



PROGRAMA DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto para optar por el grado de Licenciatura en
Administración de Empresas

CASO:

“SCOTIABANK

La Compensación como Propulsor del Alto Desempeño”

Candidata: Vilma Zúñiga Alfaro

Profesor Tutor: Pablo Cesar Enríquez Caruzo, MBA

Trimestre II, 2006

“Cambiar los hábitos y los comportamientos
requiere cambiar los reconocimientos y las recompensas”

Peter Drucker.

INDICE

INDICE	2
SCOTIABANK La Compensación como Propulsor del Alto Desempeño	3
I. ANTECEDENTES	4
1.1 EL BANCO	4
1.2 FINANZAS	6
1.3 MERCADEO	7
1.4 OPERACIONES	8
1.5 RECURSOS HUMANOS	8
1.6 EXPERIENCIA SOBRE COMPENSACIÓN	9
1.7 DEFINICION DEL PROBLEMA	13
II. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	14
III. ALTERNATIVAS DE SOLUCION	15
3.1 Modelo de compensación variable	15
3.2 Modelo de compensación mixto	17
IV. ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	18
ANEXOS	
Anexo N°1 RANKING BANCOS	
Cuadro N°1 Las 10 Entidades Financieras más grandes según activo tl	
Cuadro N°2 Las 10 Entidades Financieras que más ganan	
Cuadro N°3 Las 10 Entidades Financieras que más créditos colocan	
Cuadro N°4 Scotiabank de Costa Rica Indicadores Financieros	
Cuadro N°5 Scotiabank de Costa Rica Cartera de Créditos Bruta	
Cuadro N°6 Frecuencia Ejecutivos con Compensación Variable	
Anexo N°2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	
Anexo N°3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA	
Anexo N°4 Responsabilidad Social Corporativa de SBCR	
Anexo N°5 Mapa Conceptual Integración de problema y los objetivos	
Bibliografía	

CASO: SCOTIABANK
LA COMPENSACIÓN COMO PROPULSOR DEL ALTO DESEMPEÑO
Vilma Zúñiga Alfaro¹

La tarde del 18 de mayo de 2006, la Sra. Martha Murillo, Gerente de Recursos Humanos de Scotiabank, se encontraba revisando varios correos electrónicos enviados por las sucursales, mientras afuera una fuerte lluvia salpicaba la ventana de su oficina en el sexto piso de las oficinas administrativas en San José, Centro. A la señora Murillo le llama la atención en estos correos, el comentario del señor Luis Alfaro, Gerente de Sucursales, en torno a los ejecutivos de ventas internos del Banco y la brecha entre la cantidad de negocios generados por esta población versus los vendedores externos de Financiamiento de vehículos. Doña Martha se pregunta: ¿Será cuestión de falta de motivación?

Doña Martha ha estado revisando el modelo actual de compensación, específicamente para el área de ventas del Banco, el cual es fijo. Obtuvo información referente a que otros bancos pagan comisiones a sus ejecutivos sobre los negocios. Esto hace que su compensación total sea de mayor cuantía a la de Scotiabank. Aun cuando en la actualidad el paquete de compensación total es muy atractivo, le falta un ingrediente de compromiso para que se logre establecer una relación directa entre la compensación y el desempeño a corto plazo. El Banco ha sufrido pérdidas de ejecutivos de ventas, atraídos por una mayor remuneración en empresas homólogas o en puestos afines. Existe un riesgo implícito por la pérdida de negocios o clientes leales al ejecutivo.

En la pasada reunión con gerentes de sucursales, el señor Luis Alfaro mostró su preocupación porque otros bancos privados pagan jugosas comisiones a su fuerza de ventas. Esto hace que la estrategia para conquistar clientes sea mucho más agresiva. Don Luis pone como ejemplo la pasada feria de vehículos donde participaron varios bancos

¹ Bachiller en Administración de Empresas, candidata por el título de Licenciatura en Administración de Empresas, ULACIT. vzuniga@scotiabank.com

privados y dos estatales. Según el Sr. Alfaro, pudo observar al personal de otros bancos privados que tiene otro tipo de compensación, muy comprometido por ganar negocios, ya que su motivación principal era la recompensa por el desempeño excepcional. En esta feria, Scotiabank obtuvo un margen de negocios alto gracias a la labor de los ejecutivos subcontratos. Al final de la reunión, otros gerentes de sucursales coincidieron con don Luis en que era oportuno revisar la compensación para el área de ventas del Banco.

