

Universidad Evangélica de El Salvador
Escuela de Postgrados y Maestrías
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Seminario 2020



Universidad Evangélica
de El Salvador

**DISEÑO DE PROCESO PARA PAGO DE COMISIONES UTILIZANDO UNA
SOLUCION INFORMATICA PARA LA DIRECCION COMERCIAL DE
AVICOLA SALVADOREÑA**

**Proyecto de innovación para optar al grado de Maestro en
Administración de Recursos Humanos**

Maestrandos:

Susan Priscila Barahona Rivas

Judith Arely Pineda Henríquez

Noemy Arely Quijano Martínez

SAN SALVADOR, MAYO 2020

Introducción.....	4
CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR	5
1. Estado anterior	5
1.1 Proceso actual de pago de comisiones.....	5
1.1.1 Descripción de proceso actual de pago de planilla de comisiones	8
2. Justificación de la necesidad de cambio	12
2.1 Pagos erróneos.....	12
2.2 Denuncias ante Ministerio de Trabajo.....	15
2.3 Clima laboral.	16
3. Fundamentación teórica.	18
3.1 Flujo de proceso (Workflow)	18
3.2 Tipos de Workflow	21
3.2.1 Workflow de Producción.....	21
3.2.2 Workflow de Colaboración.	22
3.2.3 Workflow Administrativo	23
3.3 Workflow y el Factor Tiempo.....	23
3.4 El proceso de mejora continua.....	25
3.5 Herramientas para Workflow.	26
3.6 Comisiones.....	28
3.6.1 ¿Que son las comisiones?	28
3.6.2. La comisión como incentivo.	29
3.6.3. Tipos de comisiones.	30
CAPITULO II. IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION	31
1. Objetivos	31
2. Política de pago de comisiones.....	31
1. Objetivo	34
2. Alcance.....	34
3. Responsables.....	34
4. Definiciones	34
5. Generalidades de Dirección Comercial	36
5.1 Estructura organizativa	36
5.2 Descripción de los puestos	37
6. Categorías de productos a comisionar	41
7. Condiciones de pago de comisiones	41
7.1 Forma de pago.....	42
7.2 Excepciones.....	43

7.3 Tablas de pago por categoría y puesto.....	44
8. Proceso de pago	60
8.1 Flujo de proceso para el pago de planilla de comisiones.....	61
9. Actualizaciones a la política.....	65
3. Metodología y estrategia	66
3.1 Cronograma de actividades de metodología y estrategia.....	69
4. Organización para la ejecución	69
5. Monitoreo y evaluación.....	70
6. Recursos y presupuestos	72
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	74
1. Cambios en necesidades y problemas abordados	74
1.1 Carencia de flujo de procesos.....	74
1.2 Disminución de errores en el pago de comisiones.....	75
1.3 Clima laboral	75
1.4 Denuncias ante Ministerio de Trabajo.....	76
1.5 Credibilidad del departamento de Recursos Humanos	76
2. Cambios esperados	77
3. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad	78
4. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	78
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
Conclusiones	80
Recomendaciones y propuestas.....	80
Socialización de resultados	81
Referencias.....	83
Anexos.....	84
Glosario	89

Introducción

La innovación es uno de los temas que más interés está despertando en la actualidad en las organizaciones debido a que es una variable estratégica determinante para la obtención de ventajas competitivas en el entorno de trabajo; tal es el caso de Avícola Salvadoreña con este proyecto de innovación que tiene como propósito crear la política y diseñar el proceso para el pago de comisiones para el personal de ventas de la compañía, éste último a través de una solución informática.

En el capítulo uno se establece la necesidad de innovar que tiene la Dirección Comercial de la Compañía para reducir o eliminar las inconsistencias generadas por el actual proceso para el de pago de comisiones.

En el capítulo dos se encuentran las acciones que se desarrollaron para la implementación de la innovación. Como lo son la creación de la política de comisiones y su respectivo flujo de proceso. Dentro de éstos se muestran las partes intervinientes en el proceso, los puestos a comisionar, entre otros aspectos que son indispensables para contribuir a que el flujo sea eficiente y contribuya a que el pago de las comisiones sea el correcto.

El capítulo tres hace referencia a los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo propiciados por la implementación del workflow; el antes y el después del proceso de pago de comisiones. Los cambios que se esperan obtener debido a la complejidad actual de ese proceso y su respectivo cálculo. Se complementa con las percepciones de las áreas involucradas tanto por las mejoras en eficiencia y efectividad del mismo.

En el capítulo cuatro se formulan las conclusiones a las que se llegaron con el diseño de la innovación propuesta; las recomendaciones por su parte, reflejan las lecciones aprendidas de lo que debe ser potenciado y lo que debe ser mejorado. También se propone la ejecución del plan para la socialización de los resultados expuestos en el proyecto.

CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

1. Estado anterior

1.1 Proceso actual de pago de comisiones

Actualmente, en la Dirección Comercial de Avícola Salvadoreña no existe una política de comisiones definida por escrito que contemple el proceso de pago de esta planilla, por lo que éste se realiza de manera empírica. Con el paso de los años el procedimiento ha sufrido cambios, los cuales se han comunicado de manera verbal o a través de correo electrónico a las áreas involucradas en el proceso.

Hoy en día, existe un procedimiento para la elaboración de planilla de comisiones el cual cuenta con fases que lo hacen confuso, descontrolado y complicado. En primer lugar, las dificultades del proceso ocurren cuando se recolecta la información para su cálculo, pues no se utiliza un formato único para dicha función; en segundo lugar, las personas que intervienen en el proceso no actúan de manera responsable, ya que envían la información incompleta, en formatos no editables y en ocasiones fuera de tiempo. Tercero, toda la información recolectada es editada y transformada a un adecuado formato (esto hace que se invierta más tiempo para la recolección), descontrolando la línea de trabajo que ya se tiene establecida. Cuarto, el proceso para el cálculo de comisión se realiza manualmente en una hoja de cálculo de Excel que carece de una estructura y formulación adecuada para la elaboración de la planilla, lo que torna el proceso confuso.

Por tales razones la empresa se ha visto en situaciones de desorden en el pago de comisiones ya que se han hecho pagos equivocados y para darle solución a estos errores, se hacen recálculos de planilla, reintegros de pagos y descuentos a colaboradores por pagos no correspondidos.

A continuación, se muestran los flujos que se han diseñado de acuerdo a la información proporcionada por las áreas intervinientes en el proceso de cálculo de comisiones:

Flujo 1.

Flujo diseñado según la percepción de los gerentes, de la línea a seguir para el proceso de pago de planilla de comisiones (el deber ser según lo han definido verbalmente). El periodo para ejecutar el proceso es desde el día 1 de mes hasta el 25.

Proceso de pago de comisiones definido verbalmente

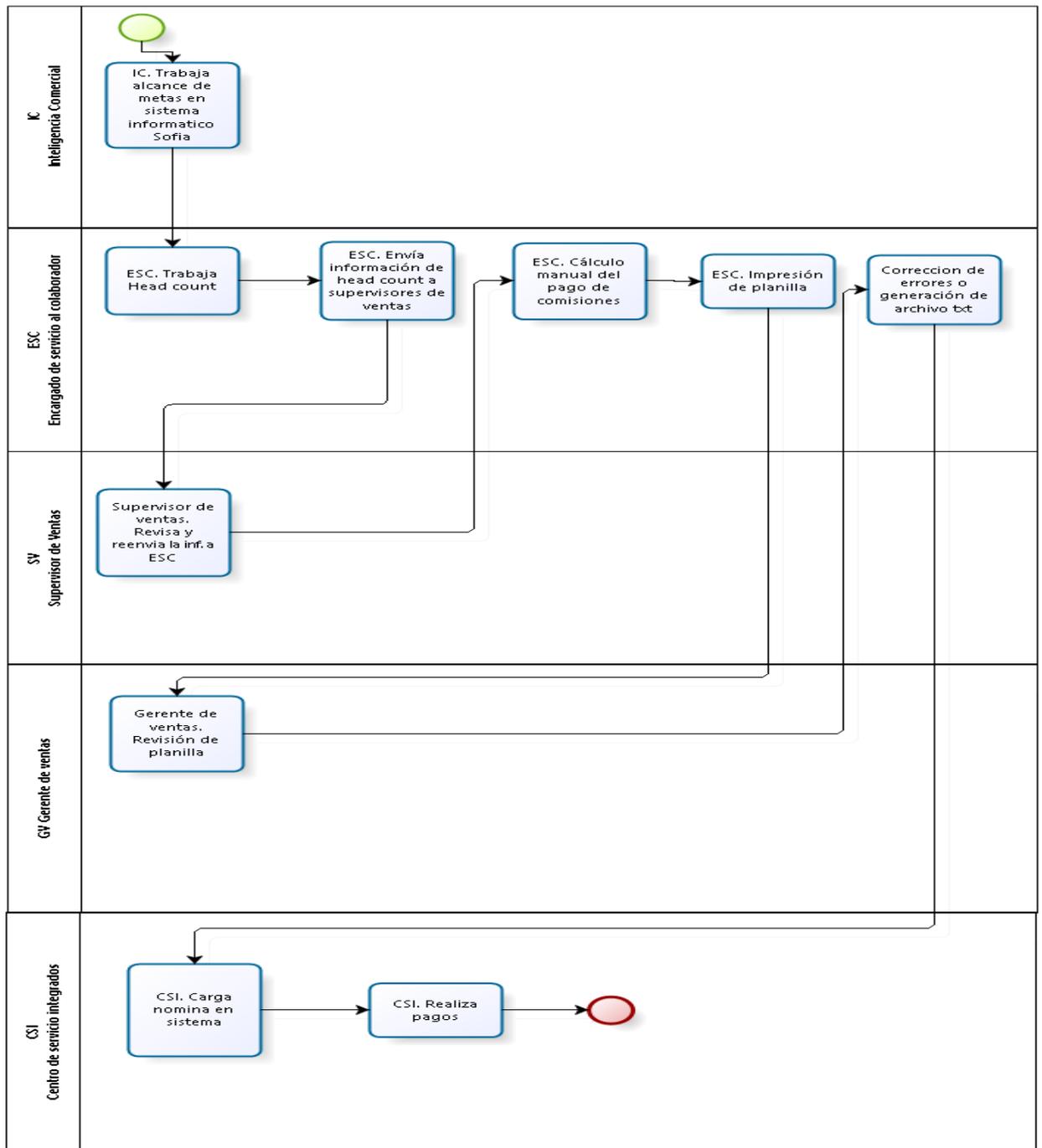


Figura 1

Flujo 2.

Este flujo de procesos está diseñado según la ejecución de los pasos que se realizan para el pago de planilla de comisiones. En el cual se detallan las áreas que intervienen según su función y el momento de ejecución. El periodo para ejecutar el proceso es desde el día 1 de mes hasta el 25.

Ejecución de flujo del proceso para el pago de comisiones

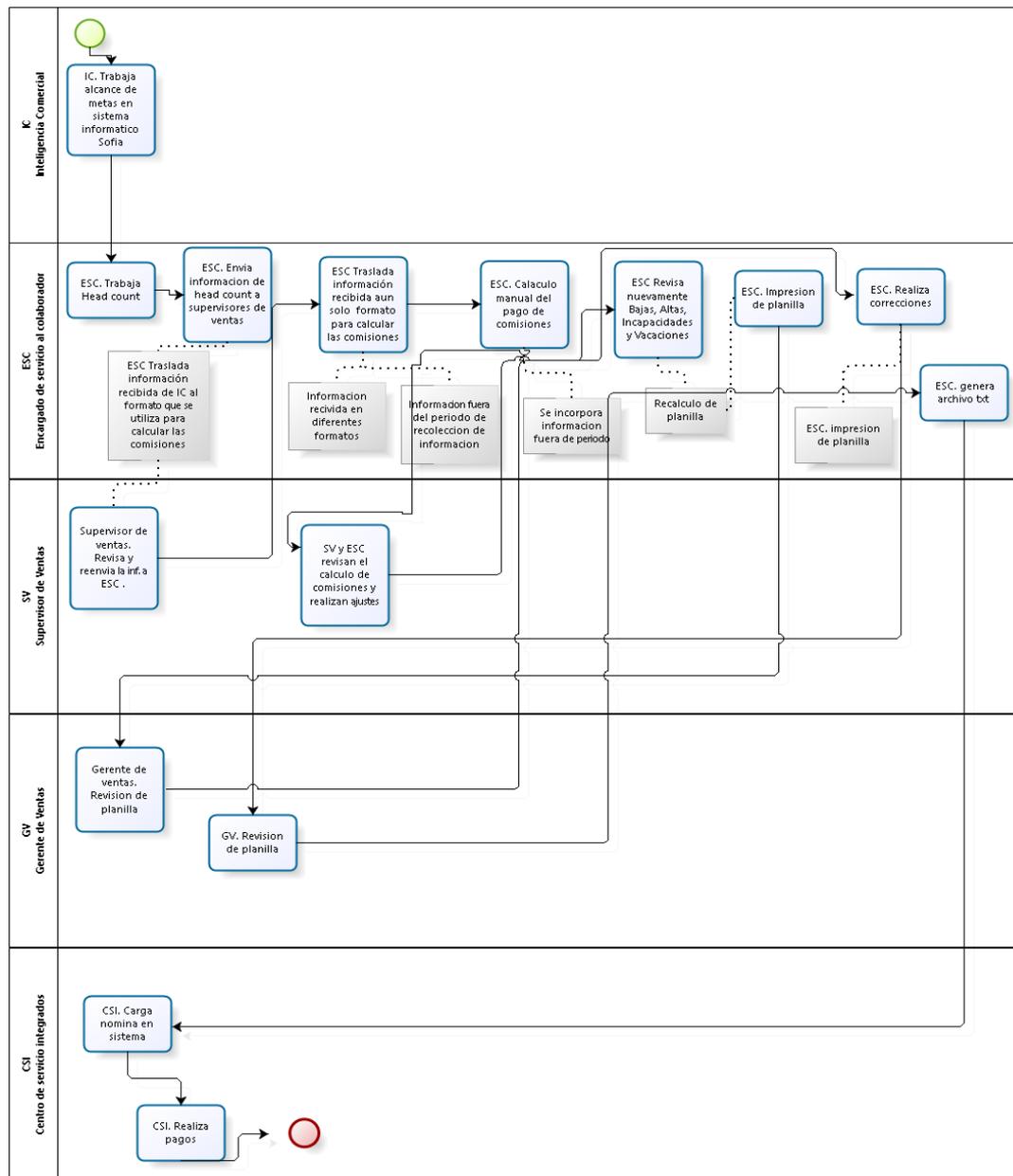


Figura 2

1.1.1 Descripción de proceso actual de pago de planilla de comisiones

A continuación, se presenta el proceso que se sigue para realizar el pago de comisiones actualmente:

Área	Proceso	Detalle
Inteligencia Comercial	Consolida información de ventas por rutas	Envía a Recursos Humanos, correo con Reporte_CuotaVentaDetalladaMensual_RUTAS_MES/AÑO ", estos datos se utilizan para calcular la comisión de los diferentes puestos que se detallan a continuación: Total Ruta: Supervisores de venta, Gestores de Supermercado Total Gestor: Gestores de Venta y Vendedores
Inteligencia Comercial	Consolida información de ventas por salas de ventas	Envía a Recursos Humanos, correo con Reporte_CuotaVentaDetalladaMensual_SALAS_MES/AÑO ", estos datos se utilizan para calcular la comisión de los diferentes puestos que se detallan a continuación: Total Sala: Promotor de Ventas
Inteligencia Comercial	Consolida información de ventas por operador de televentas	Envía a Recursos Humanos, correo con Reporte_CuotaVentaDetalladaMensual_TELEVENTAS_MES/AÑO ", estos datos se utilizan para calcular la comisión de los diferentes puestos que se detallan a continuación: Total Televentas: Tele vendedoras Total Salas: Coordinador de Televentas
Inteligencia Comercial	Consolida información de ventas por portales de ventas	Envía a Recursos Humanos, correo con Reporte_CuotaVentaDetalladaMensual_PORTALES_MES/AÑO ", estos datos se utilizan para calcular la comisión de los diferentes puestos que se detallan a continuación: Total Portales: Gestor de Ventas

Inteligencia Comercial	Consolida información de ventas por gerencia	Envía a Recursos Humanos, correo con Reporte_CuotaVenttaDetalladaMensual_GERENCIA_MES/AÑO”, estos datos se utilizan para calcular la comisión de los diferentes puestos que se detallan a continuación: Total Portales: Gestor de Ventas
ESC	Solicita información de rutas, salas de ventas, operadores y portales	ESC envía correo a supervisores, solicitando información de que ruta, sala de venta o portal, gestionó cada uno de los colaboradores de la fuerza de ventas de Pollo Indio
ESC	Consolida información	Recibida por Inteligencia Comercial, trasladando los datos al archivo de base para cálculo de comisiones.
Supervisores	Envían información de personal a cargo	Remiten correo a RH, con información de que ruta o sala de ventas gestionó cada colaborador, informando, además, incapacidades, vacaciones, ausencias y bajas de acuerdo a su criterio.
ESC	Consolida información	Recopila toda la información de los diferentes correos recibidos por cada uno de los supervisores y los adecua a formato de cálculo de planilla.
ESC	Cálculo de comisión	Realiza el cálculo de las comisiones de cada uno de los colaboradores, por puesto y categoría
ESC/ Ventas	Revisión de planilla de comisiones	RH en conjunto con área de ventas, revisa el cálculo de comisiones, identificando incumplimientos por situaciones fuera de control de los colaboradores y hace excepciones en el pago de comisión en caso fuese necesario.

Tabla 1.

Tal cual se plantea en la tabla anterior, se recopila la información y se recibe a través de correo electrónico por medio de archivos en formato Excel de parte del área de Inteligencia Comercial; en el archivo se detalla la cantidad de libras de meta que tienen que vender en el periodo establecido para el cierre de planilla, a su vez se especifica cuanto vendieron y cuanto es el porcentaje de alcance de cada vendedor.

En paralelo los supervisores de ventas envían la información de las rutas en las que se han desempeñado los colaboradores en ese periodo, separando los puestos que intervienen en la operación de venta los cuales son: vendedor, ayudante de ventas, motorista y gestor de ventas. Cada puesto tiene cierto porcentaje de comisión según la ruta en la que hayan sido asignados. Este detalle se envía por medio de correo electrónico a ESC, (esta información llega en diferentes formatos o estilos, en el cuerpo del correo, otros con un nombre y un apellido, etc. No existe formato único para recopilar la información).

El Encargado de Servicios al Colaborador (ESC) realiza los cambios de la información a formatos necesarios para hacer los cálculos. Al compilar la información tanto de supervisores como de Inteligencia Comercial, ESC realiza cálculos manuales de los alcances y metas cumplidas por cada una de las familias de productos que se comercializan y a su vez por cada uno de los colaboradores que integran el área comercial. Después de revisar la planilla de comisiones en conjunto con el supervisor de ventas, ESC remite el archivo al área de nóminas para efectuar el pago.

Cabe recalcar que este proceso tiene pasos no descritos que suceden en el transcurso de la ejecución de éste; como consecuencia, se manifiestan las molestias y reclamos del personal de ventas, por ejemplo, si los colaboradores observan alguna inconsistencia en el monto del pago acuden a consultar a ESC, se revisa y si hay algún error lo corrige y programa el reintegro en la siguiente planilla.

Han ocurrido casos en los que por no haber enviado la información completa de parte de los supervisores de los traslados de rutas, vacaciones o incapacidades se paga comisión a quien no corresponde según sea el caso y no hay manera de identificar el error por el momento.

Anteriormente se contaba con un colaborador que desempeñaba el puesto de ESC que por su trayectoria laboral de 17 años en la compañía conocía a todos los colaboradores que cada supervisor tenía a cargo, sabía quiénes eran los asignados a cada ruta. En vista de ello solo realizaba una labor de revalidación

de la información enviada por los supervisores de ventas, (verificación de bajas o nuevas contrataciones). Era indistinta la importancia de la fecha que recibía los datos.

Al finalizar la recopilación de la información tanto de inteligencia comercial como de supervisores, efectuaba el cálculo de planilla en la hoja de Excel que no cuenta con las condicionantes necesarias para ejecutar de manera correcta los cálculos para la planilla de comisiones, al terminar el proceso remitía a Centro de Servicios Integrados para efectuar el pago. Si los colaboradores notaban alguna inconsistencia en el monto del pago acudían a consultarle, revisaban y si existía algún error se corregía y pagaba el remanente pendiente en la siguiente planilla.

Al retirarse este colaborador, se demuestra aún más la necesidad de generar el proceso de pago de comisiones tanto por escrito como automatizado en una herramienta informática, para garantizar que el proceso de pago sea adecuado y por ende cada colaborador del área de ventas reciba su retribución en tiempo.

En resumen, según entrevista sostenida con HR Business Partner, actualmente el proceso para el pago de comisiones no se realiza con la veracidad que todo proceso para pagos debe poseer, pues se evidencia un descontrol en la ejecución del procedimiento, sumado a esto los cálculos se realizan en una hoja de Excel que no cuenta con los condicionantes necesarios para agilizar y garantizar la información, en este documento se debe adaptar la información proporcionada por el área de Inteligencia Comercial, para calcular uno a uno la comisión de los más de 400 colaboradores que integran la fuerza de ventas, en donde cada posición tiene un pago diferenciado por cada una de las categoría de productos, zona, ruta o sala de venta ya que estas tienen una meta distinta en cada uno de las categorías de productos.

2. Justificación de la necesidad de cambio

En razón a lo expuesto anteriormente, la Dirección Comercial de la compañía ha sido afectada por la complejidad del cálculo de las comisiones y por la carencia del proceso definido para el pago de las mismas. Por lo que se ha generado en los últimos meses cantidad significativa de inconsistencias en el pago de planillas, provocando inconformidad en el personal de ventas, por lo que se tiene como consecuencia denuncias ante el Ministerio de Trabajo por incumplimiento de pagos en tiempo y de forma justa. El clima laboral en percepción de salarios a disminuido respecto del año pasado y la credibilidad del departamento de RH se ha visto afectada ya que se considera que no está realizando los pagos de la forma correcta, afectando su rendimiento en otros procesos de los cuales es responsable y que aportan directamente al plan de estrategias de la compañía.

2.1 Pagos erróneos

En los últimos meses se han cometido errores en los pagos de comisiones que ha afectado alrededor del 27% de los colaboradores de la fuerza de ventas, en la mayoría de los casos han recibido pago de comisión menor a lo que corresponde de acuerdo a los cumplimientos de metas logrados.

Con información brindada por ESC, en septiembre 2019 se realizó el pago de comisiones incorrectamente a 82 personas, afectando la planilla en más de \$12,000. Justo en ese mes la compañía aplicó incremento de salario a todo el personal operativo; en la boleta de pago esta comisión se canceló con el nombre "incentivo especial", lo cual confundió al personal que se le pago adicional a la cantidad de comisión que le correspondía, interpretando que era parte del incremento salarial de ese año.

Lo que se ejemplifica a continuación:

Caso 1

Detalle de colaboradores que recibieron menos pago de comisión del que corresponde			
Colaborador	Pago de comisión que corresponde	Pago de comisión aplicado	Diferencia de pago de comisión pagada de menos
Colaborador 1	\$715.00	\$456.00	\$259.00
Colaborador 2	\$420.00	\$290.00	\$130.00
Colaborador 3	\$350.00	\$123.00	\$227.00
Colaborador 4	\$654.00	\$543.00	\$111.00
Colaborador 5	\$790.00	\$378.00	\$412.00
Colaborador 6	\$1,250.00	\$234.00	\$1,016.00
Colaborador 7	\$2,300.00	\$709.00	\$1,591.00
Colaborador 8	\$890.00	\$769.00	\$121.00
Colaborador 9	\$998.00	\$889.00	\$109.00
Colaborador 10	\$789.00	\$345.00	\$444.00
Colaborador 11	\$784.00	\$245.00	\$539.00
Colaborador 12	\$579.00	\$543.00	\$36.00
Colaborador 13	\$734.00	\$134.00	\$600.00
Colaborador 14	\$659.00	\$546.00	\$113.00
Colaborador 15	\$934.00	\$343.00	\$591.00
Colaborador 16	\$1,256.00	\$243.00	\$1,013.00
Colaborador 17	\$1,587.00	\$789.00	\$798.00
Colaborador 18	\$912.00	\$167.00	\$745.00
Colaborador 19	\$798.00	\$678.00	\$120.00
Colaborador 20	\$1,572.00	\$656.00	\$916.00

Fuente: Avícola Salvadoreña. Tabla 2

Detalle de colaboradores que recibieron más pago de comisión del que corresponde y que fue descontado en los siguientes 3 meses.

Colaborador	Pago de comisión que corresponde	Pago de comisión aplicado	Diferencia pagada de mas
Colaborador 1	\$134.00	\$259.00	\$125.00
Colaborador 2	\$145.00	\$450.00	\$305.00
Colaborador 3	\$163.00	\$227.00	\$64.00
Colaborador 4	\$123.00	\$345.00	\$222.00
Colaborador 5	\$165.00	\$412.00	\$247.00
Colaborador 6	\$134.00	\$1,016.00	\$882.00
Colaborador 7	\$89.00	\$1,591.00	\$1,502.00
Colaborador 8	\$98.00	\$440.00	\$342.00
Colaborador 9	\$94.00	\$560.00	\$466.00
Colaborador 10	\$79.00	\$444.00	\$365.00
Colaborador 11	\$92.00	\$539.00	\$447.00
Colaborador 12	\$95.00	\$432.00	\$337.00
Colaborador 13	\$89.00	\$660.00	\$571.00
Colaborador 14	\$73.00	\$113.00	\$40.00
Colaborador 15	\$71.00	\$591.00	\$520.00
Colaborador 16	\$134.00	\$1,013.00	\$879.00
Colaborador 17	\$84.00	\$798.00	\$714.00
Colaborador 18	\$90.00	\$745.00	\$655.00
Colaborador 19	\$143.00	\$321.00	\$178.00
Colaborador 20	\$88.00	\$916.00	\$1,020.00

Fuente: Avícola Salvadoreña. Tabla 3

Caso 2

En diciembre 2019, colaboradores que no pertenecen al área de ventas recibieron pago de comisión por monto de \$5,090, en estos casos los supervisores erróneamente digitaron los códigos de los empleados, por lo que el pago se aplicó a quienes no correspondía.

Montos cancelados a personal de otras áreas

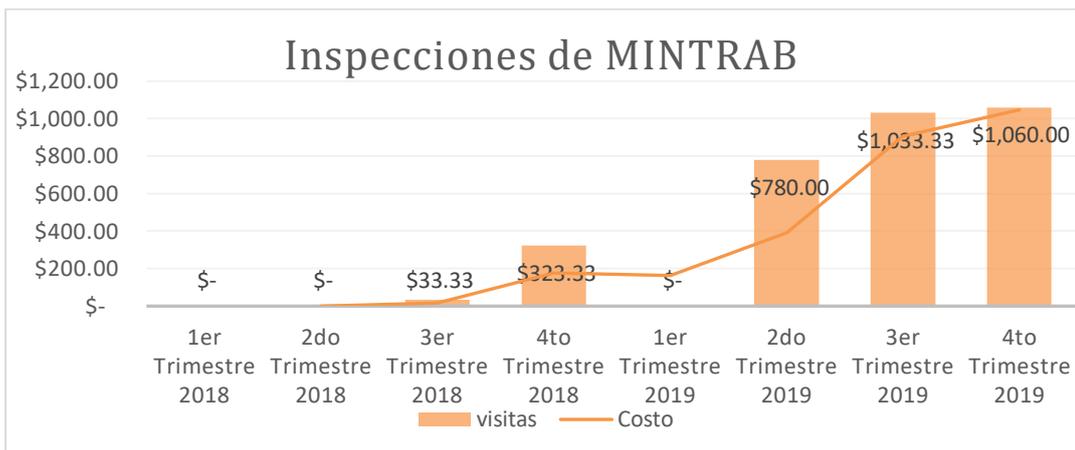
Colaborador de plantas de pollo	\$2,780
Colaborador de granjas	\$2,310

Tabla 4

2.2 Denuncias ante Ministerio de Trabajo

A raíz de las inconsistencias en el pago de comisiones en los últimos meses se han incrementado las inspecciones del MINTRAB por la causa de inconformidad en el pago, teniendo la empresa un gasto adicional durante el año 2019 de \$2,873.00 versus el año 2018 que fue de \$356.00 es decir, un incremento del 88% de un año al otro. A su vez se estima el alza de denuncias ante el Ministerio de Trabajo al continuar con casos de pago mal aplicados en concepto de comisiones.

