



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE BONIFICACIÓN VARIABLE  
PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS  
PUNTOS DE VENTAS EN UNA EMPRESA DE TRANSFERENCIA  
DE FONDOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
LUIS FELIX ORONCOY MAUTINO**

**ASESORA:  
DRA. MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo y alentaron a continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis profesores de la Universidad quienes nunca desistieron en enseñarme y depositaron su esperanza en mi persona.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a la Dra. Martha Marlene Kevans Espinoza, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo de suficiencia profesional.

Gracias a mi familia, a mis padres y hermanos, porque fueron ellos que siempre me animaban en continuar mis estudios en los días que parecía rendirme, guardo esos gratos recuerdos.

Finalmente, gracias a mis amigos de infancia y amigos de la universidad, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

## Resumen

En toda organización la estrategia empresarial debe tener como foco de atención a la gestión del talento humano para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. A continuación, se presenta el caso de una Empresa de Transferencia de Fondos.

La situación problemática del presente trabajo radica en que se evidenció un deficiente cumplimiento de los presupuestos de venta y que tenía impacto en los resultados del negocio. La causa principal de este problema era el bajo nivel de productividad que mostraban los trabajadores y esto era resultado de una deficiente gestión de las compensaciones.

El presente trabajo tuvo como objetivo establecer una propuesta de valor basado en un sistema de bonificación variable para mejorar los niveles de productividad de los puntos de venta de la empresa en estudio, esto tendrá un impacto positivo, pues incrementará el nivel de cumplimiento de las ventas proyectadas y mejorará los índices de productividad.

Se diseñó un sistema de bonificación basado en la productividad y el cumplimiento de los presupuestos de ventas, compensando al trabajador a través de un bono de productividad.

Se ejecutó el piloto del proyecto por tres meses a 05 agencias que tenían un índice de productividad debajo del promedio. Después de la evaluación de resultados se concluye que el 100% de las agencias lograron cumplir con su presupuesto de ventas e incrementar los índices de productividad en 31% en el periodo que duró la ejecución del piloto.

## Índice

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento .....	III
Resumen .....	IV
Índice.....	V
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tablas .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Contexto Laboral de la Empresa.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Descripción de la empresa.....	9
1.1.2 Actividad de la empresa .....	9
1.1.3 Organización .....	10
<b>1.2 Descripción de la experiencia.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Actividad profesional.....	13
1.2.2 Propósito del puesto .....	13
1.2.3 Proceso objeto del informe.....	14
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Sustento teórico.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Definición de Productividad.....	15
2.1.2 Definición de Incentivos.....	15
2.1.3 Definición de Sistema de bonificación.....	16
2.1.4 Definición de Gestión de la compensación .....	16
<b>2.2 Antecedentes.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Antecedentes nacionales .....	17
2.2.2 Antecedentes internacionales .....	18
<b>2.3 Definición de términos básicos .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Formulación del problema .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Objetivos y metas.....</b>	<b>29</b>
3.2.1 Objetivo General: .....	29
3.2.2 Objetivos Específicos:.....	30
<b>3.3 Justificación .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Metodología.....</b>	<b>31</b>

4.2	Propuesta.....	32
4.3	Planificación de actividades y recursos .....	36
<b>CAPITULO V: IMPLEMENTACION.....</b>		<b>39</b>
5.1	Piloto del proyecto.....	39
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS .....</b>		<b>41</b>
6.1	Análisis y resultados .....	41
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>44</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>45</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>48</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Lineamientos y Principios.....	11
Figura 2: Determinación y análisis del problema.....	22
Figura 3: Ventas reales vs Presupuestadas.....	25
Figura 4: Diagrama de Ishikawa.....	27
Figura 5: Propuesta de sistema de bonificación.....	29
Figura 6: Fases del sistema de bonificación.....	31
Figura 7: Sistema para la bonificación variable.....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1: Ventas Vs. Presupuestos del Periodo 2017.....	24
Tabla 2: La comparación de totales muestra.....	25
Tabla 3: Porcentaje Cumplimiento Ventas Vs. Presupuestos, periodo 2017.....	26
Tabla 4: Herramienta Lluvia de Ideas.....	29
Tabla 5: Productividad entre Ingresos y Gastos, periodo 2017.....	33
Tabla 6: Ingresos envío al cierre del 2017.....	35
Tabla 7: Cronograma de Actividades.....	36
Tabla 8: Horas de mano de obra incurrida en el Proyecto.....	38
Tabla 9: Resultados del Piloto: Periodo: enero 2018.....	39
Tabla 10: Resultados del Piloto: Periodo: febrero 2018.....	40
Tabla 11: Resultados del Piloto: Periodo: marzo 2018.....	40
Tabla 12: Cumplimiento de la Productividad (Pv) en las agencias pilotos.....	41
Tabla 13: Incremento variación de Productividad 2017-18, Agencias Pilotos.....	41
Tabla 14: Bonificación Variable a los trabajadores del Piloto.....	42

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, el mercado de ETF (Empresa de Transferencias de Fondos) es limitado, pues es un modelo de negocio que está regulado por el sistema financiero. Es por ello importante cumplir y adecuarse a las distintas normas que la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) establezca.

El modelo de negocio es la transferencia de dinero (Remesas), satisface la necesidad de una persona generalmente con condición de migrante, que encontrándose en el Perú u otra parte del mundo necesita enviar un dinero a su familiar para diversos fines, generalmente para cubrir los gastos del hogar.

Si bien como competencia se tiene a los diversos bancos que existe en el país, los procedimientos no están del todo claro para este giro de negocio. En ese sentido, para simplificar el proceso; que es muchas veces engorroso; las personas acuden a una empresa de transferencia de fondos.

El recurso más importante de estas empresas es el factor humano pues en cada punto de venta que se tenga se tendrá que disponer del mejor talento que pueda captar mayor número de clientes y esto genere mayor número de operaciones que se verá reflejado en la rentabilidad del negocio.

La importancia de este trabajo radica en como medir la productividad de los trabajadores que son la cara de la empresa y formular estrategias y/o métodos que contribuyan con el alcance de los objetivos propuestos en cada ejercicio de la organización.



## **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Contexto Laboral de la Empresa**

#### **1.1.1 Descripción de la empresa**

La ETF en estudio es una empresa de servicios financieros 100% peruana, constituida y domiciliada en el Perú desde el 25 de agosto de 1993 bajo la forma de Sociedad Anónima de conformidad con la Ley General de Sociedades.

En el año 2001, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP resuelve autorizar la adecuación de la empresa a lo dispuesto en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS N° 26702 y en la Circular SBS N° ETF-002-97 del 29 de Setiembre de 1997 y sus modificatorias, como Empresa de Transferencia de Fondos (ETF).

#### **1.1.2 Actividad de la empresa**

El giro de negocio principal de la ETF en estudio son las operaciones de envío y pago de órdenes de transferencia de dinero provenientes del exterior y viceversa hasta su puesta a disposición de los beneficiarios. Contando para ello con una red de 20 Agencias en Lima y Callao y 18 Agencias a nivel de provincias. Estas actividades económicas están normadas por la SBS de acuerdo con la Resolución SBS N°1025-2005.

La ETF realiza actividades complementarias: Servicio de Courier Nacional e Internacional. Asimismo, brinda servicios de venta de pasajes aéreos y terrestres, a nivel Nacional e Internacional.

Además, como empresa que brinda servicios postales, se encuentra regulada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través de la Dirección General de Servicios Postales (DGSP). mediante un contrato de Concesionario Postal para prestar servicios postales por un plazo determinado y renovable, en un área geográfica determinada. Los servicios de la empresa tienen la cobertura nacional e internacional, comprende: Argentina, Bolivia, Chile y Ecuador.

### **1.1.3 Organización**

#### **Visión, Misión y Valores**

##### **Misión**

“Estar siempre con nuestros clientes, ayudando a lograr sus sueños y planes, acompañándolos en sus etapas de desarrollo y superación”.

##### **Visión**

“Ser la empresa peruana con presencia internacional que brinda la mejor experiencia a sus clientes, a través de servicios innovadores y digitales, además de ser el mejor lugar para trabajar, donde se motive y potencie a los trabajadores”.

##### **Valores Organizacionales**

**Integridad:** Tener integridad, ser veraz y leal con los valores. Significa comportarse con transparencia y coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Es la base para la generación de confianza entre las personas.

**Trabajo colaborativo:** Respetar es reconocer los derechos y escuchar las opiniones de los demás. Contempla la actitud y el trato educado, correcto y

justo. Además, creemos que el trabajo en equipo nos impulsa a alcanzar los objetivos de la organización.

**Compromiso:** En la relación con nuestros clientes y en la actividad que se desarrolla en la empresa, el compromiso, la eficiencia, el buen trato, la capacitación del personal. La mejora en los procesos y la responsabilidad son esenciales para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, todo ello decanta en el nivel de compromiso de nuestros colaboradores.

**Innovación:** Innovar es de importancia para la organización teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, por lo que nos enfocamos en el mejoramiento de nuestros procesos y tecnologías de la información que permitan adaptarnos al cambio.

