

# OUTSOURCING “EL CRISTAL”: IMPACTO DE LA POLÍTICA SALARIAL EN LA FUERZA DE VENTAS

TEMA: CASOS

RESUMEN

El Señor Juan Ramírez es el gerente de recursos humanos de la empresa “El Cristal”. Es una empresa outsourcing enfocada en la gestión de fuerzas de ventas especializadas. Los resultados obtenidos el año 2016, con su principal cliente corporativo Scotiabank Perú, han sido deficientes, tanto por los magros resultados de la fuerza de venta, así como la alta rotación de personal de ventas.

El Señor Juan Ramírez, debe realizar una propuesta a la alta gerencia referente al sistema de remuneraciones del personal de ventas. Es decir, tomar la decisión de: aplicar una política salarial por comisiones según su productividad o decidir por una política salarial que incluya un sueldo básico más comisiones de acuerdo a sus resultados. Es un dilema frecuente en la administración de recursos humanos y que tiene su alcance en la medición y premio a la productividad individual del personal.

**PALABRAS CLAVE: POLÍTICA SALARIAL; FUERZA DE VENTAS; CUADRO DE MANDO**

## *Introducción del caso*

El Señor Juan Ramírez, gerente de recursos humanos, quien ha venido laborando por más de ocho años en la empresa “El Cristal”, outsourcing enfocada en la gestión de fuerzas de ventas especializadas, observó que dicha empresa, a fines del año 2016, no logró alcanzar el récord de ventas exigidas por su principal cliente corporativo Scotiabank Perú, a fin de incrementar el portafolio crediticio de los diferentes productos financieros, además presentó una alta rotación de personal de ventas.

El Señor Juan Ramírez, tenía que emitir una propuesta importante a la alta gerencia, quienes tendrían que tomar la decisión de: aplicar una política salarial por comisiones según su productividad o decidir por una política salarial que incluya un sueldo básico más comisiones de acuerdo a su productividad. El dilema está en que, un cambio en la política salarial, ¿asegurará un impacto favorable en la fuerza de ventas?

## **La Empresa “El Cristal” SCRL**

El señor Juan Ramírez tenía a su cargo la gerencia de recursos humanos de la empresa Grupo El Cristal SCRL., cuya labor estaba enfocada en la gestión de fuerzas de ventas especializadas, colaboradora de banca emprendedores del banco Scotiabank Perú S.A., proporciona al Banco el servicio de colocación de productos microfinancieros (líneas de crédito, leasing, factoring, etc.) brindando asesoramiento, formación bancaria y línea de carrera en microfinanzas así como desarrollo de habilidades emprendedoras.

Se sabe que la empresa “El Cristal ha venido desarrollando sus operaciones en Perú desde hace 17 años y cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 1,000 colaboradores a nivel nacional.

## *Visión, misión y metas de la empresa “El Cristal”*

**Visión:** Ser la red privada de outsourcing más grande en Latino América en servicios para instituciones microfinancieras y financieras reguladas, orientadas al segmento de la micro y pequeña empresa; con personal altamente capacitado y motivado, apoyado en tecnología y relaciones humanas proactivas.

**Misión:** Lograr la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

**Metas:** El grupo El Cristal, dedicada a la actividad de gestión y formación de fuerzas de ventas especializadas para las micro y pequeñas empresas, tiene como labor principal apoyar estratégicamente en la intermediación y prestación de servicios de los diferentes productos financieros a los clientes.

Ello implica ofrecer Know-how a sus clientes en outsourcing, con la finalidad de apalancarlas en el sano crecimiento de su portafolio crediticio, a la vez obtener un mayor incremento en número de clientes potenciales que les permita ganar mayor participación dentro del sistema financiero con buena reputación comercial dentro del Mercado en el que operan, guardando criterios de eficiencia, control de costos y garantizar la continuidad del negocio. Los servicios que ofrece son:

- Estructura dinámica Comercial de Fuerza de Ventas: Implementa un equipo completo de Asesores de Negocio especializados, supervisión efectiva y profesional Nivel 1 y Nivel 2 (front-office). Nivel 3 y Nivel 4 (back-office & Remote)
- Remote, capacitación continua, especializada y a la medida: Experiencia en programas de Training e inducción que permiten el correcto perfilamiento de su personal, según los requerimientos del cliente.

### *Implementación de Software Propietario, desarrollado in house: SGC*

- Sistema de Gestión Comercial (SGC): El SGC es una herramienta escalable, de fácil manejo, fiable al 100% y disponible las 24 horas del día. El SGC se customiza a la realidad y necesidad del cliente, a través de un minucioso análisis. Además se contempla la Interconexión e Interacción con el Sistema Informático del cliente; con la finalidad de generar sinergias y eficiencias.
- Data Enrichment: Fortalece la penetración del mercado en el que opera sus clientes, a través del uso de Inteligencia Comercial, segmentación e identificación de cliente objetivo, según la estrategia comercial y aversión a riesgo de nuestro cliente.

### *Áreas de soporte centralizadas en Lima – Perú*

La Empresa “El Cristal” cuenta con oficinas centralizadas en Lima - Perú y a nivel nacional, con capacidad para brindar soporte desmaterializado de las actividades de pago de planillas y de obligaciones para el equipo Comercial puesto en campo; con la transparencia y garantía de cumplir con las obligaciones contractuales al 100% y a tiempo.