Tendencia de inspecciones de Ministerio de Trabajo los últimos dos años

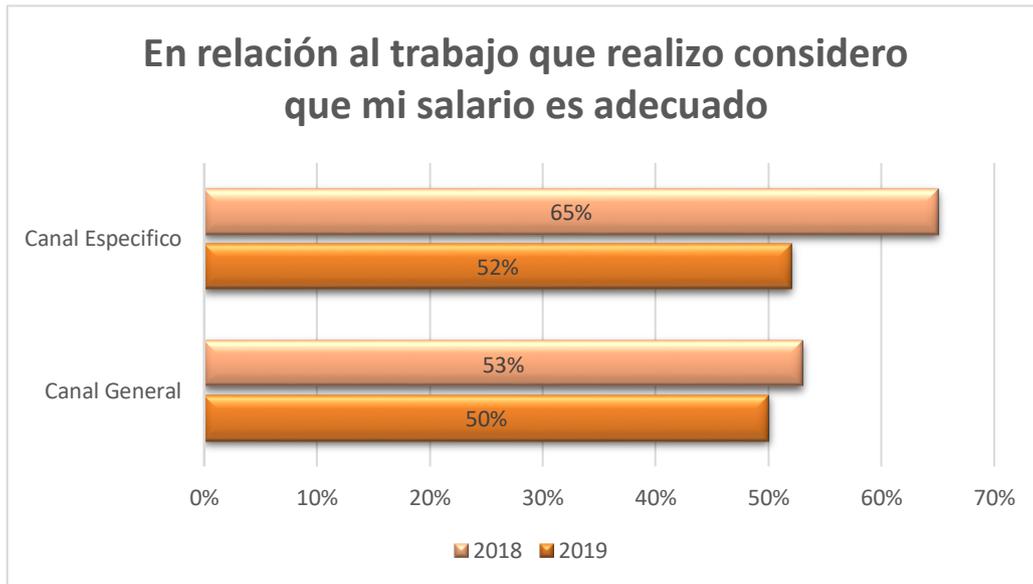


Fuente: Avícola Salvadoreña. Gráfica 1.

2.3 Clima laboral.

En base a datos compartidos por HRBP de la compañía el clima laboral se ha visto afectado por la apreciación que no se están realizando correctamente los pagos de comisiones en ausencia del experto del área que se retiró en mayo 2019. Ver anexo

Encuesta de clima



Fuente: Avícola Salvadoreña. Gráfica 2.

En el año 2018 el 65% del personal de ventas del canal específico, sentía que su salario es adecuado con relación al trabajo que realizan, dato que disminuye en 13% en el año 2019, donde solo un 52% del personal de ventas afirma que su salario es adecuado en relación al trabajo que realiza.

Referente al personal de ventas del canal general se muestra una disminución del 3% en el año 2019 versus el año 2018, en donde el 53% de los colaboradores perciben que si es adecuado su salario en relación al trabajo que realizan. Con este porcentaje se demuestra que existe inconformidad con el salario que el personal de ventas recibe.

2.4 Credibilidad del departamento de Recursos Humanos

En el contexto actual es importante recalcar que el departamento de Recursos Humanos, asume toda la responsabilidad tácitamente en los errores de los pagos de comisiones, sin poder identificar responsabilidades y sin solucionar de raíz cada uno de los problemas que ocasionan un pago equivocado. Por lo que disminuye la credibilidad del departamento ya que no brinda respuesta inmediata, pues estos se corrigen hasta el siguiente mes; lo más reprochable es que los errores en planillas de comisiones continúan. RH invierte mayor parte del tiempo solucionando los errores y gestionando las inspecciones del Ministerio de Trabajo, descuidando otros procesos que aportan directamente a la estrategia del negocio, lo cual hace que el departamento pierda sentido.

Ante esta situación, se hace necesario la creación de la política de pago de comisiones y el uso de Workflow, esto con el fin de automatizar y estandarizar el proceso, así como para agilizar su ejecución y mejorar su resultado. Esta herramienta facilitará el proceso, ya que acorta plazos (crea líneas de tiempo para la ejecución de los pasos), reduce errores y asigna funciones a todos los participantes en el proceso. A su vez es rentable económicamente para la compañía y sostenible en el tiempo.

3. Fundamentación teórica.

En esta sección se exponen las temáticas que fundamentan la investigación sobre los flujos de procesos (workflow) y la conceptualización de pago de comisiones. Se describen conceptos básicos, los cuales ayudan a comprender la naturaleza de la investigación.

3.1 Flujo de proceso (Workflow)

La automatización es una parte o un todo en un flujo de proceso, durante el cual se pasan documentos, información o tareas de un participante a otro para la acción, según un conjunto de reglas procesales, estas tareas se denominan Workflow. (Vencí, 2015)

Se podría decir que la tecnología de Workflow se basa en el entendido de que hay algunas cosas que son realizadas más efectivamente por las computadoras que por las personas. Las personas son buenas en tomar decisiones, innovar, detectar necesidades entre otros, al igual que las computadoras son buenas guardando información.

Como indica Jesús G.: la tecnología de automatización de flujos de trabajo (Workflow) se ha erigido en los últimos años, como una herramienta de gran relevancia y eficiencia para llevar a cabo la necesaria coordinación de los elementos que intervienen en los procesos: usuarios, actividades, recursos y reglas de actuación. (Jesús G., 2005 p244.)

Un workflow es la automatización de los procesos de trabajo que desarrolla una empresa en su día a día, de tal forma que las tareas a realizar y la información pasen de un trabajador a otro siguiendo una jerarquía determinada y reglas o patrones preestablecidos con anterioridad, en este caso en una política.

Los sistemas Workflow permiten una automatización integral del entorno de los procesos, aportando el dinamismo necesario para gestionar adecuadamente la complejidad y heterogeneidad de tales elementos. Se analizan, en primer

lugar, las causas de la alta dependencia tecnológica que sufren las organizaciones y que ha originado el fenómeno de la paradoja de la productividad o falta de integración entre los diversos elementos de los sistemas de la organización. (Jesús G., 2005).

En un ambiente normal es bastante difícil determinar el estado de un registro, así como también el hecho de determinar el proceso a seguir. Se maneja una gran cantidad de documentos en forma manual, con errores humanos que tienen inmersos dichos manejos. Por esto podemos identificar un trabajo manual sumido en las tareas cotidianas, debido a eso surge la necesidad de reemplazar las actividades manuales por actividades automáticas. Es decir, se busca tener un mayor control y coordinación sobre toda la información que se maneja, para así llevar a cabo las tareas de las organizaciones.

El workflow como concepto nace de la unión de tres corrientes que en forma separada buscan un objetivo común: prestar ayuda para el trabajo grupal. La primera de estas corrientes está basada en la "coordinación del trabajo de las personas". Un ejemplo de esto es el correo electrónico, que permita el envío de mensajes por medio de un computador.

Una segunda corriente la constituyen las "imágenes", como medio de transporte y proceso de la información. Esta corriente es más nueva que la anterior y viene dada por la última tecnología, como multimedia.

La tercera corriente es aquella que "automatiza los trámites" logrando un mayor ordenamiento del trabajo. Esta corriente es más general que las anteriores, porque se puede lograr establecer esquemas de trabajo y se puede lograr implementar en cualquier tipo de organización. (Universidad Santiago de Chile, n.d.)

Definición

Son varias las definiciones que se pueden encontrar sobre el término workflow, la WFMC (Workflow Management Coalition) lo define como: "La automatización de un proceso de negocio, total o parcial, en la cual documentos, información o tareas, son pasadas de un participante a otro, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas" (Workflow Management Coalition 1011).

Marciales D., nos da la siguiente definición: "El flujo de trabajo workflow, es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas". (Marciales D., 2011).

Una síntesis habitual de las definiciones anteriores es la que define Workflow como: "Un conjunto de tareas realizadas por dos o más miembros de una organización para alcanzar un objetivo común"

En esencia, Workflow implica procesos de la organización bien definidos, un sistema informático para modelar esas reglas de negocio y un agente "invisible" que hace que esos procesos se desarrollen de acuerdo a lo especificado.

Importancia

Es recomendable la adopción de sistemas de flujo de trabajo para todos aquellos procesos que sean susceptibles de ser automatizados. La previsión y orden adecuado en las tareas a realizar es garantía de eficacia en cualquier proyecto. En un mundo cambiante, el control manual se hace en muchas ocasiones imposible, en cualquier caso, una aplicación de workflow bien elaborado ahorra muchísimo tiempo, dinero y disgustos a las empresas.

A continuación, se detallan las ventajas y desventajas de la implementación de Workflow:

Ventajas

- Mejora el seguimiento y control de procesos gracias a una normalización en la metodología de trabajo.
- Mejora de la productividad general y eficiencia entre departamentos.
- Permite un ahorro en los tiempos de ejecución para la gran mayoría de los procesos.

- Muchos de los problemas que pueden surgir dentro de un proceso de trabajo son conocidos por anticipado, por tanto, el esquema de flujo de trabajo permite adelantarnos a posibles fallos y anticipar las soluciones.
- Facilita la circulación de la información dentro de la empresa.

Desventajas

- Se crea burocracia en el proceso
- Retrasos en aprobaciones por ausencia de personal que participa en el flujo.

3.2 Tipos de Workflow

Existen variados tipos de Workflow, según el valor del proceso a manejar y si este proceso es repetitivo o no. Se describen los más utilizados y acordes al proyecto para la creación del proceso de pago de comisiones de la Dirección Comercial de Avícola Salvadoreña.

3.2.1 Workflow de Producción

O mejor conocido como transaccional, esto se debe a que la base de datos es considerada la clave de todo proceso. En general automatiza los procesos de producción que tienden a ser repetitivos, bien estructurados y con gran manejo de datos. (Workflow, Universidad Santiago de Chile, 2019)

Características

- Velocidad de transferencia, o sea, la velocidad con que las tareas pasan de un paso a otro. Es muy importante en el Workflow de producción, ya que es la tarea principal de los participantes. Es improductivo que un miembro del equipo no haga nada mientras espera a que le llegue el trabajo.

- La flexibilidad de poder cambiar el proceso no suele ser importante. Una vez establecido el flujo, este permanece sin cambio por largo tiempo.
- El Workflow de producción suele estar limitado a un solo departamento, la escalabilidad, o capacidad de crecer no es importante.
- Este tipo de soluciones están optimizadas para trasladar grandes volúmenes de información e imágenes a lo largo de rutas preestablecidas.

3.2.2 Workflow de Colaboración.

Este tiene mucho que ver con la participación de la gente para lograr una meta en común. Estos tipos de Workflow estructuran o semiestructuran business process donde participa la gente. Involucra también el uso de documentos los cuales son los contenedores de la información que siguen la ruta de esto paso a paso además de las acciones que se toman sobre ellos. Mantener la integridad de los documentos es clave. (Evaluación de Proyectos Informáticos, Gabriel U, 2006)

Características

- El documento y el proceso son claves. Es importante para la aplicación preservar la integridad tanto del documento como del proceso.
- Fundamentalmente participan “knowledge workers”, por tanto, está restringido a ciertos grupos creativos dentro de la organización.
- Es importante que una buena solución no sea intrusiva ya que el trabajo de conocimiento es un proceso mental que involucra la creatividad, la que no se desea restringir o encasillar.
- Debe ser muy flexible ya que el trabajo creativo puede tomar rumbos inesperados. Las soluciones de Workflow colaborativo suelen estar centradas en el documento.

3.2.3 Workflow Administrativo

Existen un gran número de procesos administrativos en cada organización, por ello la solución debe ser capaz de manejar muchos procesos diferentes.

Características

- Casi cualquier persona es un participante potencial, de ahí que la escalabilidad de la solución es de mucha importancia.
- El Workflow administrativo es diferente para cada organización y también cambia con frecuencia; de ahí la gran importancia de poder cambiar los procesos fácilmente.
- Es necesario poder distribuir el software al mayor número de usuarios con la menor carga logística posible, ya que cualquiera en la empresa es un participante potencial.

Workflow facilita la forma de hacer procesos debido a que los procesos son estructurados y documentados para poder solucionar los problemas cotidianos de cada departamento dentro de las organizaciones.

3.3 Workflow y el Factor Tiempo

La implementación de un sistema de Workflow, como la de cualquier sistema informático que se implementa en una organización, busca básicamente, reducir costos operativos y generar valor para la organización. El efecto más notable en una automatización de procesos con tecnologías de Workflow es el producido en los tiempos de ejecución de los procesos de la organización. (Johansson, Henry J, 1995).

Es comúnmente aceptado que del tiempo total que demora para completarse un típico proceso de proceso no automatizado, un 90% del mismo, es lo que llamamos tiempo de transferencia. Este tiempo de transferencia está compuesto por dos factores fundamentales.

Tiempo de Transferencia = Tiempo de entrega del trabajo + tiempo en cola hasta que es iniciado por el siguiente usuario.

El primer factor, es prácticamente reducido a cero por un sistema de Workflow, ya que, al confirmarse una tarea, el motor de Workflow demorará un tiempo insignificante en hacer la entrega o asignación de la próxima tarea.

El segundo componente, que es el tiempo que las tareas listas para ser realizadas y ya entregadas a los usuarios, demoran en ser iniciadas (normalmente por interferencia, o sea porque el usuario está realizando otras tareas) es abordado de diferentes maneras:

1. Al tener una lista de tareas, ordenadas por prioridad, se produce el efecto de que la decisión general (o sugerencia) de cual tarea realizar primero, la hace la organización en base a la necesidad o compromisos asumidos.
2. Los supervisores pueden controlar la carga de trabajo de los colaboradores y trabajar sobre esta, realizando delegaciones o reasignaciones. El aporte de los supervisores es realmente trascendente en la reducción del tiempo de ejecución del proceso.
3. El sistema normalmente provee mecanismos de balance de carga, los cuales mitigan el efecto de interferencia y hacen una selección basada en determinado criterio aplicado por el balanceador de carga.
4. Por último, aunque se esté haga una simple automatización del proceso, normalmente hay un rediseño del mismo, ya que la realidad electrónica hace que la información sea ubicua y que se puedan realizar tareas en paralelo o en simultáneo (es decir, enviar la tarea a dos o más personas y darla por concluida cuando cierto número de personas la finalicen, realizar diversos trabajos al mismo tiempo, etc.). Esto tiene normalmente un efecto muy importante en el tiempo de ejecución de los procesos. (Johansson, Henry J, 1995).