### Lineamientos y Principios

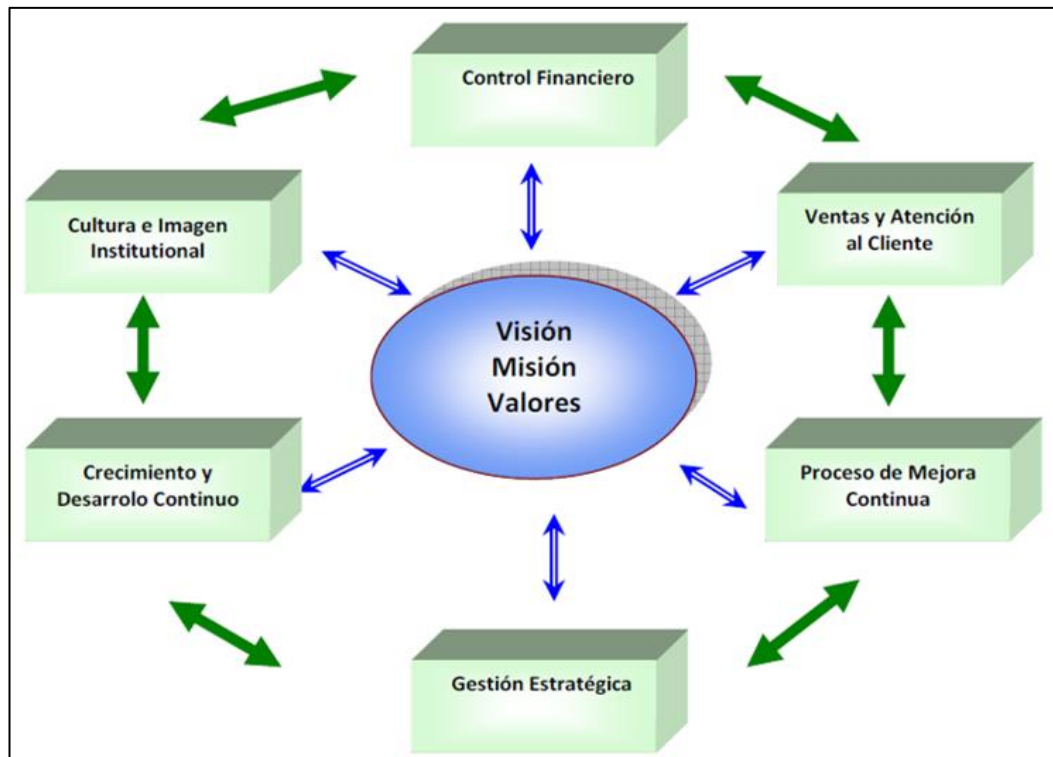


Figura 1: Lineamientos y Principios  
Fuente: Elaboración propia

**a. Control financiero:** El control financiero permanente de ingresos y gastos, y el respectivo análisis de los estados financieros es de importancia para la toma de decisiones de la organización.

**b. Ventas y Atención al cliente:** El proceso de ventas y su importancia radica en que es la parte económica fundamental del negocio, es el motor que genera los ingresos para atender los gastos, es un factor que no se puede controlar, pero si direccionar hacia un determinado objetivo. El servicio de atención al cliente es una de las razones que permite actuar de forma responsable en el otorgamiento de un servicio.

**c. Proceso de mejora continua:** Los procesos de mejora de gestión y operación a través del desarrollo y la capacitación de los recursos humanos, incluida la reconfiguración de los sistemas existentes, la cultura e imagen de la organización, permitirá mejoras sustanciales en la productividad de la empresa.

**d. Gestión estratégica:** Gestionar estratégicamente requiere la generación de acción, planificación y control de las acciones de corto, mediano y largo plazo que conduzcan a la empresa al éxito del negocio.

**e. Crecimiento y desarrollo continuo:** Generar una organización de aprendizaje que de manera permanente detecte, valore, comparta y emplee información confiable y precisa para mejorar la eficiencia de la empresa generara nuevas ideas y valor agregado a los clientes.

Contar con herramientas tecnológicas de punta e infraestructura adecuada, nos permite atender de forma acertada las necesidades del cliente, satisfaciendo las cambiantes necesidades de público en el lugar pertinente.

**f. Cultura organizacional:** Comprende el conjunto de normas, hábitos, valores y actividades de integración que se practica en la empresa. La imagen institucional es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, es la percepción de los clientes internos y externos para con la empresa, es la presencia en los medios de comunicación para difundir la imagen.

## **1.2 Descripción de la experiencia**

### **1.2.1 Actividad profesional**

En el área de administración fui adquiriendo experiencia en los distintos procesos administrativos que era fundamental para que la empresa realice sus actividades de manera adecuada.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El cargo como Gerente de Administración de la empresa tenía como propósito garantizar el adecuado soporte, apoyo y fortalecimiento administrativo – financiero para el desarrollo de las operaciones en la empresa.

La responsabilidad del cargo era la de supervisar y controlar al departamento de Contabilidad y Recursos Humanos, el trabajo de suficiencia profesional se centra en este último.

#### **Funciones:**

- Supervisar, apoyar y definir el plan anual de las Jefaturas a cargo y su implicancia para el logro de los objetivos y en coherencia con el Plan estratégico.

- Dirigir las estrategias de compras, contrataciones y adquisiciones.
- Elaborar, efectuar y monitorear al flujo de caja consolidado.
- Analizar los estados financieros y proponer planes de mejora al Gerente General.
- Supervisar el adecuado control de las cuentas bancarias administrativas.
- Elaborar y definir presupuestos anuales en coordinación con las jefaturas a cargo.
- Formular estrategias, acciones y proyectos con la finalidad de optimizar, mejorar y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Asegurar el pago oportuno de las remuneraciones y proveedores.
- Elaborar el análisis cuantitativo y cualitativo de su gestión de manera trimestral y elevarlo a gerencia.

### **1.2.3 Proceso objeto del informe**

Dentro del organigrama de la empresa, la Gerencia de Administración estaba a cargo del departamento de Recursos Humanos, por lo cual el presente informe se centra en el proceso de Gestión de personas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Sustento teórico

#### 2.1.1 Definición de Productividad

Toda organización está compuesta por personas en quienes recae el reto para alcanzar los objetivos y mantenerse en el camino. *Fietman* (1994) manifiesta que los factores que tienen gran impacto con la productividad de la empresa son.

- Recursos Humanos, considera que es un factor determinante de la productividad debido a que tiene alta influencia con los demás factores.
- Maquinaria y Equipo, se debe tomar en cuenta el buen estado y la adecuada utilización.
- Organización del trabajo, aquí interviene la estructuración de los puestos de trabajo que están determinados en base a lo que la empresa requiere y a los recursos con los que se cuenta.

Kootz, H y Weihrich, H (1998), señalan a la productividad desde la perspectiva del trabajador como significado de rendimiento, es decir se dice que un trabajador es productivo con una cantidad de recursos o insumos en un periodo de tiempo dado.

#### 2.1.2 Definición de Incentivos

Según Maslow (1991) en una publicación sobre Motivación y Personalidad, refiere que los incentivos van estrechamente con la motivación, que tan motivado se encuentre un colaborador en la empresa.

Blanch (2003) fundamenta que los incentivos materiales son beneficios tangibles (salarios, bienes y servicio) adaptados para ser considerado como una valoración monetaria inmediata.

Stoner, Freeman y Gilvert (1996) define que la remuneración y los incentivos permiten implementar estrategias, porque, brindan nuevas formas a la conducta del individuo y del equipo, asimismo, motivan a los colaboradores para orientar su desarrollo hacia los objetivos de la empresa.

### **2.1.3 Definición de Sistema de bonificación**

Perez (2020) implementar un sistema de bonificaciones por resultados, los cuales se definen básicamente como pagos que no constituyen al salario y se entregan de forma ocasional, están dirigidos en base al desempeño del colaborador respecto a una meta o en comparación a otros trabajadores, de este modo, cuando un colaborador entrega más y mejores resultados recibirá mayor pago representado en bonificaciones.

### **2.1.4 Definición de Gestión de la compensación**

Chiavenato (2009) indicó que la palabra recompensa o compensación significa retribuir, premiar o reconocer los servicios de una persona, siendo elemento primordial en la gestión de persona en términos de retribución, de este modo, la compensación de personas abarca conceptos tales como: programas de incentivos, remuneración, beneficios y servicios.

La gestión de las compensaciones es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan para este propósito, lo que permite desarrollar el talento y contribuye a crear una cultura con orientación al alto



desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de los colaboradores. Perez (2020)

## **2.2 Antecedentes**

### **2.2.1 Antecedentes nacionales**

Bravo y Oliva (2017) Mediante una tesis titulada: Propuesta de un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del molino del agricultor en Lambayeque propuso un programa de bonificaciones laborales para mejorar la productividad en los trabajadores del Molino del Agricultor, la investigación tuvo un alcance descriptivo de enfoque cuantitativa, la población fue pequeña y se tomó como muestra el total de la población conformada por los 14 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue una encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado, los resultados del estudio identificaron que los factores motivacionales influyen en la productividad de los trabajadores del Molino del Agricultor, 64.3% de encuestados consideran que los incentivos económicos son buenos, pero, 57.1% consideran buenos a los incentivos no económicos. Los investigadores recomiendan a la administradora de la empresa Molino del Agricultor en Lambayeque, poner en práctica la propuesta de los incentivos laborales, económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por conocimientos especializados e incentivos no económicos tales como recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios.

Castañeda y Julca (2016) Mediante una tesis titulada: Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la Distribuidora Casther y Asociados

S.A.C. para el año 2016. Mediante una investigación de alcance descriptiva, enfoque mixto y diseño pre experimental, la investigación tuvo como objetivo definir en qué medida el diseño un programa de incentivos y bonificaciones laborales incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa, utilizando una muestra 12 trabajadores, la técnica utilizada fue una encuesta con preguntas cerradas dirigida a los trabajadores, y una entrevista a profundidad al Gerente General, los resultados del estudio determinaron que la empresa Casther y Asociados S.A.C. no cuenta con un plan de motivación para el personal del área de ventas, los trabajadores manifestaron que los incentivos económicos son más necesarios para ellos, los trabajadores desean un incentivo en forma extrínseca, es decir, unos pequeños bonos extras por el cumplimiento de metas. Los investigadores recomendaron a la empresa mantener un plan de motivación que permita a los trabajadores conseguir las metas planteadas por la empresa.