### **La fuerza de ventas de la Empresa “El Cristal”**

Scotiabank, no contaba con personal directo en la fuerza de ventas, y para ello requería los servicios del outsourcing empresa “El Cristal” SCRL. El señor Ramírez manifestó que era necesario contar con un personal de formación altamente calificado y con un entrenamiento que permitiera conocer los servicios y productos financieros, así como contar con la disponibilidad que exige la entidad financiera, igualmente trabajar con asesores de forma efectiva, como un punto de apalancamiento estratégico de los créditos con una efectiva gestión de talento como modelo que ofrezca un enorme valor de negocio, es decir deseaba contar con una fuerza laboral cuyo desempeño estuviera acorde con el estándar del mercado, que generara valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluyera, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, entre otros.

Cada funcionario de negocios requería contar con cinco asesores de negocios como fuerza de ventas quienes se encargaban principalmente de captar nuevos clientes a través de la colocación de créditos, debían cumplir con el perfil y experiencia requerido por el Scotiabank.

La oferta del personal era escasa, esta sería una de las razones por la que no se lograba proveer del número de personal requerido para cada mesa de trabajo y afectaba los resultados del crecimiento esperado. Sin embargo, la empresa “El Cristal” no contaba con una adecuada gestión de la fuerza laboral que permitiera crear la capacidad de competir por talento y generara a partir de este una ventaja competitiva, no satisfacía plenamente con las exigencias de su principal cliente corporativo para cumplir con el crecimiento de su portafolio crediticio.

La Fuerza de Ventas no contaba con una política salarial fija, ésta se sujetaba al pago de comisiones dependiendo de las colocaciones que obtenían, su productividad variaba de acuerdo a la habilidad de cada asesor de negocios. Los colaboradores inicialmente tenían un contrato a tiempo determinado, mínimo tres meses, renovable sujeto a resultados. El señor Ramírez consideraba que esta situación generaba el alto nivel de deserción y rotación de personal. Además ocasionaba litigios procesales en materia laboral. No existía identidad y compromiso corporativo.

### *La propuesta*

Para enfrentar esta situación de deserción y alta rotación del personal, el señor Ramírez tenía que presentar una propuesta a la alta gerencia de la empresa para que tomaran una decisión a fin de buscar una solución a la problemática. La disyuntiva se daba entre mantener su política salarial de comisiones según su productividad o aplicar una política salarial que incluya un sueldo básico más comisiones de acuerdo a productividad.

El señor Ramírez consideraba que era necesario atraer, desarrollar e incorporar colaboradores a la organización que destaquen por su alto potencial y que marquen diferencia ante la tendencia del mercado laboral altamente competitivo. Consideraba además que se requerirá generar valor en su fuerza laboral de ventas a través de un reconocimiento salarial, de capacidad innovadora para establecer indicadores clave que le permitan evaluar la gestión de los procesos de talento humano y reducir la alta deserción y rotación de personal, logrando así la captación, retención y fidelización de personal.

El planteamiento de la propuesta por el señor Ramírez a la alta gerencia de la Empresa para tomar una decisión inmediata a exigencias de su cliente corporativo Scotiabank y proponer una solución al problema en la próxima reunión tenía que darse en un plazo no mayor de tres días.

La Gerencia debía tomar una decisión “¿Nos conviene cambiar la política salarial en este momento? ¿Cuáles serían los nuevos lineamientos de la política salarial y qué resultados tendría?”.

## ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA

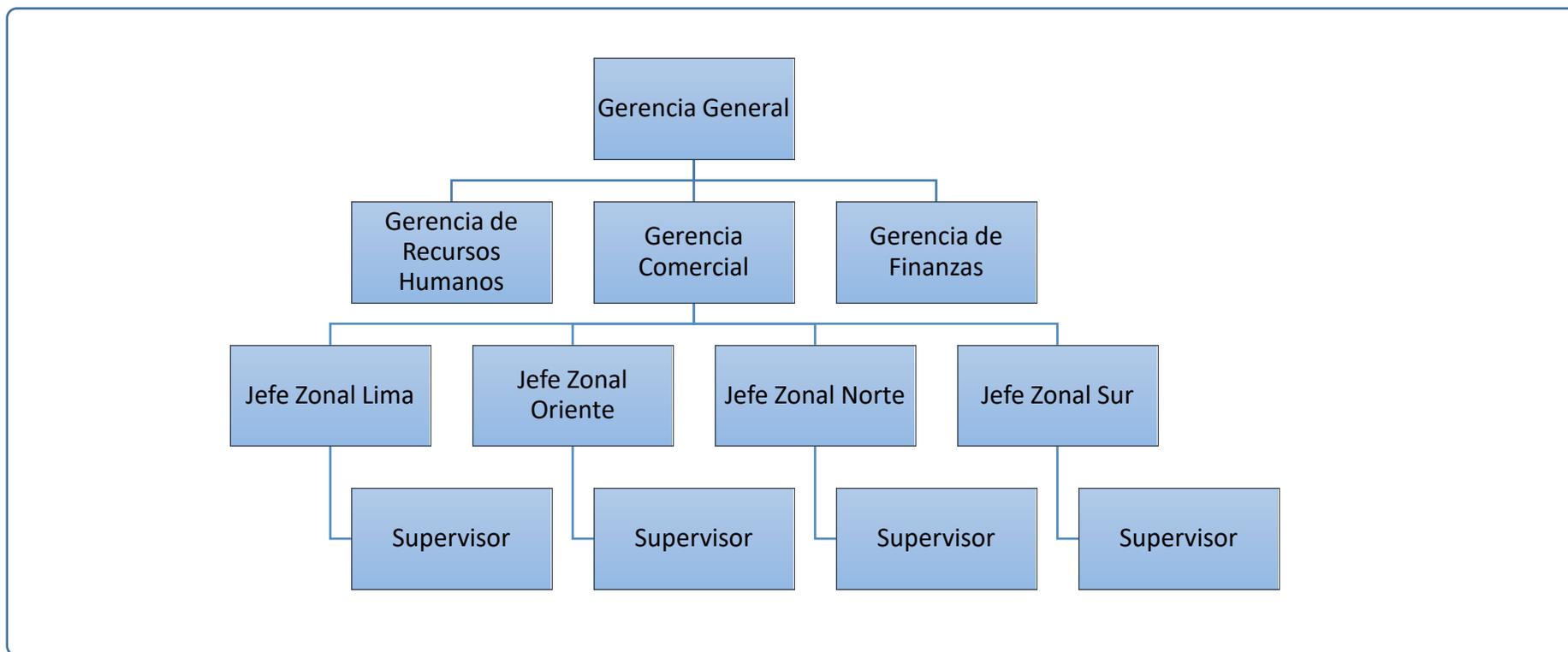


Fig.1: Estructura Orgánica Grupo Cristal  
Fuente y elaboración: El Cristal SCRL  
Elaboración: Propia

## **ANEXO 2: ASESORES DE NEGOCIO ADN**

Son el personal que establece el contacto directo con los clientes que solicitan o requieren productos financieros y que operan como socio estratégico del Banco Scotiabank. Las funciones que realizan son las siguientes:

- Presentar los expedientes de los clientes que están a la espera de precalificación y aprobación respectiva.
- Recabar toda la información exigible para la otorgación de un crédito financiero.
- Establecer un programa de visitas por zonas en forma diaria y de importancia, clientes especiales.
- Asignar materiales, entrega de bases de datos, asignación de cartera, seguimiento de labores de campo y control en la operación.
- Proporcionar servicios de asesoramiento donde necesitan viajar a la ubicación donde se encuentran sus clientes para llevar a cabo sus planes de colocaciones y requerimientos de necesidades de sus clientes.

Para efecto de las colocaciones tienen asignado una autonomía de crédito por un valor de cuatro (4) millones de Soles en Banca Pyme, previamente hacen un reconocimiento de los clientes, son filtrados, se reúne la documentación dependiendo de la operación requerida, se filtra la información y reúne los documentos que la operación requiere, seguidamente son evaluados por los gestores del Scotiabank para su respectiva aprobación. Concluido el trámite, una vez aprobado el crédito, se efectúa el desembolso correspondiente. Los asesores de créditos suman el total de créditos tramitados e informan a la empresa para que se les haga efectivo la comisión por cada operación realizada, para ello se debe cumplir con las metas exigidas.

## **ANEXO 3: PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “EL CRISTAL”**

Para el proceso de selección y reclutamiento del talento humano, la empresa El Cristal se fundamenta en los valores corporativos y en la calidad de personal a vincular para la consecución de los objetivos de la empresa.

La empresa aplica procesos internos de selección en los cuales los aspirantes para el cargo deben estar debidamente calificados, conocer las habilidades y competencias propias exigidas para el cargo.

En la ciudad de Tacna Scotiabank cuenta con dos Agencias, se tiene a 23 asesores de negocios (ADN) y un supervisor debidamente distribuidos en estas agencias.

Los Asesores de Negocios no cuentan con sueldo básico o fijo, su remuneración se da por Comisiones y están por encima del mercado.

Como Asesores de Negocio se ven obligados a ofrecer la mayor variedad de productos crediticios de su cliente corporativo Scotiabank tales como:

- Línea de Crédito
- Capital de Activo Fijo
- Crédito Hipotecario
- Leasing
- Cartas Fianza
- Hipotecario Emprendedor

**ANEXO 4: A) DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “EL CRISTAL”: ANALISIS FODA**

<p align="center"><b>MATRIZ</b></p> <p align="center"><b>FODA ANÁLÍTICO</b></p> 	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (*)</b></p>	<p align="center"><b>AMENAZAS (/)</b></p>
<p align="center"><b>FORTALEZAS (+)</b></p>	<p align="center"><b>FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (máx. - máx.)</b></p>	<p align="center"><b>FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (máx. - mín)</b></p>
<p><b>F1.</b> 18 años de expertis y Know-how en gestión de fuerzas de ventas especializada para MYPES.</p> <p><b>F2.</b> Cliente corporativo exclusivo Scotiabank Perú, Crediscotia y Soluciones RD.</p> <p><b>F3.</b> Capacidad de Gestión en Oficinas descentralizadas a nivel Nacional: Lima, Arequipa, Cajamarca, Cuzco, Loreto, Piura, a nivel internacional República Dominicana</p> <p><b>F4.</b> Brinda servicios integrales a través de la elaboración de un plan de actividades de capacitación y certificación del vendedor, uso de inteligencia comercial, soporte tecnológico, control automatizado del equipo comercial.</p> <p><b>F5.</b> Política de remuneraciones por productividad por encima del sector.</p> <p><b>F6.</b> Ventaja competitiva en el servicio de outsourcing.</p> <p><b>F7.</b> Reconocimientos Importantes obtenidos “Empresa de Bandera Peruana 2014”; “Corporation of Business Quality and Management Award 2010”.</p>	<p><b>FO1.</b> Demostrar experiencia y enfoque de gestión competitiva, flexible de rediseñar y redefinir procesos a favor de sus clientes corporativos y del entorno con I+D+i (<b>F2, F4; O1, O2, O3, O5</b>)</p> <p><b>FO2.</b> Fortalecer el Know-how en la gestión de fuerza de ventas especializada ante la modernización de la nueva empresa. (<b>F1, F3; O4</b>)</p> <p><b>FO3.</b> Aumentar la productividad operativa ante el crecimiento económico sostenible del país (<b>F5; O3, O4</b>)</p> <p><b>FO4.</b> Capacitar al personal en inbound marketing a fin de captar clientes aportando valor con aplicación de las TIC's. (<b>F6, F7; O5</b>)</p>	<p><b>FA1.</b> Incentivar las colocaciones de clientes exclusivos frente a la competencia. (<b>F3; A1, A2, A4</b>)</p> <p><b>FA2.</b> Generar rentabilidad y la mayor cuota de mercado. (<b>F5; A4, A5</b>)</p> <p><b>FA3.</b> Fortalecer el nivel de competencias de los directivos a favor del desarrollo organizacional. (<b>F7; A4, A5, A6, A8</b>)</p>