3.4 El proceso de mejora continua

A partir de cierto momento, el impacto de la reducción de tiempos por la implementación de un sistema de Workflow cae en una meseta (producto de que la organización ha madurado en el uso de la tecnología y se ha adaptado a los cambios operativos; obtiene así de los funcionarios y mandos medios la experiencia necesaria en el aprovechamiento de las bondades de la tecnología).

Podemos definir un proceso de mejora continua como un ciclo compuesto de las siguientes etapas:

- Definición de alcance y objetivos (establecer y priorizar los objetivos que se quieren alcanzar en el ciclo de mejora).
- Definición de métricas (establecer las métricas que se necesitarán para medir la evolución del proceso en relación con los objetivos especificados).
- Establecimiento de una línea base (realizar las mediciones iniciales de las métricas establecidas, para usarlas como base de comparación y referencia de la evolución del proceso).
- Aproximación táctica.

- Trabajar sobre el proceso (esta es la etapa de laboratorio, donde debe aplicarse la experiencia, la imaginación y el conocimiento de los actores directamente involucrados en el proceso).
- Medir y comparar con la línea base (el efecto de todo cambio en el proceso debe ser medido y comparado con la medición inicial o línea de base. Esta comparación es la única medida válida del suceso o fracaso en el alcance de los objetivos).
- Volver a definir alcance y objetivos (no dejar nunca de trabajar sobre los procesos. Nunca debemos dejar que se vuelvan “viejos”, o que se conviertan en un freno a los cambios en la organización). (Chang, Richard Y.1996).

En definitiva, Workflow es un proceso que permite alcanzar los objetivos de la organización, acompañados de un sistema informático que facilita la adopción de una nueva forma de trabajo, más dinámica, más ordenada y mucho más productiva.

3.5 Herramientas para Workflow.

Detalle de herramientas para Workflow, basadas en funciones y característica que el departamento de TI solicita para la automatización del proceso.

<u>Funciones y características</u>	<u>Peso</u>	<u>Monday</u>	<u>Orchestly</u>	<u>VOGSY</u>	<u>KISSFLOW</u>	<u>Process Maker ***</u>
Captura de clientes potenciales	1%	1%				
Distribución de clientes potenciales	1%	1%				
Evaluación de clientes potenciales	1%	1%				
Generación de clientes potenciales	1%	1%		1%		
Gestión de campañas	1%	1%				
Segmentación de clientes potenciales	1%	1%				
Seguimiento de interacciones	3%	3%				
Automatización proceso/flujo de trabajo	12%		12%		12%	12%
Controles o permisos de acceso	3%		3%		3%	3%
Gestión de contenidos	1%			1%		
Gestión de documentos	1%			1%		
Gestión de proyectos	1%	1%		1%		
Gestión de tareas	4%			4%		
Búsqueda de texto completo	1%				1%	
Control de versiones	1%				1%	
Creación y diseño de formularios	4%				4%	
Automatización de procesos empresariales	4%					4%

Configuración de flujos de trabajo	4%					4%
Editor gráfico del flujo de trabajo	2%					2%
Gestión de calendarios	2%					2%
Gestión de formularios	2%					2%
Panel de control personalizable	1%					1%
Seguimiento de la conformidad	2%					2%
Lenguaje, inglés, español	3%	3%				
Soporte Técnico, 24/7	12%	12%				12%
Entrenamiento y Capacitaciones	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Despliegue en Nube, SaaS, Web, Móvil: nativo de iOS, Móvil: nativo de Android	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Prueba Gratuita	1%	1%				1%
Demo gratis	2%					2%
Precios de mercado al mes por usuario	10%					10%
Total de valuación de cada herramienta	100%	44%	33%	26%	39%	75%

*** Planes económicos corporativos.

Fuente: The Digital Project Manager

Tabla 5

Al realizar la valoración de cada una de las herramientas, se selecciona ProcessMaker, con un 75% de aprobación de acuerdo a los pesos definidos a cada uno de los criterios evaluados.

3.6 Comisiones

3.6.1 ¿Que son las comisiones?

Una comisión es una parte del valor total de una transacción. Usualmente se utilizan en las estructuras de los salarios de vendedores. Desde el punto de vista del cliente, se trata de un cobro, un monto que debe pagar cuando realiza una determinada transacción.

Cuando se hace referencia al pago de comisiones en nuestro país, hay que hacer alusión a que es el salario y como está compuesto según nuestra legislación.

El Código de Trabajo en su artículo 119 establece que:

Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código. (Código de Trabajo de la República de El Salvador)

El artículo 126 del Código de Trabajo establece las modalidades de pago del salario en el que detalla en el literal “e”:

e) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda. (Artículo 126 del Código de Trabajo de la Republica de El Salvador).

Las comisiones deben ser registradas en planillas y boletas de pagos (Art. 138 CT)

Es necesario aclarar que es posible pagar la totalidad del salario únicamente con comisiones, siempre y cuando al trabajador se le garantice el salario mínimo que le corresponda. Al tener clara la naturaleza salarial de las comisiones, estas no solo deben de reportarse a la seguridad social, sino que deben ser también consideradas para otras obligaciones relacionadas con el salario como pago de incapacidades, aguinaldo y vacaciones.

3.6.2. La comisión como incentivo.

La comisión suele utilizarse como un mecanismo para incentivar el esfuerzo de los empleados. Así, por ejemplo, en el área comercial, los vendedores suelen tener un salario compuesto de dos partes: una fija y una variable que se basa en comisiones sobre lo que es capaz de vender. De esta forma, se busca que el vendedor se esfuerce por concretar nuevas operaciones de venta de modo que su comisión crezca.

3.6.3. Tipos de comisiones.

Las comisiones de ventas son un componente básico de la retribución al personal de ventas, dentro de sus tipos se señalan los siguientes:

Comisión sobre el volumen de ventas.

En esta modalidad, el vendedor recibe una comisión fija por cada unidad o cantidad de producto vendida, independientemente de su valor. Es recomendable para sectores en los cuales los productos tienen precios homogéneos y lo que importa es conseguir grandes pedidos. En general se utiliza en estructuras comerciales.

Comisión sobre el importe de las ventas.

En este caso no importa el número de unidades vendidas, sino alcanzar determinados niveles de facturación. Resulta ideal para las carteras de productos amplias y con precios diversificados. También es fácil de comunicar y claramente motivadora (vendes tanto = ganas tanto). Sin embargo, el peligro es que los vendedores tiendan a centrarse en los productos más fáciles de vender para alcanzar la facturación exigida, descuidando los artículos y clientes complicados.

Comisión sobre la rentabilidad de las ventas.

Este sistema es un poco más avanzado, ya que la comisión se calcula sobre el beneficio que la empresa obtiene por las ventas realizadas (generalmente se basa el margen bruto). Por lo tanto, el vendedor se centra en los productos de mayor valor y en negociar las mejores condiciones de venta para la empresa, lo cual es positivo. El problema radica en que pueden descuidar los productos con menos margen. También exige que haya mucha transparencia en las cuentas de la empresa.

CAPITULO II. IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION

1. Objetivos

Objetivo general

Diseñar el flujo de proceso para el pago de comisiones utilizando una herramienta informática para el personal de ventas de Avícola Salvadoreña.

Objetivos específicos

- Elaborar la Política de pago de comisiones para la Dirección Comercial de Avícola Salvadoreña.
- Crear el proceso de pago de comisiones utilizando una solución informática, a partir de las necesidades identificadas.
- Validar la funcionabilidad del proceso para el pago de comisiones del personal de ventas de Avícola Salvadoreña.

2. Política de pago de comisiones

A continuación, se agrega y propone el contenido de la Política de pago de comisiones la cual tiene por objeto establecer los parámetros de pago utilizado por Avícola Salvadoreña, para remunerar específicamente a los colaboradores de la Dirección Comercial de la compañía.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 32 DE 91

POLÍTICA DE PAGO DE COMISIONES



REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 33 DE 91

Contenido

1. Objetivo	34
2. Alcance	34
3. Responsables	34
4. Definiciones.....	34
5. Generalidades de Dirección Comercial	36
5.1 Estructura Organizativa	36
5.2 Descripción de los puestos	37
6. Categorías de productos a comisionar	41
7. Condiciones de pago de comisiones	41
7.1 Forma de pago	42
7.2 Excepciones.....	43
7.3 Tablas de pago por categoría y puesto.....	44
8. Proceso de pago	60
8.1 Flujo de proceso para el pago de planilla de comisiones.....	61
9. Actualización a la política.....	65

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 34 DE 91

1. Objetivo

Esta Política, tiene como objetivo establecer los parámetros de pago de comisiones utilizado por Avícola Salvadoreña, para remunerar al personal de ventas de los canales específico y general de la Dirección Comercial de Avícola Salvadoreña.

Su finalidad es lograr los objetivos estratégicos de la Compañía y a su vez, fomentar la retención de personal calificado a través de la retribución equitativa y competitiva del mismo.

2. Alcance

La Política aplica para todos los colaboradores que integran la Dirección Comercial de la Compañía. Esta podrá ser modificada en forma unilateral por la empresa cuando las condiciones del mercado así lo requieran, lo cual deberá ser comunicado a los trabajadores previamente.

3. Responsables

1. DIRECTOR COMERCIAL: es el responsable del cumplimiento de esta política
2. JEFE DE RECURSOS HUMANOS: es el responsable de la comunicación al 100% del personal de ventas de la existencia de la política y velar por el cumplimiento.
3. ANALISTA DE INTELIGENCIA COMERCIAL: es el responsable de definir y compartir metas y alcances de los diferentes canales de ventas a las demás áreas intervinientes en el proceso de pago.

4. Definiciones

- 1) CMI: Corporación Multi inversiones, es el grupo de empresas al que pertenece Avícola Salvadoreña.
- 2) IPES: Industria Pecuaria de El Salvador, es la unidad de negocio que pertenece a CMI responsable de toda la gestión avícola y porcícola de la corporación.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 35 DE 91

- 3) ESC: Encargado de Servicios al Colaborador, es la persona responsable del área de Recursos Humanos de gestionar el pago de comisiones del personal de ventas de la empresa.
- 4) Comisión: es un pago basado en los resultados a corto plazo de un vendedor. Se considera volumen de dinero o unidades de venta.
- 5) Bono: es un pago que se realiza a discreción de Junta Directiva por alcanzar o sobrepasar cierto grado determinado de desempeño.
- 6) Sueldo base: es el pago mensual pactado con el trabajador que no dependerá del cumplimiento de una meta o indicadores.
- 7) Pago variable: es el monto mensual que se paga al colaborador por haber cumplido las metas y alcances previamente establecidos según las condiciones desarrolladas en esta política.
- 8) Cumplimiento de ruta: corresponde a alcanzar el 100% de las ventas definidas para la ruta asignada.
- 9) Pago por factor: es un pago adicional al cumplimiento del 100% de la categoría y son determinados por el exceso de libras vendidas a las metas previamente establecidas. Se calcula de acuerdo a cada categoría según la tabla de puestos y puede variar de uno a otro.

Existen dos pagos por factor:

A) Pago del 100% al 102%

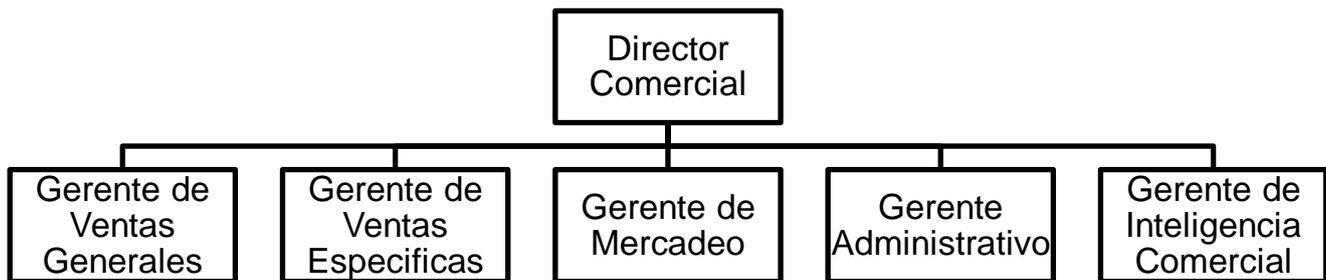
B) Pago del 102% al 110%

Estos pagos se suman al pago correspondiente del 100% de cumplimiento de meta y las bonificaciones a su vez se acumulan según tabla de puesto

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 36 DE 91

5. Generalidades de Dirección Comercial

5.1 Estructura organizativa



Dentro de esta dirección, las gerencias que comisionan son:

- Gerencia de ventas generales o canal general y
- Gerencia de ventas específicas llamado también canal específico.

El esquema de compensación para el personal de ventas está compuesto por una compensación fija y una compensación variable.

Los puestos de trabajo que aplican a compensación variable, pagada en concepto de comisión son:

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 37 DE 91

CANAL GENERAL

- * Jefe de ventas
- * Supervisor de ventas
- * Supervisor de ventas junior
- * Preventista
- * Vendedor
- * Jefe de telemarketing
- * Televendedor

CANAL ESPECIFICO

- * Supervisor de clientes especificos
- * Supervisor de supermercados
- * Supervisor de clientes especiales
- * Supervisor junior de supermercados
- * Promotor

5.2 Descripción de los puestos

- **Jefe de Venta**, es el responsable de liderar la supervisión eficaz de los puntos de venta (tiendas, mayoristas, revendedores, auto ventas) asegurando una operación productiva de las variables de venta, administración de personal, resguardo de activos, cumplimiento de procesos, niveles de inventario, mantenimiento de locales, estrategia comercial, análisis de la competencia y asegurar el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 38 DE 91

- **Supervisor de Venta**, es el responsable de dirigir, motivar, evaluar y proporcionar entrenamiento a la fuerza de ventas a su cargo (canal general), con el fin de desarrollar las marcas y presentaciones de los productos en el mercado, garantizando su disponibilidad en los puntos de venta, la eficiente implementación de estrategias de ventas, cobros y merchandising, para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para el territorio, al menor costo posible en un área geográfica definida. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Supervisor Junior de Venta**, es el responsable de dirigir, motivar, evaluar y proporcionar entrenamiento a la fuerza de ventas a su cargo (canal tradicional), con el fin de desarrollar las marcas y presentaciones de los productos en el mercado, garantizando su disponibilidad en los puntos de venta, la eficiente implementación de estrategias de ventas, cobros y merchandising, para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para el territorio, al menor costo posible en un área geográfica definida. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Pre-ventistas**, es el responsable de visitar diariamente al 100 % de los clientes que se ubican en el área geográfica bajo su responsabilidad, asegurando la efectividad de cada visita y la satisfacción del cliente con el servicio de su equipo de trabajo (repartidor y auxiliar), es siempre un sensor de ventas que impulsa y sugiere la variedad de portafolio y presenta diferentes alternativas de venta. Construyendo una exitosa relación comercial y personal con sus clientes que le permita cumplir con los indicadores claves de desempeño de la empresa (ventas, precio promedio, efectividad, eficiencia, escaneo, merma y cuentas por cobrar).