### **2.2.2 Antecedentes internacionales**

Una empresa de productos o servicios depende en gran medida de su fuerza de ventas para alcanzar los objetivos propuestos. Cada año las empresas presupuestan sus ingresos por ventas y formulan estrategias orientadas hacia el cliente para alcanzar lo presupuestado, sin embargo, dejan de lado los problemas que puedan aquejar a los trabajadores en el entorno de la organización.

Según Chávez (2017) en la revista *Innova Research Journal*, manifiesta que es difícil mantener un equipo dedicado a las ventas motivadas y peor aún comprometidas a cumplir el presupuesto de ventas asignado

cuando no existe una planificación en cuanto a estrategias y métodos para la recompensa. Considera además que, si bien el factor dinero potencia la productividad del trabajador, habrá que tener en cuenta otros factores como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo y reconocimiento. En ese sentido, se puede inferir que la productividad de un trabajador al cumplimiento de sus metas o presupuestos asignados dependerá de muchos factores relacionados a la gestión de compensaciones. Es importante para una empresa mejorar la productividad pues nos permitirá alcanzar los planes y objetivos que se establecen en un determinado periodo.

Desporio (2017) en su investigación de grado titulada “Los incentivos laborales y su influencia en la productividad en la empresa call center Teleatento del Perú S.A.C” concluye que los incentivos laborales tienen alto impacto en la productividad de los trabajadores y el incentivo que tenía mayor relación con la productividad y el que era más importante para los asesores de ventas era el bono individual que podrían percibir por su trabajo. Entonces podemos decir que un trabajador que no recibe la compensación que espera se encontrara desmotivado para producir y esto se reflejara en los resultados de la empresa, pues un trabajador o vendedor desmotivado en un mediano o largo plazo optara por abandonar la organización.

Chourio (2017) realizo un trabajo de grado titulado “La rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao *Aventurax* C.A, en el determino mediante un análisis de campo dirigido a un grupo de 12 personas que pertenecían a diferentes departamentos de la empresa. En donde concluye que algunos empleados consideran como factor

de rotación el hecho que no se toman en cuenta las opiniones, ni habilidades y destrezas de los trabajadores para ocupar determinados cargos al igual que no reciben capacitación ni incentivos para ejercerlo.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Agencia:** Espacio físico donde la empresa ejerce sus operaciones y atiende a los clientes (Punto de venta, tienda, sucursal) y que está distribuido en diferentes puntos del país.
- **Bono:** Compensación económica que recibe el trabajador por su esfuerzo.
- **Empresa de transferencia de fondos (ETF):** Empresa que se dedica a la transferencia de dinero de manera nacional e internacional.
- **Índice de productividad:** Resultado obtenido que es la comparación de los ingresos obtenidos y los costos asumidos.
- **Operador de servicio:** Colaborador de la empresa a nivel operativo que se dedica a brindar y ofrecer los servicios de la empresa.
- **Piloto:** Es el estudio en escala pequeña de la ejecución de un proyecto que tiene como fin evaluar la viabilidad, tiempo, costos, contingencias, de tal manera que se pueda mejorar el diseño propuesto y tener una versión final del proyecto.
- **Presupuesto de ventas:** Es la proyección de los ingresos de venta obtenidos por los servicios que ofrece la empresa, esto se obtiene mediante métodos estadísticos.
- **Productividad:** Es la relación que existe entre los resultados obtenidos y el esfuerzo en costos que asume la empresa para tal fin.

- **Red de agencias:** Conjunto de puntos de venta física que tiene la empresa para brindar su servicio.
- **Sistema de bonificación variable:** Conjunto de mecanismos que buscan mediante el esfuerzo del trabajador obtener una compensación económica.
- **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS):** Entidad del estado encargada de regular a las empresas del sector financiero.
- **Transferencia de dinero:** Toda transacción que tiene como fin trasladar de manera sistémica un dinero de un lugar a otro.
- **Envío de giros:** Operación que tiene como fin la transacción de dinero de Perú hacia el exterior.

## CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 3.1 Formulación del problema

Dentro del marco de las funciones asignadas como Gerente de Administración, estuve a cargo de la Administración de las Agencias o también llamados puntos de venta, como Gerente tenía la misión de formular estrategias, políticas y directivas para promover el cumplimiento de los presupuestos de ventas asignados para cada Agencia, pues la rentabilidad del negocio dependía de ello.

Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 150 trabajadores, de los cuales 120 es personal operativo asignados con el puesto de Operadores de Servicio.

La empresa cuenta con 38 Agencias alrededor del Perú, compuesta por los Operadores de Servicio (personal operativo), quienes son el recurso más importante que tiene la empresa debido a que son los principales generadores de ingreso. Los Operadores de servicios son la cara de la empresa, mediante ellos los clientes y potenciales clientes optan por el servicio que brinda la empresa. Ahí radica la importancia de tener el personal idóneo.

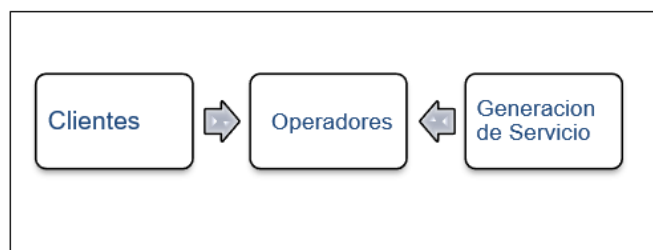


Figura 2: Determinación y análisis del problema  
Fuente: Elaboración propia

Como organización que presta servicios y se desenvuelve dentro del sector financiero una de las ventajas competitivas más importantes es la productividad que pueda generar el recurso humano en este caso los operadores de servicio.

Si bien el mejoramiento de la productividad de los colaboradores representa un incremento de los márgenes de ganancia para la empresa se debe tener en cuenta la necesidad de gestionar efectivamente los factores que tienen impacto directa o indirectamente y aquí es donde los sistemas de compensación, bonificación, remuneración, clima laboral toman un papel importante. Los sistemas de compensación comprenden diferentes formas de motivación al personal, todo ello en búsqueda de lograr un nivel de productividad adecuado mediante el incremento del nivel de compromiso del colaborador y su sobreesfuerzo para con la organización.

Para el periodo 2017, Luis Oroncoy Mautino, Gerente de Administración de la empresa, mediante un análisis del cumplimiento de los presupuestos de ventas, determinó que algunas agencias no cumplían con los presupuestos de ventas asignados y esto se venía arrastrando de años anteriores, tal como se puede apreciar en lo siguiente:

Tabla 1: Ventas Vs. Presupuestos del Periodo 2017

<b>Nro.</b>	<b>Agencias</b>	<b>Venta Total</b>	<b>Presupuesto total</b>
1.	Acuña	62,131.27	66,644.02
2.	Arenales	184,940.58	179,651.40
3.	Arequipa	189,735.94	193,929.26
4.	Barranca	203,818.70	285,379.31
5.	Casa Grande	135,660.16	224,318.88
6.	Chiclayo	333,693.60	378,910.77
7.	Chimbote	352,367.38	476,594.33
8.	Chosica	155,235.56	191,611.37
9.	Comas	270,756.02	391,250.54
10.	Cuzco	220,597.46	196,857.73
11.	Huacho	157,741.95	226,793.28
12.	Huancayo	245,263.57	261,148.14
13.	Huánuco	72,843.24	73,645.64
14.	Huaral	158,620.55	218,987.37
15.	Huaraz	42,733.91	57,819.35
16.	Ica	105,303.30	129,647.20
17.	Juliaca	73,492.18	76,660.80
18.	Lima	593,654.37	520,960.78
19.	Minka	280,104.66	349,151.40
20.	Miraflores	277,445.42	225,924.11
21.	Olivos	367,741.25	395,871.80
22.	Piura	116,767.94	125,414.27
23.	Plaza Bellavista	70,616.12	91,462.68
24.	Plaza Camacho	138,164.13	125,929.67
25.	Plaza Norte	282,168.97	361,654.52
26.	Plaza Trujillo	244,926.40	307,156.94
27.	Puente Piedra	175,759.65	260,641.86
28.	S.J. Miraflores	308,811.85	383,584.51
29.	S.J. Lurigancho	187,734.70	208,110.56
30.	S.J. Lurigancho 2	139,689.51	182,420.52
31.	San Miguel	143,585.64	148,713.30
32.	Surco	93,836.77	97,406.27
33.	Tacna	119,856.96	143,667.74
34.	Trujillo III	526,826.12	617,658.35
35.	Villa el salvador	131,721.97	150,800.21
36.	Vitarte	260,666.00	287,765.49
37.	Andahuaylas	37,823.12	48,719.15
38.	Chimú-Zarate	83,720.19	86,611.75
<b>Totales en Soles (S/.)</b>		<b>7,546,557.14</b>	<b>8,749,475.26</b>

Fuente: Elaboración propia



Se pudo observar que algunas agencias no logran cumplir el presupuesto de ventas para el periodo 2017. En la siguiente figura se detalla el grado de variación si comparamos lo ejecutado vs lo presupuestado:

