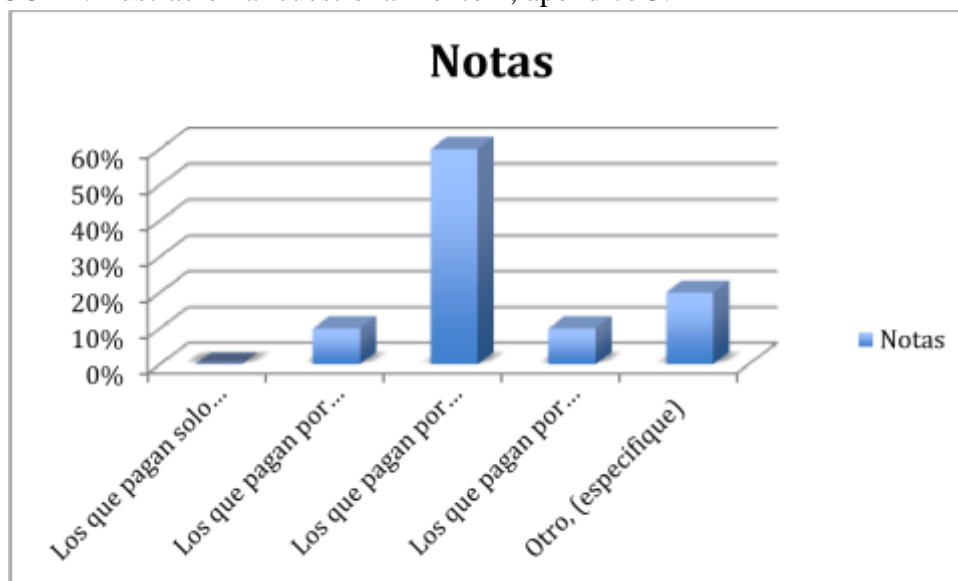
4. ¿De los modelos de compensación que conoce para Departamentos de ventas, cuáles son los más utilizados?

TABLA 20: Opciones de respuestas al cuestionamiento 4, apéndice 3.

Descripción	Notas
Los que pagan solo por venta	0%
Los que pagan por evaluación de desempeño	10%
Los que pagan por indicadores claves de gestión	60%
Los que pagan por ejecución	10%
Otro, (especifique)	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 14: Ilustración al cuestionamiento 4, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los resultados obtenidos por medio de la interrogante anterior, nos indica que una minoría de las empresas encuestadas pagan un 10% por evaluación de desempeño, otro 10% pagan por ejecución del producto en sus puntos de venta y cliente, un 20% lo hacen por un fijo variable por volumen de ventas, mientras otro por compensación mixta, y por último y en nuestro caso el más importante es que la mayoría de las empresas pagan por indicadores

claves de gestión, que en nuestra propuesta es la forma de evaluar, calificar, y compensar al personal del área de ventas de la empresa que analizamos, porque el modelo de compensación busca tener indicadores claves de gestión, para medir el desempeño del personal, y orientarlos al logro de objetivos empresariales y personales.

El escritor Ricardo Varela Juárez, en su libro “Administración de la Compensación”, menciona lo siguiente:

Identificación de variables

La identificación de las variables que intervienen en la determinación de la compensación se presenta como producto de un claro planteamiento de objetivos. Debe tomarse en cuenta que tratamos de medir qué tanto pagan diversas empresas a puestos más o menos similares (porque no hay puestos exactamente iguales).

VARIABLES DE LA EMPRESA

La dimensión de una empresa resulta ser demasiado evidente en cuanto a su capacidad de pago, es decir, si tiene grandes ingresos podrá tener mejores salarios en comparación con compañías más pequeñas.

Las variables que se toman en consideración principalmente son:

- Ventas totales.
- Número de empleados.
- Activos totales.
- Capital contable.
- Utilidad Bruta.
- Utilidad neta.

La información anterior nos remite a cifras y razones de carácter financiero que indicarán cuál es la posición o capacidad de una organización en cuanto a magnitudes. De esta forma, es posible plantear hipótesis como las siguientes: una firma paga mejores sueldos si sus utilidades son las más altas del mercado; si una empresa tiene pérdidas, sus niveles salariales bajarán respecto al mercado. Se trata de una hipótesis que habrá que demostrar o bien medirse en el estudio de mercado. (p. 184 y 185).

Con la información anterior, podemos establecer que, dentro del análisis del modelo de compensación fijo y variable, para la Empresa Helados Sensación Ltda., se quiere establecer indicadores por puesto, alcance, cumplimiento y por venta, para poder identificar las variables que determinan la compensación como un logro de los objetivos establecidos por la Empresa y que el colaborador puede ver remunerado su esfuerzo y dedicación.

Producto de la necesidad de identificar cuáles deberían de ser los indicadores claves de gestión, se entrevistó al Gerente Comercial el Máster Jorge Villegas, y de acuerdo a la necesidad de la empresa y su amplia experiencia en empresas de consumo masivo, menciono algunos indicadores importantes para medir, y producto de esa lista de indicadores, los cuales menciono a continuación:

- Ventas.
- Coberturas.
- Efectividad de visita y venta.
- Rotulación en Punto de Venta.
- Presencia en primera posición en el punto.
- Equipos Venta Cero.
- Identificación de beneficios por tipo de cliente.
- Entre otros.

Se hace una propuesta potencial de cuáles serían los Indicadores a medir en una posible propuesta del modelo de compensación fija y variable, para la empresa Helados Sensación Ltda.

Seguidamente se detallan los indicadores establecidos por puesto y sus respectivas tablas de cálculo propuestas, para el pago del importe variable de cada ocupación dentro del Departamento de Ventas de la Empresa citada.

TABLA 21: Indicadores Clave del Negocio, propuesta potencial para el pago del salario variable.

PUESTO / INDICADOR	VENTAS	EFFECTIVIDAD DE VENTAS	EFFECTIVIDAD DE ENTREGA	EQUIPO VENTA CERO
AYUDANTE	X		X	

ENTREGA	X		X	
VENDEDOR	X	X		X
PREVENTA	X	X		X
SUPERVISOR	X	X		X

Fuente: Elaboración propia, 2019, propuesta de distribución de indicadores por puesto.

Nota: estos indicadores fueron seleccionados después de una reunión con la Gerencia Comercial de la Empresa en estudio. Máster Jorge Villegas, quien, de acuerdo con experiencia y conocimiento en el área, las catalogó como fundamentales para lo que se espera en el panorama de crecimiento de la Empresa, y que a su vez viene a darle soporte y viabilidad a la propuesta del modelo de compensación fija y variable.

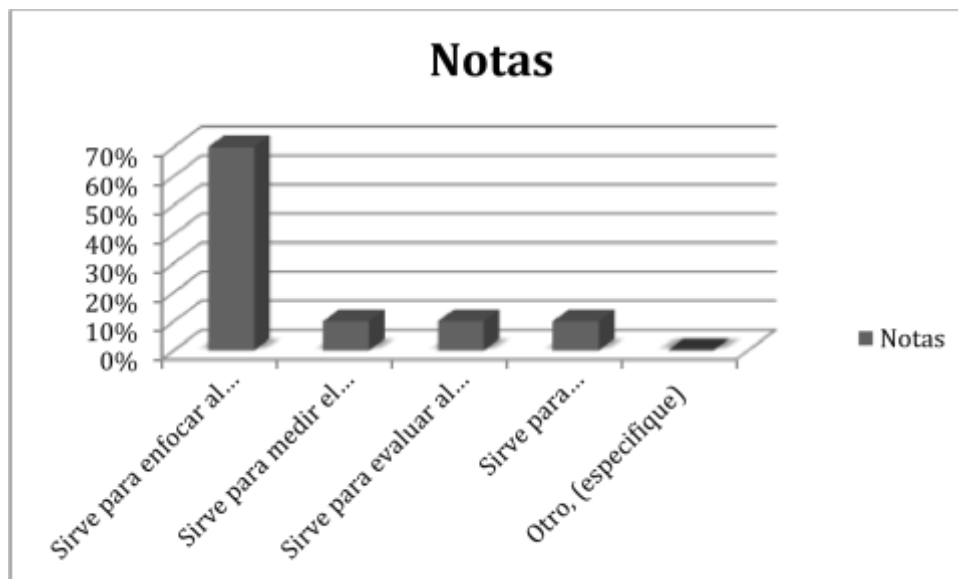
5. ¿Cuál es la ventaja más significativa de utilizar modelos de compensación variables, en las empresas de consumo masivo, en la actualidad?

TABLA 22: Opciones de respuestas cuestionamiento 5, apéndice 3.

Descripción	Notas
Sirve para enfocar al personal	70%
Sirve para medir el personal	10%
Sirve para evaluar al personal	10%
Sirve para presupuestar y medir costo de MO	10%
Otro, (especifique)	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 15: Ilustración de cuestionamiento 5, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La Gestión del Talento Humano, en la actualidad busca cómo poder enfocar al personal, con base a indicadores claves de negocio; donde esta forma no es la única porque día con día, salen nuevas formas de medir y evaluar al personal; para nuestro caso y de acuerdo con el estudio elaborado los resultados arrojan la tendencia en empresas multinacionales, para comparar la relación o tendencias a seguir por parte de organizaciones de capital nacional siendo en la actualidad una empresa familiar con opciones de crecimiento y expansión en el mercado nacional, de ahí que si en la actualidad no se cuenta con mecanismos que puedan enfocar y dirigir al personal, la propuesta de este trabajo de investigación, busca dar las pautas para un seguimiento específico, medible, y cuantificable, para el que se cuenta con mecanismos y modelos de compensación factibles, rentables y que van de acordes con la tendencia del mercado; empresas como Coca Cola FEMSA, Florida Bebidas and Farm, y la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, en la actualidad utilizan sus modelos de compensación y beneficios para dirigir, orientar y guiar a su equipo de ventas, para el logro de los objetivos de ventas establecidos en un “Plan Estratégico de Trabajo”, el cual se establece año a año, con la finalidad de evaluar resultados y ver tasas de crecimiento o reducción de líneas de producto y/o líneas de producción.

Según Ricardo Varela en su libro, “Administración de la Compensación” en su capítulo 2; La motivación en el trabajo y el papel de la compensación, explica en su apartado “Teoría de la equidad” lo siguiente:

Teoría de la Equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes. (Robbins 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. (p. 26 y 27).

Por lo anterior es que aunque sean empresas diferentes, en su funcionalidad son empresas muy similares, que se conducen con procedimientos, modelos, y bases de trabajo, muy uniformes, lo que hace que sean modelos equilibrados, homologados, y competitivos para el logro de los objetivos tanto personales como laborales, con la finalidad de que la relación sea, ganar, ganar.

En conclusión, la ventaja de contar con modelos de compensación variable en las empresas de consumo masivo actualmente, es que se vuelven modelos de fácil acceso y manejo, evitando ser sistemas complejos y de poco entendimiento, más bien procura facilitar la manipulación y sistematización de procesos y rutinas de trabajo.

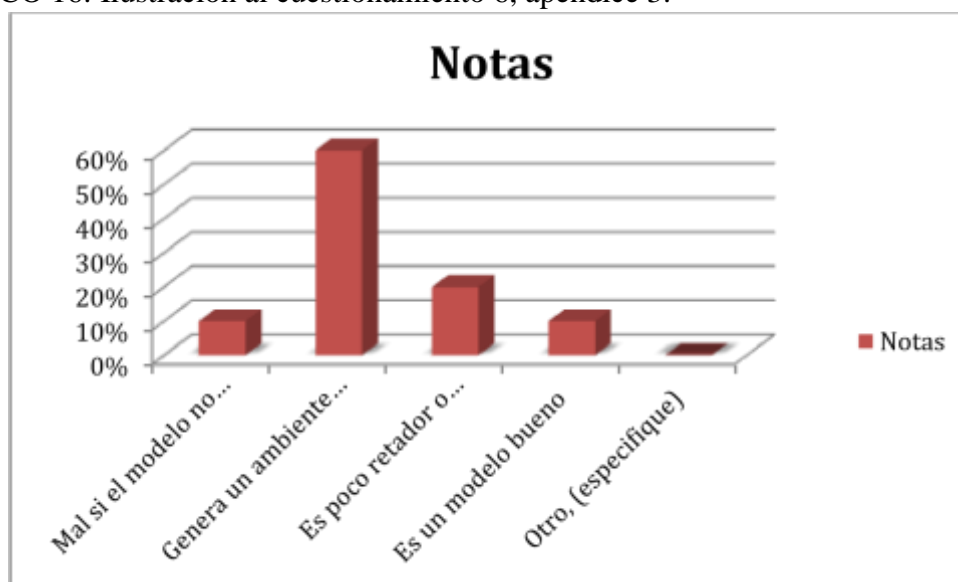
6. ¿Cómo podría percibir el personal de un departamento de ventas, que su salario base sea más alto que su salario variable?

TABLA 23: Opciones de respuestas, cuestionamiento 6, apéndice 3.

Descripción	Notas
Mal si el modelo no ayuda al alcance de metas.	10%
Genera un ambiente de estabilidad económica.	60%
Es poco retador o competitivo	20%
Es un modelo bueno	10%
Otro, (especifique)	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 16: Ilustración al cuestionamiento 6, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la mayoría de las empresas donde se consultó sobre la situación y percepción, de que el salario base sea un porcentaje mucho más alto que el salario variable, se detectó que el personal, percibe esto como una forma de generar un ambiente de estabilidad económica, en el que se puede percibir durante el año un ingreso estable, el cual obviamente va a depender del desempeño de cada individuo, pero a su vez la empresa se preocupa por brindarle a la persona un ingreso digno y sostenible para cubrir los requerimientos básicos, según lo estipula el Ministerio de Trabajo, por lo que la propuesta del modelo de compensación que proponemos, además de brindar ventajas en su composición, va a dirigir al personal en el logro de objetivos empresariales y rentabilizar el negocio u la empresa.

Además, otro factor importante al detectar un salario base más alto que el porcentaje variable, es que podemos estar por encima de los salario mínimos de ley, establecidos por puesto, garantizando a su vez, que cualquiera de nuestros colaboradores estarán siempre por encima de cualquier salario mínimo establecido, y así garantizar un salario digno y seguro de acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Trabajo.

Seguidamente se incluye un listado de salarios mínimos de ley, establecido para todo el año 2019, en el que podemos apreciar que ninguno de los puestos que se designan como “salarios base”, quedaría por debajo del salario mínimo de ley.

FIGURA 8: Departamento de salarios mínimos de ley. Según boleta de salario mínimos de ley del MTSS, (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social).

DEPARTAMENTO DE SALARIOS

Lista de ocupaciones clasificada por el personal técnico del Departamento

SALARIOS MÍNIMOS

SECTOR PRIVADO AÑO 2019

Decreto No 41434-MTSS, publicado en La Gaceta 235, del 18 de diciembre del 2018. Rige 1o de enero del 2019.

SIGLAS Y SALARIOS MÍNIMOS

TONC	Trabajadores en Ocupación No Calificada	¢10.358,55
TOSC	Trabajadores en Ocupación Semicalfificada	¢11.264,17
TOC	Trabajadores en Ocupación Calificada	¢11.471,53
TOE	Trabajadores en Ocupación Especializada	¢13.530,38
TOES	Trabajadores de Ocupación de Especialización Superior	¢20.997,77
TONCG	Trabajadores en Ocupación No Calificada (Genérico)	¢309.143,36*
TOSCG	Trabajadores en Ocupación Semicalfificada (Genérico)	¢332.589,87*
TOCG	Trabajadores en Ocupación Calificada (Genérico)	¢349.623,39*
TMED	Técnico Medio en Educación Diversificada.	¢366.380,40*
TOEG	Trabajadores en Ocupación Especializada (Genérico)	¢392.623,14*
TEdS	Técnico de Educación Superior	¢451.523,54*
DES	Diplomados de Educación Superior	¢487.662,29*
Bach	Bachiller Universitario	¢553.124,45*
Lic.	Licenciado Universitario	¢663.772,10*

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Al ver la FIGURA 8, con referencia a los salarios mínimos de ley correspondientes a los puestos identificados y establecidos por el MTSS, en nuestro caso existen 2 salarios mínimos por ley de referencia:

- TONC: Trabajadores en Ocupación No Calificada, cuyo salario mínimo de ley para el año 2019 es de ¢10.358,55, siendo éste un salario mínimo mensual de

□269.322,30, se logra así identificar y establecer un salario base superior al salario mínimo de ley, establecido para el puesto del Ayudante de ventas.