Una de las principales razones por las cuales Martha Murillo considera que debe revisarse la compensación de los ejecutivos de ventas, es por el aporte directo que estos realizan a los resultados de la organización. Los ejecutivos de ventas trabajan atrayendo y fortaleciendo los negocios del Banco, además tienen la responsabilidad de fortalecer las relaciones con los actuales clientes y promocionar los diferentes productos y servicios del Banco. Dentro de sus responsabilidades principales, el profesional debe asesorar a sus clientes para mejorar su situación financiera.

Con todas estas expectativas y sin embargo, los ejecutivos de ventas no poseen incentivos prometedores para mejorar su desempeño o continuar con la empresa y los costos por salario son fijos, independientemente de las ventas.

I. ANTECEDENTES

1.1 EL BANCO

Scotiabank de Costa Rica tiene diez años de operaciones en Costa Rica. Scotiabank de Costa Rica es parte del Grupo BNS (*Bank Nova Scotia*), una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia internacional. Fundado en 1832, el Grupo BNS tiene presencia en 50 países, posee alrededor de 50.000 empleados y sus sucursales alrededor del mundo abarcan aproximadamente 80 lenguas. Con activos al cierre fiscal del 2005 de \$314 billones. (Memoria BNS, 2005, p. 93), Grupo Scotiabank ha enfocado su estrategia de crecimiento en el área internacional, especialmente Asia, Sur América y Centroamérica, mediante el crecimiento interno y de adquisiciones.

En Costa Rica, el Banco inició operaciones en 1995 al adquirir Banco Mercantil de Costa Rica del Grupo Datsun. A partir de ahí se inició una transición cultural y un proceso de negocios a los estándares de Scotiabank.

Actualmente Scotiabank de Costa Rica cuenta con 17 Sucursales, 11 de estas localizadas en la provincia de San José, el resto distribuidas en las provincias de Alajuela, Heredia y Limón.

Su estrategia se basa en el desarrollo mediante la ubicación física de sucursales, además, ofrece al mercado novedosos productos con el propósito de distinguirse por medio de la diversidad. En términos corporativos, la filosofía del Grupo Scotiabank define su éxito al incorporar y equilibrar los intereses de todas las partes relacionadas: clientes, empleados accionistas y comunidades. Con 350 empleados al cierre de junio del 2006, Scotiabank de Costa Rica posee un claro sentido de la relación con sus empleados. Uno de sus objetivos es crear y fortalecer relaciones a largo plazo, por eso ofrece a sus colaboradores un atractivo paquete de compensación total, desarrollo de carrera y valores corporativos, dentro de ellos, integridad y respeto.

El Banco cuenta con cinco vendedores externos, los cuales trabajan en las principales agencias de vehículos. No se consideran empleados del Banco, su labor básicamente está concentrada en realizar ventas para el sector automóvil. Su remuneración está basada en comisiones por las ventas realizadas.

En el mes de junio del 2006, Grupo BNS anunció la compra de la Corporación Interfin, el Banco privado más grande del país. Formalizar la adquisición llevará por lo menos dos meses. Posteriormente, vendrá un análisis de las operaciones del Banco Interfin y paulatinamente durante los próximos dos años, se espera se fusione con Scotiabank. Con este giro trascendental, Scotiabank pasará a ocupar el puesto número cuatro (mayor banco)

junto con el Banco Popular, después de los estatales Nacional y de Costa Rica. (La Nación, 13 junio 2006, y Fitcha, 2006, párr.2) .

Para Martha Murillo, esta negociación abre la puerta a mayores oportunidades para todos los empleados, especialmente de crecimiento. En cuando al caso, se hace más urgente el análisis enfocado en administrar efectivamente la compensación.

Debido a su experiencia en el área de recursos humanos, la señora Martha Murillo sabe que las empresas exitosas revisan sus programas de compensación y beneficios de manera constante para asegurar la competitividad y la equidad en el mercado. Las estrategias de negocios de las empresas buscan poder atraer y retener el mejor talento dentro de la organización. Otro reto constante de las empresas es entrelazar la compensación con los resultados de la organización. Por eso se recurre a los modelos de Evaluación del Desempeño, mediante los cuales se vincula la compensación individual de cada empleado con la contribución que este ha realizado al logro de los planes de negocios de la empresa, como la Evaluación Balanceada del Desempeño (BSC, por sus siglas en inglés). Esta evaluación es un insumo para alinear los objetivos corporativos con los de cada área de negocios, estas áreas a su vez se alinean con los departamentos y éstos con el personal que lo conforman. Este modelo se utiliza en el Banco para evaluaciones anuales.

El siguiente es un breve recorrido por la columna vertebral de la empresa, y su situación en cada área estratégica de negocios.