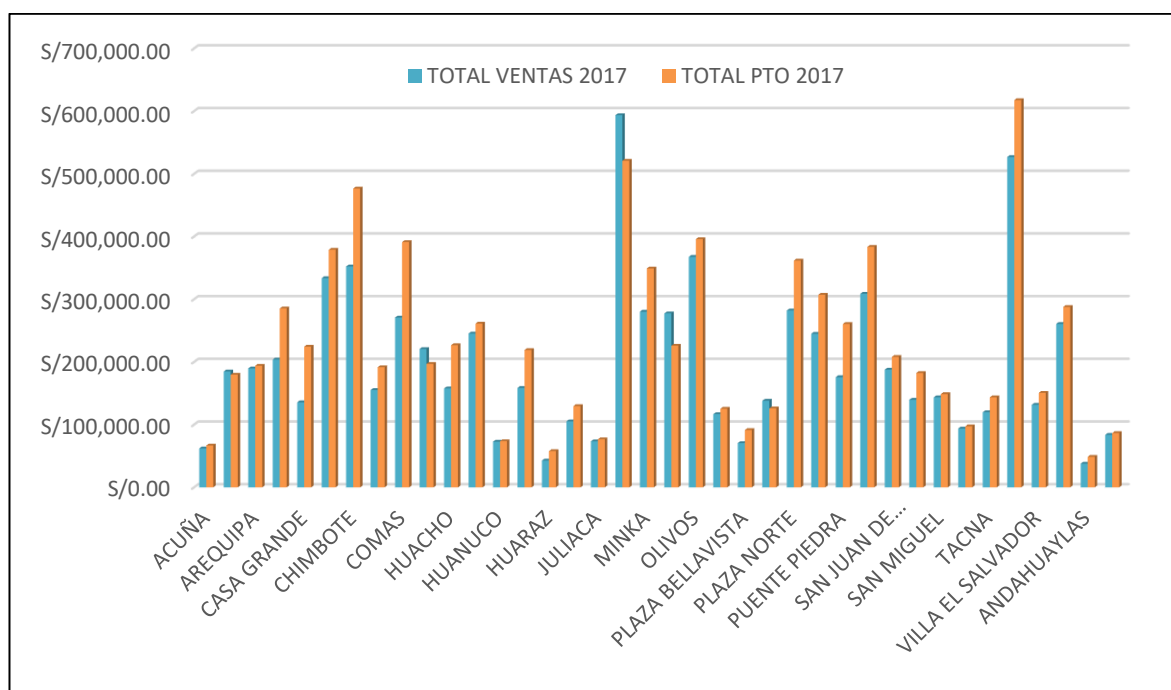


Figura 3: Ventas reales vs Presupuestadas  
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: La comparación de totales muestra

Agencia	Ingreso Ejecutado	Ingreso Presupuestado	% Cumplimiento
Total	S/. 7,546,557.14	S/. 8,749,475.26	86.00%

Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar que algunas agencias no cumplían con el presupuesto de ventas y esto generaba que al final del ejercicio la empresa no llegara a cumplir los resultados esperados, por lo que se decidió formular estrategias o métodos con el fin de revertir esta situación para los próximos periodos.

De acuerdo con el análisis de cada agencia se identificó que el nivel de cumplimiento de ventas reales contra ventas presupuestadas era el siguiente:

Tabla 3: Porcentaje Cumplimiento Ventas Vs. Presupuestos, periodo 2017

Nro.	Agencia	Ventas totales	Presupuesto total	% Cumplimiento
1.	Acuña	62,131.27	66,644.02	93%
2.	Arenales	184,940.58	179,651.40	103%
3.	Arequipa	189,735.94	193,929.26	98%
4.	Barranca	203,818.70	285,379.31	71%
5.	Casa grande	135,660.16	224,318.88	60%
6.	Chiclayo	333,693.60	378,910.77	88%
7.	Chimbote	352,367.38	476,594.33	74%
8.	Chosica	155,235.56	191,611.37	81%
9.	Comas	270,756.02	391,250.54	69%
10.	Cuzco	220,597.46	196,857.73	112%
11.	Huacho	157,741.95	226,793.28	70%
12.	Huancayo	245,263.57	261,148.14	94%
13.	Huánuco	72,843.24	73,645.64	99%
14.	Huaral	158,620.55	218,987.37	72%
15.	Huaraz	42,733.91	57,819.35	74%
16.	Ica	105,303.30	129,647.20	81%
17.	Juliaca	73,492.18	76,660.80	96%
18.	Lima	593,654.37	520,960.78	114%
19.	Minka	280,104.66	349,151.40	80%
20.	Miraflores	277,445.42	225,924.11	123%
21.	Olivos	367,741.25	395,871.80	93%
22.	Piura	116,767.94	125,414.27	93%
23.	Plaza Bellavista	70,616.12	91,462.68	77%
24.	Plaza Camacho	138,164.13	125,929.67	110%
25.	Plaza Norte	282,168.97	361,654.52	78%
26.	Plaza Trujillo	244,926.40	307,156.94	80%
27.	Puente Piedra	175,759.65	260,641.86	67%
28.	S. J. Miraflores	308,811.85	383,584.51	81%
29.	S. J. Lurigancho	187,734.70	208,110.56	90%
30.	S. J. Lurigancho 2	139,689.51	182,420.52	77%
31.	San Miguel	143,585.64	148,713.30	97%
32.	Surco	93,836.77	97,406.27	96%
33.	Tacna	119,856.96	143,667.74	83%
34.	Trujillo III	526,826.12	617,658.35	85%
35.	Villa el Salvador	131,721.97	150,800.21	87%
36.	Vitarte	260,666.00	287,765.49	91%
37.	Andahuaylas	37,823.12	48,719.15	78%
38.	Chimú-Zarate	83,720.19	86,611.75	97%
<b>Totales en Soles (S/.)</b>		<b>7,546,557.14</b>	<b>8,749,475.26</b>	<b>86%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se pudo observar que algunas agencias tenían un bajo nivel de cumplimiento de presupuesto de ventas y esto generaba que al final del

ejercicio la empresa no llegara a cumplir los resultados esperados, por lo que se decidió formular estrategias o métodos con el fin de revertir esta situación para los próximos periodos. Se procedió entonces a analizar las causas de este problema.

### Diagrama de Ishikawa

Se realizó un Focus Group tomando como muestra aleatoria a los Operadores de Servicio para determinar las posibles causas internas que recaían directamente en el trabajador como unidad productiva, para tales fines se utilizó la herramienta *Design Thinking*.

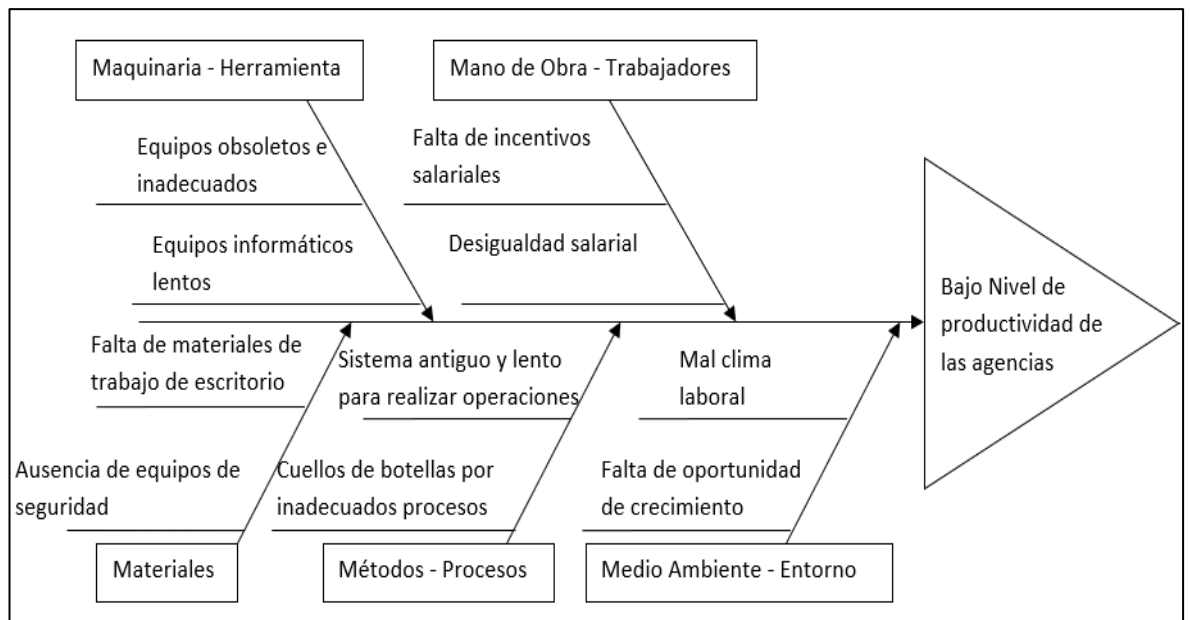


Figura 4: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

- a. Maquinaria – Herramienta:** Los Operadores de servicio manifestaban que el tener equipos obsoletos e inadecuados como impresoras, detector de billetes, equipos de cómputo, entre otros, dificultaba el trabajo que realizaban de manera diaria, en algunos casos retrasaba o perjudicaba su trabajo.