- TOCG: Trabajador en Ocupación Calificada (Genérico), cuyo salario mínimo mensual de ley para el año 2019 es de □349.623,39, procura a su vez también establecer un salario base superior al salario mínimo de ley, establecido para los puestos de: Repartidor de Entrega, Vendedor Convencional, y Preventa, brindando una propuesta de salarios bases más altos, para estabilidad del personal de Ventas de la empresa Helados Sensación Ltda.

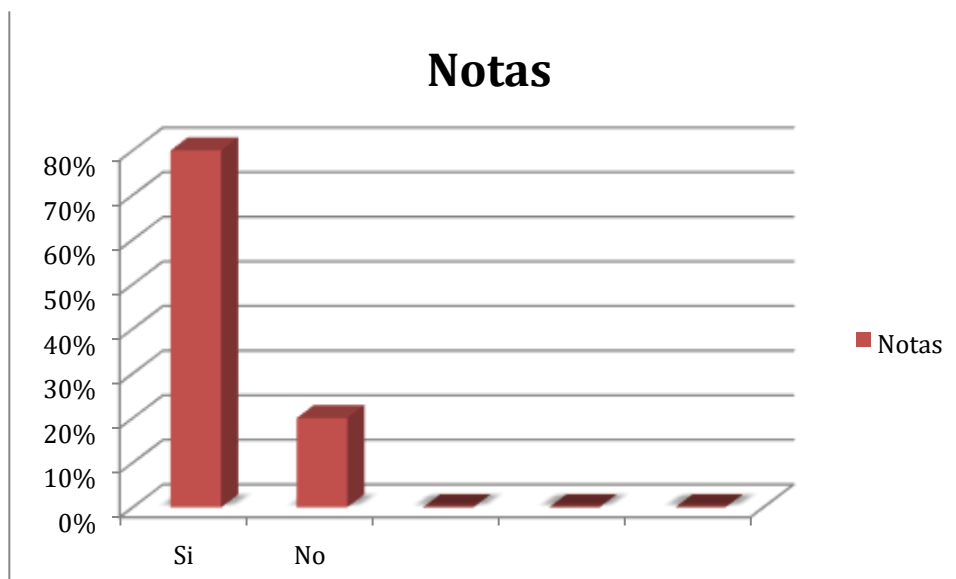
7. ¿Es necesaria la evaluación del desempeño, ligado a un esquema de pago como medición del personal?

TABLA 24: Opciones de respuestas, cuestionamiento 7, apéndice 3.

Descripción	Notas
Si	80%
No	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 17: Ilustración de respuestas, cuestionamiento 7, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la pregunta hecha a las personas responsables de los Departamentos de Recursos Humanos, y/o Capital Humano, de las empresas encuestadas, indican que en el 80% de las ocasiones la medición de desempeño, va asociada a una evaluación del desempeño por objetivos e indicadores visualizados a futuro y no como generalmente se venía realizando para evaluar el pasado y no el presente, como en la actualidad se ejecuta.

Según lo indica el escritor Ricardo Varela en su libro; “Administración de la Compensación”, en su capítulo 9 donde habla de las Nuevas tendencias de la compensación, indica en el apartado de (Evaluación y seguimiento):

“Cada área o grupo de trabajo serán responsables de evaluar periódicamente el avance de los objetivos y las metas por cambios de prioridad, así como altas o bajas de los mismos.

La evaluación permanente reduce la posibilidad de cometer errores”. (p. 272).

En la figura 9.2 del libro de Varela (2013), “Administración de la Compensación”, se mencionan los siguientes pasos para el desarrollo de un programa de compensación variable:

- Aceptación del Modelo.
- Definición de grupos de trabajo.
- Definición de las áreas de medición.
- Definición del Modelo.

- Reconocimiento de las diferencias personales.
- Control estadístico.
- Medición y fuentes de información.
- Establecimiento de la información.
- Evaluación y seguimiento.
- Inicio del Plan.

Con lo anterior y tal como se cita en el texto, “Administración de la Compensación”, el inicio del plan:

Es necesario asegurarse de seleccionar la fecha más oportuna para iniciar el plan. No existe nada escrito al respecto. Su criterio será la mejor guía, pero tenga presente que un programa de este tipo tal vez genere algunos conflictos. (p. 272).

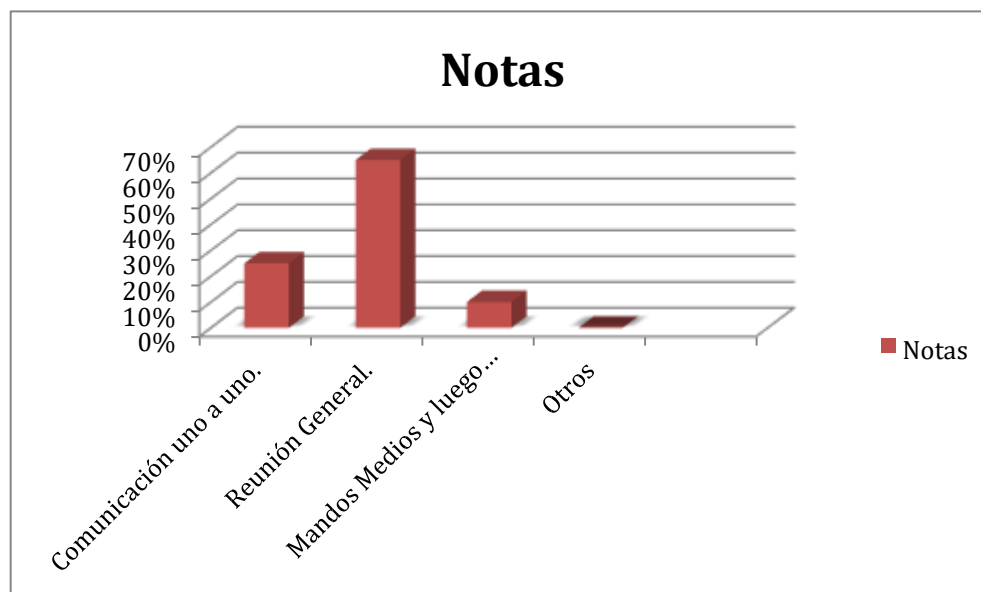
8. ¿Cuáles serían los canales de comunicación que utilizaría para dar a conocer el cambio en el Modelo de Compensación fija y variable, para un Departamento de ventas?

TABLA 25: Opciones de respuesta, cuestionamiento 8, apéndice 3.

Descripción	Notas
Comunicación uno a uno.	25%
Reunión General.	65%
Mandos Medios y luego General	10%
Otros	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 18: Ilustración de las respuestas del cuestionamiento 8, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En estos casos la recomendación emitida por los expertos, es la de reunir a los colaboradores de la empresa que van a tener el cambio en el modelo de compensación, y comunicarles de manera general y específica, todos los panoramas posibles del modelo con la finalidad de que no existan dudas, inconvenientes o bien, temas que no se comprendan, que puedan confundir y traer abajo el modelo, todo por una mala comunicación. La técnica que se recomienda en este caso, es la de reunir a todos los mandos medios involucrados en el cambio, y dejarles claro el panorama, para que luego sean ellos, en conjunto con los Jefes de Zona y Gerencia Comercial, los que puedan transmitir el comunicado formal a todos los colaboradores del Departamento de ventas de la empresa.

Lo tradicional en nuestro caso, es la forma más clara y formal, de hacerles llegar la noticia a todos los colaboradores, y dejar definidos los beneficios que este esquema puede producir en los puestos de la empresa.

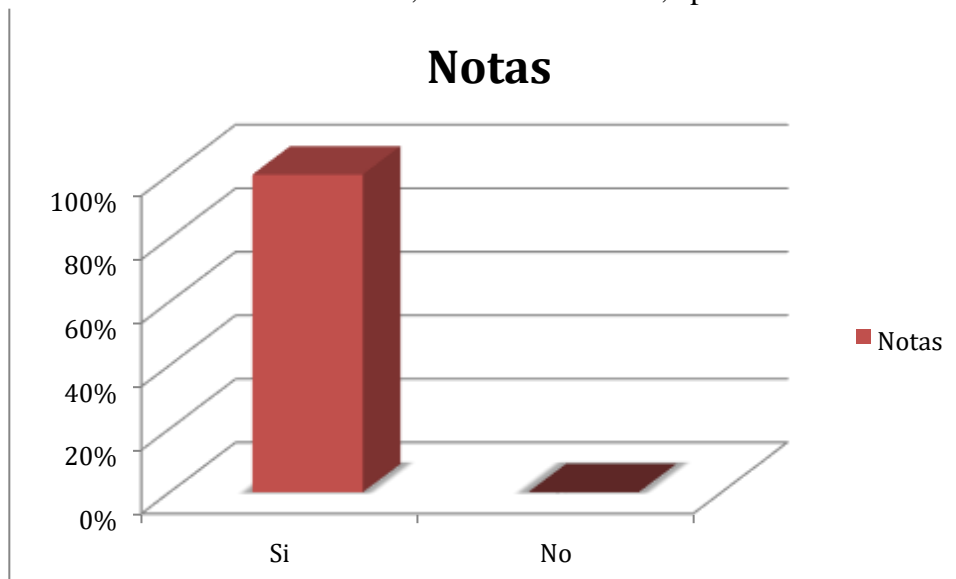
9. ¿Los modelos de “Desarrollo de personas”, podrían venir a complementar un modelo de compensación, para generar un mejor ambiente laboral?

TABLA 26: Opciones de respuesta, cuestionamiento 9, apéndice 3.

Descripción	Notas
Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 19: Ilustración de resultados, cuestionamiento 9, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con el análisis de esta investigación se pretende identificar la viabilidad y necesidad de una propuesta de un modelo de compensación fija y variable en la Empresa Helados Sensación Ltda; y así dar un enfoque diferente al Departamento de Ventas, para el logro de objetivos y cumplimiento de metas, la Gerencia Comercial en procura de establecer indicadores claves de negocio que puedan ser medibles, cuantificables, específicos y fáciles de calcular, con el fin de poder desarrollar “Evaluaciones de Desempeño”, que sean el complemento perfecto para establecer e identificar el capital humano desarrollable y que se pueda poner en práctica el Desarrollo de Personas, mediante planes de desarrollo, con los que la Empresa procura proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo y crecimiento, para tener las tablas de reemplazo de puestos específicos y gerenciales, y que sea el personal nuestro, el capacitado y desarrollado para ocupar dichos puestos. Con la puesta en marcha del modelo de compensación propuesto, se inicia un nuevo comienzo para la empresa Helados Sensación Ltda; con la finalidad de continuar con los temas de Evaluación del Desempeño, y

posteriormente desarrollar planes de capacitación y de personas, en busca de lograr un nuevo posicionamiento de la empresa en el mercado laboral y que se torne en una empresa competitiva y cotizante para las personas en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro, “Gestión del Talento Humano”, edición 2012, menciona lo siguiente:

“El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entiende las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse. En el enfoque tradicional, el desarrollo gerencial se reserva apenas a una pequeña franja del personal; sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados tienen mayor preocupación por la calidad y por los clientes. En la actualidad las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimiento y capacidades de todas las personas. El desarrollo pasó a involucrar a todos los empleados”. (p. 334 y 335).

Métodos de desarrollo de personas

“Existen muchos métodos para desarrollar personas. Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa). Veamos los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual”

1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación

horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad. La rotación de cargos es un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas. Permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que proporciona oportunidades de evaluación de desempeño más amplias y confiables del empleado.

2. Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial, trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
3. Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
5. Participación en cursos y seminarios externos: forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores o proveedores, etc.
6. Ejercicios de simulación: la simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo.
7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudios de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
9. Juegos de empresas: también denominados management games o business games, técnicas de desarrollo en que los equipos de empleados o de gerentes, compiten entre

sí, tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales o simuladas que se presentan en las empresas.

10. Centros de desarrollo interno: o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, en los que se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales. Es el caso de las universidades corporativas”. (p. 335, 336 y 337).

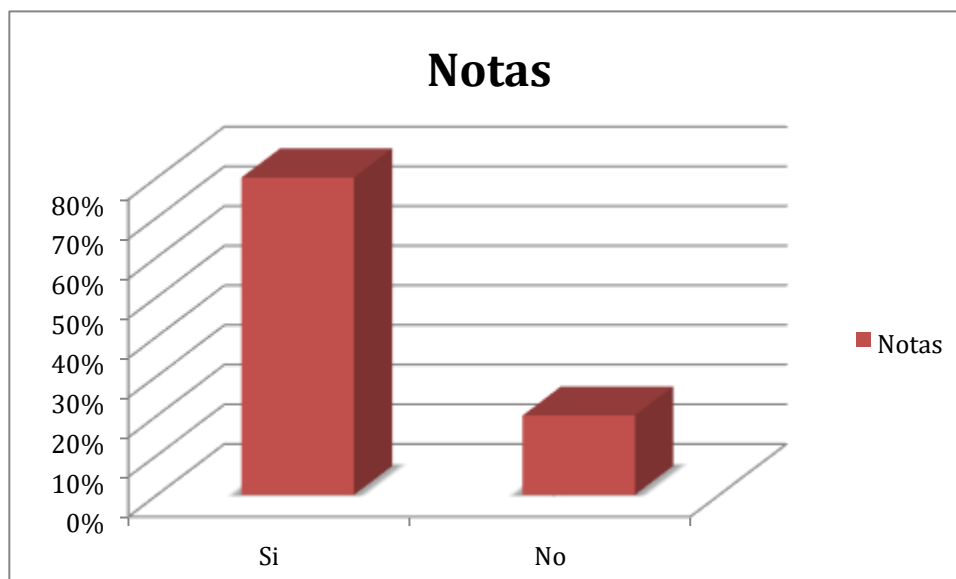
10. ¿Cree que, al implementar una Política de Beneficios, al paquete de compensación, pueda contribuir en el proceso de atracción y retención del talento humano?

TABLA 27: Opciones de respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 3.

Descripción	Notas
Si	100%
No	0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

GRAFICO 20: Ilustraciones de las respuestas, cuestionamiento 10, apéndice 3.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En esta última consulta realizada a nuestros entrevistados, buscamos reafirmar la conceptualización de un programa completo de Gestión del Talento Humano, para la Empresa Helados Sensación Ltda; en la que la intención es buscar obtener los engranajes adecuados, empezando por un nuevo modelo de compensación, que a su vez nos pueda facilitar una evaluación de desempeño enfocada, dirigida y estructurada, para el logro de los objetivos empresariales, en lo que también trabajemos planes de desarrollo de persona, logrando concretarlo con las Universidades Corporativas, mediante las cuales podemos echar a andar la reposición de plazas claves para la Empresa y que cerremos esta primera etapa y/o fase con una política de beneficios, que venga a identificar, definir y establecer los modelos y formato para aplicarse en las nuevas y futuras contrataciones de personal, teniendo claro los rangos, esquemas y modelos de compensación y beneficios, dentro de la empresa Helados Sensación Ltda.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como parte de los objetivos planteados a inicios del trabajo y como objetivo general, se logra identificar la posibilidad de crear un modelo de compensación fija y variable actualizado y que sería además una opción de respuesta para el grado de insatisfacción percibido por la gran mayoría del personal de ventas de la empresa Helados Sensación Ltda; y demostrado en el “Cuestionario Uno”, aplicado anteriormente, porque se percibe una forma de pago poco atractiva y poco satisfactoria, mientras consideran como positivo en un 95% la posibilidad de un modelo nuevo el que además traería beneficios como lo son: mayores ingresos, más seguimiento y control del desempeño por medio de indicadores; todo dirigido y encarrilado a una mejora continua de los procesos y del modelo de compensación fija y variable, de la empresa en cuestión. Por lo que el análisis de una propuesta del modelo de compensación fija y variable, se percibe como una respuesta a un proceso de mejora continua, de crecimiento y desarrollo laboral, porque además, mi remuneración va asociada a indicadores claves de gestión, y mi ingreso va a ser equiparado a mi desempeño, rendimiento laboral en mi puesto de trabajo.