**ANEXO 4: B) DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EL CRISTAL SCRL: ANALISIS FODA**

<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (mín - máx.)</b>	<b>DA (DEBILIDADES - AMENAZAS) (mín - mín)</b>
<p><b>D1.</b> No cuenta con una política salarial fija, ni sueldo mínimo, sino esta se sustenta por productividad.</p> <p><b>D2.</b> Contratos de personal a tiempo determinado, 3 meses, renovable sujeto a modalidad.</p> <p><b>D3.</b> Altos costos operativos para el reclutamiento y selección de personal y débil fuente de registro de recursos humanos.</p> <p><b>D4.</b> Alto nivel de deserción y rotación de personal.</p> <p><b>D5.</b> Aumento de litigios procesales en materia laboral.</p> <p><b>D6.</b> Débil proceso de inducción en la búsqueda de identidad y compromiso corporativo.</p> <p><b>D7.</b> Insuficiente capital humano en el cuadro de sucesión de puestos.</p> <p><b>D8.</b> Débil programa de inbound marketing para captación, retención y fidelización del personal.</p> <p><b>D9.</b> Baja efectividad operacional de la fuerza de ventas.</p> <p><b>D10.</b> Débiles programas de capacitación y formación de talentos.</p> <p><b>D11.</b> Insuficiente asignación de recursos para temas legales y tributarios, vulnerables ante cualquier fiscalización.</p> <p><b>D12.</b> Falta de liderazgo empresarial de sus colaboradores y capacidad de gestión por parte de los directivos con poder de decisión.</p>	<p><b>DO1.</b> Establecer un equilibrio interno referido a la equidad y distribución justa de los salarios entre puestos y categorías. <b>(D1; O4)</b></p> <p><b>DO2.</b> Establecer convenios y relaciones de cooperación con instituciones de centros superiores inmersas en la Facultad de Ciencias Empresariales. <b>(D2; O2, O4)</b></p> <p><b>DO3.</b> Sentar las bases para la rápida orientación y adaptación del entorno que busca integrar al colaborador en la empresa. <b>(D3, O4)</b></p>	<p><b>DA1.</b> Afianzar la capacidad de Gestión en las Oficinas descentralizadas ante un mercado hipercompetitivo del sector. <b>(D4, D5, D6, D7; A2, A4, A6)</b></p> <p><b>DA2.</b> Seleccionar y compensar a un adecuado personal calificado competitivo exigido por la organización a fin de reducir el índice de deserción y rotación de personal. <b>(D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10; A1, A4, A5, A6, A8)</b></p> <p><b>DA3.</b> Reducir el índice de deserción y rotación de personal. <b>(D12; A8)</b></p> <p><b>DA4.</b> Planear un modelo de gestión de talento humano para captar mayores ingresos y enfrentar un mercado hipercompetitivo. <b>(D2, D3, D8, D9; A4, A5, A6)</b></p>

Tabla N°01; FODA analítico de la empresa “El Cristal” SCRL.  
Fuente y Elaboración: Propia

**ANEXO 5: FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “EL CRISTAL”  
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