- b. Materiales:** En algunos casos la falta de materiales también incidía en menor medida en el bajo de nivel productividad, llámese materiales a los útiles de escritorio, el inadecuado abastecimiento de este recurso a veces retrasaba y complicaba las actividades de los operadores de servicio.
- c. Métodos procesos:** En esta sección manifestaron la incomodidad que generaba los cuellos de botella generado por los inadecuados procesos de trabajo. Por ejemplo, una operación que no figuraba en el sistema por un error humano en la otra parte, o que el sistema tuviera algunos errores y alteraban la base de datos de una operación por lo que se tenía que volver a reiniciar la operación. En este punto se derivó el problema a las áreas pertinentes que era el departamento de sistemas y el departamento de procesos.
- d. Mano de Obra:** En este apartado se determinó que los trabajadores manifestaban que su productividad se veía afectado por la desigualdad salarial pues había evidencia de trabajadores con antigüedad mayor a los 3 años ganando lo mismo que uno con un año de antigüedad, así como también la falta de incentivos salariales, esto generaba disconformidad y a largo plazo terminaban abandonando la organización por una mejora económica además de la falta de oportunidad para el desarrollo profesional de las personas que ocupaban el cargo. Se pudo determinar entonces que la compensación económica tenía mayor grado de influencia en la productividad de cada agencia.
- e. Medio Ambiente – Entorno:** En esta sección los trabajadores señalaron que se desenvolvían en un entorno donde no se percibía un clima laboral adecuado, y quizás esto sería solo la consecuencia de lo mencionado

anteriormente. Una vez determinada las causas se realizó una reunión de los departamentos involucrados para determinar posibles soluciones y mejorar el problema. Se determinó lo siguiente:

Tabla 4: Herramienta Lluvia de Ideas

<b>PROBLEMA</b>	<b>BAJA PRODUCTIVIDAD DE AGENCIAS POR AUSENCIA DE INCENTIVOS SALARIALES</b>
<b>1</b>	<b>POGRAMA DE INCENTIVOS A LOS OPERADORES</b>
<b>2</b>	<b>POGRAMAS DE MOTIVACION Y COACHING</b>
<b>3</b>	<b>BONIFICACION SALARIAL A LOS OPERADORES EN BASE AL ESFUERZO</b>
<b>4</b>	<b>AUMENTO DE SUELDOS A TODOS LOS TRABAJADORES</b>
<b>5</b>	<b>VALES DE CONSUMOS DE ALIMENTOS</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez que Gerencia General tomó conocimiento de este problema se designó a elaborar una propuesta de sistema de bonificación basado en la productividad de cada operador de servicio y además se tenía que pilotear el sistema en algunas agencias para evaluar su impacto, entonces lo que se planteaba era lo siguiente.

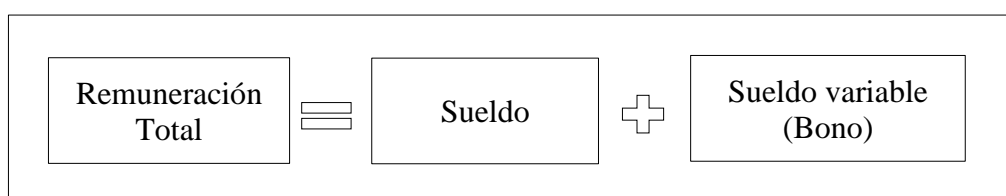


Figura 5: Propuesta de sistema de bonificación

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Objetivos y metas

#### 3.2.1 Objetivo General:

Mejorar los niveles de productividad de las agencias en base a una propuesta de valor basada en un sistema de bonificación por productividad.

### **3.2.2 Objetivos Específicos:**

- 1 Determinar los niveles de productividad de cada agencia.
- 2 Cumplir con los presupuestos de ventas asignados para el periodo 2018.
- 3 Calcular y retribuir económicamente al colaborador en base a la productividad obtenida.

### **3.3 Justificación**

De acuerdo al análisis se pudo determinar que existía un problema en los puntos de venta, debido a que no lograban cumplir con el presupuesto de ventas asignado. El presente informe se justifica porque permitirá establecer mecanismos de productividad como propuesta de mejora que permita que la empresa logre sus objetivos de un determinado periodo.

Así mismo los resultados del presente informe podrá ser tomado como base para nuevas investigaciones que tome como referencia las variables de estudio.

## CAPITULO IV: METODOLOGIA

### 4.1 Metodología

El Sistema de bonificación variable fue presentado por el Gerente de Administración como propuesta a finales del 2017 a la Gerencia General de la ETF., para su implementación en el 2018.

Para presentar el proyecto, el Gerente de Administración, definió previamente los objetivos y parámetros propuestos del Sistema de bonificación, con apoyo del Jefe de Planificación. El proyecto se trabajó bajo las siguientes fases:

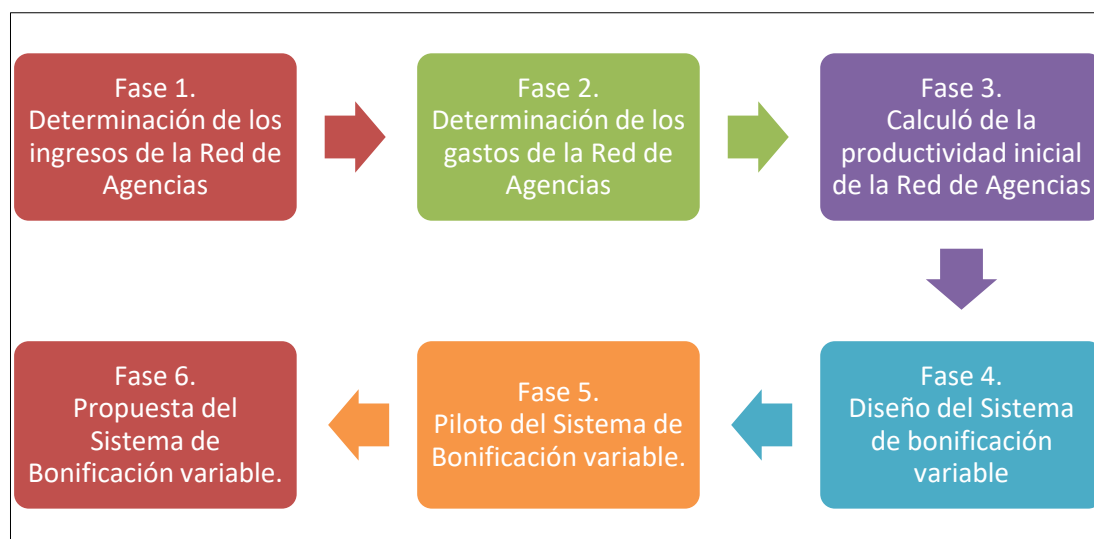


Figura 6: Fases del sistema de bonificación

Fuente: Elaboración propia

El piloto que se ejecutó, tal cual se ha mencionado en la fase cinco, fue necesario realizarlo, para que permitiese mostrar los resultados a pequeña escala, con el fin de validar la viabilidad de implementar un Sistema de bonificación variable en base a la productividad. Esta fue llevada a cabo en los meses de enero, febrero y marzo del 2018 (a solicitud del Gerente General). Los resultados del piloto fueron supervisados por el Gerente de Administración y el Gerente Comercial.

Los ajustes finales al Sistema, luego del piloto, y la presentación del informe final de la propuesta, fue agendado y elevado por el Gerente de Administración en la Sesión de Directorio del mes de abril del 2018, para su aprobación y aplicación en toda la Red de Agencias.

### **Técnicas de recolección de datos**

La fuente de información utilizada en esta investigación fueron las siguientes:

- **Primaria:** Se elaboró un sistema de bonificación ad hoc a la empresa y adicionalmente, se observó los resultados, a través de una evaluación piloto, sobre su implicancia en la productividad de los operadores de servicios de las agencias.
- **Secundaria:** Se tomó de base, información oficial interna (Reportes de presupuesto, Control de mensual de la Rentabilidad de las agencias, etc.)

### **Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los datos extraídos de los reportes fueron analizados a través del software Microsoft Excel, por las virtudes que dispone para agilizar los cálculos estadísticos de los datos.

## **4.2 Propuesta**

El diseño del Sistema de Bonificación variable se construyó con la información de los ingresos y gastos reales al cierre del 2017, de acuerdo con la fase 1 y 2 de la metodología, para proseguir con el cálculo del índice de productividad 2017 (Fase 3), según el siguiente detalle:



Tabla 5: Productividad entre Ingresos y Gastos, periodo 2017

Nro.	Agencias	Ingresos	Gastos	Productividad
1.	Acuña	62,131.27	73,353.00	0.85
2.	Arenales	184,940.58	127,842.84	1.45
3.	Arequipa	189,735.94	140,943.76	1.35
4.	Barranca	203,818.70	155,266.76	1.31
5.	Casa grande	135,660.16	101,218.11	1.34
6.	Chiclayo	333,693.60	185,751.05	1.80
7.	Chimbote	352,367.38	177,837.74	1.98
8.	Chosica	155,235.56	125,416.83	1.24
9.	Comas	270,756.02	292,546.21	0.93
10.	Cuzco	220,597.46	107,495.98	2.05
11.	Huacho	157,741.95	166,229.45	0.95
12.	Huancayo	245,263.57	113,990.76	2.15
13.	Huánuco	72,843.24	80,698.65	0.90
14.	Huaral	158,620.55	98,307.38	1.61
15.	Huaraz	42,733.91	76,470.66	0.56
16.	Ica	105,303.30	128,021.50	0.82
17.	Juliaca	73,492.18	63,396.62	1.16
18.	Lima	593,654.37	216,562.88	2.74
19.	Minka	280,104.66	217,725.55	1.29
20.	Miraflores	277,445.42	153,920.84	1.80
21.	Olivos	367,741.25	181,611.67	2.02
22.	Piura	116,767.94	100,600.59	1.16
23.	Plaza Bellavista	70,616.12	95,680.56	0.74
24.	Plaza Camacho	138,164.13	141,741.52	0.97
25.	Plaza Norte	282,168.97	242,480.97	1.16
26.	Plaza Trujillo	244,926.40	180,422.51	1.36
27.	Puente Piedra	175,759.65	185,080.21	0.95
28.	S. J. Miraflores	308,811.85	195,830.58	1.58
29.	S. J. Lurigancho	187,734.70	223,418.71	0.84
30.	S. J. Lurigancho 2	139,689.51	179,129.13	0.78
31.	San Miguel	143,585.64	133,485.67	1.08
32.	Surco	93,836.77	124,364.57	0.75
33.	Tacna	119,856.96	74,479.58	1.61
34.	Trujillo III	526,826.12	461,301.27	1.14
35.	Villa el Salvador	131,721.97	127,609.66	1.03
36.	Vitarte	260,666.00	222,122.73	1.17
37.	Andahuaylas	37,823.12	65,086.74	0.58
38.	Chimú-Zarate	83,720.19	93,265.45	0.90
<b>Totales en Soles (S/.)</b>		<b>7,546,557.14</b>	<b>5,830,708.70</b>	<b>129.4%</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante la fase 4, se definió el modelo del sistema que se seguiría para la bonificación variable, la cual se representa bajo este esquema:

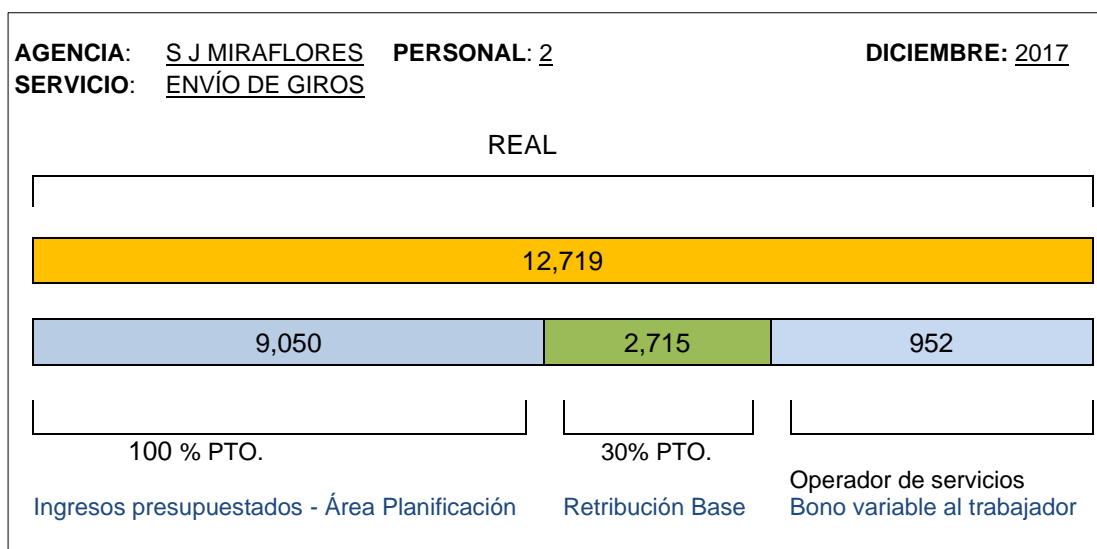


Figura 7: Sistema para la bonificación variable

Fuente: Elaboración propia

A su vez, también, para la construcción de la propuesta inicial del Sistema se tomó en consideración los siguientes lineamientos y criterios:

**a. Alcance del sistema:**

Aplicación única a todos los Operadores de servicio de la Red de Agencias (Lima y Provincias).

**b. Política del sistema:**

1. Aplicación exclusiva a los servicios de ENVÍO DE GIROS realizados que se generan en las agencias.
2. La frecuencia de medición para determinar si la AGENCIA es PRODUCTIVA será de forma MENSUAL.
3. La AGENCIA es considerada como AGENCIA PRODUCTIVA cuando los INGRESOS REALES superen al PRESUPUESTADO y más el % de Retribución a la Empresa, que es la siguiente:

Tabla 6: Ingresos envío al cierre del 2017

Categoría	Retribución	Ingresos envío al cierre del 2017
A	30.00%	de 100,000 a MÁS
B	20.00%	de 50,000 a 100,000
C	10.00%	de 0 a 50,000

Fuente: Elaboración propia

4. En forma trimestral, se realizará el pago del bono de PRODUCTIVIDAD, según sea el número de meses y montos acumulados en el periodo, donde fue calificado como Productiva.
5. La repartición del bono será en proporciones iguales al número de operadores de servicio de la Agencia (Lima y Provincia) que laboraron en el mes.
6. El seguimiento y control de resultados del trimestre estará a cargo del Gerente Comercial, durante el piloto estará a cargo adicionalmente del Gerente de Administración.
7. Solo en caso de faltas por parte de los Operadores de Servicios, tales como; ausencias injustificadas, robo del dinero de caja, errores con dolo al momento de realizar la operación, acoso, según lo estipulado en el reglamento interno, no se les retribuirá pago de PRODUCTIVIDAD alguno, sin que ello, no impida seguir con las sanciones administrativas correspondientes.

Cabe recalcar que este diseño inicial (fase 4) fue presentado a la Gerencia General, quien solicito iniciar un plan piloto de simulación antes de elevarlo a Directorio, pues era necesario demostrar con evidencias a una escala pequeña, sobre los beneficios de implementar este Sistema en toda la Red de Agencias.

La simulación a través de un piloto (fase 5) solicitada, fue realizada en las agencias: PLAZA NORTE, PLAZA CAMACHO, COMAS, PUENTE PIEDRA, PLAZA BELLAVISTA, con la finalidad de medir los resultados.

### 4.3 Planificación de actividades y recursos

#### Cronograma:

De acuerdo con lo definido en la metodología, señaladas anteriormente, las fases del proyecto requirieron los siguientes plazos:

Tabla 7: Cronograma de Actividades

Fase	Actividades del Proyecto	2017		2018			
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
1	Determinar Ingresos	X					
2	Determinación gastos	X					
3	Cálculo de la productividad		X				
4	Diseño del sistema.		X				
5	Simulación del sistema			X	X	X	
6	Diseño del sistema Ver. final						X

Fuente: Elaboración propia

#### Fase 1- Determinación de ingresos 2017:

En esta fase se levanta toda la información de ventas ejecutadas en el periodo 2017 por las agencias a nivel nacional, de esta manera se presupuesta en base a información histórica y al crecimiento del mercado los presupuestos para el periodo 2018.

#### Fase 2- Determinación de gastos 2017:

En esta fase se levanta la información de gastos incurridos por agencias para poder establecer un cruce entre los ingresos y gastos.

#### Fase 3 – Cálculo de la productividad inicial:

Una vez levantada la información de los ingresos y gastos de cada agencia se puede obtener el índice de productividad inicial para cada agencia que

servirá como punto de partida y posterior evaluación una vez se haya diseñado el sistema de bonificación y luego de ejecutado el piloto.

#### **Fase 4 – Diseño del Sistema de bonificación:**

En esta fase una vez obtenida toda la información se procede a generar reuniones de trabajo con las áreas involucradas de tal manera de poder establecer mediante mecanismos de productividad un sistema de bonificación que permita motivar al colaborador y que sea viable económicamente para la empresa.

#### **Fase 5 – Simulación del sistema:**

En esta fase, ya se tiene un sistema de bonificación propuesto y se procede a ejecutar un piloto en las agencias que han tenido un nivel de productividad por debajo del promedio, el piloto es por tres meses donde se espera obtener un resultado positivo en cuanto al cumplimiento de los presupuestos de venta, esto indicaría que el sistema tiene un impacto positivo.

#### **Fase 6 – Diseño del sistema Versión Final:**

En esta última fase se analiza y evalúa los resultados obtenidos con el fin de establecer mejora continua y poder modificar y/o agregar nuevos criterios al sistema de bonificación, se presenta la propuesta final a Gerencia General para que sea elevado al directorio para su posterior aprobación.

#### **Recursos:**

Los costos incurridos en el Proyecto, principalmente, fueron las horas hombres de los jefes de área, para el análisis, diseño, coordinación, seguimiento, piloto y ajustes finales al Sistema, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 8: Horas hombre incurrida en el Proyecto

Proyecto	Trabajo efectivo acumulado	Intervención en el proyecto (fase)	Actividad Principales
Jefe de Planificación	15 días	1,2,3,4	Modelación, diseño y calculo
Gerente de Administración	20 días	1,2,3,4,5,6	Líder del proyecto, criterios y seguimiento
Gerente Comercial	10 días	5	Seguimiento
Jefe de Riesgos	3 días	4	Criterios

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO V: IMPLEMENTACION

### 5.1 Piloto del proyecto

La simulación fue llevada a cabo a solicitud de la Gerencia General, con la finalidad de contrastar la factibilidad de implementar un sistema de bonificación variable y verificar si esta impactara en la productividad de las agencias. Las agencias pilotos seleccionadas fueron las siguientes:

- Plaza Norte
- Plaza Camacho
- Comas
- Puente Piedra
- Plaza Bellavista

La medición de los resultados se realizó durante el primer trimestre del año 2018, según el reporte de ingresos obtenidos por estas agencias al cierre de cada uno de los meses, los cuales fueron los siguientes:

Tabla 9: Resultados del Piloto: Periodo: enero 2018

Enero - 2018									
Agencia	Ctg.	% Retrib.	Trabaj. x Agencia	Real (S/.)	Pto. (S/.)	Adicional Empresa	Adicional Agencia	Bono x Operador	Bono Total
Pl. Norte	A	30%	3	11,789	9,050	S/. 2,715	S/. 23	S/. 8	S/. 23
Pl. Camacho	B	20%	1	6,301	6,159	-	-	-	-
Comas	B	20%	2	9,857	7,931	S/. 1,586	S/. 340	S/. 170	S/. 340
Pte. Piedra	B	20%	2	7,349	5,552	S/. 1,110	S/. 687	S/. 344	S/. 687
Pl. Bellavista	C	10%	1	3,351	3,150	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Para el mes de enero de 2018 las agencias de Plaza Norte, Comas y Puente Piedra lograron alcanzar su presupuesto asignado para ese periodo y obtuvieron un esfuerzo extra con lo cual están afectos a una bonificación. En

el caso de Plaza Camacho y Plaza Bellavista, si bien no obtuvieron un bono para este mes si lograron cumplir con su presupuesto de ventas asignado.