Como objetivos específicos se logra identificar que al examinar el modelo de compensación fija y variable que utiliza la empresa en la actualidad, éste no es atractivo, ni satisfactorio para la mayoría del Departamento de Ventas de la Empresa, siendo ésta insatisfacción percibida en un 90% de la población, lo que viene a confirmar la necesidad de desarrollar una propuesta nueva del modelo de compensación, efectivo y rentable para el negocio. Además de que es una de las observaciones hechas por el Gerente Comercial de la empresa a la hora de entrevistarlo en el “Cuestionario Dos”, herramienta aplicada exclusivamente a él.

También se logra determinar la forma de cálculo y variables utilizadas, para hacer efectivo el pago semanal a los colaboradores, siendo ésta solo una opción de forma de pago y es por medio de una comisión por ventas. No existe otro indicador que pueda venir a contribuir con la guía y seguimiento del desempeño del personal, por lo que, de acuerdo con los estudios

realizados, es necesaria la inclusión de nuevos indicadores claves de negocio, que direccionen, guíen, y orienten al personal de ventas a las Jefaturas inmediatas y Gerencias de la Empresa, para el logro de objetivos establecidos de manera mensual.

Como objetivo específico y final, se determina la necesidad de un nuevo modelo de compensación fija y variable, para dicha Empresa; lo anterior con la finalidad de lograr, dirigir, liderar, supervisar, reconocer y gestionar el desempeño del personal, en busca del logro de objetivos generales y específicos de la empresa, en procura de una mayor rentabilidad de los procesos por desarrollar; además tratando de impulsar proyectos nuevos como lo son el tema de Evaluación de Desempeño, y Planes de Sucesión, crecimiento y desarrollo profesional del personal, brindando líneas de crecimiento para cubrir y cumplir con las aspiraciones de nuestros colaboradores, abriendo una línea de ascensos y creando módulos de preparación para contar con un personal óptimo y listo para alcanzar un mayor nivel de desarrollo para el logro de metas y objetivos.

Algunos puntos favorables a nuestra investigación y que vienen a ser soporte y justificación de la necesidad de un modelo nuevo son:

- a. Determinar que el 90% de la población del Departamento de Ventas, mejoraría su ingreso mensual entre un 8% y un 25%, lo que viene a ser un atractivo importante para los colaboradores.
- b. Además, el panorama que vive en la actualidad el país con altos porcentajes de desempleo y con las oportunidades tan escasas, a lo que se le suma una economía se ve golpeada por la recesión del mercado y la economía.
- c. Finalmente sumado estos factores, la empresa está realizando una inversión de sus utilidades, para ofrecer salarios competitivos e impulsarse a un nuevo comienzo y enfoque de negocio.

Por lo anterior, lo que prosigue es el visto bueno de la propuesta de compensación, para empezar a correr el modelo en vivo, y detectar posibles inconvenientes, para poder hacer ajustes en el esquema de pago, con la finalidad de perfeccionarlo para que se convierta en una nueva herramienta de funcionamiento y ejecución del personal de ventas, para la

retención, y atracción del talento humano. Por lo tanto: debe de ponerse en práctica la propuesta, garantizando que todo el personal de ventas no se vea afectado con la retribución o ingreso semanal, de acuerdo con la forma de pago autorizada por la empresa, para a su vez valorar los 7 casos puntuales del personal, que se ven afectados por lo que deben tomarse decisiones, que estén acordes a la legislación y jurisprudencia de nuestro país.

Además, se muestra de una forma específica, que los estudios revisados y analizados en el pasado, tienen congruencia con los resultados obtenidos por parte de las fuentes primarias y secundarias, porque cada una de ellas y de acuerdo con el conocimiento profundo del tema, nos señalan cuáles son las formas, modelos, y estándares utilizados en la actualidad y que vienen a convertirse en un fuerte aliado en el proceso de cambio de cultura, y modelos de trabajo.

Una conclusión específica identificada entre los resultados de las fuentes primarias y las secundarias, es que se lograrán visualizar los tres modelos de distribución porcentual en el modelo de pago, porque según las fuentes secundarias, los modelos más utilizados en la actualidad son los siguientes:

- Mandos medios con una composición del 80% de salario fijo y un 20% de salario variable.
- Puestos operativos, con una composición del 60% o 70% de salario fijo y un 40% o 30% de salario variable.

En nuestro caso y propuesta, está precisamente se utilizan las tres composiciones antes mencionadas, porque este modelo involucra personal como los son; Mandos Medios, y personal Operativo, en el que la distribución porcentual juega un papel muy importante, como lo es, garantizar, cumplir y sobrepasar los salarios mínimos de ley, dictados por el Ministerio de Trabajo, de nuestro país.

Según nuestras fuentes primarias, la tendencia de mercado es evaluar el desempeño por objetivos, indicadores, competencias entre otros, nuestras fuentes secundarias, confirman la teoría indicando las formas de medición en sus Compañías. Se tomaron como referencia, empresas como; Coca Cola FEMSA de Costa Rica, Florida Bebidas and Farm, Cooperativa

de Productores de Leche Dos Pinos, Alimentos Kraft Heinz de Costa Rica, entre otras, buscando tener metodologías de empresas líderes en el mercado nacional, y así dar un seguimiento y aplicar buenas prácticas de medición de acuerdo con lo que indica la teoría en contraste con la realidad aplicada.

Es importante mencionar que nuestra investigación aportó resultados importantes, porque en la revisión de temas y casos, comparados fueron confirmados con la teoría, en la realidad inmediata; además la percepción del personal, no estaba lejos de la realidad que estábamos aplicando para la justificación del problema y propuestas por establecer.

En la investigación se contó con la limitante de que mucha información específica de los modelos de compensación aplicados por las empresas, son de índole privado y de difícil acceso porque contiene información destacada, sobre la gestión y desempeño particular de cada empresa, por lo que mucha información especialmente en relación con las fuentes secundarias fue general, mas no específica, lo que no fue obstáculo para poder obtener un buen panorama de los modelos utilizados y su distribución porcentual, por indicador, objetivos, y/o meta establecidos por la empresa.

Se identifica también que la importancia y significado del estudio, es muy valiosa, pues le otorga a la empresa un panorama inexplorado, de modelos de compensación de otras empresas, inclusive de competidores líderes en el mercado de los helados, y que sirven de termómetro para la toma de decisiones y para ejecutarse en el corto plazo, además establece bandas salariales, que en la teoría contribuyen para definir planes de sucesión, crecimiento y de desarrollo profesional.

Como significado, se logra determinar la importancia de realizar estudios como éste con cierta frecuencia, para no perder de vista lo cambiante del mercado y de los competidores, evitando que la empresa se quede rezagada por la carencia de información, tendencias, y procesos de última generación en el mercado laboral.

Como conclusión final y para responder a la interrogante de la investigación, sobre el análisis de una propuesta de un modelo de compensación fija y variable, para la Empresa, se logra determinar una ventaja competitiva ante otros esquemas, por medio de los cuales se de una generación de planes de trabajo, brindando seguimiento a las distintas tareas establecidas por la empresa, persiguiendo el logro de los objetivos de venta, y que con este análisis e investigación, se logró demostrar la necesidad de cambio de lo que dice la teoría y el mercado laboral, para evitar que la empresa se quede rezagada, y que por el contrario, busque la forma de contrarrestar el tiempo en que no se visualizaba como una división importante, de la compensación en sí.

Por lo anterior y respondiendo a la pregunta:

¿Se debería emplear un modelo o sistema de compensación fija y variable, para la fuerza de ventas de la empresa?

La respuesta sin lugar a dudas y producto de la presente investigación y sus resultados, es que, sí se debe emplear un nuevo esquema de compensación fija y variable, para la empresa Helados Sensación LTDA.

Recomendaciones

Como consideraciones finales, las recomendaciones para la empresa Helados Sensación Ltda; para la aplicación de la propuesta del esquema de compensación fija y variable, es la puesta en marcha del proyecto y revisar durante un período de 3 meses el comportamiento del modelo, para afinar detalles y realizar los ajustes necesarios para el funcionamiento óptimo del mismo.

También, se da la recomendación de que aquellos casos del personal, en los cuales su ingreso salarial se ve disminuido, se da la aclaración de que esas personas deben valorarse todos los aspectos, para determinar si se liquidan y se recontratan con el nuevo modelo o bien de liquidan sin opción de contratar nuevamente, esta decisión la toma directamente las Gerencias de la empresa.

Una vez que se dé a conocer el cambio en el esquema de compensación, se debe pagar el primero bien los primeros tres meses el salario target al 100%, para introducir al personal en el ambiente de enfocarse para el logro de objetivos y metas, por lo anterior se estaría cubriendo la curva de aprendizaje, y se entraría de lleno con el modelo aplicado a todo el personal del Departamento de Ventas, de la Empresa.

Es bueno tener informado y comunicado a todo el personal de la Empresa, y que además exista una acción del cambio del modelo de compensación, donde la misma explique los alcances y porcentajes de pago por indicador, y además este documento debe estar firmado y recibido por parte de cada colaborador, para garantizar el debido proceso de comunicación, y valorar aquellos casos en los cuales la persona no firma por desconocimiento o bien por generar inconvenientes, es bueno identificar estas personas, para contrarrestar sus comentarios, con una comunicación directa, clara y con ejemplos para los colaboradores.

Dentro de los indicadores identificados para el Departamento de Ventas de la Empresa, por parte del Gerente Comercial Máster Jorge Villegas, se destinaron tres indicadores, de los cuales dos de ellos serían indicadores claves de negocio de cálculo fijo, mientras uno de ellos existe y está diseñado para la modificación y re direccionar a la empresa para la consecución de metas y objetivos específicos, que además agregue un beneficio al colaborador y su ingreso semanal.

Al inicio de todo proceso de cambio, el personal puede tener dudas esperando que las mismas se respondan conforme se avanza con el modelo, lo cierto es que muchas no van a suceder y otras no se van a responder solas, por lo tanto, es importante, adelantarse en el proceso y tener identificados ejemplos aclaratorios de formas de cálculo y pago del Modelo de Compensación, y que a su vez nos sirva para tener una comunicación, clara y directa.

También se recomienda la transparencia en el proceso de cálculo del salario variable de cada colaborador, para que cada uno de ellos pueda conocer, entender y concluir la forma de pago y su proceso de consolidación de la información, para traducir sus objetivos de cumplimiento

en colones, y así eliminar la duda y acabar con cualquier sobra de confusión entre el personal, que venga a contribuir positivamente en el clima laboral de la Empresa.

Adicionalmente la propuesta del esquema de compensación fijo y variable, es una herramienta que está sujeta a modificaciones en la identificación de indicadores, que vayan de acuerdo a la necesidad de la Empresa y a sus objetivos mensuales, siempre en busca de la rentabilidad del negocio, por lo que cualquier modificación en contenido de indicadores no es problema. Una limitación que es ya conocida es que la distribución porcentual de los salarios por puesto, es algo que no puede sufrir cambios, para no caer en situaciones que afecten al colaborador o bien, donde el salario base se vea disminuido por un cambio dentro de la organización.

Al colocar brechas salariales entre un puesto y otro, la Empresa se garantiza el que no exista una disminución en el salario base del colaborador, por el contrario este rubro aumenta, conforma se pase de un puesto inferior a otro superior, esta situación era una limitante con el modelo anterior, por lo tanto con esta nueva propuesta, este inconveniente se elimina y así se da vía libre para gestionar cambios de puesto y salarios ascendentes para los colaboradores en cualquier momento, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos.

No podemos olvidar que es indispensable, que, al existir un pago similar por puesto, se debe de definir una cuota, meta u objetivo igual para aquellas, rutas, y puestos de similar responsabilidad, por lo anterior podrían existir dos o más grupos de puestos, que, por sus ubicaciones geográficas y volúmenes de venta, se debe destinar una cuota diferenciada y así ser justos y equitativos con el proceso de cálculo y de pago de los mismos.

Como recomendación final se hace la observación de estar revisando y verificando las tablas de cálculo y pago del salario variable, para evitar el error humano, ya que las mismas de momento al no contar con un sistema de cálculo automático, deben realizarse en una “Base de Datos” de construcción manual, y esto podría inducir al error en algún momento del proceso de cálculo y confección.

CAPITULO VI: PROPUESTA

Propuesta de implementación del Esquema de Compensación Fija y Variable, para el Departamento de Ventas de la empresa Helados Sensación Ltda.

Introducción

En el presente capítulo se expondrá la forma de implementar el nuevo esquema de compensación fija y variable, el mismo aplica para todo el personal del Departamento de Ventas de la Empresa, el cual se tiene proyectado que entre en vigencia a partir del primero de enero del año 2020, por lo tanto, la validez de la presente investigación, es de suma importancia para los intereses de la Compañía porque de los resultados obtenidos dependerá la puesta en marcha de la presente propuesta.

La finalidad del nuevo esquema de compensación, es identificar una forma de pago equitativa, real, y que además busque la rentabilidad de la Empresa y el crecimiento salarial de la fuerza de ventas de la misma, haciéndola más competitiva a nivel salarial, de acuerdo con las empresas identificadas como competencia directa e indirecta, garantizando el atraer pero a su vez retener al personal, por medio de niveles de compensación más atractivos, generando líneas de crecimiento laboral, definidas por bandas salariales que van de acuerdo al puesto y nivel de responsabilidad. También todo este proyecto viene a ser la primera parte de un plan estratégico general de la Empresa, en la cual se pueden desarrollar muchos más mecanismos de control e indicadores de gestión, para el funcionamiento óptimo de la misma.

Como parte de las implicaciones de la investigación, en la que se realizó un estudio de ingresos mensuales del personal de ventas de la empresa, de los años 2017, 2018 y lo que llevamos del 2019, con la finalidad de tener datos, estadísticas, porcentajes, promedios, e ingresos reales por puesto, y por zona, que nos justificaran la posibilidad de un cambio, y que a su vez nos permitiera proponer un porcentaje de incremento, o bien ubicar a la empresa en un percentil de pago de salarios, más alto al que actualmente se tiene, con la finalidad de posicionar la empresa en un nuevo horizonte que contribuya a que sea más atractiva para los colaboradores actuales, y a su vez genere la captación de nuevo talento humano para la empresa. Todo lo anterior para evitar cometer injusticias y sobre todo conducirnos en apego

a la reglamentación del Ministerio de Trabajo, y de otras oficinas de regulación, y ordenamiento público en materia laboral. Finalmente se logra determinar la visualización de siete casos de colaboradores, que con el cambio se podrían ver afectados, por lo que se recomienda una respuesta pronta, para solucionar este inconveniente, que demanda soluciones como por ejemplo; la liquidación total del colaborador del modelo anterior, y la nueva contratación con la propuesta nueva de compensación, o bien realizar la excepción con estos casos y autorizarles un ingreso promedio a sus salarios en los últimos meses, con el propósito de no afectar económicamente a estas personas, siendo la solución más factible y recomendada, la de liquidar a estas personas, y así evitar vicios que podrían contaminar la propuesta del modelo de compensación y traerlo abajo por hacer excepciones a la regla de éste.

Objetivo General

- Establecer un nuevo esquema de compensación fija y variable, medible por indicadores claves de gestión y a la vez proporcional al desempeño del personal del Departamento de Ventas de la empresa Helados Sensación Ltda.

Objetivos Específicos

- Definir los indicadores claves de gestión, por puesto, además de su cálculo y porcentajes de alcance y cumplimiento de los mismos, para la distribución del salario fijo y variable.
- Establecer las tablas de cálculo de la compensación variable, por puesto y por indicador, para garantizar el pago oportuno y de acuerdo al cumplimiento del objetivo mensual propuesto.
- Comunicar y capacitar al personal, sobre el nuevo esquema de compensación, sus alcances y los indicadores a utilizar para el cálculo de medición del desempeño de cada colaborador del Departamento de Ventas de la Empresa.