1.2 FINANZAS

Al 31 de diciembre del 2005, Scotiabank se ubicaba en la posición número cinco ascendente entre las entidades financieras privadas del país, comparado por su nivel de activos, constituidos en 159.686 millones de colones. Cabezas (2006, p. 29). Su portafolio de préstamos ha tenido un enfoque dirigido al sector hipotecario, sector en el que es líder del mercado, y también al financiamiento personal, lo que constituye una evolución favorable. Scotiabank cuenta con el respaldo de BNS, de reconocida solvencia y trayectoria

internacional. Por estas razones sus clientes, especialmente los inversionistas, pueden contar con un buen respaldo.

Los cuadros 1 al 3 (Anexo N°1) presentan la posición del Banco en el mercado financiero por activos, utilidades y cartera de crédito.

El Banco posee una sana cartera de crédito, cuyos niveles de morosidad y riesgo se manejan de manera satisfactoria. Ese nivel le permitió a Scotiabank, obtener la calificación de riesgo normal, calificación otorgada por Fith Ratings² el 31 de diciembre del 2006. (Fich Rating, 2005). El cuadro N°4 amplía la situación financiera, presentando los indicadores financieros en el mismo periodo.

1.3 MERCADEO

Scotiabank ha fortalecido su estrategia de posicionamiento, al ubicar sucursales en sitios estratégicos de alta concentración de negocios. Se ha puesto en marcha un programa de referidos entre sus clientes y se han realizado actividades de fortalecimiento especialmente dedicadas a los clientes de alto valor. También existe un programa entre los empleados para llevar referidos al Banco y promocionar los nuevos productos del Banco. Con ello, Scotiabank pretende maximizar el aprovechamiento de la relaciones con clientes y empleados a través de la comunicación con terceras personas.

En la estrategia de mercado, Scotiabank ofrece una mezcla de mercadotecnia muy completa, ya que tiene identificado el mercado meta a través de un estudio de necesidades de los clientes, al considerar la fuerte competencia y entender las necesidades de los clientes. En el anexo N°2 se puntualizan las estrategias corporativas del Banco.

El nicho de mercado al cual ha estado dirigida la estrategia de negocios, está enfocado al segmento medio-alto, especialmente por su alta concentración de la cartera en créditos hipotecarios y personales para bienes de mucha cuantía como residencias, vehículos, etc. Sin embargo, el Banco está interesado en crecer en todas las áreas, y especialmente en las

² Fith Centroamerica, empresa calificadora de riesgo debidamente autorizada en el país y de gran prestigio internacional.

áreas en las que hay oportunidad de expandirse. El cuadro N°5 contiene la composición del portafolio de préstamos y el anexo N°3 contiene la mezcla de mercadotecnia.

1.4 OPERACIONES

Scotiabank opera bajo las disposiciones del CONASSIF (Consejo Nacional de Supervisión de Sistema Financiera) y la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras), principales organismos reguladores de la Banca en el país. Sus operaciones fueron auditadas por la firma de auditores externos KPMG, quienes presentan su opinión sin salvedades.

Actualmente, el Banco cuenta con 17 sucursales y 39 cajeros automáticos, ubicados en las Sucursales y en otros lugares del país.

La administración del Banco está organizada por líneas gerenciales definidas, Scotiabank de Costa Rica reporta a una oficina regional que a su vez reporta a la casa matriz. En Costa Rica, la Gerencia General ejerce la dirección del Banco siguiendo las estrategias corporativas y de Banca Internacional. Existe una oficina de asistencia general (*“Assitant General Manager”*), la cual reporta directamente a la Gerencia General y se encarga de todo el sistema operativo del Banco. Al gerente de esta área, le reportan todas las áreas administrativas, comerciales y financieras.

1.5 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos tiene un papel protagónico en el crecimiento del Banco. Dentro de sus objetivos departamentales debe atraer y retener a personal talentoso orientado a crecer con el Banco. Estas personas deber ser comprometidas con aspiraciones, sin temores frente a los retos y oportunidades que representa el cambio, definición principal del entorno actual.

El Banco cuenta con un modelo de desarrollo profesional, el cual inicia con el proceso de capacitación a través de planes de carrera. Estos planes son planteados al inicio del

periodo, y se van desarrollando y revisando durante el año. Los planes de carrera son la base para el plan de capacitación del Banco. Este modelo de desarrollo profesional se vincula con los procesos de sucesión, los cuales se ofrecen de manera abierta a todo el personal mediante un proceso interno de reclutamiento. Esto permite a los empleados oportunidades de crecimiento en la organización.