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 39 DE 91

- **Vendedor**, es el responsable de desarrollar la labor de toma de pedido, entrega y distribución de los productos en el canal del ruteo popular asegurando la efectividad en cada visita y la satisfacción del cliente, cumple con los indicadores claves de desempeño (ventas, precio promedio, efectividad, eficiencia, escaneo, merma y cuentas por cobrar), así como las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Jefe de Telemarketing**, es el responsable de dirigir y coordinar una fuerza de ventas por teléfono, además de, establecer procesos y métodos efectivos de recepción de nuevos clientes, mantener la cartera existente y recuperación de clientes o clientes pasivos, dirige, organiza y controla las actividades de su unidad o departamento y resuelve las necesidades que se presentan en la ejecución del cumplimiento de metas establecidas periódicamente. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Tele vendedora**, es el responsable de cumplir con la planificación de llamadas semanal preparada por el jefe del área, ingresar diariamente en el sistema la información relacionada con los pedidos efectuados a los clientes, coordinar diariamente con la bodega y/o vendedor las devoluciones de productos que el cliente realiza, informar el ingreso de nuevo stock de productos, cambio de precios, bonificaciones o descuentos, nuevos productos o servicios de la compañía a los clientes.
- **Supervisor de Clientes Específicos**, es el responsable de dirigir, motivar, evaluar y proporcionar entrenamiento a la fuerza de ventas a su cargo (restaurantes claves), con el fin de desarrollar las marcas y presentaciones de los productos en el mercado, garantizando su disponibilidad en los puntos de venta, la eficiente implementación de estrategias de ventas, cobros y merchandising, para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para el territorio, al menor costo posible

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 40 DE 91

en un área geográfica definida. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.

- **Supervisor de Supermercados**, es el responsable de dirigir, motivar, evaluar y proporcionar entrenamiento a la fuerza de ventas a su cargo (Supermercados) ,con el fin de desarrollar las marcas y presentaciones de los productos en el mercado, garantizando su disponibilidad en los puntos de venta, la eficiente implementación de estrategias de ventas, cobros y merchandising, para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para el territorio, al menor costo posible en un área geográfica definida. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Supervisor de Clientes Especiales**, es el responsable de asegurar el cumplimiento de las cuotas de venta y margen asignadas en cada punto de venta, coordinando el surtido eficiente de los supermercados dando cumplimiento a los estándares de presentación definidos por la empresa, analizando la competencia y alertando sobre cambios en su estrategia comercial. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.
- **Supervisor Junior Supermercados**, es el responsable de dirigir, motivar, evaluar y proporcionar entrenamiento a la fuerza de ventas a su cargo (supermercados), con el fin de desarrollar las marcas y presentaciones de los productos en el mercado, garantizando su disponibilidad en los puntos de venta, la eficiente implementación de estrategias de ventas, cobros y merchandising, para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para el territorio, al menor costo posible en un área geográfica definida. Brinda servicio de calidad a nuestros clientes, cumple con las políticas y procedimientos de la empresa.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 41 DE 91

- **Promotor de Ventas** es el responsable de ejecutar las estrategias de promoción e impulso en los puntos de venta (eventos, concursos, control de inventarios y actividades especiales que se requieran) de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa. Además de realizar tomas de inventarios y chequeo de competencia en los puntos de ventas. Impulsando la venta de los productos con el consumidor final resaltando sus bondades.

6. Categorías de productos a comisionar

Las categorías de productos que produce y distribuye la compañía que están sujetas a comisionar son las siguientes:

Categorías principales:

- AVICOLA, incluye todo el producto de pollo crudo.
- PREPARADOS, incluye todos los productos precocidos de pollo y de cerdo.

Categorías asociadas

- EMBUTIDOS, incluye todos los productos de pollo y de cerdo.
- MASCOTAS, incluye todos los alimentos de animales.

7. Condiciones de pago de comisiones

Para aplicar a pago de comisiones se deberán cumplir las siguientes condiciones:

1. Haber cumplido 3 meses en su puesto actual.
2. Laborar durante el periodo de tiempo que se considera para el pago.
3. Alcanzar los mínimos de cumplimiento en cada categoría, según su puesto.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 42 DE 91

4. Facturar los pedidos de acuerdo a cada cliente.
5. Respetar los precios y descuentos asignados a cada cliente.
6. No utilizar códigos de otros clientes para obtener descuentos adicionales, Respetar la codificación de los clientes y sus respectivos descuentos.
7. El pago de comisión aplicará a lo facturado en el periodo correspondiente de la planilla a pagar.

7.1 Forma de pago

El pago de comisiones se realizará de la siguiente forma:

1. El pago será aplicado a través de la cuenta bancaria del colaborador.
2. Se cancelarán las comisiones del mes anterior en el pago que corresponde a la segunda quincena del mes hábil, efectivo el 25 de cada mes.
3. Se entregará boleta de pago a cada colaborador, en donde se especifica el monto pagado por cada categoría.
4. Los colaboradores que se retiren de la empresa, obtendrán el pago de comisión del mes actual de la fecha de retiro en la liquidación.
5. Para el cálculo de indemnización se considerará el promedio de los últimos 6 meses de comisiones, como base para cada una de las prestaciones que brinda la empresa.
6. Para el cálculo de bono vacacional, bono de escolaridad, bono de junio y aguinaldo, se considerará el promedio de pago de comisiones de los últimos 6 meses.
7. Los colaboradores de nuevo ingreso o que hayan sido ascendidos o trasladados a un puesto nuevo, se les garantizará el 75% de la base de pago de comisión de cada una de las categorías a la que aplique cada puesto, durante los

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 43 DE 91

primeros 2 meses que se consideran parte de inducción y entrenamiento al puesto.

8. Si un colaborador se retira de la compañía, sin haber terminado sus dos meses de entrenamiento no se aplicará el pago del 75% de la base de cada categoría, únicamente se pagará el salario base.

7.2 Excepciones

Las excepciones a la política, deberán ser propuestas por el Gerente de área y aprobadas por el Director de Comercial, con el visto bueno de Recursos Humanos.

Entre los casos a considerar como excepción se tienen en cuenta los siguientes:

1. Personal que estuvo incapacitado y no alcanzo la meta. Se considerará el récord del colaborador en términos de desempeño, actitud y cumplimiento de valores REIR (valores corporativos, responsabilidad), se podrá conceder hasta el 75% del promedio de los últimos 6 meses.
2. Cuando por desabastecimiento de producto se incumpla el mínimo requerido de venta para aplicar a comisión, se hará excepción y se considerará el 100% del promedio de los últimos 6 meses.
3. Si existen inconvenientes para ingresar a la zona asignada al colaborador y por este motivo se incumple la meta definida, se considerará el 100% de lo pagado durante los 6 meses anteriores.
4. Si la dirección comercial define realizar proyectos o pruebas piloto en diferentes zonas de ventas, se le garantizará el 100% de pago del promedio de los últimos 6 meses a cada colaborador afectado.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 44 DE 91

7.3 Tablas de pago por categoría y puesto

Para el pago y cálculo de comisiones se definen las siguientes tablas, donde se especifican las condiciones para cada uno de los puestos en las diferentes categorías.

Las comisiones se calculan de acuerdo al cumplimiento de cada ruta o cliente, considerando cada una de las categorías a la que aplica puesto de trabajo.

Nota: los montos monetarios utilizados en las tablas de puestos son con fines académicos.

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

JEFE DE VENTAS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

REDACCIÓN

AUTORIZÓ:

DIRECCIÓN

FECHA: MAYO 2020

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR COMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN IPES

PÁGINA 45 DE 91

JEFE DE VENTAS				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$350	\$300	\$200	\$200
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	No aplica	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$88	\$75	No aplica	No aplica

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR DE VENTAS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

REDACCIÓN

AUTORIZÓ:

DIRECCIÓN

FECHA: MAYO 2020

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR COMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN IPES

PÁGINA 46 DE 91

SUPERVISOR DE VENTAS

Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$280	\$240	\$160	\$160
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$70	\$60	\$40	No aplica

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR DE VENTAS JUNIOR

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Si el alcance excede el 100% de la meta se calcula el excedente según factor.
6. El factor para el pago de comisiones \$ 0.001 y \$ 0.002 aplica para las categorías principales (Avícola y Preparado), en ocasiones tiende a variar dependiendo de la estrategia de ventas y el puesto al que se le aplique.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 47 DE 91

7. A partir del 100% de ventas las libras excedentes del 100% al 102% se multiplicarán por el factor \$0.001 (para avícola-preparado).
8. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.002 (para avícola-preparado).
9. Las libras que excedan el 100% hasta un máximo de 102% se multiplicarán por el factor \$0.001 (preparados-avícola).
10. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.003 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.
11. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
12. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

SUPERVISOR DE VENTAS JUNIOR				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$224	\$192	\$128	\$128
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	Preparados	Avícola	Mascotas	Embutidos
Pago Por Factor	100%-102% \$0.001 102%-110% \$0.002	100%-102% \$0.001 102%-110% \$0.003	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$56	\$48	\$32	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 48 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

VENDEDOR

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Si el alcance excede el 100% de la meta se calcula el excedente según factor.
6. El factor para el pago de comisiones \$ 0.001 y \$ 0.002 aplica para las categorías principales (avícola y preparado), en ocasiones tiende a variar dependiendo de la estrategia de ventas y el puesto al que se le aplique.
7. A partir del 100% de ventas las libras excedentes del 100% al 102% se multiplicarán por el factor \$0.005 (para avícola-preparado).
8. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.0025 (para avícola-preparado).
9. Las libras que excedan el 100% hasta un máximo de 102% se multiplicarán por el factor \$0.004 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.
10. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.0045 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.
11. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
12. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 49 DE 91

VENDEDOR				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$179	\$154	\$102	\$102
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	Preparados	Avícola	Mascotas	Embutidos
Pago Por Factor	100%-102% \$0.005 102%-110% \$0.0025	100%-102% \$0.004 102%-110% \$0.0045	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$45	\$38	\$26	No aplica

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

PREVENTISTA

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Si el alcance excede el 100% de la meta se calcula el excedente según factor.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 50 DE 91

6. El factor para el pago de comisiones \$ 0.001 y \$ 0.002 aplica para las categorías principales (avícola y preparado), en ocasiones tiende a variar dependiendo de la estrategia de ventas y el puesto al que se le aplique.
7. A partir del 100% de ventas las libras excedentes del 100% al 102% se multiplicarán por el factor \$0.002 (para avícola-preparado).
8. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.003 (para avícola-preparado).
9. Las libras que excedan el 100% hasta un máximo de 102% se multiplicarán por el factor \$0.003 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.
10. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.004 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.
11. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
12. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

PREVENTISTA				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$143	\$123	\$82	\$82
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	Preparados	Avícola	Mascotas	Embutidos
Pago Por Factor	100%-102% \$0.002 102%-110% \$0.003	100%-102% \$0.003 102%-110% \$0.004	No aplica	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 51 DE 91

% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$36	\$31	\$20	No aplica

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

JEFE DE TELEMARKETING

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

JEFE DE TELEMARKETING				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$350	\$300	\$200	No aplica
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	No aplica
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 52 DE 91

% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$88	\$75	\$50	No aplica

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

TELEVENDEDOR

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Si el alcance excede el 100% de la meta se calcula el excedente según factor.
6. El factor para el pago de comisiones \$ 0.001 y \$ 0.002 aplica para las categorías principales (avícola y preparado), en ocasiones tiende a variar dependiendo de la estrategia de ventas y el puesto al que se le aplique.
7. A partir del 100% de ventas las libras excedentes del 100% al 102% se multiplicarán por el factor \$0.002 (para avícola-preparado).
8. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.002 (para avícola-preparado).
9. Las libras que excedan el 100% hasta un máximo de 102% se multiplicarán por el factor \$0.001 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 53 DE 91

10. Las libras que excedan el 102% hasta un máximo de 110% se multiplicarán por el factor \$0.003 (preparados-avícola). El factor varía dependiendo de la estrategia del departamento de ventas.

11. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.

12. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

TELEVENDEDOR				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$70	\$60	\$40	No aplica
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	No aplica
Categoría Asociada	Preparado	Avícola	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	100%-102% \$0.001 102%-110% \$0.002	100%-102% \$0.001 102%-110% \$0.003	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$18	\$15	\$10	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 54 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR DE CLIENTES ESPECIFICOS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

SUPERVISOR DE CLIENTES ESPECIFICOS				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$315	\$270	\$180	\$180
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	No aplica
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance (bono) de 110%	\$79	\$68	\$45	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 55 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR DE SUPERMERCADOS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

SUPERVISOR DE SUPERMERCADOS				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$315	\$270	\$180	\$180
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance (bono) de 110%	\$79	\$68	\$45	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 56 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR DE CLIENTES ESPECIALES

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

SUPERVISOR DE CLIENTES ESPECIALES				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$350	\$300	\$200	\$200
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$88	\$75	\$50	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 57 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

SUPERVISOR JUNIOR DE SUPERMERCADOS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

SUPERVISOR JUNIOR DE SUPERMERCADOS				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$280	\$240	\$160	\$160
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	85%	85%	90%	60%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No Aplica	No Aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	No aplica
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$70	\$60	\$40	No aplica

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 58 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

GERENTE DE VENTAS GENERALES

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

GERENTE DE VENTAS GENERALES				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$800	\$700	\$400	\$500
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	90%	90%	90%	75%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	110%
Monto a pagar por exceder alcance de 110%	\$200	\$175	\$100	\$300

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 59 DE 91

Lineamientos para el pago de comisiones para el puesto:

GERENTE DE VENTAS ESPECÍFICAS

1. Se obtiene el pago variable por el logro del 100% de la meta.
2. Se obtiene el pago por factor al lograr los alcances mínimos designados a cada puesto de trabajo.
3. Se identifica el cumplimiento de la ruta en cada una de las categorías.
4. Se debe identificar si la categoría a pagar tiene la restricción de cumplimiento mínimo de la categoría asociada (ver tabla de puestos). Categorías principales (avícolas y preparadas), asociadas (embutidos y mascotas).
5. Se calcula el pago de acuerdo a la tabla de cada puesto.
6. Los pagos variables, por factor y bonos son acumulativos según tabla de puesto.