La implementación del esquema de compensación es efectiva para toda la Unidad Operativa del Departamento de Ventas. A continuación se detalla la “Planta Organizacional Total” de la Empresa.

TABLA 28: Planta Organizacional Total de la empresa Helados Sensación Ltda.

HELADOS SENSACIÓN LTDA PLANTA ORGANIZACIONAL			
Departamentos / Unidades	Administración	Producción	Ventas
Administración	11		
Admon Comercial			3
Bodega Materia Prima		5	
Bodega Producto Terminado	7		
Calidad		3	
Cartago			9
Congeladores	3		
Encargado Flotilla	1		
Fleteo Primario Recargas	10		
Gerencia Financiera	1		
Gerencia General	2		
Guanacaste			9
Informática	1		
Mantenimiento		3	
Occidente			15
Planta Tratamiento		1	
Producción		39	
Proyectos	1		
Recursos Humanos	1		

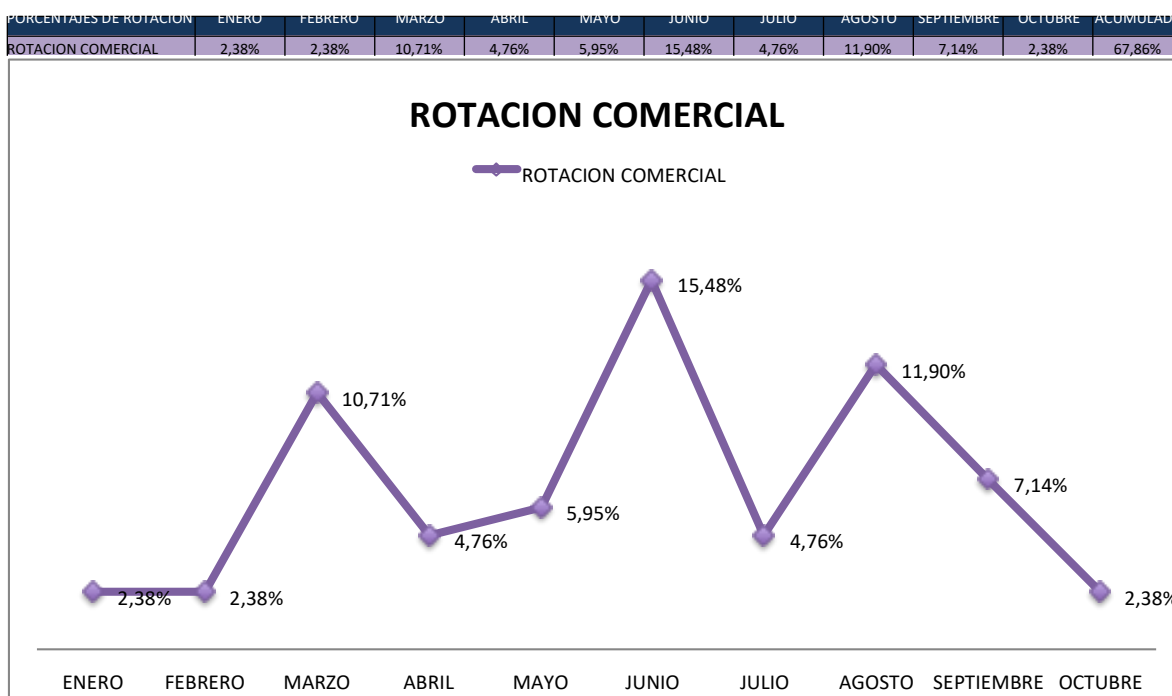
San Carlos			8
San José			23
Servicios Generales	6		
Zona Atlántico			9
Zona Sur			8
Total Planta Organizacional	44	51	84

Fuente: Helados Sensación Ltda; 2019.

La población para la que se plantea el esquema de compensación es para las 84 personas que integran el Departamento de Ventas.

Un indicador que motivo a la presente investigación es el hecho de que en la actualidad la empresa maneja una rotación promedio del 6,79%, lo que representa un cambio de aproximadamente el 67% de la planilla del Departamento de Ventas de la Empresa, visto de esta forma el proceso de reclutamiento y selección, es un rubro que se vuelve costoso para los intereses de generar cultura y rentabilidad, por parte de la Compañía. Por lo anterior es que se requiere tomar acciones eficaces y que den un aporte significativo a la misma.

FIGURA 9: Indicador de Rotación Acumulado al mes de Octubre 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tal y como lo mencionamos anteriormente en el mes de mayo del año 2017, se publicó un artículo en República.net, de la Licenciada Victoria Scott, Gerente de Compensación y Beneficios de la empresa PricewaterhouseCoopers, en Costa Rica, en el cual cita el siguiente cuadro sobre el estudio que mantiene la empresa en temas de distribución porcentual del salario en el mercado desde el año 2000 y hasta el 2017.

FIGURA 1: Distribución porcentual del salario, en los últimos años.

SALARIOS FIJOS BAJAN

Los salarios fijos vienen disminuyendo el porcentaje de participación en la remuneración fija y más bien aumentan las compensaciones variables y en especie.

	2000	2005	2010	2016	2017
Salario fijo	80	78	74	68	68
Compensación variable	14	15	17	21	20
Compensación en especie	6	7	9	11	12

Fuente: PriceWaterhouseCoopers

Con el respaldo de las fuentes secundarias, en las cuales tuvimos participación de más de 8 expertos en materia de Compensación y Beneficios, además de conocimiento de la parte Comercial, para Departamentos de Ventas, se concluyó que nuestra propuesta debería contemplar un salario fijo más alto que el actual, para brindar una equidad interna en la

Empresa, y que también generé una estabilidad económica para cada uno de los colaboradores; en la actualidad por la composición salarial, el personal depende mucho de las épocas del año (verano), para tener ingresos de salario altos, más no así con las temporadas bajas, (invierno), en la cual su salario se ve disminuido considerablemente, producto de estas variables se definió el siguiente modelo de compensación fija y variable para el Departamento de Ventas de la Empresa.

TABLA 19: Esquema Propuesto de Compensación Fijo y Variable. De acuerdo al estudio de mercado de la empresa HAY GROUP del año 2017, la compañía Helados Sensación Ltda., se posiciona en el percentil 65.

NIVEL	PUESTO	COMISIÓN	S.Base. (%)	S.Variable. (%)
1	AYUDANTE	VER TABLA	70%	30%
2	ENTREGA	VER TABLA	70%	30%
3	VACACIONISTA	VER TABLA	60%	40%
3	VENDEDOR	VER TABLA	60%	40%
4	PREVENTA	VER TABLA	60%	40%
6	PROMOTOR	VER TABLA	90%	10%
5	SUPERVISOR	VER TABLA	80%	20%
6	JEFE DE ZONA	VER TABLA	80%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Una vez definidos los porcentajes de distribución del salario de los colaboradores del Departamento de Ventas de la Empresa, se procedió a definir cuales indicadores, (KPI), iban a ser necesarios para medición, y seguimiento específico de la Empresa, buscando la rentabilidad de la misma. Posterior a una mesa de trabajo con la Gerencia Comercial se llegó

al consenso de la siguiente lista de indicadores claves de gestión, que iban a ser medidos para el cumplimiento y distribución del salario variable el cual oscila entre el 20%, 30%, y 40% dependiendo del puesto.

TABLA 29: Indicadores Clave del Negocio, identificados para el pago del salario variable.

PUESTO / INDICADOR	VENTAS	EFFECTIVIDAD DE VENTAS	EFFECTIVIDAD DE ENTREGA	EQUIPO VENTA CERO
AYUDANTE	X		X	
ENTREGA	X		X	
VENDEDOR	X	X		X
PREVENTA	X	X		X
SUPERVISOR	X	X		X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En cada uno de los puestos del Departamento de Ventas, el indicador por excelencia que va a servir de medición de todos es la cuota mensual de ventas establecida por la Empresa, esta meta se establece de manera mensual, y bajo la revisión de ventas histórica de meses y años anteriores, logrando identificar una línea de crecimiento o bien de disminución de ventas e ingresos. Otro de los indicadores de importancia para la Empresa lo es la “Efectividad en Ventas” y Efectividad de Entrega”, la primera aplica para puestos donde el crecimiento en las ventas es algo bajo la funcionalidad y desempeño del ocupante, mientras que la efectividad de entrega, es algo en el cual se debe entregar lo vendido el día anterior, el primer indicador aplica para Vendedores, y Pre vendedores, mientras el segundo es para Ayudantes de Ventas y Entrega o Repartidor de Ruta. Por último, se definió un tercer indicador el cual es “Equipo Venta Cero”, este KPI, busca garantizar la compra mínima de producto, en cada cliente que mantiene un equipo de enfriamiento en la actualidad, y así rentabilizar el negocio y la ruta correspondiente.

Adicionalmente se establecieron “Tablas de Cálculo” del salario variable, por indicador, para que resultará claro para el colaborador como para la empresa, adjunto un ejemplo de la tabla

por indicador, las cuales ya fueron detalladas en su totalidad anteriormente en los análisis de datos.

También se detallan por puesto la composición porcentual de la parte variable del modelo de compensación para el Departamento de Ventas de la Empresa.

En este esquema propuesto de compensación se establecieron “Tablas de cálculo de la compensación variable”, las cuales colocamos seguidamente por puesto y por indicador de medición y cálculo.

TABLA 30: Desglose de indicadores por puesto, para su agrupación, cálculo y conocimiento.

JEFE DE VENTAS			SUPERVISOR DE VENTAS			PREVENDEDOR		
Composición Variable			Composición Variable			Composición Variable		
Ventas ¢	50%	€150.000	Ventas ¢	50%	€100.000	Ventas ¢	70%	€250.000
Indicador No. 3	20%	€60.000	Indicador No. 3	20%	€45.000	Indicador No. 3	10%	€40.000
Efectividad de Ventas	30%	€90.000	Efectividad de Ventas	30%	€65.000	Efectividad de Ventas	20%	€70.000
		€300.000			€210.000			€360.000
VENDEDORES			ENTREGA			AYUDANTE		
Composición Variable			Composición Variable			Composición Variable		
Ventas ¢	70%	€200.000	Ventas ¢	70%	€115.000	Ventas ¢	70%	€100.000
Indicador No. 3	15%	€45.000		0%	€0		0%	€0
Efectividad de Ventas	15%	€45.000	Efectividad de Ventas	30%	€50.000	Efectividad de Ventas	30%	€40.000
		€290.000			€165.000			€140.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

TABLA 31: Tablas de compensación variable del Ayudante de Ventas. Indicador Ventas.

Tabla de Compensación Variable Ayudante	
Indicador:	

Venta en Colones	₡100.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	₡0
De 70% a 74,99%	70%	₡70.000
De 75% a 79,99%	75%	₡75.000
De 80% a 84,99%	90%	₡90.000
De 85% a 89,99%	93%	₡93.000
De 90% a 94,99%	95%	₡95.000
De 95% a 97,99%	98%	₡98.000
De 98% a 99,99%	102%	₡102.000
De 100% a 104,99%	108%	₡108.000
Más de 105%	115%	₡115.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el esquema, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla de compensación se diseñó para el cálculo del pago por cumplimiento de cuota de venta en colones, en dicha tabla, si la ruta de ventas alcanza un porcentaje de cumplimiento del 70% o más la persona gana un porcentaje de pago por alcance, mientras que si el alcance es inferior al 70% no gana nada. La finalidad de este tipo de tablas es hacer competitivo el cumplimiento de cuotas y coberturas en la ruta.

TABLA 32: Tablas de compensación variable del Ayudante de Ventas. Indicador de Efectividad de Entrega.

Tabla de Compensación Variable Ayudante		
Indicador		
Efectividad de Entrega	₡40.000	
EFFECTIVIDAD DE ENTREGA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 86,99%	0%	₡0
De 87% a 89,99%	70%	₡28.000
De 90% a 92,99%	80%	₡32.000
De 93% a 94,99%	90%	₡36.000
Más del 95%	100%	₡40.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla se creó con la finalidad de medir el alcance de efectividad de entrega de pedidos hechos por el Pre vendedor, y se busca garantizar que la preventa efectuada el día anterior, tenga una entrega de más del 95% de efectividad.

TABLA 33: Tablas de compensación variable del Repartidor de Ruta. Indicador de Ventas.


Tabla de Compensación Variable Entrega		

Indicador		
Venta en Colones	₡115.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	₡0
De 70% a 74,99%	70%	₡80.500
De 75% a 79,99%	75%	₡86.250
De 80% a 84,99%	90%	₡103.500
De 85% a 89,99%	93%	₡106.950
De 90% a 94,99%	95%	₡109.250
De 95% a 97,99%	98%	₡112.700
De 98% a 99,99%	102%	₡117.300
De 100% a 104,99%	108%	₡124.200
Más de 105%	115%	₡132.250

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Con esta tabla se quiere proponer el cálculo del cumplimiento de ventas y cuotas del Repartidor de Ruta, funcionando de la misma forma que la tabla del Ayudante de Ventas.

TABLA 34: Tablas de compensación variable del Repartidor de Ruta. Indicador de Efectividad de Entrega.

Tabla de Compensación Variable Entrega		
Indicador		
Efectividad de Ventas	₡50.000	
EFECTIVIDAD DE ENTREGA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 86,99%	0%	₡0
De 87% a 89,99%	70%	₡35.000
De 90% a 92,99%	80%	₡40.000
De 93% a 94,99%	90%	₡45.000
Más del 95%	100%	₡50.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

La presenta tabla funcionaria para el Entrega de Ruta, en la misma se busca el cálculo del pago por efectividad de entrega de pedidos, la misma funciona igual que la del Ayudante de Ventas.

TABLA 35: Tablas de compensación variable del Vendedor Convencional. Indicador de Ventas.

Tabla de Compensación Variable Vendedores		
Indicador		
Venta en Colones	₡200.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	₡0
De 70% a 74,99%	70%	₡140.000
De 75% a 79,99%	75%	₡150.000
De 80% a 84,99%	80%	₡160.000
De 85% a 89,99%	85%	₡170.000
De 90% a 94,99%	93%	₡186.000
De 95% a 97,99%	98%	₡196.000
De 98% a 99,99%	100%	₡200.000
De 100% a 104,99%	108%	₡216.000
Más de 105%	115%	₡230.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

La presente tabla se diseñó para el Vendedor Convencional, la misma funciona por alcances, y a su vez este viene ligado a un porcentaje de pago, el mismo viene asignado un monto en colones para el cálculo del indicador.


TABLA 36: Tablas de compensación variable del Vendedor Convencional. Indicador de Equipo Venta Cero.

Tabla de Compensación Variable Vendedores		
Indicador		
Indicador No. 3	₡45.000	
INDICADOR NO. 3 / EQUIPO VENTA CERO		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 79,99%	0%	₡0
De 80% a 84,99%	80%	₡36.000
De 85% a 89,99%	85%	₡38.250
De 90% a 94,99%	93%	₡41.850
De 95% a 97,99%	98%	₡44.100
De 98% a 99,99%	100%	₡45.000
De 100% a 104,99%	108%	₡48.600
Más de 105%	115%	₡51.750

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

La presente tabla se diseñó para el Vendedor Convencional, este indicador pretende calcular el pago, buscando garantizar que todos los equipos utilizados por clientes activos, generen compra frecuente y hacer rentable la utilización del mismo en el punto de venta.


TABLA 37: Tablas de compensación variable del Vendedor Convencional. Indicador de Efectividad de Venta.

Tabla de Compensación Variable Vendedores		
Indicador		
Efectividad de Ventas	¢45.000	
EFFECTIVIDAD DE VENTA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 74,99%	0%	¢0
De 75% a 79,99%	30%	¢13.500
Más de 80%	100%	¢45.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla también corresponde al Vendedor Convencional, busca medir el cálculo del pago por efectividad de venta, por cada cliente visitado y que corresponde al día de visita programado.