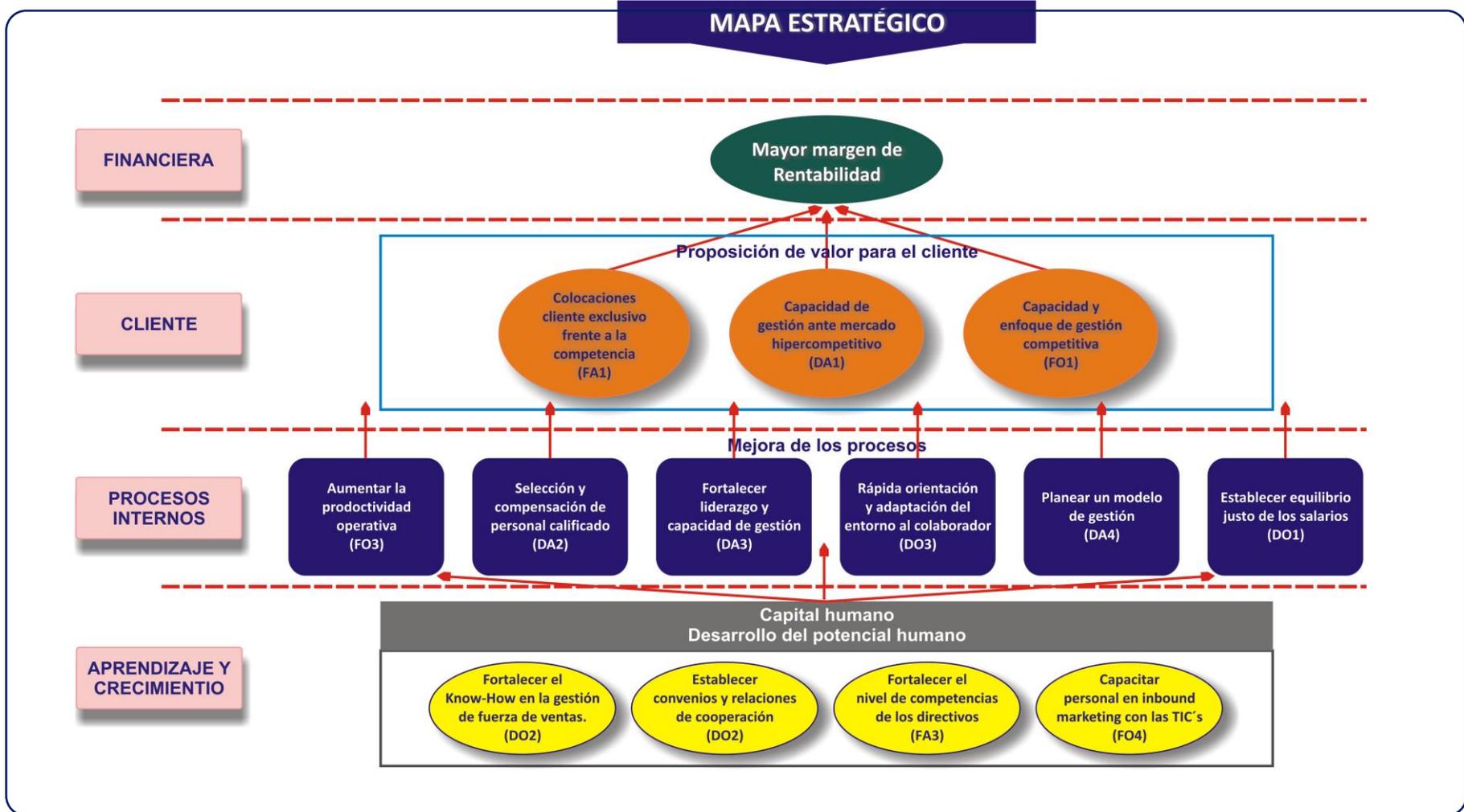
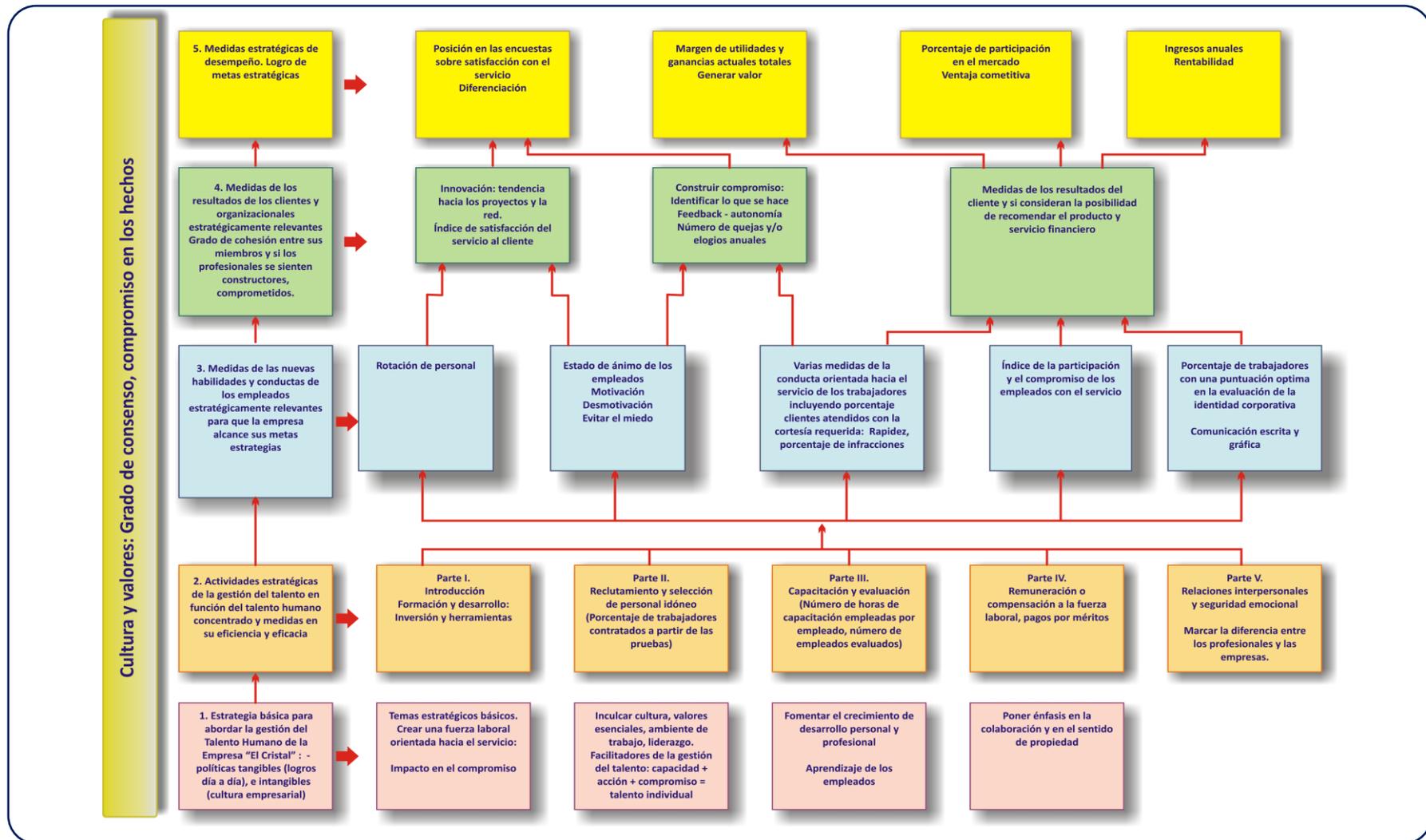