El proceso de “*Jobs*”, funciona de la siguiente manera: en el momento en que queda una vacante, esta se publica durante un tiempo determinado con los requisitos necesarios y deseables. Al cierre de la recepción de ofertas, se analizan y se programan entrevistas para conocer a profundidad la idoneidad de la persona para el puesto. Se realiza una elección y de nuevo comienza el proceso. Este ciclo, permite un proceso dinámico de desarrollo en los diferentes puestos.

Otro proceso alineado es el entrenamiento cruzado. Si dentro de los planes de carrera el empleado indica su deseo de entrenarse en determinada área, puede invertir tiempo personal en el entrenamiento del otro puesto. Por otro lado, en las sucursales se lleva un proceso de “*cross training*” para todos los puestos, de esta forma a la par del desarrollo de carrera se tiene el equilibrio necesario de conocimiento en los diferentes puestos para cubrir eventualidades.

Recursos Humanos maneja varios programas enfocados a mejorar la calidad de vida de las personas, tanto dentro como fuera del Banco y participa activamente en los proyectos dirigidos a responsabilidad social. El anexo N°4 amplía esta información.

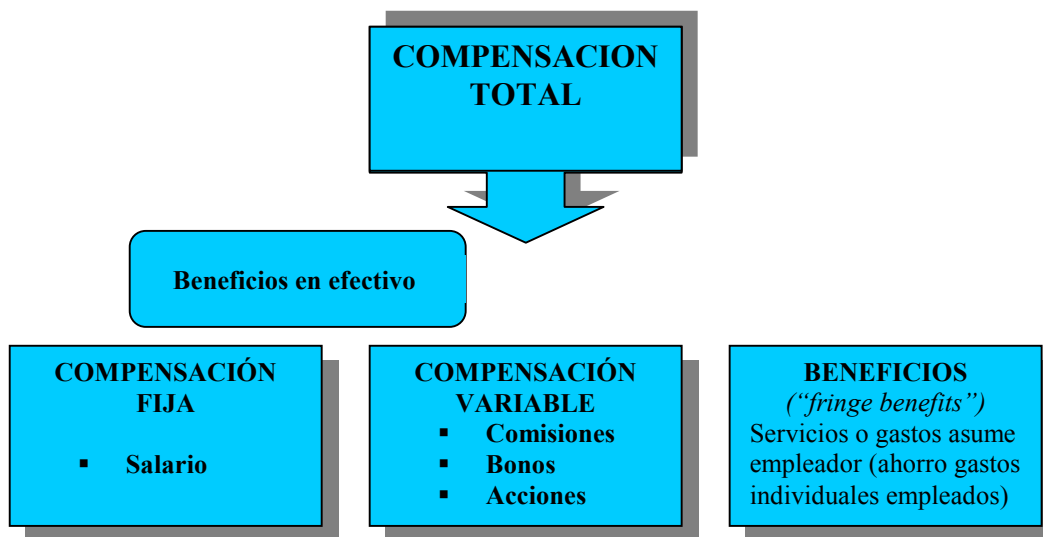
1. 6 EXPERIENCIA SOBRE COMPENSACIÓN

Martha Murillo considera que inicialmente se debe despejar la brumosa definición técnica que pueda contener la teoría sobre compensación, por ello es importante definir con claridad los términos que se utilizan cuando se habla de ésta. Por ello, la señora Murillo convoca a reunión urgente a su Oficial de Compensación y Beneficios, Isabel Hidalgo y le solicita que investigue sobre la teoría sobre compensación, también le pide que busque ejemplos prácticos aplicados en empresas del negocio bancario.

Dos días después, Isabel Hidalgo solicitó una reunión para exponerle los hallazgos. Uno de los documentos que encontró contenía la siguiente cita:

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el persona obtiene, de manera directa, por la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza. (dosconsultores, citado en Víquez, 2005, p.7)

La Srta. Hidalgo comentó acerca de los tres componentes principales de la compensación. Un esquema práctico lo muestra la siguiente forma:



La Sra. Murillo, revisó la ingerencia de estos componentes en los resultados de desempeño. Su análisis la llevó al siguiente resultado. La compensación variable, como su nombre lo indica, está sujeta a un agente quien determina la variabilidad de esta compensación. La compensación variable es parte de la compensación total, de naturaleza cambiante, o sea,

puede aumentar, disminuir o incluso perderse de acuerdo con los determinantes de lo variable y la evaluación de estos determinantes en un periodo específico.