TABLA 38: Tablas de compensación variable del Pre vendedor. Indicador de Venta.


Tabla de Compensación Variable Prevendedores		
Indicador		
Venta en Colones	\$250.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	\$0

De 70% a 74,99%	70%	¢175.000
De 75% a 79,99%	75%	¢187.500
De 80% a 84,99%	80%	¢200.000
De 85% a 89,99%	85%	¢212.500
De 90% a 94,99%	93%	¢232.500
De 95% a 97,99%	98%	¢245.000
De 98% a 99,99%	100%	¢250.000
De 100% a 104,99%	108%	¢270.000
Más de 105%	115%	¢287.500

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla aplica para el cálculo del pago por cumplimiento de ventas y está diseñada para el Pre vendedor, igualmente a las anteriores, funciona por alcances, para determinar un porcentaje de pago.

TABLA 39: Tablas de compensación variable del Pre vendedor. Indicador de Equipo Venta Cero.

Tabla de Compensación Variable Prevendedores		
Indicador		
Indicador No. 3	¢40.000	


INDICADOR NO. 3 / EQUIPO VENTA CERO		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 79,99%	0%	₡0
De 80% a 84,99%	80%	₡32.000
De 85% a 89,99%	85%	₡34.000
De 90% a 94,99%	93%	₡37.200
De 95% a 97,99%	98%	₡39.200
De 98% a 99,99%	100%	₡40.000
De 100% a 104,99%	108%	₡43.200
Más de 105%	115%	₡46.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla aplica para el pre vendedor y la misma está diseñada para el cálculo del pago por alcances y determinar un porcentaje de pago, del indicador de equipos venta cero.

TABLA 40: Tablas de compensación variable del Pre vendedor. Indicador de Efectividad de Ventas.

Tabla de Compensación Variable Prevendedores	
Indicador	

Efectividad de Ventas	₡70.000	
EFFECTIVIDAD DE VENTA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 84,99%	0%	₡0
De 85% a 89,99%	30%	₡12.000
Más de 90%	100%	₡70.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla está diseñada igualmente para el Pre vendedor, y la misma busca calcular el pago por efectividad de ventas, en cada visita a cada cliente de la ruta asignada.

TABLA 41: Tablas de compensación variable del Supervisor. Indicador de Ventas.

Tabla de Compensación Variable Supervisor		
Indicador		
Venta en Colones	₡100.000	
VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	₡0
De 70% a 74,99%	70%	₡70.000
De 75% a 79,99%	75%	₡75.000
De 80% a 84,99%	80%	₡80.000
De 85% a 89,99%	85%	₡85.000
De 90% a 94,99%	93%	₡93.000
De 95% a 97,99%	98%	₡98.000
De 98% a 99,99%	100%	₡100.000
De 100% a 104,99%	108%	₡108.000
Más de 105%	115%	₡115.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla se diseñó para el cálculo del pago del indicador de Ventas, funciona igualmente a las anteriores y la misma aplica para el Supervisor de Ventas.


TABLA 42: Tablas de compensación variable del Supervisor. Indicador de Equipo Venta Cero.

Tabla de Compensación Variable Supervisor		
Indicador		
Indicador No. 3	₡45.000	
INDICADOR NO. 3 / EQUIPO VENTA CERO		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 79,99%	0%	₡0
De 80% a 84,99%	80%	₡36.000
De 85% a 89,99%	85%	₡38.250
De 90% a 94,99%	93%	₡41.850
De 95% a 97,99%	98%	₡44.100
De 98% a 99,99%	100%	₡45.000
De 100% a 104,99%	108%	₡48.600
Más de 105%	115%	₡51.750

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta tabla se diseñó para el cálculo de rentabilidad de compra de los clientes con equipo frío, y determinar así un alcance y porcentaje de pago, para determinar parte del ingreso variable del Supervisor de ventas.


TABLA 43: Tablas de compensación variable del Supervisor. Indicador de Efectividad de Venta.

Tabla de Compensación Variable Supervisor		
Cartago, SC, Guanacaste, Z. Sur, Caribe		
Indicador		
Efectividad de Ventas	₡65.000	
EFECTIVIDAD DE VENTA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 74,99%	0%	₡0
De 75% a 79,99%	30%	₡19.500
Más de 80%	100%	₡65.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

TABLA 44: Tablas de compensación variable del Supervisor. Indicador de Efectividad de Venta.

Tabla de Compensación Variable Supervisor	
SJO y Central, menos 113, 305 y 306	


Indicador	
Efectividad de Ventas	₡65.000
	

EFECTIVIDAD DE VENTA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 84,99%	0%	₡0
De 85% a 89,99%	30%	₡19.500
Más de 90%	100%	₡65.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Las dos tablas anteriores tienen la misma función de cálculo del indicador de efectividad de venta por rutas y zona del país, la diferencia una de otra lo hace la asignación de un territorio donde existe la figura de un Pre vendedor, mientras existe otro sector donde solo funciona como un Vendedor Convencional.


TABLA 45: Tablas de compensación variable del Jefe de Zona. Indicador de Ventas.

Tabla de Compensación Variable Jefe de Zona	
Indicador	
Venta en Colones	₡150.000
	

VENTAS		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0 a 69,99%	0%	¢0
De 70% a 74,99%	70%	¢105.000
De 75% a 79,99%	75%	¢112.500
De 80% a 84,99%	80%	¢120.000
De 85% a 89,99%	85%	¢127.500
De 90% a 94,99%	93%	¢139.500
De 95% a 97,99%	98%	¢147.000
De 98% a 99,99%	100%	¢150.000
De 100% a 104,99%	108%	¢162.000
Más de 105%	115%	¢172.500

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales. Esta tabla está diseñada para el Jefe de Zona, y la misma cumple la función de cálculo del pago del indicador de ventas, en este caso la medición es por Zona Geográfica, ejemplo; Zona Norte incluye los lugares de; Puntarenas, Guanacaste, y Occidente de Alajuela.

TABLA 46: Tablas de compensación variable del Jefe de Zona. Indicador de Equipo Venta Cero.

Tabla de Compensación Variable Jefe de Zona		
Indicador		
Indicador No. 3	¢60.000	


INDICADOR NO. 3 / EQUIPO VENTA CERO		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 79,99%	0%	₡0
De 80% a 84,99%	80%	₡48.000
De 85% a 89,99%	85%	₡51.000
De 90% a 94,99%	93%	₡55.800
De 95% a 97,99%	98%	₡58.800
De 98% a 99,99%	100%	₡60.000
De 100% a 104,99%	108%	₡64.800
Más de 105%	115%	₡69.000

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

La tabla se diseñó para el cálculo del pago para evitar los equipos fríos con venta cero, e igualmente funciona por alcances y porcentajes de pago.

TABLA 47: Tablas de compensación variable del Jefe de Zona. Indicador de Efectividad de Venta.

Tabla de Compensación Variable Jefe de Zona	
Indicador	

Efectividad de Ventas	₡90.000	
EFFECTIVIDAD DE VENTA		
Alcance	Porcentaje de Pago	Monto
De 0% a 77,99%	0%	₡0
De 78% a 82,99%	30%	₡27.000
Más de 83%	100%	₡90.000
Target salé del mix de Prev y Convenc.		

Fuente: Elaboración propia, 2019. Notas: Los datos en colones son ejemplo de cómo funciona el modelo, por temas de confidencialidad de la Empresa, los números no son los reales.

Esta última tabla es para el cálculo del indicador de efectividad de venta y la misma aplica para los Jefes de Zona.

Cabe resaltar que al definir el “Salario Target” el cual equivale al salario variable en su 100%, también se estableció un porcentaje adicional de reconocimiento para aquellas rutas que superen la cobertura de la cuota mensual establecida, en el cual se estableció un exceso en el alcance de la misma, con porcentajes de pago superiores al 100% y llegando hasta un tope del 115% del salario variable. Dentro del estudio de salarios percibidos por el personal del Departamento de Ventas desde el año 2017 y hasta la actualidad (año 2019) la mayoría de los colaboradores nunca superaron este tope de salario total, con la excepción de siete casos puntuales y específicos, que, por sus rutas, y zonas de ubicación, su ingreso mensual supera por mucho estos topes salariales. Producto de este análisis se puede determinar porcentajes de incremento en cada puesto del Departamento de Ventas, los cuales detallamos a continuación:

TABLA 48: Incrementos porcentuales por puesto del Departamento de Ventas, con topes al 100% del salario target, (salario meta).

PUESTO / PROMEDIO	2017	2018	PROMEDIO GENERAL	SALARIO NUEVO AL 100%	DIFERENCIA	PORCENTAJE INCREMENTAL
AYUDANTE					₡28.736,04	8%
ENTREGA					₡56.499,48	12%
VENDEDOR					₡88.816,48	15%
PREVENTA					₡160.558,10	23%
SUPERVISOR					₡166.597,13	19%



Fuente: Elaboración propia, 2019.

TABLA 49: Incrementos porcentuales por puesto del Departamento de Ventas, con topes al 115% del salario target, (salario meta).

PUESTO / PROMEDIO	2017	2018	PROMEDIO GENERAL	SALARIO NUEVO AL 115%	DIFERENCIA	PORCENTAJE INCREMENTAL
AYUDANTE					₡41.336,04	11%
ENTREGA					₡73.509,48	15%
VENDEDOR					₡122.986,48	21%
PREVENTA					₡201.358,10	29%
SUPERVISOR					₡188.542,13	21%



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al establecer estos incrementos porcentuales en el modelo de compensación, se estableció un salario target, que este ubicado en el “Percentil 65”, según el estudio de mercado hecho por la empresa HAY GROUP, en el año 2017, el cual fue nuestra base para actualización de salarios y definición de topes en la actualidad, además tomando como base, de que en los últimos años no se han realizado incrementos salariales al Departamento de Ventas, de la Empresa.

Cabe mencionar que estas listas de porcentajes de incremento surgen de comparar el modelo actual, versus el nuevo modelo, por lo que queda evidenciada la mejoría salarial del personal y así su aceptación por parte del personal, además de que la empresa obtiene las herramientas para dirigir, controlar y supervisar al personal en la gestión diaria.

La definición de niveles, y rangos, o bandas salariales por puesto son las siguientes:

FIGURA 6: Estudio de Escalas Salariales del Mercado Comercial, para el año 2017. Según la empresa HAY GROUP.

ESCALA SALARIAL MERCADO COMERCIAL 2017			Referencia Salarial del año 2017				
			Ref. Sal. 16 + % por Nivel, [3% Gte. 2.5% Jefes. 2% Operativ].				
NIVEL	CATEGORIA	POSICIONES	min	P25	P50	P75	max
1 Ejecutivo	1	Gte Gral	10.335.322	12.919.153	16.747.303	18.201.704	21.842.044
	2	Auditor Gral	10.200.280	12.750.350	14.394.368	17.578.721	21.094.465
	2	Director	7.933.369	9.916.711	11.602.513	13.198.189	15.837.827
	2	Director Jr.	4.690.974	5.863.718	7.437.221	8.936.844	10.724.213
2 Gerencial	3	Gerente Senior (Sub-directores)	3.613.866	4.517.332	5.484.282	6.694.981	8.033.977
	4	Gerentes	2.712.741	3.390.927	3.973.516	4.872.061	5.846.473
3 Coordinadores - Especialistas	6-8	Líderes	1.953.111	2.441.389	2.825.542	3.515.418	4.218.502
	10-11	Jefes	1.262.591	1.578.239	1.945.219	2.472.424	2.966.909
	13-15	Especializados	899.332	1.124.164	1.406.366	1.803.808	2.164.570
4 Ventas - Operativo.	18-16	Calificados	493.440	616.800	827.043	1.026.172	1.231.406
	22-20	Semicalificados	436.941	546.176	677.269	825.092	990.110
	22-20	Semicalificados	373.834	467.293	563.857	677.097	812.517
	23-24	No Calificados	338.866	423.583	477.030	569.038	682.845
			309.294	386.617	430.124	488.394	586.073
			272.324	340.405	367.802	412.407	494.889

Fuente: HAY GROUP, 2017.

La propuesta del nuevo modelo de compensación, esta para entrar en vigencia a partir del próximo primero de enero del año 2020, para todo el Departamento de Ventas, el cual desde este mes de Octubre 2019, se estableció un período de prueba de dicho mes, para que la empresa pueda revisar indicadores y establecer un salario aproximado por devengar, como prueba del modelo y valorar inconvenientes en la marcha del mismo, posteriormente en el mes de enero, febrero y marzo, se establecerá un período de tres meses de puesta en marcha del modelo en vivo para empezar a procesar la información y a su vez empezar el pago del salario variable, de acuerdo al desempeño y cumplimiento de metas y objetivos mensuales de la Empresa, por parte de los colaboradores del Departamento de Ventas de la Empresa.

Además después de la aplicación de cada uno de las tablas, apartados enumerados en esta propuesta del nuevo modelo de compensación de salario fijo y variable, la Empresa puede contar con una herramienta para la definición de indicadores, cálculos y un sistema de compensación actualizado de acuerdo a las tendencias del mercado de empresas de “Consumo Masivo”, bajo las cuales se referencio para definición del presente modelo.

Finalmente el proceso de comunicación a todo el personal del Departamento de Ventas de la empresa, para este período de prueba en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año en curso, se efectuará de la siguiente manera, la intención es que mientras se comunica el modelo de compensación, podamos ir corriendo en paralelo con el sistema actual e ir observando inconvenientes que podamos corregir antes de su posible implementación en el próximo 2020.

También se coloca el temario autorizado para el comunicado al personal, para su debido proceso de información y revisión.

TABLA 50: Temario de Comunicación de la Propuesta del Modelo de Compensación Fija y Variable.

TEMAS A TRATAR	
1	Modelos de Compensación
2	Definiciones, (salario fijo, salario variable, indicadores de gestión).
3	Escalas Salariales.
4	Composición Porcentual del Salario.
5	Tablas de Cálculo de salario variable.
6	Indicadores Claves de Gestión, (KPIS).
7	Establecimiento de un promedio salarial mensual.
8	Incremento del Salario Base.
9	Homologación del modelo de pago.
10	Mejoría en los salarios mensuales por puesto.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adjunto el Cronograma de Comunicación a utilizar y propuesta para dicha tarea.

Figura 10: Cronograma de Comunicación para Octubre 2019. I Etapa.

HELADOS SENSACIÓN LTDA
GESTIÓN HUMANA
CRONOGRAMA DE COMUNICADO NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE

RESPONSABLES	GRUPO META	TEMA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	oct-19			
					DEL 01 AL 07	DEL 08 AL 14	DEL 15 AL 21	DEL 22 AL 28
Staff (RH)	RH	Cronograma	1 hora	Reunión RH	1			
Staff (RH)	RH	Temas a exponer	1 hora	Reunión RH		2		
Staff (RH)	Gerencia Financiera	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Finan.			3	
Staff (RH)	Gte. Comercial y Finanzas	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Com. Finan.				4
Staff (RH)	Jefes de Zona y Supervisores	Temario aprobado.	3 horas	Reunión J. Zona y Sup.				
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Personal Gnal.				
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Encuesta Electrónica.	15 minutos	Encuesta (todos).				
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Ejemplos de Modelos de Compen.	30 minutos	Boletín Informativo (todos)				
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Beneficios y alcances.	30 minutos	Capsula Semanal (todos).				
PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 01/01/20								

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FIGURA 11: Cronograma de Comunicación para Noviembre 2019. II Etapa.

HELADOS SENSACIÓN LTDA
GESTIÓN HUMANA
CRONOGRAMA DE COMUNICADO NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE

RESPONSABLES	GRUPO META	TEMA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	nov-19				
					DEL 29 AL 04	DEL 05 AL 11	DEL 12 AL 18	DEL 19 AL 25	DEL 26 AL 01
Staff (RH)	RH	Cronograma	1 hora	Reunión RH					
Staff (RH)	RH	Temas a exponer	1 hora	Reunión RH					
Staff (RH)	Gerencia Financiera	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Finan.					
Staff (RH)	Gte. Comercial y Finanzas	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Com. Finan.					
Staff (RH)	Jefes de Zona y Supervisores	Temario aprobado.	3 horas	Reunión J. Zona y Sup.	5				
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Personal Gnal.		6	6	6	6
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Encuesta Electrónica.	15 minutos	Encuesta (todos).					
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Ejemplos de Modelos de Compen.	30 minutos	Boletín Informativo (todos)					
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Beneficios y alcances.	30 minutos	Capsula Semanal (todos).					
PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 01/01/20									

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FIGURA 12: Cronograma de Comunicación para Diciembre 2019. III Etapa.