GERENTE DE VENTAS ESPECÍFICAS				
Conceptos / Categorías	Avícola	Preparados	Embutidos	Mascotas
Monto de 100% de la meta asignada	\$600	\$525	\$300	\$375
% Mínimo de la meta asignada para comisionar	90%	90%	90%	75%
Categoría Asociada	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Pago Por Factor	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
% Máximo sobre la meta a pagar	110%	110%	110%	110%
Monto a pagar por exceder alcance de (bono) 110%	\$150	\$131	\$75	\$225

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 60 DE 91

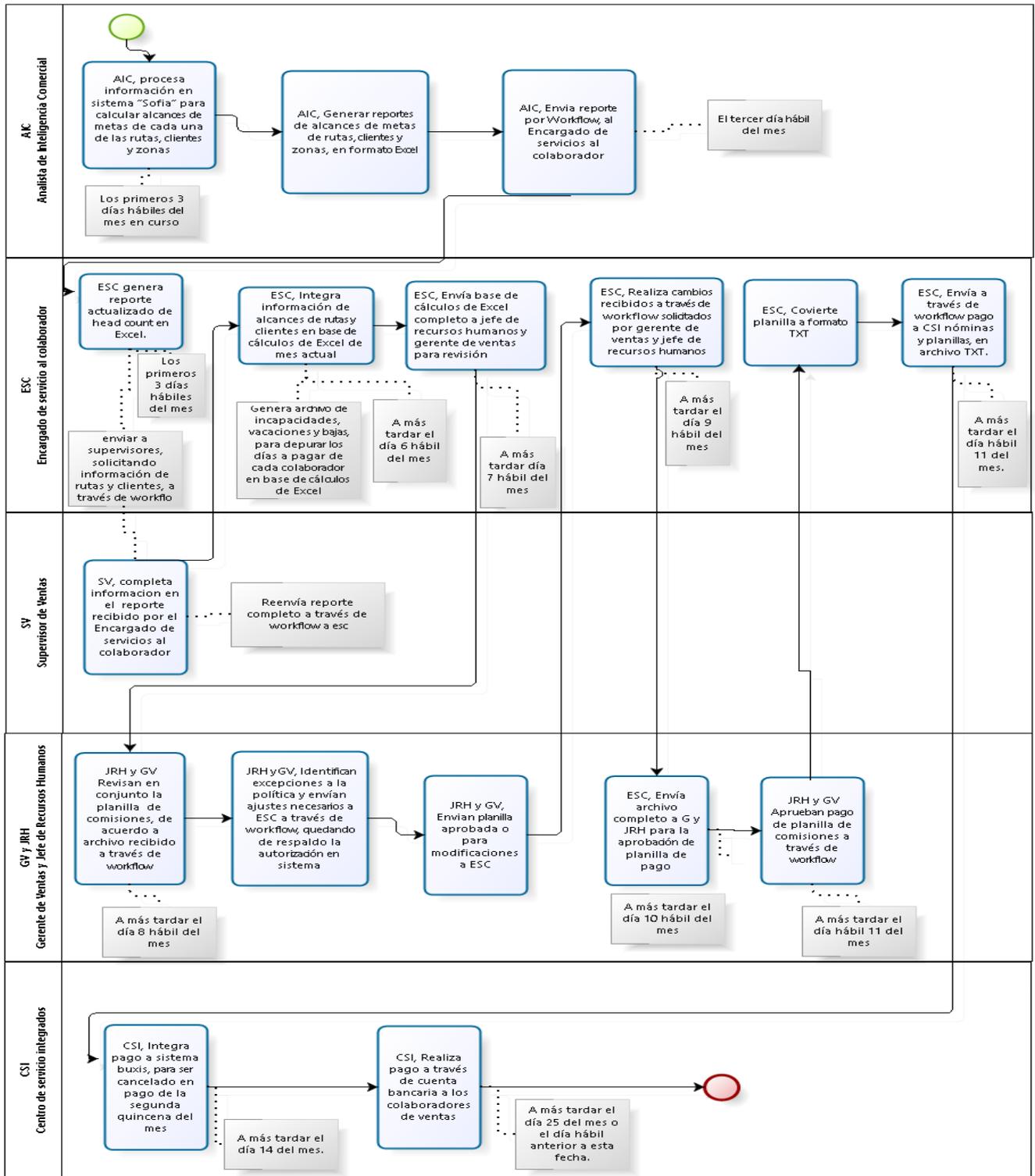
8. Proceso de pago

En el proceso de pago participarán las diferentes áreas involucradas, cumpliendo tiempos definidos, procedimientos y formatos.

Las áreas involucradas en el proceso de pago de comisiones son: Inteligencia comercial, Comercialización, Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Nóminas del Centro de Servicios Integrados,

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 61 DE 91

8.1 Flujo de proceso para el pago de planilla de comisiones



REDACCIÓN

AUTORIZÓ:

DIRECCIÓN

FECHA: MAYO 2020

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR COMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN IPES

PÁGINA 62 DE 91

A continuación, se detalla el proceso de pago de comisiones:

Responsable	Proceso	Tiempo
Analista de inteligencia comercial	Responsable de procesar información en sistema "Sofia" para calcular alcances de metas de cada una de las rutas, clientes y zonas.	Los primeros 3 días hábiles del mes
Analista de inteligencia comercial	Generar reportes de alcances de metas de rutas, clientes y zonas, en formato Excel, enviarlo por Workflow, al Encargado de servicios al colaborador.	El tercer día hábil del mes.
Encargado de servicios al colaborador	Genera reporte actualizado de head count en Excel, para enviar a supervisores, solicitando información de rutas y clientes, a través de workflow.	Los primeros 3 días hábiles del mes.
Supervisores de ventas	Colocan zona y días trabajados en reporte recibido por el Encargado de servicios al colaborador y envía a través de workflow.	A más tardar el día 5 hábil del mes.
Encarado de servicios al colaborador	Integra información de alcances de rutas y	A más tardar el día 6 hábil del mes.

REDACCIÓN

AUTORIZÓ:

DIRECCIÓN

FECHA: MAYO 2020

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR COMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN IPES

PÁGINA 63 DE 91

	clientes en base de cálculos de Excel de mes actual.	
Encargado de servicios al colaborador	Agrega a base de cálculos de Excel las rutas y clientes donde ha trabajado cada colaborador de acuerdo a los reportes recibidos a través de workflow.	A más tardar el día 6 hábil del mes.
Encargado de servicios al colaborador	Genera archivo de incapacidades, vacaciones y bajas, para depurar los días a pagar de cada colaborador en base de cálculos de Excel.	A más tardar el día 7 hábil del mes.
Encargado de servicios al colaborador	Envía base de cálculos de Excel completo a jefe de recursos humanos y gerente de ventas para revisión.	A más tardar día 7 hábil del mes.
Jefe de recursos humanos y gerente de ventas	Revisan en conjunto pago de comisiones del personal de ventas, de acuerdo a archivo recibido a través de workflow.	A más tardar el día 8 hábil del mes.
Jefe de recursos humanos y gerente de ventas	Identifican excepciones a la política y envían ajustes necesarios a Encargado de servicios al	A más tardar el día 8 hábil del mes.

REDACCIÓN

AUTORIZÓ:

DIRECCIÓN

FECHA: MAYO 2020

RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR COMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN IPES

PÁGINA 64 DE 91

	colaborador a través de workflow, quedando de respaldo la autorización en sistema.	
Encargado de servicios al colaborador	Realiza cambios recibidos a través de workflow solicitados por gerente de ventas y jefe de recursos humanos.	A más tardar el día 9 hábil del mes.
Encargado de servicios al colaborador	Envía archivo completo a gerente de ventas y jefe de recursos humanos para la aprobación de pago.	A más tardar el día 10 hábil del mes.
Gerente de ventas y jefe de recursos humanos	Aprueban pago de planilla de comisiones a través de workflow.	A más tardar el día hábil 11 del mes
Encargado de servicios al colaborador	Envía a través de workflow pago a Centro de servicios integrados nóminas y planillas, en archivo TXT.	A más tardar el día hábil 11 del mes.
Nóminas y planillas de Centro de servicios integrados	Integra pago a sistema buxis, para ser cancelado en pago de la segunda quincena del mes.	A más tardar el día 14 del mes.
Nóminas y planillas de centro de servicios integrados	Realiza pago a través de cuenta bancaria a los colaboradores de ventas.	A más tardar el día 25 del mes o el día hábil anterior a esta fecha.

REDACCIÓN	AUTORIZÓ:	DIRECCIÓN	FECHA: MAYO 2020
RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR COMERCIAL	COMERCIALIZACIÓN IPES	PÁGINA 65 DE 91

9. Actualizaciones a la política

Las actualizaciones a esta política deberán contemplar los siguientes aspectos:

1. El monto asignado a cada familia de producto de acuerdo al puesto, se deberá compartir con los colaboradores, como parte de la oferta salarial al ingresar a la compañía o al ser ascendido/trasladado de puesto.
2. Las metas de cada ruta o cliente, serán definidas por el Analista de Inteligencia Comercial.
3. Los cambios en metas de rutas o clientes se deberán comunicar al 100% del personal afectado, con un mes de anticipación e indicando las fechas a realizar los cambios.
4. Todo cambio o actualización a esta política deberá ser revisada por el jefe de Recursos Humanos y aprobada por el Director Comercial.

F. _____

DIRECTOR COMERCIAL

F. _____

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

F. _____

ANALISTA DE
INTELIGENCIA COMERCIAL

3. Metodología y estrategia

La metodología propuesta está conformada por las siguientes etapas:

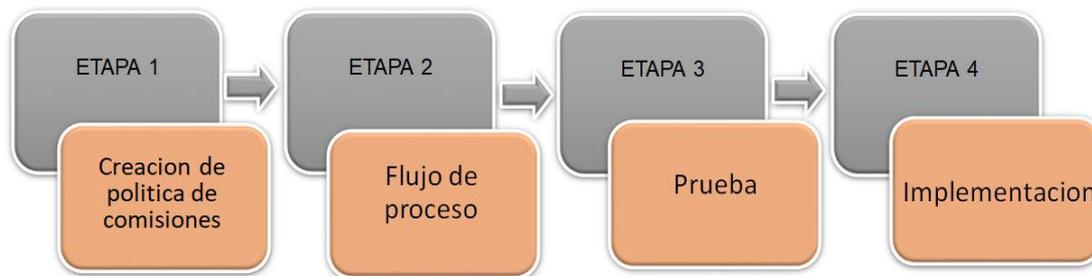


Figura 3

Etapa I: Creación de la política

Esta etapa está compuesta por las siguientes áreas:

- Inteligencia comercial. Define las rutas y los alcances para el personal de ventas, además de remitir la información en formato electrónico editable y con fecha límite 3 de cada mes a RH.
- Ventas. Por medio de los supervisores remite la información necesaria de los colaboradores que están activos, reportando incapacidades, vacaciones, etc. según formato único y como fecha límite, el 6 de cada mes.
- ESC. Recibe la información que envía tanto inteligencia comercial como ventas para consolidarla y realizar el respectivo cálculo de planilla.
- CSI. Realiza el pago de las comisiones mensualmente.

Se programaron reuniones de trabajo en las que cada área involucrada planteó la parte del proceso que les corresponde, con el fin de integrarlo en la política. Una reunión para planteamiento, una para revisión y una última para aceptación.

Etapa II: Flujo de procesos

En esta etapa se diseñara el flujo del proceso (que se definió en la Política de pago de comisiones) con la participación de los integrantes descritos en la etapa uno, y debe integrarse personal de Tecnología de la Información (TI).

Según políticas de trabajo del departamento de TI, serán los encargados de desarrollar el flujo del proceso en la herramienta informática “ProcessMaker”, con el fin de integrarla con los sistemas que utilizan en la compañía, así como de su licenciamiento y actualización; esta etapa tendrá una duración de tres semanas.

ProcessMaker, cuenta con un 75% de aprobación de acuerdo las características que el departamento de TI requiere para la funcionalidad de Workflow. (tabla 5). Además, que cuenta con soporte técnico 24/7.

ProcessMaker

Por qué ProcessMaker Productos y precios Soluciones Recursos Acerca de Contáctenos Free

Hemos desarrollado recursos para ayudarte en este momento tan difícil. [Haga clic aquí](#) para obtener más información.

Automatizar los flujos de trabajo

Elimine las tareas manuales, los silos de datos y los cuellos de botella, a la vez que mejora la visibilidad y el seguimiento de los procesos en toda la organización.

[Aprende más](#)

Además de lo anterior, en esta etapa se compartirá el proceso con las áreas antes mencionadas para que cada uno conozca su rol y la importancia del mismo, el orden en el que intervendrán y a su vez verificar la su funcionalidad.

Etapa III: Prueba

En primer momento TI, verificara el equipo de cómputo, la instalación de herramientas de ofimática, acceso a internet, además, de la asignación de permisos de administrador en la plataforma ProcessMaker.

TI se reunirá con las áreas de la etapa I para asignar usuarios y autorizar accesos a la herramienta. Durante esta etapa se capacitará a todos los usuarios, agrupados por los roles que desempeñan dentro del proceso, además de incluir la enseñanza de la herramienta informática a utilizar.

Luego de esto, se realizarán pruebas a un grupo de usuarios finales a los que se les brindarán las indicaciones generales y el objetivo de la implementación para que el flujo de proceso se ejecute correctamente.

Etapa IV: Implementación

En la implementación de la herramienta informática que automatiza el flujo de proceso para el pago de comisiones, creado en la política, se precisan tres meses de seguimiento y verificación del funcionamiento, durante este plazo los usuarios podrán ser asesorados por el técnico asignado para resolver las dudas que puedan tener los usuarios.

3.1 Cronograma de actividades de metodología y estrategia

#	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Creación de política general de comisiones			x	x	x																			
2	Flujo de procesos							x	x	x															
3	Pruebas de flujo de procesos											x	x	x											
4	Implementación (3 meses, RH)																x						x		

Tabla 6.

4. Organización para la ejecución

Con el propósito de evitar las contingencias en las que la compañía se ha visto envuelta por los errores en el proceso actual en el pago de comisiones para el personal de ventas se utilizará una herramienta informática con la cual se diseñará un Workflow para estandarizar el proceso de pago de comisiones además de, detectar, prevenir y evitar errores en la información proporcionada para el pago de las mismas, de modo que el Encargado de Servicios al Colaborador obtenga la información concisa y necesaria para poder realizar los cálculos exactos y a tiempo de los colaboradores.