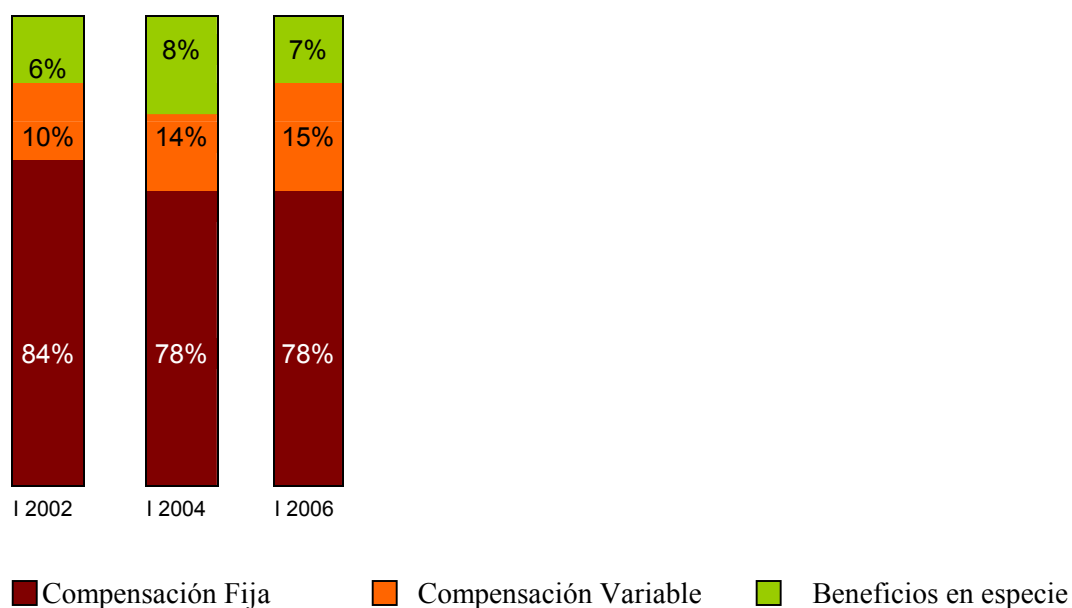
La compensación variable es una manera justa y equitativa de remunerar a los empleados, de manera que ganen más los que más aportan a los resultados de la empresa. La compensación variable es un motor generador: incentiva, motiva y participa. Si está bien diseñada el empleado sentirá realmente que tiene un compromiso de éxito con la empresa.

Martha Alles (2000) escribe al respecto de forma muy apropiada para explicar el origen: “En el contexto actual globalizado y competitivo, las personas, los trabajadores, deben verse expuestos a esa enorme competencia que, para hacerla más efectiva, se ha traducido en remuneración variable” (p.435).

La aplicación de compensación variable como componente dentro de la compensación total se ha hecho más común con la incursión de empresas multinacionales, quienes tienen mucha ventaja en este tipo de compensación por experiencias en Estados Unidos y Europa. Sobre todo se ha modificado el pensamiento tradicionalista para experimentar una cultura organizacional más abierta al cambio, especialmente de parte de los trabajadores.

La Srta. Hidalgo le muestra a Martha Murillo, resultados de la encuesta del Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS), realizada por la firma Price WaterHouse Coopers (importante firma de consultores externos con representación internacional). En la encuesta realizada durante el primer semestre del 2006, las empresas que otorgan compensación variable, han venido incrementándola dentro de la compensación total.

Obsérvese la composición de la compensación total:



Fuente: Compensación de remuneración ejecutiva, Empresas que otorgan Compensación variable.

Es evidente el interés de ligar la compensación al logro de objetivos. Sin embargo, la compensación fija sigue siendo el porcentaje de mayor representación. El cuadro N°6 contiene la frecuencia de ejecutivos con compensación variable según tipo de empresa.

Como dato adicional, Isabel Hidalgo agrega información sobre el perfil del puesto de ejecutivo de ventas. Presenta una combinación entre conocimientos técnicos y malicia para los negocios. El ejecutivo de ventas, actor y beneficiario del modelo de compensación objeto de estudio, es la persona responsable de atraer y retener clientes para la empresa. Debe poseer profundo conocimiento sobre los productos y servicios del Banco, también acerca de los programas, políticas de ventas y servicios que posee el Banco. Debe mostrar habilidades de telemarketing. Es esencial que conozca y perciba las necesidades de los clientes en diferentes épocas y sucesos. Es deseable que posea empatía, liderazgo y espíritu

de trabajo en equipo. El perfil del puesto del ejecutivo de ventas muestra ciertas responsabilidades claves y de mucho compromiso con el Banco.