HELADOS SENSACIÓN LTDA

GESTIÓN HUMANA

CRONOGRAMA DE COMUNICADO NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE

RESPONSABLES	GRUPO META	TEMA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	dic-19			
					DEL 02 AL 08	DEL 09 AL 15	DEL 16 AL 22	DEL 23 AL 29
Staff (RH)	RH	Cronograma	1 hora	Reunión RH				
Staff (RH)	RH	Temas a exponer	1 hora	Reunión RH				
Staff (RH)	Gerencia Financiera	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Finan.				
Staff (RH)	Gte. Comercial y Finanzas	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Gte. Com. Finan.				
Staff (RH)	Jefes de Zona y Supervisores	Temario aprobado.	3 horas	Reunión J. Zona y Sup.				
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Temario aprobado.	1 hora	Reunión Personal Gnral.				
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Encuesta Electrónica.	15 minutos	Encuesta (todos).	7			
Staff (RH)	Personal de Ventas (País)	Ejemplos de Modelos de Compen.	30 minutos	Boletín Informativo (todos)		8		
Staff (RH), Gte. J. Zona y Superv.	Personal de Ventas (País)	Beneficios y alcances.	30 minutos	Capsula Semanal (todos).			9	9
PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 01/01/20								

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

López Calderón, A. A. (2013). *Las Competencias Económicas como Factor de Motivación y Productividad del Recurso Humano que labora en las Microempresas Manufactureras de Textiles del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos 2013*. Tesis Postgrado Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Villagra Villanueva, José A. (2016). *Indicadores de gestión, Un enfoque práctico*. Editorial CENAGAGE, Learning Editores, S.A: de C.V.

Cuello Pérez, G. y Sibaja González, H. (2011). *Sistema de Compensación en Empresas del Sector Construcción de la Ciudad de Cartagena, 2011*. Tesis Postgrado Universidad de Cartagena, Colombia.

Rios Manríquez, M; Pérez Rendón, L; Sánchez Fernández, M; Ferrer Guerra, J. (2017). *Estrategias de Compensación y su Relación con el compromiso Organizacional en los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México, 2017*. Tesis de la Universidad Nove de Julho Brasil.

Quiñonez Enríquez, E. B. (2018). *Correlación entre satisfacción de beneficios laborales e identificación organizacional en una empresa de la Ciudad de Guatemala, 2018*. Tesis de Grado Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Torres Carballo, F; Tiffer Sotomayor, H; Sandoval Sánchez, Y. (2016). *Remuneración a la Fuerza Ventas: Variables que determinan su éxito o fracaso, 2016*. Artículo publicado por el Instituto Tecnológico Costarricense Empresarial, Costa Rica.

Cubero Cristina, (2019). *Impulsar resultados con remuneraciones creativas, 2019*. Artículo publicado en este 2019, por la Directora en Consultoría, Cristina Cubero, ubicada en Costa Rica. www.deloitte.com.

Vargas Mora, D. (2015). *Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extra salariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad, 2015*. Tesis de la Universidad de Costa Rica.

Paniagua Artavia, Mariana. (2009). *El Derecho de Imagen a partir de los Sistemas de Compensación en los contratos laborales de los periodistas, 2009*. Tesis de Graduación de la Universidad de Costa Rica.

Nota: No se encontró alguna Tesis, más reciente que tocará temas de la parte de Compensación y Beneficios, a nivel Nacional.

Delgado Saborío Irina, y Jiménez Alvarado Bertha Ma. (2007). *Sistema de Compensación "Stock Options Plans"*. Tesis de la Universidad Estatal a Distancia UNED.

Nota: No se encontró alguna Tesis, más reciente que tocará temas de la parte de Compensación y Beneficios, a nivel Nacional.

Piszk Feinzilber, S. (2015), Proyecto de Ley. *Ley para el ordenamiento de las retribuciones adicionales al Salario Base del Sector Público, 2015*. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

Varela Juárez, R.A. (2013). *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones, 2013*. (Segunda edición), PEARSON, Universidad Nacional Autónoma de México.

Corral, Fernando (2006). *Recursos Humanos, Compensación*. MBA Edición 2006. EOI, Escuela de Negocios en España.

Nota: En la referencia anterior el escritor no presenta actualizaciones a su investigación y publicación, pero toca temas básicos y que en la actualidad su funcionalidad sigue manteniendo su esencia y objetivos, de ahí que se toma como referencia en algunas partes de la presente investigación.

Morales Arrieta, J. A. y Velandá Herrera, N.F. (2003). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, edición 2003*. Edición Mc Graw Hill, Corporación Tecnológica de Bolívar.

Nota: En la referencia anterior los escritores no presentan actualizaciones nuevas o recientes a su libro, pero toca temas básicos y que en la actualidad su funcionalidad sigue manteniendo su esencia y objetivos, de ahí que se toma como referencia en algunas partes de la presente investigación.

Tatiana Gutiérrez Wa-Chong tgutierrez@larepublica.net. Miércoles 17 y Jueves 18 mayo, 2017. La Republica.net. Publica varios artículos de empresas como PcW Costa Rica, People Working para Costa Rica y empresas como Manpower en Costa Rica.

Ayala Treviño, J.A. (2013). *Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de un empresa constructora, 2013*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Juárez Hernández, J.O. (2011). *Administración y Evaluación del Desempeño del Personal, 2011*. Editorial, DOS CONSULTORES. Ciudad de México.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de los Recursos Humanos, 2011*. Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

4. ¿En el pasado usted ha trabajado en empresas con modelos de compensación más atractivos, pero a su vez más retadores, para el personal?

() No. () Si. Mencione la empresa

R/ _____

5. ¿Usted cree beneficioso para el Departamento un cambio en el modelo de compensación actual?

() No. ¿Por qué? () Si. ¿Por qué?

R/ _____

6. ¿Qué opinión tiene de que un posible nuevo modelo de compensación, sea para medir su desempeño por objetivos e indicadores de gestión?

R/ _____

7. ¿Qué opinión tiene de que usted pueda tener una línea de crecimiento y desarrollo profesional, al tener un nuevo modelo de compensación?

R/ _____

8. ¿Cómo cataloga usted que ahora con un nuevo modelo de compensación, se gane más de acuerdo a si el puesto es superior al que usted desempeña?

R/ _____

9. ¿Qué opina usted de que su salario meta, (salario target), tenga una base fija más alta que la base variable?

R/ _____

10. ¿Con un nuevo modelo de compensación donde usted va a ganar más de acuerdo a su desempeño, que va a ser medido por indicadores de gestión, y donde su pago va de la mano con el cumplimiento de estos factores, lo ve como algo positivo o negativo?

CUESTIONARIO DOS

Herramienta aplicada directamente al Gerente Comercial, Máster Jorge Villegas Álvarez.

1. ¿Dentro de su amplia experiencia, cuales son los modelos de compensación más utilizados y que puedan ser factibles para la confección y utilización por parte de la empresa Helados Sensación Ltda.?
2. ¿Qué tipo de indicadores utilizaría usted para la implementación de un modelo que pague por cumplimientos en objetivos y metas, establecidos por la empresa?
3. ¿Cuál sería la distribución porcentual de esos indicadores de gestión, o como calcular la distribución para hacerla efectiva y transparente para la empresa y colaboradores?
4. ¿Considera usted necesario, una actualización en el modelo de pago que en la actualidad utiliza la empresa?
5. ¿Qué opina del modelo de compensación actual de la empresa Helados Sensación Ltda.?

CUESTIONARIO TRES
Herramienta aplicable a todas las fuentes secundarias, catalogados como expertos en el área de Compensación y Beneficios en diferentes empresas de Consumo Masivo.

1. ¿Cuál es la importancia de contar con un área o departamento de Compensación y Beneficios, en la Industria?

R/ _____

2. ¿Cuáles son los paquetes de beneficios más buscados por los colaboradores de un Departamento de Ventas en la actualidad?

R/ _____

3. ¿Cuál es el modelo o sistema de pago, que tiene el Departamento de Ventas?
(Distribución porcentual).

R/ _____

4. ¿De los modelos de compensación que conoce para Departamentos de Ventas, cuales son los más utilizados en su Departamento?

R/ _____

5. ¿Cuál es la ventaja más significativa de utilizar modelos de compensación variables, en las empresas de consumo masivo en la actualidad? a. Sirve para enfocar al personal

b. Sirve para medir al personal

c. Sirve para evaluar al personal

e. Sirve para medir y presupuestar Costos de Mano de Obra

6. ¿Cómo podría percibir el personal de un Departamento de Ventas, que su salario base sea más alto que el salario variable?

R/ _____

7. ¿Es necesaria una Evaluación del Desempeño, ligada a un esquema de pago, como medición del personal?

R/ _____

8. ¿Cuáles serían los canales de comunicación que utilizaría para dar a conocer el cambio en el modelo de compensación fija y variable, para un departamento de ventas?

R/ _____

9. ¿Los modelos de “Desarrollo de Personas”, podrían venir a complementar un nuevo modelo de compensación, para generar un mejor ambiente laboral?

R/ _____

10. ¿Cree que el implementar una Política de Beneficios, al paquete de compensación, pueda contribuir en el proceso de atracción y retención del talento humano?



HELADOS SENSACION LTDA
UNIDAD: CAPITAL HUMANO

MANUAL DEL USUARIO

SISTEMA DEL CALCULO DEL MODELO DE COMPENSACION

Elaboración:
Elermin Bolaños
Luis Demetrio Arce
Vanessa Cubero
Michael García

AÑO: 2019

Introducción Manual del Usuario

El presente manual, tiene la finalidad de dar a entender los pasos para el proceso de recopilación de datos, y cálculo de la compensación variable del nuevo modelo de comisiones utilizado por la empresa, el cuál empezará a funcionar a partir del mes de Enero del 2020, aplicable a todo el Departamento de Ventas de la misma.

Distribución de personal por Unidad Operativa Total Comercial.

Tabla No. 1: Distribución del personal ubicado por Bodega.

P.O. COMERCIAL	
PLANTA ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
Admón. Comercial	3
Cartago	9
Guanacaste	9
Occidente	15
San Carlos	8
San José	23
Zona Atlántico	9
Zona Sur	8
P.O. AUTORIZADA COMERCIAL	84

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 2: Nuevo Esquema de Compensación Fija y Variable, de la empresa:

NIVEL	PUESTO	COMISIÓN	S.Base. (%)	S.Variable. (%)	BRECHA
1	AYUDANTE	VER TABLA	70%	30%	¢0
2	ENTREGA	VER TABLA	70%	30%	¢140.000
3	VACACIONISTA	VER TABLA	60%	40%	¢130.000
3	VENDEDOR	VER TABLA	60%	40%	¢130.000
4	PREVENTA	VER TABLA	60%	40%	¢180.000
6	PROMOTOR	VER TABLA	90%	10%	¢90.500
5	SUPERVISOR	VER TABLA	80%	20%	¢104.500

6	JEFE DE ZONA	VER TABLA	80%	20%	¢405.000
---	--------------	-----------	-----	-----	----------

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 3: Indicadores Claves de Gestión de la compensación variable, por puesto:

JEFE DE VENTAS			SUPERVISOR DE VENTAS			PREVENDEDOR		
Composición Variable			Composición Variable			Composición Variable		
Ventas ¢	50%	¢145.000	Ventas ¢	50%	¢104.500	Ventas ¢	70%	¢238.000
Indicador No. 3	20%	¢58.000	Indicador No. 3	20%	¢41.800	Indicador No. 3	10%	¢34.000
Efectividad de Ventas	30%	¢87.000	Efectividad de Ventas	30%	¢62.700	Efectividad de Ventas	20%	¢68.000
		¢290.000			¢209.000			¢340.000
VENDEDORES			ENTREGA			AYUDANTE		
Composición Variable			Composición Variable			Composición Variable		
Ventas ¢	70%	¢187.600	Ventas ¢	70%	¢113.400	Ventas ¢	70%	¢84.000
Indicador No. 3	15%	¢40.200		0%	¢0		0%	¢0
Efectividad de Ventas	15%	¢40.200	Efectividad de Ventas	30%	¢48.600	Efectividad de Ventas	30%	¢36.000
		¢268.000			¢162.000			¢120.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El nuevo esquema y los indicadores claves de negocio establecidos, son la base del modelo, y la parte sencilla del trabajo, lo que verdaderamente necesita tiempo, cuidado y atención, es la recopilación de la información para llegar a los porcentajes de cumplimiento establecidos y garantizar el cumplimiento del modelo en su totalidad. Por lo anterior, a continuación se detalla el proceso a seguir en el cálculo y recopilación de la información para medir el cumplimiento de los indicadores claves del negocio, de manera mensual y por cada uno de los KPIs establecidos.

Paso 1.

El usuario debe de tener acceso, usuario y clave para ingresar al sistema "SOFTLAND ERP", este paso debe ser suministrado por el Administrador interno de la empresa para con la empresa SOFTLAND.

Se debe ingresar al Estadístico de Ventas en el sistema de SOFTLAND, para actualizar la información y que esta sea trasladada a la Base de Datos, (Cubos de Información).

Reporte	Descripción	Tipo de Reporte	Moneda	Documentos En	Tipo Período	Ordenamiento
FACTURITA	FACTURACION POR PRODUCTO DE RUTA	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta + Artículo
VTAMORNAZ	Ventas por comisión por ruta producto	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta + Grupo
VTASCLID	Ventas clientes origen NORO	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta + Cliente Origen
VTASCEA	Ventas Diarias con Ruta y Plan LINE	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta + Grupo
VTASCLAC	Ventas del día para reporte de cuotas LIND	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta + Grupo
VTASCLANCI	Ventas por semana por ruta	Normal	Local	Local	Fiscal	Ruta

Paso 2.

El sistema de SOFTLAND, almacena toda la información suministrada por cada colaborador del Departamento de Ventas, y su gestión diaria en el mercado, lo anterior con la finalidad de medir cuotas, cumplimientos, alcances, coberturas, márgenes, entre mucha otra información, misma que se carga de manera automáticamente en una base de datos llamada; "CUBOS DE INFORMACIÓN". El usuario para acceder a los "CUBOS DE INFORMACIÓN", debe tener acceso a la Base de Datos, y esta autorización la brinda el administrador de la DATA de la empresa.

Helados Sensación Limitada
Calle Los Higueros, Grecia
Alajuela, Costa Rica
42006102

REPORTE DE VENTAS DEL MES POR DIA
COLONES

Fecha: 01/11/2019
Hora: 7:17 AM

Fechas: Periodo: 31/10/2018 al 31/10/2018, Mes: 03/10/2019 al 31/10/2019
Ordenado por: Ruta (Código)
Documento de moneda: Local, montos en moneda: Local
Reporte por tipo de documento: Boletas de Venta y Facturas.

Ruta	Per	Carr	Venta	Monto Bruto Venta	Per	Desc	Ventas	Imp	1 Venta	Mes Desc	Venta	Mes Imp	1 Venta	Carr	Bonif	Bruto Bonif	Carr	Bonif	Bruto Bonif	RUTA
101P	414		990,584.47	18,701.51		125,344.69	10,909	24,433,682.45	936,216.77		3,454,670.30		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
102P	457		968,795.67	28,301.12		120,964.25	12,684	27,022,973.23	719,863.17		3,419,401.50		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
103P	386		768,021.41	27,983.05		96,309.08	12,704	25,415,357.89	965,968.11		3,175,824.36		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
104P	472		1,190,088.68	40,068.01		149,503.97	13,230	27,905,296.95	1,068,998.97		3,478,426.04		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
105P	445		868,672.78	28,880.25		109,175.49	10,884	22,145,351.86	490,258.67		2,815,157.99		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
110C	192		463,504.54	16,796.48		58,072.03	6,036	15,374,996.44	669,601.48		1,911,810.71		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
111C	349		746,478.08	32,878.66		92,767.89	11,638	26,583,365.41	1,208,857.74		3,288,682.96		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
112C	570		299,116.52	0.00		38,885.18	13,016	9,402,265.49	0.00		1,222,342.68		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
113C	270		637,451.52	21,224.79		80,109.37	5,741	13,531,725.74	534,342.38		1,685,658.84		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1
114P	330		778,524.14	26,167.08		97,754.32	12,185	25,167,268.66	710,058.43		3,176,834.16		0	0.00	0	0.00	0	0.00		1

Paso 3.