En el proceso intervendrán las siguientes áreas:

- Tecnología de la Información TI
- Inteligencia comercial IC
- Ventas: supervisores y vendedores
- Recursos Humanos RH
- Centro de Servicios Integrados CSI

Las cuales tienen las siguientes funciones:

AREA	FUNCIONES	RESPONSABLE
RH/Ventas	Liderar el proyecto	HRBP/Gerencia de ventas
RH/IC Ventas	Proporcionar información para creación de política	HRBP, ESC; Gerente de Ventas, ASIP.
RH/Ventas	Revisar y validar la política de comisiones, gestionar autorización	HRBP/Gerencia de ventas
RH/Ventas Dirección	Aprobar Política	Gerencia de RH, Dirección Comercial y Dirección de País
RH/Ventas	Divulgación de la política	BPHR/Gerencia de ventas
RH - Ventas IC - CSI	Proporcionar información del proceso de pago de comisiones	ESC, HRBP, EGC, supervisores, gerente de ventas, ASIP, analista de nóminas.
RH - Ventas IC – CSI - TII	Realizar pruebas del proceso definido	ESC, HRBP, EGC, supervisores, gerente de ventas, ASIP, analista de nóminas, técnico TI.
RH/Ventas	Aprobar proceso definido	BPHR/Gerente de ventas
RH-IC Ventas	Proporcionar información para crear Excel de cálculo de comisiones	ESC, ASIP, Supervisores, EGC
RH/Ventas	Realizar pruebas y garantizar funcionalidad de la herramienta	ESC, BPHR, Gerencia de ventas

Tabla 7.

Para validar el funcionamiento del flujo del proceso se realizará prueba de funcionalidad, tomando en cuenta las áreas antes descritas.

Se recalca que para la ejecución del proyecto se necesita del aporte de todas las áreas involucradas en proceso.

5. Monitoreo y evaluación

El flujo del proceso se evaluará a través del cumplimiento de las fases de metodología y estrategia y estará a cargo de HRBP perteneciente a RH quien en compañía de un designado de Contraloría y otro designado de la Dirección Comercial verificarán que las fases del monitoreo y evaluación se cumplan.

Evaluación de proceso

Fases		Aspectos a evaluar	%	Observaciones
Política de comisiones			40%	
	1	¿Se analizó la situación actual?		
	2	¿Se identificaron los errores en los procesos?		
	3	¿Se identificaron los cuellos de botella?		
	4	¿Se identificaron los actuales participantes en el procedimiento?		
Flujo de proceso			40%	
	1	¿Se realizó propuesta de diseño de flujo de procesos?		
	2	¿Se identificaron los pasos y contenido del flujo de procesos?		
	3	¿Se analizaron los tipos de herramientas que se utilizaran para el flujo de procesos?		
	4	¿Se creó el flujo de procesos en un software para Workflow?		
	5	¿Se validó la propuesta de diseño de workflow con la organización?		
Prueba			10%	
	1	¿Se identificaron los usuarios y/ o participantes en flujo de procesos?		
	2	¿Se realizó prueba del nuevo flujo de procesos?		
	3	¿Se capacitó a los participantes en el flujo de procesos?		
Implementación			10%	
	1	¿El resultado fue el esperado?		
	2	¿Hubo monitoreo en la implementación de flujo de procesos?		
	3	¿Se realizó un seguimiento después de la implementación del flujo de procesos?		

Tabla 8.

Es importante el cumplimiento de los porcentajes asignados en cada fase, para afirmar que estas estén completas y en perfecta funcionalidad, si la fase no llegase a completarse hasta un mínimo del 80% de cada una se revisará y corregirá la fase que corresponda para poder alcanzar el porcentaje máximo establecido.

Para dar seguimiento al proceso será fundamental que cada 6 meses se monitoree la cantidad de inspecciones que se reciban por parte del MINTRAB, en especial si alguna de estas denuncias es por errores en los pagos de los colaboradores. Además, en las encuestas de clima que se realizan cada año verificar el porcentaje de satisfacción en relación al pago de salario (si aumenta o disminuye de un año a otro).

6. Recursos y presupuestos

A continuación, se presenta los recursos necesarios para elaboración del proceso por medio de Workflow.

Presupuesto para implementación de Workflow en proceso de pago de comisiones para Avícola Salvadoreña				
Concepto	Detalles	Unidad	Precio	Total
Herramienta para el diseño del Workflow	Incluye: * Espacio en la nube (Ver Anexo 2) * Licencias para usuarios ilimitadas ProcessMaker (Ver tabla 5)	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Técnico en informática mensual	Se requiere contratar un técnico informático por tres meses.	3	\$ 920.00	\$ 2,760.00
Costo de mano de obra comercialización	Total de tiempo invertido por cada uno de los participantes en el proceso	1	\$ 2,650.00	\$ 2,650.00
Costo de mano de obra inteligencia comercial	Gerencia y analista de inteligencia comercial	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00

Costo de mano de obra de recursos humanos	HRBP y ESC	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Costo de mano de obra de TI	Jefe de TI y Técnico de TI	1	\$ 280.00	\$ 280.00
Costo de mano de obra varios	Representantes de cada departamento	1	\$ 807.50	\$ 807.50
Alimentación	Desayuno, Almuerzo y Refrigerios de todas las sesiones programadas	82	\$ 19.00	\$ 1,558.00
Papelería	Recursos didácticos, papel bond, post it, plumones, tijeras, cinta adhesiva, etc.	5	\$ 40.00	\$ 200.00
Viáticos	Pago de combustible por traslados a otros centros de trabajo al personal interno, pago de transporte a asesores, etc.	6	\$ 60.00	\$ 360.00
Total, de inversión				\$ 11,615.50

Tabla 9.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

1. Cambios en necesidades y problemas abordados

El flujo de proceso propuesto contribuye al fortalecimiento de las problemáticas señaladas en la justificación de este proyecto de innovación.

A continuación, se muestran los puntos abordados:

1.1 Carencia de flujo de procesos

Al abordar la problemática a través de la creación de la política de comisiones y el flujo de proceso definido y estructurado, en los cuales se establece el proceso para el pago de comisiones; se prevé la disminución de errores y tiempo para el pago de planilla, ya que ahora se cuenta con un proceso que involucra a las áreas y los requerimientos necesarios para poderlo desarrollar correctamente.

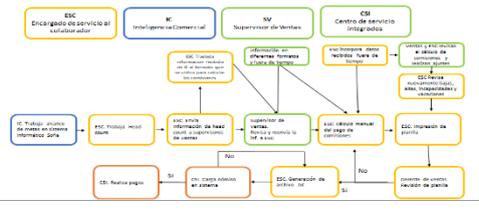
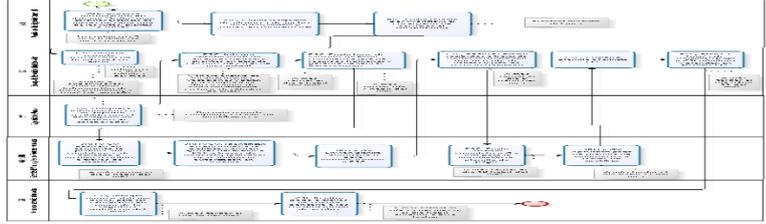
Flujo de procesos antes	Flujo de procesos después
Funciones realizadas sin existir límite de tiempo	Funciones realizadas en plazo indicado
Recálculos en planilla	Planillas puntuales y correctas
Formatos diferentes para recolección de información	Formato único para la recolección de información (anexo 4)
Mayor índice de errores	Disminución de errores
Elaboración de planilla de comisiones en jornada laboral extraordinaria	Elaboración de planilla en jornada laboral ordinaria
	

Tabla 10

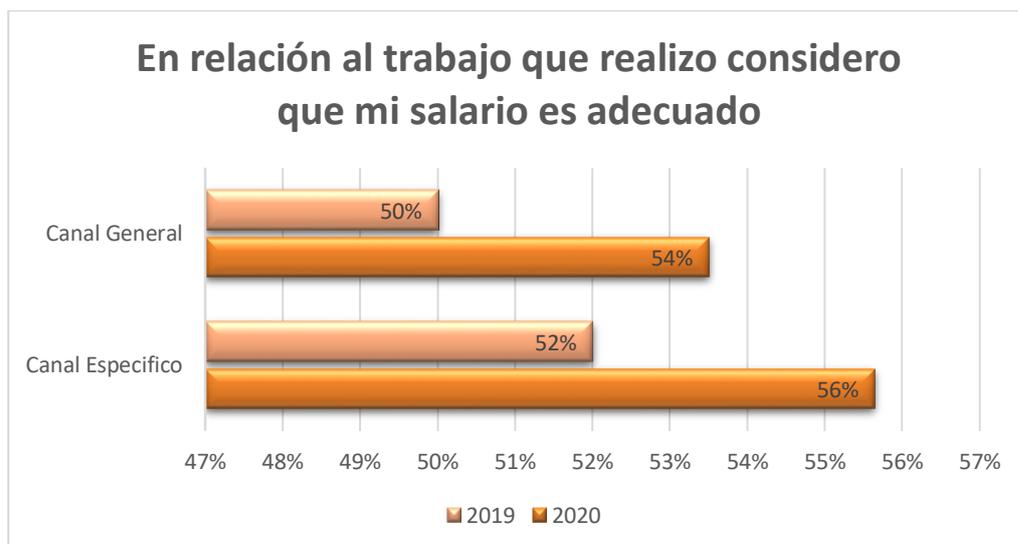
1.2 Disminución de errores en el pago de comisiones

La implementación del flujo de procesos representa la optimización de recursos y tiempo, ya que brinda la opción de identificar errores por anticipado. Con la implementación de la herramienta se reflejará una significativa disminución de cálculos erróneos, ya que el flujo de procesos está automatizado, integrado y con los accesos necesarios para evitar nuevos errores.

Si en el proceso anterior se recibe información en formatos diferentes, con la herramienta en ejecución la variedad de formatos no existirá más, esto mostrará una disminución en los errores de traslado de información, lo que hace que la información recolectada sea veraz y que el ESC pueda realizar los siguientes pasos del proceso.

1.3 Clima laboral

Con el flujo de procesos en ejecución disminuirá el número de errores en el pago de planillas de comisiones, por lo cual el número de quejas por compensación económica referentes a comisiones se mostrará a la baja, esto podrá ser validado por medio de los estudios de clima laboral que la organización realiza año con año. (Estudio de clima laboral proyectado, tomando de referencia año 2018, 2019, anexo 1).



Fuente: Avícola Salvadoreña. Grafica 3.

1.4 Denuncias ante Ministerio de Trabajo

Es difícil garantizar que las inspecciones del Ministerio de Trabajo muestren una significativa baja; referente al pago de comisiones si disminuirán, pues las denuncias de los colaboradores por pagos no correspondidos o por pagos fuera de tiempo pasaran a un segundo lugar. Si se reciben inspecciones se estima serán rutinarias y no por denuncias interpuestas por los colaboradores, por lo que se garantiza el no pago de multas por esta causa.

1.5 Credibilidad del departamento de Recursos Humanos

Si bien es cierto que incrementar la credibilidad de un departamento es un proceso largo ya que en muchas ocasiones se basa en la capacidad de respuesta sobre las quejas o inconformidades del personal al cual se atiende, se sabe que la confianza se obtiene a través de resultados, los que se verán mejorados con la implementación propuesta. Ante lo cual se mejorará la visualización del trabajo en conjunto para buscar el beneficio común.

Con la automatización del flujo de proceso para el pago de planilla de comisiones se incrementará la efectividad en la elaboración de los cálculos, lo que evita reprocesos y logra optimizar el tiempo de respuesta a las quejas. Las dificultades en el cumplimiento de las funciones y los tiempos de respuesta en la solución de problemas por pagos erróneos se verán disminuidos.

Con el propósito de un mejor resultado, se define una serie de reuniones de comunicación orientadas a informar sobre los avances del proyecto a las audiencias identificadas.

La comunicación incluye lo siguiente:

- Resultados generales del proyecto.
- Lecciones aprendidas.
- Disminución de demandas ante Ministerio de Trabajo.
- Tendencia de disminución de errores en el pago de comisiones.
- Evaluación de clima laboral

2. Cambios esperados

En un primer momento, se realizará la validación técnica del flujo de procesos por Gerencia Comercial, quien siempre ha mostrado una buena iniciativa por la elaboración del flujo de proceso estructurado para el pago de comisiones, que ayude a reducir los errores y tiempos para el cálculo de planillas de comisiones.

Sugiere incrementar el nivel de importancia de aplicar las nuevas tecnologías en los procesos de trabajo, porque brinda reducción de costos, mayor calidad en el trabajo e incrementa la productividad en las compañías.

En un segundo momento, se realizará una prueba técnica con un grupo de usuarios finales, por obtener una base teórica y técnica para generar flujos de procesos en otras áreas.

Se obtendrán retroalimentaciones de los gerentes que no han tenido la oportunidad de implementar flujos de proceso en áreas administrativas.

A partir de la implementación del flujo de proceso se observarán los siguientes cambios:

- Aplicación de una herramienta innovadora y automatizada, para la ejecución de procesos en el pago de planilla de comisiones de la compañía.
- Una mejor organización del área de trabajo, se identificarán los insumos necesarios para realizar los cálculos de la planilla de comisiones, optimizando los tiempos y reduciendo errores.
- La utilización de las herramientas necesarias para la implementación del flujo de proceso, de acuerdo al objetivo, audiencia identificada y requerimientos de la compañía.
- Organización para el desarrollo de las capacitaciones a través de un cronograma, lo que contribuirá a mejorar la atención y percepción a las áreas participantes.
- Con el flujo de procesos propuesto se garantiza un adecuado cálculo del pago de planilla de comisiones para la Dirección Comercial de Avícola Salvadoreña, así también la disminución de errores.

3. Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

Se realizarán pruebas a un grupo de usuarios finales, se les brindarán las indicaciones generales y el objetivo de la implementación, para que el flujo de proceso se ejecute correctamente; la verificación del equipo de cómputo, la instalación de herramientas de ofimática, acceso a internet, además, de la asignación permisos de administrador en la plataforma ProcessMaker estará a cargo de TI. Durante el desarrollo del caso práctico se valorará la rapidez del proceso, (cuán rápido es el antiguo proceso y cuán rápido es el nuevo), la contabilización de errores y la facilidad de implementación de la herramienta.