Tabla 10: Resultados del Piloto: Periodo: febrero 2018

Febrero - 2018										
Agencia	Ctg.	% Retrib.	Trabaj. x Agencia	Real (S/.)	Pto. (S/.)	Adicional Empresa	Adicional Agencia	Bono x Operador	Bono Total	
Pl. Norte	A	30%	3	13,703	9,911	S/. 2,973	S/. 818	S/. 273	S/. 818	
Pl. Camacho	B	20%	1	9,403	7,497	S/. 1,499	S/. 407	S/. 407	S/. 407	
Comas	B	20%	2	7,884	5,582	S/. 1,116	S/. 1,185	S/. 593	S/. 1,185	
Pte. Piedra	B	20%	2	6,437	5,033	S/. 1,007	S/. 398	S/. 199	S/. 398	
Pl. Bellavista	C	10%	1	3,493	2,729	S/. 273	S/. 491	S/. 491	S/. 491	

Fuente: Elaboración propia

Para el mes de febrero se puede evidenciar que todas las agencias en estudio lograron cumplir y superar el presupuesto proyectado obteniendo de esta manera una bonificación por productividad.

Tabla 11: Resultados del Piloto: Periodo: marzo 2018

Marzo - 2018										
Agencia	Ctg.	% Retrib.	Trabaj. x Agencia	Real (S/.)	Pto. (S/.)	Adicional Empresa	Adicional Agencia	Bono x Operador	Bono Total	
Pl. Norte	A	30%	3	18,064	13,642	S/. 4,093	S/. 330	S/. 110	S/. 330	
Pl. Camacho	B	20%	1	12,167	9,739	S/. 1,948	S/. 479	S/. 479	S/. 479	
Comas	B	20%	2	9,434	7,954	-	-	-	-	
Pte. Piedra	B	20%	2	9,854	6,052	S/. 1,210	S/. 2,593	S/. 1,296	S/. 2,593	
Pl. Bellavista	C	10%	1	4,948	3,647	S/. 365	S/. 936	S/. 936	S/. 936	

Fuente: Elaboración propia

En el mes de marzo, la Agencia de Comas no logro obtener un bono por productividad, sin embargo, cumplió con el presupuesto de ventas asignado.



## CAPITULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS

### 6.1 Análisis y resultados

Los resultados alcanzados de la prueba de piloto luego del análisis, arrojo los siguientes resultados:

Tabla 12: Cumplimiento de la Productividad (Pv) en las agencias pilotos

Agencia	Ctg.	Ene	Feb	Mar	Pv. Alcanzada
Plaza Norte	A	X	X	X	3
Comas	B		X	X	2
Puente Piedra	B	X	X		2
Plaza Bellavista	B	X	X	X	3
Chimú-Zarate	C		X	X	2

Fuente: Elaboración propia

En los meses de piloto al que fue sometido el grupo de Agencias se pudo lograr que en promedio cada agencia fue productiva en dos meses logrando alcanzar las expectativas en cuanto al cumplimiento de los presupuestos de venta.

Tabla 13: Incremento variación de Productividad 2017-18, Agencias Pilotos

Agencia	Ctg.	Piloto (Ene - Mar 2018)		
		Productividad 2017	Productividad 2018	% Incremento Productividad
Plaza Norte	A	1.16	1.55	33%
Plaza Camacho	B	0.97	1.23	27%
Comas	B	0.93	1.19	29%
Puente Piedra	B	0.95	1.49	57%
Plaza Bellavista	C	0.74	0.82	12%

Fuente: Elaboración propia

Se estableció en un inicio un punto de partida que era la productividad generada por cada agencia en el periodo 2017, los resultados arrojaron que hubo un incremento en el índice de productividad en cada agencia, en el mejor

de los casos la agencia de Puente Piedra logro un índice de productividad superior en 57% respecto al año anterior.

Tabla 14: Bonificación Variable a los trabajadores del Piloto

Agencia	Ctg.	Pago Trimestral	Nro. Trabajadores	Bono Variable al Trabajador
Plaza Norte	A	S/. 1,171	3	S/. 390
Plaza Camacho	B	S/. 886	1	S/. 886
Comas	B	S/. 1,525	2	S/. 763
Puente Piedra	B	S/. 3,677	2	S/. 1,839
Plaza Bellavista	C	S/. 1,427	1	S/. 1,427
Total		S/. 8,686		

Fuente: Elaboración propia

- Con relación al pago por bonificación variable en base a la productividad, se debe mencionar:

La simulación demostró que a pesar de que se logró impactar en la productividad de la red de agencias en estudio, la bonificación variable está siendo mayor al ingreso de sueldo base promedio de un operador de servicio (S/ 1,200), lo cual involucra agregar políticas adicionales al Sistema, afín de permitir su escalabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

#### **Políticas adicionales al sistema.**

1. El monto máximo por recibir en el mes, en una agencia productiva, por cada Operador de Servicio será el 50% de su salario vigente.
2. Las agencias con ingresos en el periodo anterior (2017) menores al 80% de su presupuestado, la retribución base será 0%, lo cual le permitió para el 2018 que, luego de superado el presupuesto planificado, sea calificado como una agencia productiva y entrar al sistema de bonificación variable.

3. El monto del bono no retribuido a los operadores de servicios de la Red de Agencias será utilizado para desplegar estrategias y campañas de marketing, que permitan dar una mejor calidad de servicio al Cliente de la Empresa.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó, inicialmente, para el periodo 2017 que el 58% del total de agencias tenía un índice de productividad inferior al promedio.
2. Se evidenció que un sistema de bonificación en base a la productividad promueve el cumplimiento del 100% de los presupuestos de venta en los tres meses del periodo 2018, tiempo que duro la ejecución del piloto en las agencias en estudio.
3. Se evidenció que las agencias en estudio tuvieron un incremento del índice de productividad en promedio ascendente a 31% respecto al año anterior.
4. Se determinó que el 100% de agencias que participaron en la ejecución del piloto obtuvieron bonos por productividad en al menos dos meses.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer indicadores de monitoreo por unidad de negocio en relación con el cumplimiento de ventas ejecutado respecto a lo presupuestado.
2. Realizar un plan de incentivos no remunerativos para reforzar la productividad de cada colaborador.
3. Realizar un seguimiento y monitoreo constante al indicador de productividad una vez implementado el proyecto de solución en tu totalidad para establecer oportunidades y mecanismos de mejora continua.
4. Realizar un adecuado plan de comunicación respecto a este sistema, el proceso de obtención de un bono de productividad debe ser sencillo y fácil de entender para los trabajadores con el fin de que los resultados sean óptimos.

## REFERENCIAS

- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. (1ra. Edición). España: Editorial UOC.
- Bravo, C. y Oliva, N. (2017). Tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración: *Propuesta de un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del molino del agricultor en Lambayeque*. Universidad Señor de Sipán. Trujillo. Perú
- Castañeda, E. y Julca, L. (2016) Tesis Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración: Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la Distribuidora Casther y Asociados S.A.C. para el año 2016. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú
- Chávez, A. (2017) Innova Research Journal. *Escuela en casa: Motivos y resultados*. Universidad Internacional del Ecuador. Vol. 2, No. 5, 205-214
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (4ta. Edición) México: Editorial McGraw Hill
- Chourio, S. (2017). Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos: *La rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A.* Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Desposorio, M. (2017). Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración: *Los incentivos laborales y su influencia en la productividad en la empresa call center Teleatento del Perú S.A.C.* Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Perú.
- Fietman, E. (1994). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. In 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.

Kootz, H, y Wehrich, H. (1998) *Administración una Perspectiva Global*. (11va. Edición). México: Editorial McGraw-Hill.

Maslow, A. (1991) *Motivación y Personalidad*. (3ra. Edición). España: Editorial Diaz de Santos SA.

Perez, O. (2020). *¿Qué es la administración de compensaciones y cuáles son sus beneficios?* Recuperado de: <https://url2.cl/B1zcK>

Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6ta. Edición). México: Editorial Prentice Hall.