Acceso Directo a la carpeta de “CUBOS DE INFORMACIÓN”.

- Carpeta de “Distribución”.
- Carpeta del año “2019”.
- Carpeta de “Cubos de Información”.

Posterior al ingreso en cada “Carpeta” se trabaja sobre el archivo llamado, “Estadístico de Ventas”, esta información viene alimentada desde el sistema SOFTLAND, el usuario debe ir al menú y “Actualizar” el archivo.

Actualizado: 05/11/2019

RESULTADOS DE VENTAS AL DIA

FECHA: 05/11/2019

DIA: 6

EFFECTIVIDAD	PERSONAL DE VENTAS	COMISIÓN	RUTA		EFFECTIVIDAD	PERSONAL DE VENTAS	COMISIÓN	RUTA		EFFECTIVIDAD	PERSONAL DE VENTAS	COMISIÓN	EFFECTIVIDAD	PERSONAL DE VENTAS	COMISIÓN	
			TERMINO	TERMINO				TERMINO	TERMINO							
99%	30	2,928,885	2,928,885	2,928,885	99.70%	30	2,928,885	2,928,885	99.70%	30	2,928,885	2,928,885	99.70%	30	2,928,885	2,928,885
100%	3	2,437,968	2,437,968	2,437,968	98.15%	3	2,437,968	2,437,968	98.15%	3	2,437,968	2,437,968	98.15%	3	2,437,968	2,437,968
99%	3	2,184,905	2,184,905	2,184,905	97.28%	3	2,184,905	2,184,905	97.28%	3	2,184,905	2,184,905	97.28%	3	2,184,905	2,184,905
100%	3	2,829,353	2,829,353	2,829,353	97.82%	3	2,829,353	2,829,353	97.82%	3	2,829,353	2,829,353	97.82%	3	2,829,353	2,829,353
96%	3	2,054,381	2,054,381	2,054,381	99.27%	3	2,054,381	2,054,381	99.27%	3	2,054,381	2,054,381	99.27%	3	2,054,381	2,054,381
76%	1	3,188,292	3,188,292	3,188,292	99.68%	1	3,188,292	3,188,292	99.68%	1	3,188,292	3,188,292	99.68%	1	3,188,292	3,188,292
100%	3	2,920,429	2,920,429	2,920,429	99.43%	3	2,920,429	2,920,429	99.43%	3	2,920,429	2,920,429	99.43%	3	2,920,429	2,920,429
0%	0	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%	0	0	0
99%	11	2,845,896	2,845,896	2,845,896	99.16%	11	2,845,896	2,845,896	99.16%	11	2,845,896	2,845,896	99.16%	11	2,845,896	2,845,896
102%	14	2,397,337	2,397,337	2,397,337	99.16%	14	2,397,337	2,397,337	99.16%	14	2,397,337	2,397,337	99.16%	14	2,397,337	2,397,337
87%	3	2,324,140	2,324,140	2,324,140	99.08%	3	2,324,140	2,324,140	99.08%	3	2,324,140	2,324,140	99.08%	3	2,324,140	2,324,140
101%	5	2,456,748	2,456,748	2,456,748	98.94%	5	2,456,748	2,456,748	98.94%	5	2,456,748	2,456,748	98.94%	5	2,456,748	2,456,748
105%	5	2,573,998	2,573,998	2,573,998	97.76%	5	2,573,998	2,573,998	97.76%	5	2,573,998	2,573,998	97.76%	5	2,573,998	2,573,998
117%	1	3,942,526	3,942,526	3,942,526	100.00%	1	3,942,526	3,942,526	100.00%	1	3,942,526	3,942,526	100.00%	1	3,942,526	3,942,526
92%	2	2,982,672	2,982,672	2,982,672	99.90%	2	2,982,672	2,982,672	99.90%	2	2,982,672	2,982,672	99.90%	2	2,982,672	2,982,672

Paso 4.

Posteriormente a cada uno de los 3 pasos anteriores, se procede a trabajar cada uno de los archivos del “Cubo de Información, para procesar la información correspondiente a cada Indicador establecido para el pago variable, en este caso el cálculo a procesar es: Efectividad de entrega.

- Se debe revisar por Ruta, la cantidad de facturas nulas, como también ingresar manualmente al archivo los reportes hechos por cada Supervisor, sobre consideraciones en la ruta, y que estas sean justificables, del porque su anulación, no venta, o no visita en ruta.
- Posteriormente que todas las rutas tengan en el archivo su porcentaje de alcance en el indicador de efectividad, para poder realizar el cálculo en las “Tablas de Cálculos” de pago variable.
- Una vez verificada la información, se procede a copiar por formula la ubicación de la ruta en el archivo madre, Hoja de cálculo llamada “Colones”.

COBRO COLONES Y VISITAS NOVIEMBRE 2018 - Social

TIPO OFI	ZONA	RUOTA	D	F	Total general	% alcance	RUOTA	% alcance
Carabes	CAN	112C	7	162	109	95.88%	112	95.88%
		115C		3	3	100.00%	115	100.00%
Total CAN			7	165	112	95.93%		95.93%
Total Carabes			7	165	112	95.93%		95.93%
Caribbe y Zona Sur	CT	110C	5	793	798	99.37%	110	99.37%
		111C	1	1283	1284	99.92%	111	99.92%
		120C	3	1053	1056	99.72%	120	99.72%
		202C	2	896	898	99.78%	202	99.78%
		303C	2	603	605	99.67%	303	99.67%
		Total CT			13	4668	4621	99.22%
Caribbe y Zona Sur	LIM	406C	7	696	703	99.00%	406	99.00%
		407C	4	618	622	99.36%	407	99.36%
		408C	1	509	508	99.80%	408	99.80%
		409C	1	742	744	99.87%	409	99.87%
		410C		644	644	100.00%	410	100.00%
		Total LIM			13	3294	3217	99.80%
Caribbe y Zona Sur	ZUR	307C	4	658	662	99.42%	307	99.42%
				372	372	100.00%	372	100.00%

EFFECTIVIDAD VISITAS

CLIENTES EFECTIVOS	CL SIN EFECTIVOS	VENTA	Suma de Ventas	VISITA	RUOTA
57	11	83.82%	1,477,211	68	
87	16	76.99%	2,019,282	211	
76	9	89.41%	1,836,645	85	
59	13	81.94%	1,453,624	72	
47	19	71.21%	1,062,781	68	
326	78	80.69%	7,346,732	400	
53	10	84.13%	1,093,914	60	
41	9	82.00%	987,358	50	
39	4	90.70%	849,612	43	
60	5	92.31%	1,793,641	65	
50	5	90.91%	1,520,187	55	
241	35	88.04%	6,044,738	273	
43	13	76.79%	999,017	56	
39	2	95.12%	1,028,946	41	
40	9	81.63%	863,473	47	
41	8	83.67%	684,234	48	
161	32	83.59%	5,570,679	192	

TIPO VISITA	CL SIN VISITA	CL SIN EFECTIVOS	VENTA	EPEC VENTA	VENTAS	CUMPLIDO
Carabes	110C	71	49	95.89%	1	3
	111C	111	111	98.23%	0	2
	120C	83	82	98.80%	1	73
	202C	72	72	100.00%	0	85
	303C	62	62	100.00%	0	50
Total Carabes			399	396	96.53%	8
Limón	406C	60	62	98.41%	3	1
	407C	54	53	96.30%	2	40
	408C	40	37	92.50%	3	82
	409C	66	64	96.46%	1	60
	410C	55	54	98.18%	1	51
Total Limón			274	269	97.31%	9
Zona Sur	307C	58	23	40.28%	14	43
	308C	40	39	97.50%	3	37
	309C	47	39	67.24%	11	10
	510C	49	48	82.14%	7	10
	Total Zona Sur			194	153	67.39%

Paso 5.

Como siguiente paso está el cálculo de cumplimiento del Indicador de Cobertura, como primer producto meta de la temporada está el relanzamiento del producto “Choco Paz”, sobre el cual daremos este ejemplo.

Cobertura de Chocopaq

- a. Primero se visualizan todos los clientes con venta efectiva en el sistema, y se eliminan los clientes duplicados, para tener una depuración por cliente, ruta, y cobertura de venta del producto antes mencionado.

EDNA	RUTA	CLIENTE	NOMBRE CLIENTE	DIA	ORDEN	CONGELADOR	CONTRATO	CÁNASTA	COD DIR	DIREC CLIENTE
CAW	112C	6112		0	14	[en blanco]	[en blanco]	[en blanc	4080101	Heredia, Flores, San Joaquin, Campanario
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	5471	C2067	5	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	7841	C2084	4	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	7958	C2085	5	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	7964	C2086	5	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	7966	C2083	5	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613855	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIV	1	1	8095	C2082	3	2030201	Alajuela, Grecia, San Isidro, Barrio (Grecia
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	8746	C2073	2	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	9572	C2075	5	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	9579	C2070	5	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	9592	C2071	5	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	9613	C2074	5	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613856	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3	9615	C2072	5	2030101	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	7037	C2067	3	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	7969	C2069	5	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	7975	C2065	5	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	7980	C2066	5	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	8970	C2064	2	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613857	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2	9498	C2068	4	2060101	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Piles
CAW	112C	613858	INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PALMARES)	1	3	5949	C2059	2	2070101	Alajuela, Palmares, Palmares, Santa Fe

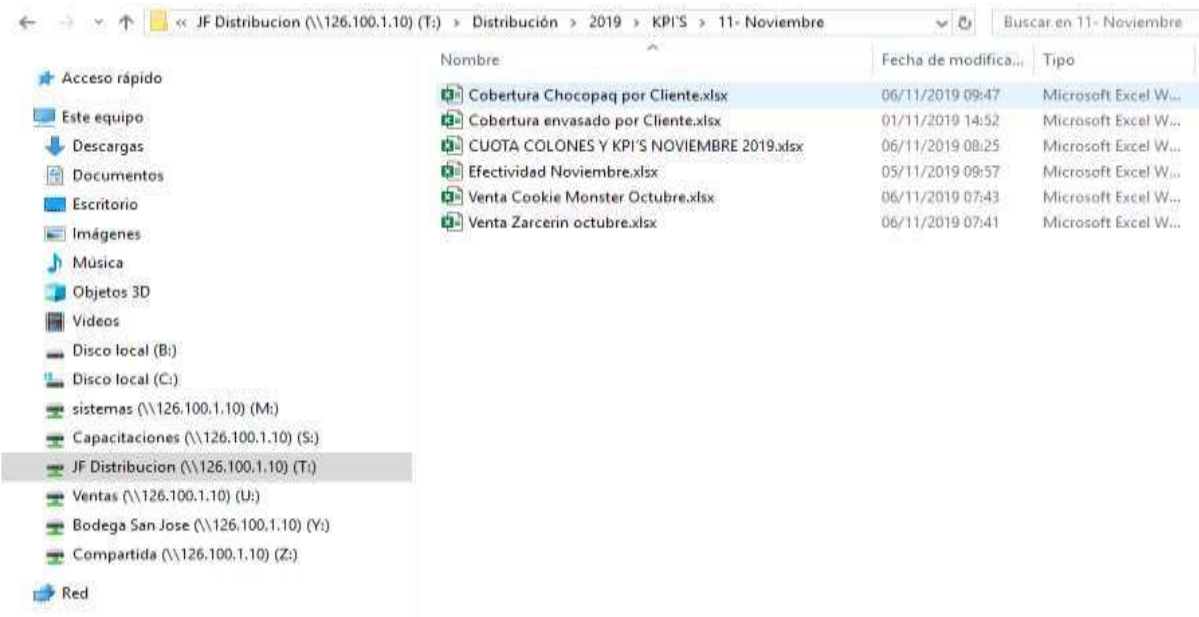
- b. Segundo se agregan las columnas de ventas, una columna indicando "Si o No" a la venta efectiva y otra que diga la cantidad de clientes a los cuales se les realizo la venta efectiva.

CLIENTE	ORD.	CONGELADO	CONTRA	CANASTA	COD DIR	DIREC CLIENTE	Ventas chocopaq
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (EVENTOS ESPECIALES E	0	1 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	2030207	Alajuela, Grecia, San Isidro, Higuera	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (ATENAS)	0	2 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	2050301	Alajuela, Atenas, Atenas, Angeles	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PLAZA PINOS)	0	3 9746	C2073	2	2030301	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (GRECIA CENTRO)	0	4 4393	C7659	4	2030301	Alajuela, Grecia, Grecia, Carmona	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (ALAJUELA)	0	5 2390	C4863	5	2030301	Alajuela, Alajuela, Alajuela, Angeles	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (DESAMPARADOS)	0	7 60UF000312	C7864	5	1030301	San José, Desamparados, Desampar	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (ZAPOTE)	0	8 60UF000311	C7670	5	1050518	San José, San José, Zapote, Zapote	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (SAN FRANCISCO)	0	9 60UF000320	C7675	5	1030615	San José, San José, San Francisco De	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (AUTOSERVICIO GUADA	0	10 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	1080301	San José, Goicoechea, Guadalupe, A	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (LA PALETERIA LINDORA	0	11 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	1090308	San José, Santa Ana, Pozos, Lindora	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (LA PALETERIA ESCAZU)	0	12 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	1020301	San José, Escazú, Escazú, Alto Carriz	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (LA PALETERIA JACQU	0	13 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	6110301	Puntarenas, Garabito, Jacó, Agujitas	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (COOPERATIVA)	1	1 5473	C2887	5	2030201	Heredia, Flores, San Joaquín, Campo	SI 4
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (NARANJO)	1	2 7037	C2067	5	2090301	Alajuela, Naranjo, Naranjo, Bajo Pú	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (PALMARES)	1	3 5945	C2099	2	2070301	Alajuela, Palmares, Palmares, Samba	NO 0
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (SAN RAMON)	1	4 5235	C2057	4	2020301	Alajuela, San Ramón, San Ramón, B	NO 0
MAYCA DISTRIBUIDORES S.A.(MAYCA)	0	1 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	2030219	Alajuela, Alajuela, San José, Coyol	NO 0
ASOCIACION OBRAS DE MARIA INMACULADA (SODA CO	1	1 60UF000172	C8019	3	2030204	Alajuela, Grecia, Grecia, Jiménez	NO 0
RODOLFO CASTILLO SOLIS (SUPER LA PALMAREÑA)	0	2 60UF000307	C7692	5	2120301	Alajuela, Valverde Vega, Sarchi Nor	SI 1
JOSE ANGELO GONZALEZ ESPINOZA (COPYCENTRO)	0	3 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	2120301	Alajuela, Valverde Vega, Sarchi Nor	SI 1
INDUSTRIA LACTEA GRIEGA S.A. (LA PALETERIA JACQU	0	4 (en blanco)	(en blanco)	(en blanco)	2130301	Alajuela, Valverde Vega, Sarchi Nor	NO 0

c. Como paso tres se saca el cumplimiento de cobertura por zona o territorio para su carga en la hoja de "Comisiones" y que esta a su vez generé los porcentajes de cumplimiento por ruta, para hacer efectivo el pago del indicador de Cobertura.