1.7 DEFINICION DEL PROBLEMA

Para la Sra. Murillo, la protagonista principal en este problema gerencial, resulta difícil identificar como uno sólo el problema. Definitivamente, mejorar las utilidades del Banco es un objetivo que brinda satisfacción a todas las partes relacionadas. Sin embargo, lo que se desea mejorar es la competitividad de la compensación, para que produzca resultados positivos para la organización que se dirijan a todos los sectores.

Werther, (1995) refiriéndose a la compensación destaca lo siguiente:

Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen...se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil reforzar esa conducta. (p.316).

Ante este enunciado se puede concluir que el actual modelo carece de incentivos implícitos que motiven y brinden satisfacción inmediata al ejecutivo de ventas para impulsarlo a desarrollar mayor volumen y calidad de trabajo.

Un día habitual de un ejecutivo de ventas se puede describir como atender clientes por citas dentro y fuera de la oficina, realizar llamadas proactivas, revisar el perfil de los clientes actuales en busca de nuevas necesidades para ofrecer otros productos bancarios, ayudar al cliente a mejorar su situación financiera y trabajar en la planeación estratégica de la sucursal para penetrar el mercado. También debe completar, revisar y validar información periódica escrita y a nivel de sistema. La realidad de sus recursos se traduce en que gran cantidad de su tiempo se dedica a actividades estratégicas y un corto lapso a la generación de negocios.

A cambio el ejecutivo de ventas recibe un salario fijo y los beneficios que posee el Banco para todo su personal. Los aumentos salariales son anuales, basados en la comparación con el mercado y en los resultados globales de desempeño del trabajador durante el todo el año. La medida actual de evaluación del desempeño se realiza mediante el modelo de evaluación balanceada del desempeño o “*balance score card*”³. De esta forma, las metas del empleado deben contribuir de manera efectiva con los resultados globales de la organización.

Actualmente, el Banco cuenta con alrededor de 50 ejecutivos de ventas, dedicados a generar negocios para éste. El nivel de educación de estos ejecutivos es intermedio universitario, la mayoría cursa estudios superiores en administración de negocios o carreras afines. Se ubican en edades entre los 23 y 35 años. Existe un porcentaje mayor de representación del género femenino del 70%. En cuanto a su estatus civil, la mayoría son solteros, aproximadamente un 69% de la población, un 24% casados, tienen hijos pequeños y el resto están divorciados. Por ser una población altamente joven, su experiencia total acumulada en promedio es de cinco años y su obtenida en el puesto, es de aproximadamente dos años. El 25% posee una antigüedad de más de cinco años y el restante 75% menos de cinco años de laborar para el Banco.

II. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Dado los antecedentes que se exponen del problema, Martha Murillo ha considerado que debe atacar las debilidades para alcanzar los siguientes objetivos:

Primero: Aumentar la motivación de los ejecutivos de ventas.

Segundo: Vincular la compensación con el desempeño y la productividad

Tercero: Disminuir el índice de rotación para el puesto ejecutivo de ventas.

Cuarto: Aumentar la cartera de negocios del Banco.

³ propone una alineación de los objetivos corporativos, con los objetivos departamentales y a su vez con los objetivos del empleado, a través de cuatro cuadrantes: Finanzas, Operaciones, Clientes y Empleados.

El anexo N°5 muestra la integración de problema y los objetivos.

Tomando como ejemplo la cartera de crédito (se presenta este rubro, dado que el reto más fuerte es la colocación en el mercado crediticio, y este representa la partida principal del activo productivo) y la meta esperada de crecimiento, se plantea el siguiente supuesto:

- Cartera de crédito a diciembre 2005: ¢123.140 millones (cuadro 3)
- Meta para el 2006: ¢161.088 millones (cuadro 3)
- Incremento proyectado ¢37.948 millones, representa un 31% de crecimiento

Para lograr esta meta, se desea que cada uno de los 50 ejecutivos de ventas, logre una cuota de ventas de \$123.287 por mes (aproximadamente ¢759 millones al año). Por eso, se debe llevar al ejecutivo a mantener un margen de ventas superior a los 120.000 dólares para que pueda cumplirse el objetivo de crecimiento y a la vez obtener un buen margen de remuneración.

III. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

3.1 Modelo de compensación variable

Chiavenato (2002) refiriéndose a la compensación variables, escribe es “... hacer del ejecutivo o de cualquier empleado un aliado y un socio en los negocios de la empresa”. (p. 262). Varios de los objetivos de estudio responden a este planteamiento. Desde esta perspectiva, el empleado con un alto nivel de motivación, trabajará de manera más eficiente, la formula lógica lo llevaría al logro de negocios que generará un incremento en los ingresos del Banco.