La propuesta es eficiente porque se cuenta con una política de comisiones detallada, que permite conocer el proceso de pago de planilla de comisiones minuciosamente, y los usuarios tienen las habilidades técnicas, además se cuenta con la automatización del flujo de proceso para ejecutar de manera fiable el proceso para el pago de comisiones, es decir, se optimiza el tiempo de la ejecución del proceso.

La propuesta es eficaz, porque permite al usuario seguir los pasos definidos en la política de comisiones para desarrollar el flujo de proceso, logrando los objetivos del documento y la efectividad será por el incremento de números de departamentos que automaticen los procesos.

4. Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

En la implementación del proyecto se toma en cuenta la percepción del personal que está involucrado, gerentes, usuarios y beneficiarios, con el fin de constatar que el flujo de procesos propuesto, muestre una serie de cambios de beneficios al actual proceso de pago de comisiones.

Las gerencias verán una mayor fluidez en el proceso de pago de comisiones, lo que permitirá la reducción de los tiempos en la elaboración de planilla. Además, las gerencias podrán optar por la aplicación de este tipo de flujos en

otras áreas administrativas. Podrán hacer informes sobre futuras contrataciones y su respectivo pago de comisiones.

Referente a la estructura de la política de comisiones, se espera que los usuarios al momento de realizar la validación muestren confianza y se visualice que la metodología es clara para desarrollar a paso a paso el proceso para ejecución del flujo.

Los usuarios harán uso de nueva tecnología y la aplicarán al proceso de pago de comisión, además de poder colaborar en la ejecución de nuevos proyectos relacionados con flujo de proceso.

Los beneficiarios poco a poco observarán cambios significativos a la hora de recibir su pago de comisión, ya que los errores por pago de planilla se verán disminuidos, también sus consultas serán solventadas y resueltas con prontitud.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con la realización de este proyecto de innovación se concluye que el uso de herramientas informáticas como ProcessMaker es de gran valor para diseñar flujo de procesos, como es el caso del presente proyecto de innovación.

Con respecto a la política de comisiones en la cual se estandariza el proceso para el pago de éstas, se ejecuta el cumplimiento de las normativas legales de pago; de tal manera que no habrá motivos para que haya quejas de parte de los colaboradores del área de ventas.

Abonado a lo anterior, la creación de la Política y el diseño del flujo de proceso para el pago de comisiones genera cambios positivos en la compañía, porque contribuye a la reducción de los errores en el cálculo de los pagos y mejora el tiempo de respuesta en caso de inconformidades, además que, ayuda a eliminar la carga laboral en el área de RRHH.

Recomendaciones y propuestas

Se recomienda a la compañía actualizar sus procesos e incursionar a metodologías virtuales, que trasciendan de lo tradicional y colocarse a la vanguardia. Además, debe de incursionar en nuevos modelos de procesamiento de información, para maximizar el tiempo invertido y así optimizar los resultados esperados. De igual manera para asegurar el buen funcionamiento del flujo de proceso se debe brindar retroalimentación a las áreas involucradas en un lapso de tiempo definido.

Se aconseja que para la evaluación de presupuestos anuales se consideren la actualización y adquisición de herramientas informáticas de vanguardia.

Se sugiere que la Política de pago de comisiones tenga actualizaciones cada 2 años, de acuerdo a las estrategias de ventas que establezcan y sea comunicada a sus colaboradores en tiempo oportuno antes de su aplicación.

Socialización de resultados

Con el propósito de una efectiva de socialización de resultados, se han definido una serie de reuniones de comunicación orientadas a informar sobre los resultados del proyecto de investigación a las audiencias identificada.

Las comunicaciones deberán incluir lo siguiente:

- Resultados generales del proyecto.
- Lecciones aprendidas.
- Disminución de demandas ante Ministerio de Trabajo.
- Tendencia de disminución de errores en el pago de comisiones.
- Evaluación de clima laboral

Audiencia identificada	Objetivo	Actividades de socialización	Plazo de ejecución	Responsable
Dirección de comercialización, DC	Presentar a DC, los resultados de la implementación del flujo de procesos y el uso de matrices, para mejorar el pago de comisiones	Se trabajará por medio de reuniones e informes por escritos	La compañía establecerá el plazo	RRHH
Encargado de servicio al colaborador, ESC	Presentar a ESC la disminución de errores en el cálculo de comisiones	Se trabajará por medio de reuniones e informes por escritos	La compañía establecerá el plazo	RRHH
Supervisores de ventas	Mostrar los avances y mejoras de la implementación de los nuevos formatos para envío de información	Se trabajará por medio de reuniones e informes por escritos	La compañía establecerá el plazo	RRHH

Gerente de ventas	Presentar los beneficios y mejoras de la automatización de los procesos.	Se trabajará por medio de reuniones e informes por escritos	La compañía establecerá el plazo	RRHH
Personal de ventas	Comunicar los cambios realizados dentro del proceso, solucionando los problemas reportados, disminuyendo considerablemente los errores en pagos.	Comunicado a través de correos electrónicos, colocar en carteleras comparativo de incidencias antes y después de implementar el proceso.	La compañía establecerá el plazo	RRHH

Tabla 11

Referencias

- Chang, Richard Y. Mejora continúa de procesos. Editorial Granica. Argentina, 1996.
- Evaluación de Proyectos Informáticos, Gabriel U, 2006
- González Lorca, Jesús. Ediciones Trea, S.L., 2005, 224 páginas, Título Sistemas workflow: Funcionamiento y metodología de implantación, Volumen 136 de Biblioteconomía y Administración Cultura
- Johansson, Henry J., McHugh, Patrick, Pendlebury, A. John y Wheeler III, William A. Reingeniería de procesos de negocios. Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Mexico, 1995.
- Libros, Evaluación de Proyectos Informáticos. Autor Gabriel Baca Urbina. Año 2006.
- Lowenthal N. Jeffrey. Reengineering the Organization: A - Step - by - Step Approach to Corporate Revitalization. Milwaukee CISC. ASQC Quality Press. USA, 1994.
- Marciales, D. (17 de mayo de 2011). Workflow. Recuperado el 24 de abril de 2015, de Blog Sistemas de información gerencial: <http://sistemasinfoger.blogspot.com/>
- Presidencia de la Republica, Coordinación General de Estudios Administrativos. Guía técnica para la elaboración de procedimientos, Colección Guías Técnica, Serie: Organizaci6n y Métodos, Núm. 9. México, 1981.
- Redes de Computadoras. Autor Natalia Olifer y Víctor Olifer. Año 2009.
- WFMC (Workflow Management Coalition, www.wfmc.org)
- Workflow, Universidad Santiago de Chile, 2019

Anexos

Anexo 1

Resultados de encuesta de clima 2018-2019

DETALLE POR AFIRMACIÓN

Canal Tradicional

Recompensas

160 Total de respondientes (Participación 100%)

Recompensas	Nro. de Respuestas	Historico	Total CMI 2018	LATAM 75	Global	
Canal Tradicional	157	65% 13% 22%	69	68	71	60
21. En relación al trabajo que realizo considero que mi salario es adecuado.						
Canal Tradicional	157	50% 20% 31%	53	58	64	56
24. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mio, creo que mi salario es adecuado.						
Canal Tradicional	156	61% 14% 25%	64	61	68	56
27. Estoy satisfecho con los beneficios adicionales al salario que me brinda esta empresa.						
Canal Tradicional	157	83% 6 11%	89	84	80	67

DETALLE POR AFIRMACIÓN

Canal Moderno

Recompensas

144 Total de respondientes (Participación 100%)

Recompensas	Nro. de Respuestas	Historico	Total CMI 2018	LATAM 75	Global	
21. En relación al trabajo que realizo considero que mi salario es adecuado.						
Canal Moderno	141	52% 13% 34%	53	58	64	56
Zona 110	36	44% 6 50%	52	58	64	56
Zona 210	27	59% 11% 30%	57	58	64	56
Zona 310	15	53% 13% 33%	26	58	64	56
Zona G	14	57% 7 36%	42	58	64	56
Zona H	11	73% 18% 9	88	58	64	56
Zona K	12	67% 25% 8	75	58	64	56
Zona J	9	22% 22% 56%	78	58	64	56
Zona N	8	38% 25% 36%	80	58	64	56
Zona L	5	80% 20%	63	58	64	56
Zona F	4	25% 50% 25%	100	58	64	56

Anexo 2

Precios de almacenamiento en la nube

Servicio	Límite de espacio Gratuito	20 GB	50 GB	100 GB	200 GB	1 TB (1.000 GB)	Ilimitado
Google Drive	15 GB	-	-	1,99 \$/mes (1,75 €/mes)	-	9,99 \$/mes (8,81 €/mes)	-
Dropbox	2 GB	-	-	-	-	9,99 €/mes	-
OneDrive	15 GB	-	2 €/mes	-	-	-	--
iCloud	5 GB	0,99 €/mes	-	-	2,99 €/mes	9,99 €/mes	-
Amazon Cloud Drive	5 GB	8 €/año	20 €/año (1,66 €/mes)	40 €/año (3,33 €/mes)	80 €/año (6,66 €/mes)	400 €/año (33 €/mes)	-
Orange Cloud	25 GB (con ciertas tarifas)	-	-	6,05 €/mes	-	-	-
Vodafone Backup +	25 GB	-	-	-	-	-	-
Movistar Cloud	-	1 €/mes	-	2 €/mes	-	-	5 €/mes

Anexo 3

Universidad Evangélica de El Salvador

Escuela de Postgrados y Maestrías

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Guía de entrevista

Puesto de trabajo entrevistado:

Objetivo: Realizar diagnóstico de los problemas o necesidades en el departamento de recursos humanos de la empresa Avícola Salvadoreña.

1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?
2. Dentro de esa estructura ¿existe un departamento que necesite apoyo con el personal que la conforma? explique
3. ¿Qué tipo de apoyo necesita? Explique
4. ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así?
5. ¿Cuenta con estudio de clima laboral?
6. ¿Cuáles son las áreas más afectadas?
7. ¿Cuentan con políticas internas para el personal de la compañía?
¿Cuáles son?
8. ¿En relación a la política de pago que menciona, se aplica de manera correcta? explique
9. ¿Cómo está estructurado el pago del personal del área comercial?
explique
10. ¿Cuáles son los indicadores para poder medir el rendimiento o alcance del personal del área comercial?
11. ¿Utilizan la figura del pago de comisiones por ventas realizadas?
12. ¿Cómo se realiza el cálculo de las comisiones? explique
13. ¿Estos cálculos están establecidos por escrito? explique
14. ¿Cuentan con herramientas informáticas para realizar estos cálculos?
Explique

15. ¿Han tenido inconsistencias en los pagos de las comisiones? ¿Sí? ¿No?
¿Por qué?
16. Si han tenido inconsistencias ¿han tenido reclamos por parte de los colaboradores?
17. ¿Estos reclamos han llegado a convertirse en demandas en el MINTRAB? ¿En el último año cuantas han sido?
18. ¿Qué otros problemas han tenido por las inconsistencias en el pago de las comisiones? Explique
19. Desde su perspectiva, ¿cuál es el principal problema que existe en esta área?
20. ¿Cree que hay oportunidad de mejora en esta área? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

Anexo 4. Formato para recolección de información

Códigos a utilizar	
Titular de la zona	T
Sustituto de la zona	S
Día de Vacación	V
Día Ausente	A

Sección	Cargo	Código Empleado	Nombre	Ruta de ventas	DIA																														Total días a pagar	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
ZONA "A"	VENDEDOR	2998	JUAN PEREZ	R-105																																

Glosario

- **Aplicación móvil:** es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles. Este tipo de aplicaciones permiten al usuario efectuar un variado conjunto de tareas —profesional, de ocio, educativas, de acceso a servicios, etc.—, facilitando las gestiones o actividades a desarrolla
- **Automatización:** Aplicación de procedimientos automáticos en la realización de un proceso
- **CMI:** Ganado o ganadería
- **Comisiones:** Es un importe económico que recibe un vendedor o asesor comercial como ganancia por las ventas realizadas en un periodo de tiempo
- **Desarrollador:** es un profesional encargado de crear y diseñar la interfaz o las aplicaciones informáticas de una empresa. El objetivo principal de un desarrollador de aplicaciones, también conocido como programador web, es asegurar el buen mantenimiento de la base de datos. También se encarga de solucionar cualquier inconveniente que presenten las aplicaciones web.
- **Granja avícola:** es un establecimiento agropecuario para la cría de aves de corral
- **Head count:** plantilla
- **Human Resources Business Partner:** Socio Estratégico de Recursos Humanos
- **KPI:** El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.
- **MINTRAB:** Ministerio de Trabajo

- Nube: es un término que se utiliza para describir una red mundial de servidores, cada uno con una función única. La nube no es una entidad física, sino una red enorme de servidores remotos de todo el mundo que están conectados para funcionar como un único ecosistema. Estos servidores están diseñados para almacenar y administrar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios, como streaming de vídeos, correo web, software de ofimática o medios sociales. En lugar de acceder a archivos y datos desde un equipo personal o local, accede a ellos en línea desde cualquier dispositivo conectado a Internet, es decir, la información está disponible dondequiera que vaya y siempre que la necesite.
- Pecuaria: Ganado o ganadería
- Planta de incubación: Lugar donde se calientan los huevos de gallina para prepararlos para su nacimiento
- Portales de pollo: Son los puestos pequeños en los mercados o tiendas mayoristas identificados con la marca de Pollo Indio donde se comercializa el producto
- Procedimiento: método o modo de tramitar o ejecutar una cosa
- Reingeniería: es establecer secuencias en interacciones nuevas en procesos administrativos y regulatorios.
- Ruta de ventas: itinerario que seguirá cada día el vendedor, gestor de ventas y gestor de supermercado para ir a visitar a los clientes
- Servidor (hardware): un servidor basado en hardware es una máquina física integrada en una red informática en la que, además del sistema operativo, funcionan uno o varios servidores basados en software. Una denominación alternativa para un servidor basado en hardware es "host" (término inglés para "anfitrión").
- Servidor (software): un servidor basado en software es un programa que ofrece un servicio especial que otros programas denominados clientes pueden usar a nivel local o a través de una red. El tipo de servicio depende del tipo de software del servidor. La base de la comunicación es el modelo cliente-servidor y, en lo que concierne al intercambio de

datos, entran en acción los protocolos de transmisión específicos del servicio.

- Telemarketing: promueve y vende productos de la empresa a clientes o posibles clientes a través de llamadas telefónicas.
- Workflow: flujo de trabajo.