ZONA y ruta	RUTA	NO.	SI.	Total gener.	% Cobertura	Cobertura target	Cumplimien to	Clientes por vender Chocopaq
C-3	104P	290	71	361	20%	60%	NO	147
	105P	317	33	350	9%	52%	NO	150
	113C	143	18	161	11%	62%	NO	80
	114P	295	51	346	15%	57%	NO	147
	116P	316	47	363	13%	53%	NO	144
	117P	297	80	377	17%	62%	NO	166
Total C-3		1658	280	1938	14.4%	57.8%	NO	838
C-2	103P	513	54	567	15%	57%	NO	156
	102P	288	80	378	21%	56%	NO	132
	103P	294	61	355	17%	56%	NO	139
	305C	144	36	180	21%	55%	NO	61
Total C-2		1244	249	1493	17%	56%	NO	488
B-1	202C	109	21	130	11%	48%	NO	73
	203C	164	17	181	18.4%	58.4%	NO	80
	204C	167	13	180	17%	64%	NO	94
	205C	156	16	172	19%	50%	NO	60
Total B-1		596	67	663	19%	56%	NO	307

c.1. A continuación se detalla la forma de ingreso al archivo del Indicador de Chocopaq, para su orientación y forma de ingreso en el sistema.



c.2. El archivo que se debe trabajar es; “Cobertura Chocopaq por Cliente”, tal y como se muestra en la imagen anterior, para posteriormente trabajar en la siguiente hoja de trabajo, en esta se detalla el cumplimiento del objetivo por ruta.

- d. Posteriormente al cálculo de cada uno de los Indicadores, los archivos generan un análisis de resultados y este actualiza la “hoja de Colones”, donde se genera el resultado porcentual de cada Indicador, en la hoja de cálculo, la cual posteriormente será utilizada para el pago efectivo en colones a cada colaborador de la empresa.

HELADOS SENSACION
RESULTADOS DE VENTAS AL DÍA
FECHA: 05/11/2019
DÍA: 4

JEFE ZONA	TERRITORIO - RUTA	TERRITORIO - RUTA	NOMBRE RUTA	KPI'S					PERSONAL DE VENTAS			CONSEJAL		CONGLADADORES	
				SALES PERSONAL	EFFECTIVIDAD	% CONCIERTOS	CONCIERTOS	CONCIERTOS TARGET	PERSONAL DE VENTAS	PROMA POR PERSONA	CONSEJA DORES	PROMEDIO X CLIENTE	EQUIPO VENTA COBO	EQUIPO VENTA VE	
GAM	GAM	GAM	Jaime Orozco	99%	91%	34%	12%	80%	98.70%	22	1,818,883	1,815	28,113	4	
GAM	SAN JOSE 1	SAN JOSE 1	Jaime y Giovanna	99%	91%	34%	12%	80%	98.70%	22	1,818,883	1,815	28,113	4	
GAM	104P	104	Heredita	100%	92%	33%	14.74%	60.44%	98.13%	3	2,437,966	246	27,466	2	
GAM	114P	114	Coronado - Moravia	99%	80%	26%	14.74%	57.22%	97.88%	3	2,184,905	216	27,867	2	
GAM	116P	116	San Jose Centr - Central	100%	91%	25%	11.93%	52.88%	97.83%	3	2,615,533	258	30,851	1	
GAM	105P	105	Alajuelita - Matillos	99%	93%	18%	9.45%	51.31%	99.27%	3	2,284,281	206	30,814	0	
GAM	113C	113	Santa Ana - Puriscal	96%	98%	18%	11.18%	40.88%	99.88%	1	8,168,292	117	27,038	0	
GAM	117P	117	Desamparados - Adami	102%	95%	27%	16.81%	63.13%	99.43%	3	2,500,409	248	30,347	2	
GAM	119P	119	N/A	0%	0%	0%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0	0	0	0	
Pacifico y Zona Norte	P2N	P2N	Eduardo alfaro	89%	88%	23%	11%	55%	97%	11	2,045,888	1,138	29,650	18	
Pacifico y Zona Norte	CENTRAL 1	CENTRAL 1	Javier Lizano	102%	91%	28%	18.40%	57.90%	99.14%	14	1,287,537	348	33,891	1	
Pacifico y Zona Norte	101P	101	Grecia - Naranjo	97%	85%	26%	14.71%	57.52%	99.09%	8	2,524,140	222	31,407	2	
Pacifico y Zona Norte	102P	102	Palmaros - San Ramon	101%	84%	36%	21.14%	56.09%	98.44%	8	2,656,748	245	30,280	0	
Pacifico y Zona Norte	103P	103	Alajuela	105%	85%	31%	17.18%	56.22%	97.76%	3	2,573,966	216	34,168	7	
Pacifico y Zona Norte	305C	305	Esparza - Miramar	117%	88%	37%	20.50%	55.00%	100.00%	1	3,843,626	113	41,860	0	
Pacifico y Zona Norte	306C	306	Puntarenas - Jaro	92%	85%	15%	8.40%	64.87%	99.90%	2	2,081,672	143	37,532	0	

Posteriormente a la actualización del archivo, en el cual vienen los cumplimientos por Indicador, este archivo se coloca en una carpeta compartida a la que tienen acceso solamente las personas autorizadas como lo son; Operaciones Comerciales, y Capital Humano, quienes en este caso el primero, genera la información, y el segundo procesa dicha información para el pago a cada colaborador.

HELADOS SENSACION
RESULTADOS DE VENTAS AL DÍA
FECHA: 31/10/2019
DÍA: 27

JEFE ZONA	TERRITORIO - RUTA	TERRITORIO - RUTA	NOMBRE RUTA	VTA DÍA	CUOTA DÍA	VS %	VS %	VTA ACU	CUOTA ACU
GAM	GAM	GAM	Jaime Orozco	5,837,341	8,633,930	-796,589	-12%	156,928,905	172,410,274
GAM	SAN JOSE 1	SAN JOSE 1	Jaime y Giovanna	5,837,341	8,633,930	-796,589	-12%	156,928,905	172,410,274
GAM	104P	104	Heredita	1,295,535	1,309,973	98,561	8%	30,313,712	31,340,247
GAM	114P	114	Coronado - M...	849,711	1,129,244	-279,532	-25%	27,614,044	29,685,409
GAM	116P	116	San Jose Centr	1,161,884	1,276,522	-114,638	-9%	30,582,691	33,010,599
GAM	118P	118	N/A						
GAM	105P	105	Alajuelita - H...	948,988	1,117,888	-168,900	-15%	24,470,251	29,091,598
GAM	113C	113	Santa Ana - Pu...	696,336	655,527	40,809	6%	14,687,042	16,846,429
GAM	117P	117	Desamparados	880,867	1,253,775	-372,889	-30%	29,260,964	32,456,092
GAM	119P	119	N/A						
Pacifico y Zona Norte	P2N	P2N	Eduardo alfaro	9,509,436	9,888,888	-1,378,468	-13%	241,839,319	281,225,890
Pacifico y Zona Norte	CENTRAL 1	CENTRAL 1	Javier Lizano	4,323,929	5,240,291	-916,361	-17%	121,657,465	138,059,705
Pacifico y Zona Norte	101P	101	Grecia - Naranjo	1,098,228	1,123,042	-24,815	-2%	26,552,136	29,285,412
Pacifico y Zona Norte	102P	102	Palmaros - San	1,051,466	1,237,381	-185,922	-15%	29,722,512	32,251,239
Pacifico y Zona Norte	103P	103	Alajuela	837,147	1,229,773	-392,625	-32%	27,640,016	31,843,872
Pacifico y Zona Norte	305C	305	Esparza - Mirar	358,214	635,035	-276,820	-44%	14,516,188	16,189,075
Pacifico y Zona Norte	306C	306	Puntarenas - J...	978,880	1,015,059	-36,179	-4%	23,226,612	26,490,107
Pacifico y Zona Norte	SAN CARLOS	SAN CARLOS	Pablo Badilla	2,345,683	2,607,591	-261,908	-10%	53,961,457	66,411,867
Pacifico y Zona Norte	197C	197	Clientes Espec	368,055	192,960	175,095	9%	1,677,371	3,978,340

En el proceso que hace las personas de Capital Humano, están la verificación de la semana de pago, para validar el pago en tiempo y forma de la semana correspondiente:

Y	Z	AA	AB	AC		
	23	24	25	26		
	%EFECTIVIDAD	% COBERTURA CHOCOPAQ	COBERTURA CHOCOPAQ	COBERTURA TARGET	EFECTIVIDAD ENTREGA	
	88%	99%	49%	50%	98.70%	
	88%	99%	49%	50%	98.70%	
	90%	96%	57.87%	60.49%	98.15%	
	84%	99%	56.65%	57.12%	97.88%	
	84%	104%	54.97%	52.68%	97.82%	
	0%	0%	0.00%	0.00%		
	93%	102%	53.60%	52.31%	99.27%	
	91%	90%	54.38%	60.63%	99.68%	
	92%	106%	67.04%	63.33%	99.43%	
	0%	0%	0.00%	0.00%	0.00%	
	85%	110%	58%	53%	93%	
	88%	102%	58.95%	57.90%	99.14%	
	72%	101%	57.77%	57.32%	99.08%	
	83%	104%	58.58%	56.09%	98.94%	
	79%	102%	57.34%	56.22%	97.76%	
	84%	101%	55.47%	55.00%	100.00%	
	92%	101%	65.57%	64.87%	99.90%	
	82%	131%	60.64%	46.20%	79.31%	
	69%	0%	62.79%	0.00%	0.00%	
ADOR COM	PUESTOS	EMPLEADOS	COLONES	COMIS CUOTA VENTA	COM EFE ENTREGA	COM EFE V

También se registra por parte de Capital Humano, la cantidad de semanas que tiene el mes y se cargan las incidencias de la semana, como lo son; permisos, vacaciones, incapacidades, entre otras ausencias.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
5	ZONA	BUTA	COD EMPLE	NOMBRE EMPLEADO	CPUESTO	PUESTO	SALARIO HOJA	ID PUESTO	BASE SEMANA	DIAS LABORA	Adicional por Rango	Total Base
20	CENTRAL	102	0101	LO FONSECA ADRIAN ARTURO	6206	Agente de Entrega	1818.71	VS	58.199	4.00		36.199
21	CENTRAL	103	0117	PORRAS GUESADA EDER RAMON	6208	Asistente de Ventas	1347.20	AP	43.110	4.00		43.110
22	CENTRAL	0032	0032	ALFARO RODRIGUEZ EDUARDO	6203	Jeefe de Ventas	5981.12	JP	178.599	8.00		178.599
23	CENTRAL	0033	0033	LIZANO VILLALOBOS JAVIER	6203	Supervisor de Ventas	4022.55	SS	128.715	4.00		128.715
24	CENTRAL	308	0012	BARRANTES MENDOZA RICHERRSON	6207	Agente Directo	1934.19	VL		0.00		
25	CENTRAL	306	0084	NAVARRO MONTERO ARGENTIS ELADIO	6214	Asistente de Venta Directa	1347.20	AD	43.110	4.00		43.110
26	CENTRAL	305	0020	SALAS MURIN CARLOS FRANCISCO	6207	Agente Directo	1934.19	VS	61.894	4.00		61.894
27	ZONAC(7)	BUTA	NOMBRE EMPLEADO									
28	GUAYANA	202	0125	BONILLA ROJAS CRISTOPHER	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
29	GUAYANA	203	0098	CARDENAS ESTRADA JOSE EVERARDO	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
30	GUAYANA	203	0066	LOPEZ SEQUEIRA JUANLO	6214	Asistente de Venta Directa	1347.20	AD	43.110	4.00		43.110
31	GUAYANA	204	0272	RUIZ MENDOZA JOSE LUIS	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
32	GUAYANA	205	0271	GONZALEZ ESPINOZA ANTONIO	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
33	GUAYANA	205	0243	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	4.00		#N/D
34	GUAYANA	205	0038	QUERES BERMUDEZ GRELVIN ESTEBAN	6213	Coordinador	1934.19	VL	61.894	4.00		61.894
35	GUAYANA	205	0129	GARCIA CRONADO CARLOS EDUARDO	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
36	GUAYANA	206	0270	SOLIS LEIVA ANGEL VIDAL	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
37	GUAYANA	IGUACASTE	0030	VINDAS CASTRO LUDIER	6208	Supervisor de Ventas	4022.55	SS	128.715	4.00		128.715
38	GUAYANA	S	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	4.00		#N/D
39	ZONAC(3)	BUTA	NOMBRE EMPLEADO									
40	GUAPILES	407	0135	ROJAS ARAYA LUIS STEVEN	6207	Agente Directo	1934.19	VS	61.894	4.00		61.894
41	GUAPILES	407	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	4.00		#N/D
42	GUAPILES	408	0277	BARRANTES ROJAS ARLAN ARNALDO	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
43	GUAPILES	408	0280	VILLALOBOS BARAHONA DOUGLAS	6207	Agente Directo	1934.19	VI	61.894	4.00		61.894
44	LIMON	409	0045	GONZALEZ ROBLES MILTON	6207	Agente Directo	1934.19	VS	61.894	4.00		61.894
	Comision x Vendedor	CARGADOR COM	PUESTOS	EMPLEADOS	COLONES	COMIS CUOTA VENTA	COM EFE ENTREGA	COM EFE VENTA				

Por último, dentro del mismo archivo que se ha venido trabajando, viene una "Hoja de cálculo" con el título (CARGADOR COM), en el cuál se deben eliminar los cálculos en (negativo, tal y como lo muestra la imagen), para eliminar datos erróneos, y poder cargar en el sistema de planillas, el pago correspondiente al mes vencido anterior, y donde dicha comisión será distribuida entre las semanas que tenga el mes en cuestión.

Una vez hecho ese filtro, se procede a cargar el archivo en el sistema de planillas, el cual se trabaja también en el sistema SOFTLAND, en el módulo de “Planillas”, a este último solamente las personas autorizadas de Capital Humano, son quienes tienen acceso a dicho sistema.

EMPLEADO	NOMBRE	DEPARTAMENTO	PUESTO	COMISION
145	0264	MONGE ROBLES ALEXANDER GERARDO	VEN	
146	0198	MARTINEZ MORALES RAFAEL ANTONIO	VEN	
152	0268	CASTRO GARCÍA LUIS ADOLFO	VEN	
153	0269	VEGA MENDOZA EDWIN JESÚS	VEN	
154	0270	SOLÍS LEIVA ÁNGEL VIDAL	VEN	
155	0271	GONZÁLEZ ESPINOZA ANTONIO	VEN	
157	0272	RUÍZ MENDOZA JOSÉ LUIS	VEN	
160	0276	CALDERÓN PÉREZ CRISTIAN	VEN	
161	0277	BARRANTES ROJAS ARLAN ARNALDO	VEN	
164	0232	DÍAZ SILES LUIS FERNANDO	VEN	
165	0233	ARIAS DÍAZ WILLIAM ALONSO	VEN	
166	0235	SÁNCHEZ QUESADA ESNAIDER ALBERTO	VEN	
167	0236	VEGA ZAMORA JOSE ARMANDO	VEN	
170	0280	VILLALOBOS BARAHONA DOUGLAS	VEN	
171	0281	MÉNDEZ MONTENEGRO ROY ALFONSO	VEN	
172	0282	ÁNGULO CORTES MICHAEL STEVEN	VEN	
173	0283	GALDAMEZ PALMA ERNESTO DANILO	VEN	
176	0286	AMADOR ESPINOZA JOHAN ALBERTO	VEN	
177	0287	MORALES CARMONA MAURICIO JOSE	VEN	

Comision x Vendedor: **CARGADOR COM** PUESTOS EMPLEADOS COLONES COMIS CUOTA VENTA

Este manual, es una pequeña ayuda para los usuarios que están en el proceso de generar y calcular los porcentajes de cumplimiento de cada uno de los Indicadores, propuestos, y donde se puede apreciar paso a paso el proceso de generación de la información, hasta llegar al momento de carga de comisiones al sistema de planillas.

La elaboración del presente manual, se realizó con la colaboración de los colaboradores; Luis Demetrio Araya, Encargado de Tesorería, y administrador de los “Cubos de Información” y Elermín Bolaños, Encargado de la parte de Operaciones Comerciales, de la Empresa, Helados Sensación Ltda.