La remuneración actual de los ejecutivos de ventas es fija mensual. El nuevo modelo plantea la remuneración supeditada al logro de los objetivos de negocios, medidos de manera mensual, con una meta de negocios cerrados (aprobados y registrados), lo cual lleva a una escalera de remuneración de conformidad con el logro de negocios. Esta alternativa pretende incentivar al ejecutivo de ventas a incrementar su cartera de clientes,

con lo que se verá beneficiado de manera directa con mayores ingresos en su remuneración salarial.

Compensación variable de acuerdo con las ventas			
Ventas miles \$ Desde	Ventas miles \$ Hasta	Salario en ¢	Variación %
145,001	150,000	1,158,526	20%
140,001	145,000	965,438	20%
135,001	140,000	804,532	20%
130,001	135,000	670,443	20%
125,001	130,000	558,703	20%
120,001	125,000	465,585	15%
115,001	120,000	404,857	15%
110,001	115,000	352,050	15%
105,001	110,000	306,130	10%
100,001	105,000	278,300	10%
25,000	100,000	253,000	10%

Para que exista oportunidad de seguir creciendo en la captación de negocios, no existe un límite máximo, sino que sobre el excedente de 150.000 dólares ganará una comisión del 0.01% sobre las ventas.

El primer peldaño de la escala, indica que de \$25.000 a \$100.000, el ejecutivo de ventas recibe un ingreso de ¢253.000. Se toma como referencia el salario mínimo para un bachiller universitario. (Decreto Salarios Mínimos MTSS, 2005).

Al ser un vendedor universal, esto quiere decir que vende todos los productos bancarios, el ejecutivo de ventas tiene otra condición para optar por este primer tramo, y es que debe colocar siete ventas de tarjetas adicionalmente.

El escalafón continua con un comportamiento ascendente el cual se incrementa a partir de los 120.000 dólares de negocios. Se estandariza la cuota de negocios en dólares por el riesgo implícito en el diferencial cambiario.

Las ventajas que ofrece este modelo son las siguientes: mantiene un crecimiento sostenido de la cartera de negocios del Banco, gracias a la combinación del esfuerzo de ventas y de la

calidad de los productos, característica con la que cuenta el Banco actualmente, dada su mezcla de mercadotecnia; se mantiene al personal motivado hacia el alto desempeño, el Banco orienta los beneficios en efectivo al personal de ventas más talentoso y sostiene la meta de crecimiento activa durante un largo plazo.

Por otra parte, las desventajas son: aumenta el riesgo para no otorgar negocios y clientes de calidad de conformidad con las políticas y regulaciones, puede producir incertidumbre entre los empleados al no contar con ningún tipo de compensación fija que sufrague los gastos de operación del ejecutivo de ventas, podría promover la competencia desleal entre colegas, y otros puestos podrían percibirlo como una amenaza para la equidad interna.

Para medir el desempeño debe crearse una política clara, la cual indique los procedimientos por seguir para cuantificar el volumen de negocios. Debe fijarse un periodo de cierre, y como requisito para minimizar el riesgo, las ventas deben considerar negocios cerrados, debidamente formalizados con el cliente.

3. 2 Modelo de compensación mixto

El siguiente modelo presenta la alternativa de ofrecer compensación mixta, donde una parte corresponde a compensación garantizada y la otra variable va de acuerdo con el logro de objetivo de negocios.

Compensación variable de acuerdo con las ventas Con salario base de ø253,000					
Ventas miles \$ Desde	Ventas miles \$ Hasta	Comisión %	Comisión en dólares	Comisiones acumuladas	Compensación en efectivo aprox.
145.001	150.000+	4,50%	225	1.163	1.656
140.001	145.000	3,50%	175	938	1.431
135.001	140.000	3,00%	150	763	1.256
130.001	135.000	2,50%	125	613	1.106
125.001	130.000	2,25%	113	488	981
120.001	125.000	2,00%	100	375	868
115.001	120.000	1,75%	88	275	768
110.001	115.000	1,50%	75	188	681
105.001	110.000	1,25%	63	113	606
100.001	105.000	1,0%	50	50	543
Base:		ø253.000	1.163		

Algunas de las ventajas que se citan son: el modelo rescata la seguridad de poder recibir una remuneración fija independientemente de la cuota de ventas y por otro lado incentiva al ejecutivo para que asuma retos y alcance una mayor retribución en efectivo.