## **ANEXOS**

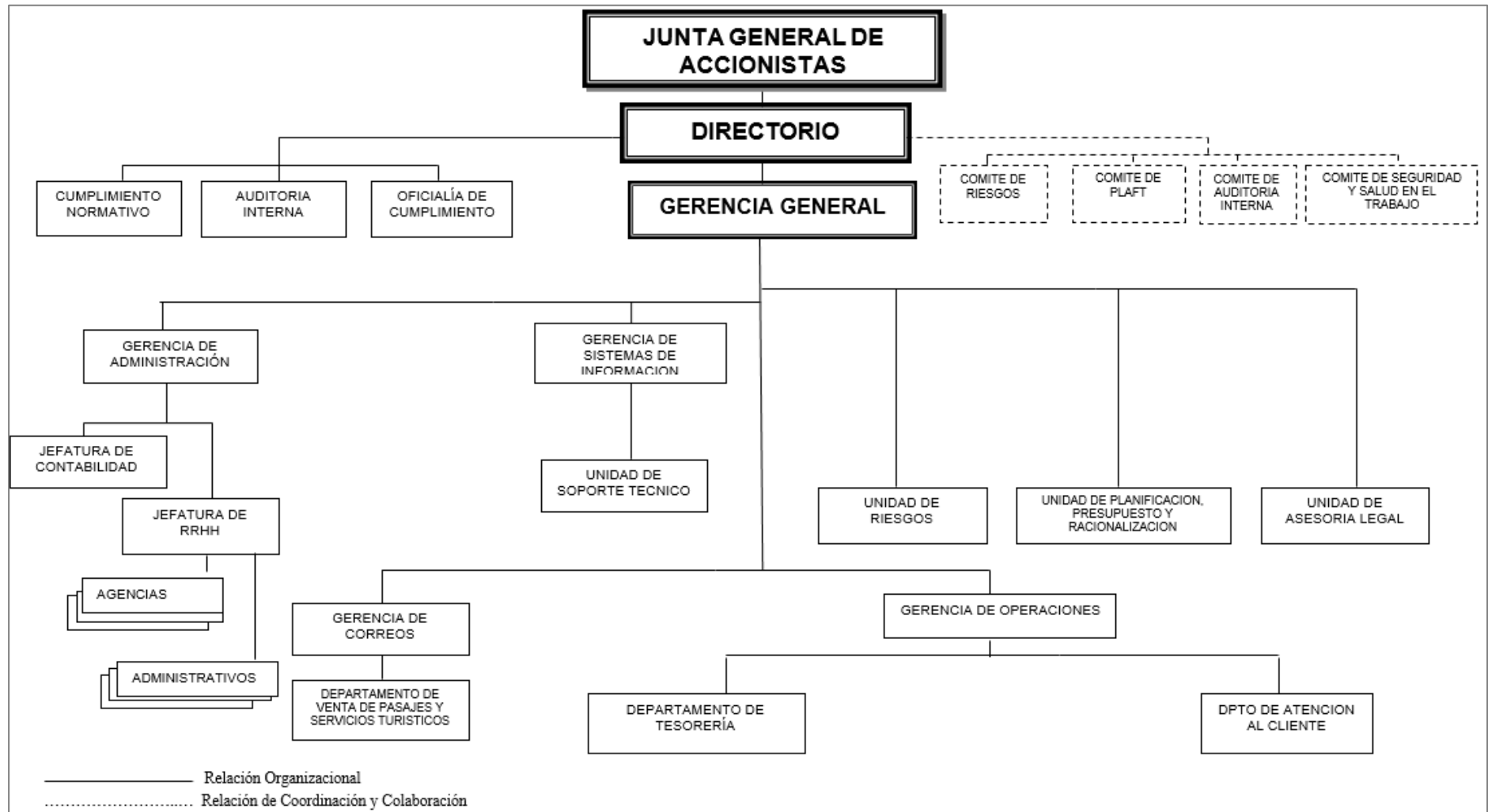
Anexo 1: Estructura Organizacional

Anexo 2: Mapa de procesos de AGENPER

Anexo 3: Plan Operativo – AGENPER

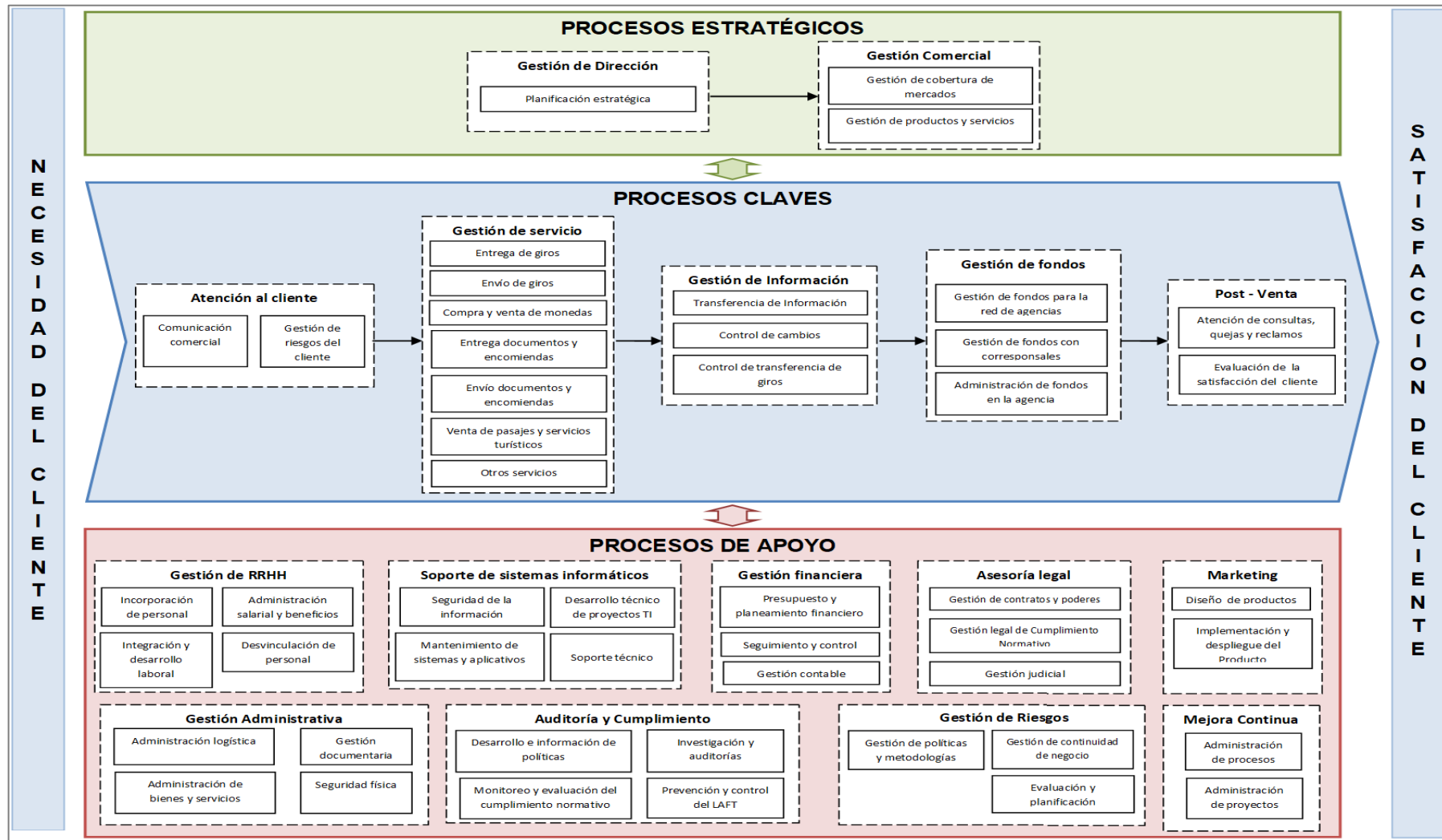


## Anexo 1: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Mapa de procesos de LA EMPRESA



### Anexo 3: Plan Operativo de la propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	AREAS DE APOYO	ACCIONES	RECURSOS	ACTIVIDADES A REALIZAR	Resultado esperado			
SISTEMA DE BONIFICACION EN BASE A PRODUCTIVIDAD	Mejorar los niveles de productividad de los operadores de servicios	Determinar los niveles de productividad de cada agencia	Jefatura de Planificacion, Jefatura de operaciones, Jefatura de Contabilidad	Determinar y analizar ingresos de ventas de agencias	Horas acumuladas, Equipos de computo, Hojas de calculo	Levantar reportes del sistema de informacion	Indice de productividad mayor a 1			
				Determinar y analizar costos de cada agencia		Levantar reportes del sistema de informacion				
				Calcular la productividad de la red de agencias y categorizar		Reunion con las areas de apoyo				
		Cumplir con los presupuestos de ventas asignados para el periodo 2018	Jefatura de Planificacion, Jefatura comercial Jefatura de Riesgos			Diseño del sistema de bonificacion	Horas acumuladas	Reunion con las areas de apoyo para analizar posibles modelos	Cumplimiento al 100% de los presupuestos de ventas asignados para cada agencia	
						Pilotear el sistema de bonificacion		Delegar al area de Planificacion la elaboracion de procedimientos y politicas		
								Reunion para obtener la version final antes del piloto y ultimar detalles		Reunion para establecer grupo de evaluacion para piloto y contingencias
								Capacitar a la muestra (Agencias) sobre las politicas, procedimientos en base al modelo de bonificacion		Ejecutar piloto
		Analizar resultados obtenidos del piloto				Horas acumuladas	Levantamiento de informacion obtenida en cuanto a ingresos obtenido de cada agencia			
							Reunion para analizar y evaluar resultados			
		Calcular y retribuir economicamente al operador en base a la productividad obtenida	Jefatura de Recursos Humanos, Jefatura de planificacion, Gerencia General			Elevar Propuesta final de sistema de bonificacion	Horas acumuladas	Determinar la bonificacion obtenida para cada agencia	Generacion de Bonos en base a productividad	
								Reunion para afinar detalles		
								Elevar a Gerencia General la version final del sistema		