Fig. N°2: Mapa Estratégico de la Empresa “El Cristal” SCRL  
Fuente y elaboración: Propia

**ANEXO 6: MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA FUERZA DE VENTAS**



**Fig. N°3: MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA FUERZA DE VENTAS**  
Fuente y Elaboración: Propia

## NOTA DE ENSEÑANZA

### OUTSOURCING “EL CRISTAL”: IMPACTO DE LA POLÍTICA SALARIAL EN LA FUERZA DE VENTAS

#### *Síntesis del Caso*

El Señor Juan Ramírez es el gerente de recursos humanos de la empresa “El Cristal”. Es una empresa outsourcing enfocada en la gestión de fuerzas de ventas especializadas. Los resultados obtenidos el año 2016, con su principal cliente corporativo Scotiabank Perú, han sido deficientes, tanto por los magros resultados de la fuerza de venta, así como la alta rotación de personal de ventas.

El Señor Juan Ramírez, debe realizar una propuesta a la alta gerencia referente al sistema de remuneraciones del personal de ventas. Es decir, tomar la decisión de: aplicar una política salarial por comisiones según su productividad o decidir por una política salarial que incluya un sueldo básico más comisiones de acuerdo a sus resultados. Es un dilema frecuente en la administración de recursos humanos y que tiene su alcance en la medición y premio a la productividad individual del personal.

#### *Objetivo General*

Analizar las variables de administración de recursos humanos: rotación de personal, política salarial, y las de carácter estratégico: cuadro de mando integral.

*El caso puede usarse en los temas siguientes:*

- Política salarial
- Rotación de personal
- Estrategia

#### *Preguntas Detonantes:*

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa y determine las causas, problemas y efectos?
2. ¿Qué instrumentos y herramientas financieras aplicaría para determinar el índice de rotación de personal? y ¿Qué decisión se debe tomar?
3. Si los directivos de la empresa El Cristal decidiesen modificar su política salarial ¿cómo se evaluaría el impacto para la empresa?
4. Después de analizar el caso: ¿Cuál sería un escenario optimista, pesimista y más probable?
5. ¿Cuál es la importancia de aplicar un cuadro de mando integral? ¿De qué manera es un apoyo para los directivos en la toma de decisiones?

#### *Plan de pizarrón:*

Se sugiere el siguiente plan de pizarrón, el que debe ser complementado con el análisis por parte del autor.

Tabla N°02: Plan de pizarrón

Diagnóstico	Alternativas	Análisis de las alternativas	Conclusiones
Analizar la situación actual de la empresa determinando las causas, problemas y efectos	Identificación de soluciones proponiendo diferentes sistemas de remuneraciones  - Utilizar indicadores de rotación - Evaluar políticas de remuneraciones	Evaluación y discusión sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Escenarios pesimistas, más probable y optimista</li><li>• Cuadro de mando integral</li></ul>	Interesa que los estudiantes desarrollen competencias en el área de administración de recursos humanos, ya sea: - Tomando decisiones - Ejerciendo el juicio profesional - Ejerciendo el pensamiento crítico

*Análisis por parte del autor:*

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa y determine las causas, problemas y efectos?

Situación actual: Outsourcing que desarrolla sus operaciones en Perú desde hace 17 años y cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 1,000 colaboradores a nivel nacional. Su labor principal está enfocada en la Gestión de Fuerzas de Ventas Especializadas, colaboradora de Banca Emprendedores del Banco Scotiabank Perú S.A.A. el cual proporciona al Banco el servicio de colocación de Productos Microfinancieros (líneas de crédito, leasing, factoring, etc.) brindando asesoramiento, formación bancaria y línea de carrera en microfinanzas así como desarrollo de habilidades emprendedoras.

Tabla N°03: Matriz de Causa – Problema - Efecto

Causas	Problema	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal a consecuencia de su política salarial.</li> <li>• No contar con una política salarial fija, sujeta al pago de comisiones dependiendo de las colocaciones que se obtenga, dependiendo de la productividad varía de acuerdo a la habilidad de cada asesor de negocios.</li> <li>• El tipo de contrato o a tiempo determinado, mínimo de tres meses, renovable sujeto a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con una adecuada gestión de la fuerza laboral que permita crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva, no satisface plenamente con las exigencias de su principal cliente corporativo para cumplir con el crecimiento de su portafolio crediticio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con un personal de formación altamente calificado y con un entrenamiento que permita conocer los servicios y productos financieros, así como no contar con la disponibilidad que exige la entidad financiera,</li> <li>• No mantener un personal acorde al estándar del mercado exigible, como asesores de negocios por la alta rotación de personal y mantener una política salarial implantada por la empresa “El Cristal”.</li> <li>• No generar valor en la empresa a falta de una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluye la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, entre otros.</li> </ul>

2. ¿Qué instrumentos y herramientas financieras aplicaría para determinar el índice de rotación de personal? y ¿Qué decisión se debe tomar?

Chiavenato (2001), dice “que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales”.