El monto de la compensación variable podrá establecerse en dólares, como lo muestra el ejemplo, lo que lo hace más elástico a las variaciones por diferencial y al impacto de la inflación. Se establece una relación “ganar ganar” en ambas direcciones.

El modelo presenta ciertas desventajas, por ejemplo que el ejecutivo de ventas podría no mantener el crecimiento de negocios esperado, principalmente por el conformismo de los primeros puestos y por la presión que pueda ejercer la meta continua de ventas o negocios.

Además, este podría percibirse como una amenaza a la equidad interna de remuneración por parte del resto del personal.

Se hace énfasis en las ventas superiores a \$120.000, acumulando los primeros \$100 para trabajar con la proyección esperada.

Ante la situación, Martha Murillo debe tomar la mejor decisión para recomendarla a la Gerencia del Banco, sin embargo, no está segura de cual será la mejor alternativa.

IV. ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

- Reorganizar las responsabilidades del ejecutivo de ventas, para eliminar la mayor cantidad de logística y trabajo operativo. Estas tareas deben ser asignadas al personal de soporte administrativo. Con esta medida el ejecutivo de ventas puede desarrollar su tiempo efectivamente para la generación de negocios.
- Preparar una política interna para trabajar y de seguimiento del personal de ventas y los gerentes. La política debe ser clara y definida con parámetros objetivos y medibles.
- Preparar un cronograma para la puesta en marcha del modelo. Debe incluir las personas responsables de cada proceso y el “*deadline*” de su culminación.

- Comunicación activa al personal del modelo antes y durante la puesta en marcha. Informar sobre las expectativas que promete el plan, con eso se le dará legitimidad y credibilidad al cambio.
- Por último, no menos importante, realizar revisiones periódicas para conocer el avance y los resultados reales versus los esperados.

BIBLIOGRAFÍA

❖ Libros

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Granica.

Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Gómez, L., Blakin, D. Y Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources*. Río de Janeiro: Prentice Hall.

Palomeque M. (1993). *Estudios sobre Salario*. Madrid: Acarl

Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración Total*. México: Editorial McGraw Hill.

Solana, R. (1993) *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas. S. A.

Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

❖ Tesis

Viquez, M. (2005). *Compensación Variable*. Tesis de maestría no publicada, UNED, San José, Costa Rica,

❖ Revistas

Cabezas, S. (2006) Ranking de Entidades Financieras. *Actualidad Económica*, 333, 28-38.

❖ Páginas de Internet

Documentos. (2006) *Conceptos Salariales*. Recuperado el 22 de abril del 2005, de http://www.aedipe.es/documentos/conceptos_salariales.doc

Dos Consultores. (2006). Dos Consultores, *Publicaciones*. Recuperado el 1 de junio de 2006, de <http://www.dosconsultores.com/publicaciones-guia.php>

Fich Rating. (2005) *Scotiabank de Costa Rica*. Recuperado el 15 de mayo del 2006 de http://www.fitchca.com/scotiabank_costa_rica.html.

Fich Rating. (2005) *Fich modifica perspectiva de SBCCR a positiva*. Recuperado el 03 de julio del 2006 de http://www.fitchca.com/cpf-fitch_modifica_perspectiva.html

La Nación, (2005 Jun 13). *El Scotiabank amplía sus operaciones en Latinoamérica y adquirirá banco Interfin..* Recuperado de http://www.nación.com/In_ee/2006/juno/13/ultima-sr735765.html el 03 de Julio de 2006.

Scotiabank de Costa Rica. (2006) *Estados Financieros*. Recuperado el 27 de Mayo de 2006, de <http://www.scotiabankcr.com/estados-financieros.shtml>

Scotiabank de Costa Rica. (2006) *Banca Personal y Banca Comercial*. Recuperado el 06 de julio de 2006, de <http://www.scotiabankcr.com/scotiabank.php?id=206>

Scotiabank de Costa Rica, (2006). *Centro Internacional de Capacitación*. Acceso con el código de empleado desde la Intranet.

SUGEF. (2006) Entidades Financieras. recuperado el 10 de Junio de 2006 de [http://www.sugef.fi.cr/Entidades Financieras](http://www.sugef.fi.cr/Entidades_Financieras)

❖ Otros

Bank Nova Scotia. (2005). Estados Financieros *Memoria BNS*.

Costa Rica. Leyes y Decretos (2005) *Decreto salarios mínimos para el sector privados para el I semestre del 2006*. Decreto N°32813 MTSS. La Gaceta 241 del 14 dic 2005.

Price WaterHouse Coopers. (2006). Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS), *Encuesta mercado I semestre 2006*.