Por lo que podríamos señalar que la rotación de personal dentro de una organización se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Para medir el índice de rotación del personal en el planeamiento de recursos humanos, la determinamos con la siguiente fórmula:

$$INDICE DE ROTACION = \frac{\frac{E + S}{2} \times 100}{PE}$$

E = entradas de personal  
 PE = promedio efectivo  
 S = salidas de personal

Fórmula que expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados con los que cuenta la organización.

Para analizar las pérdidas de personal y sus causas el índice de rotación se determina con la siguiente fórmula:

$$INDICE DE ROTACION = \frac{S \times 100}{PE}$$

Para analizar las pérdidas de personal tomando en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados:

$$INDICE DE ROTACION = \frac{S \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a}\right)}$$

a = número de meses del período

N1 + N2 + N3... Nn = sumatoria de empleados al comienzo de cada mes.

El salario basado en el sueldo fijo aporta seguridad al trabajador, en los que poder acceder a él se convierte en complicado, y ofrece una mayor lealtad con la empresa. El salario fijo: Es fácil de administrar, no da lugar a desigualdades ni injusticias ni obliga a un desempeño superior al que se puede.

Los sueldos basados en las comisiones:

Se relaciona en base a los resultados de los trabajadores con sus ingresos, de manera que a mayores resultados, mayor también es el salario, ofrecen objetivos a los trabajadores para rendir más y ofrecen a la empresa un respiro cuando no hay resultados, ya que si el trabajador no ofrece resultados la empresa no le paga.

3. Si los directivos de la empresa El Cristal decidiesen modificar su política salarial ¿cómo se evaluaría el impacto para la empresa?

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, el salario emocional es muy importante para atraer y retener el talento, pero la política salarial y el sistema de compensaciones, de reconocimientos en una empresa es una herramienta de gestión clave para atraer, retener y motivar a los trabajadores con más talento.

Una empresa se mueve por los beneficios y la política retributiva, puesto que el coste salarial de una empresa representa un porcentaje importante de los costes totales de la empresa.

Para esto resulta necesario establecer políticas retributivas atractivas que reconozcan la dedicación, iniciativa, compromiso, experiencia y formación de los trabajadores.

Efectuar una adecuada remuneración equilibrada y constante a sus empleados respecto a retribuir al personal acorde a sus habilidades, responsabilidad, méritos, eficacia y eficiencia en el desarrollo de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización, estimulando su trabajo.

4. Después de analizar el caso: ¿Cuál sería un escenario optimista, pesimista y más probable?

Escenario más probable: se espera que tenga lugar con mayor probabilidad. Establecer políticas de prevención ante cualquier escenario de cambio organizacional. Fortalecer la fuerza de ventas tratándose de ajustar a lo que se espera que acontezca a lo largo del horizonte de un plan estratégico y/o un modelo de gestión de talento humano. Es decir, mantener un capital humano dentro del escenario probable presto a sustituir o reemplazar personal en la fuerza de ventas, y como una de las partidas a considerar es la referente al salario del personal.

Escenario optimista: Atraer el mayor número de clientes en un escenario probable que incremente las colocaciones crediticias, generando rentabilidad para el cliente corporativo y solidez y confianza en la empresa outsourcing a través de la fuerza de ventas.

La inversión producida en la retención de la fuerza de ventas, debidamente capacitada, incentivada, motivada, con una política salarial estable más comisiones, producirá a la empresa ganancias por encima de la rentabilidad exigida. En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el “escenario más probable”. Por ejemplo:

reducción del valor de la inversión inicial, incremento de la cifra estimada de ingresos, reducción de los gastos operativos.

Escenario pesimista: Considerar que los servicios prestados sean inferiores a los estándares óptimos exigidos por sus clientes corporativos, por lo tanto el número de colocaciones crediticias serán inferiores en torno a un escenario más probable.

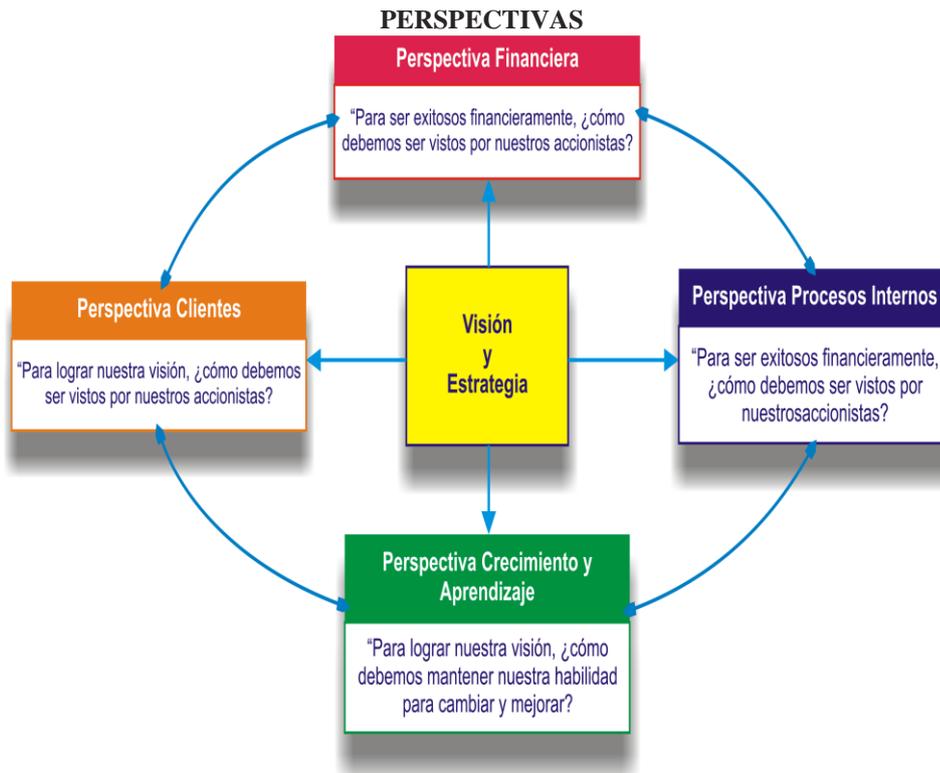
Las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales. Por ejemplo: aumento del valor de la inversión inicial, reducción de la cifra estimada de ingresos, incremento de los gastos operativos.

5. ¿Cuál es la importancia de aplicar un cuadro de mando integral? ¿De qué manera es un apoyo para los directivos en la toma de decisiones?

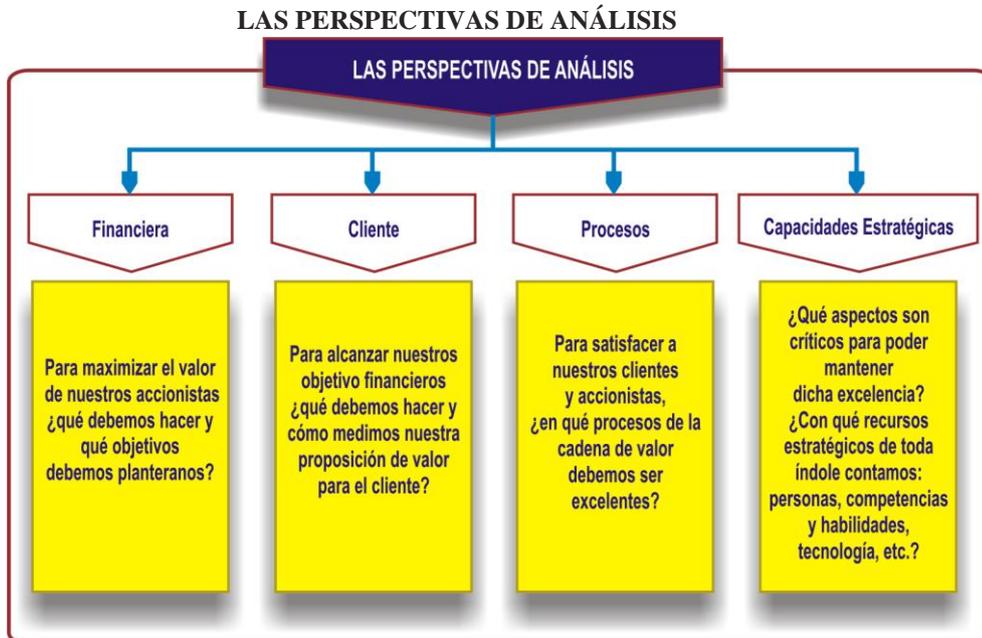
Las empresas compiten en entornos complejos y le es de vital importancia precisar y definir la comprensión de sus objetivos en los procesos de dirección y gestión de una empresa. Para alcanzar esos objetivos, a través de información fiable, relevante, actualizada y disponible en todo momento es que los especialistas recurren a la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta necesaria en los procesos de gestión y toma de decisiones, clave en la planificación estratégica de cualquier empresa.

Es una herramienta de gran apoyo para los directivos de una empresa, puesto que permite:

- a) Recoger datos de forma analítica
- b) Mostrar resultados gráficamente para su análisis en forma intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.
- c) Proporcionar a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.
- d) Traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- e) Complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.
- f) Proporcionar un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.
- g) Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.
- h) Llenar el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión:
  - La falta de un proceso sistemático para poner en práctica
  - Obtener feedback sobre la estrategia.



- Fig. N° 4: PERSPECTIVAS  
- Fuente: Robert Kaplan y Norton



- Fig. N° 5: LAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS  
- Fuente: Robert Kaplan y Norton

### *Planeación de actividades durante la sesión en la que se usará el caso*

La discusión del caso se trabajará en un primer momento de manera individual, posteriormente en equipos de trabajo (de entre 3 y 4 integrantes) para finalmente terminar con una discusión grupal de toda la clase.

Aportaciones individuales (20 minutos): De manera individual los estudiantes leen el caso; deberán posteriormente identificar:

- Hechos
- Situación problemática
- Posibles soluciones

Como siguiente paso, deberán dejar una aportación en su espacio de discusión grupal. Discusión en equipo (30 minutos): Una vez que en el espacio de discusión grupal se hayan realizado las aportaciones individuales, los alumnos deberán revisar las aportaciones individuales de sus compañeros de equipo y a partir de éstas se deberán discutir y encontrar relaciones y diferencias. Deberán ponerse de acuerdo en la problemática o dilema y de cómo fundamentar las posibles soluciones así como definir la estrategia de trabajo en equipo para la elaboración del informe que habrán de entregar.

Entrega de informe colaborativo (20 minutos). A partir de un cierto formato de informe, el equipo deberá de tomar en cuenta todas las aportaciones que generen valor para desarrollar el entregable. El informe debe contener los siguientes apartados:

- Portada
- Introducción
- Análisis de la situación actual del sector y de museo de San Francisco en particular
- Identificación de soluciones proponiendo un plan de marketing o estrategias de comercialización
- Conclusiones finales
- Bibliografía

Discusión plenaria (30 minutos). Cada equipo comparte su reporte y el profesor establece algunas preguntas detonantes para que se pueda dar una discusión entre todos los estudiantes de la clase (es decir todo el curso participa).

### **Epílogo:**

Aún no se conoce.