



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“PLAN DE REESTRUCTURACIÓN REMUNERATIVA VARIABLE DEL PERSONAL OPERATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AUTONORT, TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Lucero Jacqueline Caceres Sanchez

Asesor:

Mg. Martin Facundo Ruiz

Trujillo – Perú
2019

DEDICATORIA

A mi hermano David que vive eternamente en mi corazón.

A mis padres por guiarme y por reflejar sus sueños en mí.

A Irma, mamá Charo por acogerme en su vida como hija y amarme incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios.

A mis padres por todo su esfuerzo y
por inculcarme valores y ganas de
superación.

A mi familia por ser mi apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación	14
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	15
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases Teóricas	18
2.2.1. <i>Remuneración</i>	18
2.2.1.1. <i>Remuneración Fija</i>	18
2.2.1.2. <i>Remuneración Variable</i>	19
2.2.1.3. <i>Estructura Salarial</i>	20
2.2.1.4. <i>Gastos de planilla</i>	21
2.2.1.5. <i>Escala de intervalos</i>	22
2.2.1.6. <i>Indicadores integrales</i>	23
2.2.1.7. <i>Venta integral</i>	24
2.2.2. <i>RENTABILIDAD</i>	25
2.2.2.1. <i>Ratios de rentabilidad:</i>	25
2.3. Definición de términos básicos	26
2.4. Hipótesis.....	27
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	28
3.1. Operacionalización de variables.....	29
3.2. Tipo de diseño de investigación.....	30
3.3. Material.....	30
3.3.1. <i>Población</i>	30
3.3.2. <i>Muestra</i>	30
3.4. Métodos.....	30
3.4.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	30
3.4.2. <i>Procedimientos</i>	30

CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	32
4.1. Información de la empresa	32
4.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	32
4.1.2. <i>Misión</i>	32
4.1.3. <i>Visión</i>	32
4.1.4. <i>Filosofía</i>	32
4.1.5. <i>Valores</i>	32
4.1.6. <i>Competencia</i>	33
4.2. Resultado de los instrumentos de recolección de datos	36
4.2.1. <i>Entrevista</i>	36
4.2.2. <i>Ficha de observación</i>	36
4.3. Análisis de la situación actual de la remuneración variable y la rentabilidad de la empresa	37
4.3.1. <i>Situación actual de la remuneración variable de las Jefaturas por unidad de negocio.</i>	37
4.3.1.1. <i>Jefatura de Vehículos</i>	37
4.3.1.2. <i>Jefatura de Repuestos</i>	43
4.3.1.3. <i>Jefatura de Servicios</i>	49
4.3.2. <i>Situación actual de la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos</i>	56
4.3.3. <i>Situación actual de la remuneración variable de los asesores de servicios</i>	63
4.3.4. <i>Situación actual de la rentabilidad de la empresa</i>	68
4.4. Establecer indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de las jefaturas por unidad de negocio de la empresa.	70
4.4.1. <i>Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Vehículos.</i>	70
4.4.2. <i>Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Repuestos</i>	77
4.4.3. <i>Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Servicios</i>	83
4.5. Proponer el cumplimiento de venta integral y escala de intervalos de comisiones aplicadas al margen neto de las operaciones en la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos.....	91
4.6. Precisar indicadores financieros e indicadores de gestión en la estructura remunerativa variable de los asesores de servicios de la organización que incidan en la rentabilidad de Autonort.	96
4.7. Comprobación que los resultados del plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo inciden en la rentabilidad de la empresa Autonort S.A., Trujillo 2018.	113
4.7.1. <i>Jefatura de Vehículos</i>	113
4.7.2. <i>Jefatura de Repuestos</i>	114
4.7.3. <i>Jefatura de Servicios</i>	115
4.7.4. <i>Asesores de venta de vehículos</i>	116
4.7.5. <i>Asesores de servicios</i>	117
4.7.6. <i>Rentabilidad de la empresa Autonort. en el cuarto trimestre del 2018.</i>	118
DISCUSIÓN.....	120
CONCLUSIONES.....	122

RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo de comisiones a los asesores de venta de vehículos más vendidos en Interamericana.....	33
Tabla 2 Cálculo de comisiones a los asesores de venta de vehículos más vendidos en Autonort .	34
Tabla 3 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Trujillo.....	38
Tabla 4 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Esperancita.....	39
Tabla 5 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Chimbote	40
Tabla 6 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Barranca	41
Tabla 7 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Huaraz	42
Tabla 8 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Trujillo	44
Tabla 9 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Esperancita	45
Tabla 10 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Chimbote	46
Tabla 11 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Barranca	47
Tabla 12 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Huaraz	48
Tabla 13 Actual alcance meta Jefatura servicios Trujillo	50
Tabla 14 Actual alcance meta Jefatura servicios Esperancita	51
Tabla 15 Actual alcance meta Jefatura servicios Chimbote	52
Tabla 16 Actual alcance meta Jefatura servicios Barranca	53
Tabla 17 Actual alcance meta Jefatura servicios Huaraz	54
Tabla 18 Resumen de remuneración variable actual por sede en el cuarto trimestre del 2018	55
Tabla 19 Actual escala comisiones vehículos Toyota	56
Tabla 20 Comisión para Hino	56
Tabla 21 Actual cálculo de comisiones de vehículos.....	57
Tabla 22 Programa de Venta Integral del mes de Octubre 2018	58
Tabla 23 Programa de Venta Integral del mes de Noviembre 2018.....	59
Tabla 24 Programa de Venta Integral del mes de Diciembre 2018.....	60
Tabla 25 Alcance de meta.....	61
Tabla 26 Cálculo actual de comisiones (incentivos y conexos)	61
Tabla 27 Comisión actual por asesor en el cuarto trimestre del 2018.....	62
Tabla 28 Resumen de comisiones actual por sede en el cuarto trimestre del 2018	63
Tabla 29 Venta Integral Asesores Servicio Octubre 2018	64
Tabla 30 Venta Integral Asesores Servicio Noviembre 2018.....	65
Tabla 31 Venta Integral Asesores Servicio Diciembre 2018.....	66
Tabla 32 Remuneración variable actual de asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018 ..	67
Tabla 33 Resumen de remuneración variable actual de asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018.....	67
Tabla 34 Estado de Resultados actual - periodo cuarto trimestre del 2018	69
Tabla 35 Indicadores financieros actuales - periodo cuarto trimestre del 2018.....	70
Tabla 36 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Trujillo.....	72
Tabla 37 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Esperancita.....	73
Tabla 38 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Chimbote	74
Tabla 39 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Barranca	75
Tabla 40 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Huaraz	76
Tabla 41 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Trujillo	78
Tabla 42 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Esperancita.....	79
Tabla 43 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Chimbote	80
Tabla 44 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Barranca	81
Tabla 45 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Huaraz	82
Tabla 46 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Trujillo	85
Tabla 47 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Esperancita	86
Tabla 48 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Chimbote	87
Tabla 49 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Barranca	88
Tabla 50 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Huaraz	89

Tabla 51 Resumen de propuesta en remuneración variable por sede en el cuarto trimestre del 2018	90
Tabla 52 Propuesta de cálculo de comisiones de vehículos activando Venta Integral	93
Tabla 53 Propuesta de cálculo de comisiones (incentivos y conexos).....	94
Tabla 54 Comisión por asesor propuesta en el cuarto trimestre del 2018	95
Tabla 55 Resumen de la propuesta de comisiones por sede en el cuarto trimestre del 2018	96
Tabla 56 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Trujillo.....	98
Tabla 57 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Trujillo	99
Tabla 58 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Trujillo	100
Tabla 59 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Esperancita.....	101
Tabla 60 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Esperancita	102
Tabla 61 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Esperancita	103
Tabla 62 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Chimbote	104
Tabla 63 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Chimbote.....	105
Tabla 64 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Chimbote.....	106
Tabla 65 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Barranca.....	107
Tabla 66 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Barranca	108
Tabla 67 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Barranca.....	109
Tabla 68 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Huaraz.....	110
Tabla 69 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Huaraz	111
Tabla 70 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Huaraz	112
Tabla 71 Resumen de remuneración variable propuesta para los asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018	112
Tabla 72 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de vehículos en el cuarto trimestre del 2018	113
Tabla 73 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de repuestos en el cuarto trimestre del 2018	114
Tabla 74 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de servicios en el cuarto trimestre del 2018	115
Tabla 75 Resumen de variación en la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos en el cuarto trimestre del 2018	116
Tabla 76 Resumen de variación en la remuneración variable de los asesores de servicio de vehículos en el cuarto trimestre del 2018	117
Tabla 77 Estado de Resultados actual vs plan - periodo cuarto trimestre del 2018	118
Tabla 78 Indicadores financieros actual vs plan - periodo cuarto trimestre del 2018.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelos de vehículos más vendidos de la marca KIA.....	33
Figura 2 Organigrama Autonort.....	35

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo de la empresa Autonort para el cuarto trimestre del 2018, la empresa pertenece al rubro automotriz y se dedica a la compra y venta de vehículos de marca Toyota y camiones Hino, además de la venta de repuestos y servicios de planchado y pintura, mantenimientos preventivos y correctivos.

Actualmente la remuneración variable de jefaturas (ventas, servicios y repuestos) cuenta con un bono que se activa con el cumplimiento del 90% de meta global por indicadores de ingresos y margen con lo cual, el plan de reestructuración remunerativa variable para las jefaturas considera distribuir el mismo bono a metas individuales de indicadores financieros por facturación y margen e indicadores de gestión.

Los asesores de venta de vehículos tienen comisiones e incentivos ligados a la cantidad de unidades vendidas en el mes sin considerar ventas conexas que suman al ingreso de la línea de negocio. En el plan de reestructuración remunerativa variable prima el cumplimiento de venta integral para poder activar la escala de remuneración que se aplicará al margen bruto de cada operación.

En el caso de los asesores de servicios cuenta con dos bonos, el primero consta de activar el 90% de una venta integral y el segundo de llegar al 90% de la meta de ingresos por facturación por lo que, el plan de reestructuración se centra en metas individuales por indicadores financieros de ingresos por facturación e ingresos por venta de Castrol y ozonizado que son productos ligados al servicio además de considerar como indicador de gestión la penalización por tener órdenes de trabajo pendientes de pago más 60 días y tener un % de satisfacción del cliente menor a 94%.

De esa manera se logra aumentar los ingresos y controlar los gastos generados por la remuneración variable de jefaturas de servicio, ventas y repuestos; además de los asesores de venta y controlar el costo por los asesores de servicios, es decir que los gastos y costos vayan en proporción de los ingresos proporcionando mayor rentabilidad en comparación de las demás concesionarias que solo se centran en el incremento de ingresos como estrategia para obtener rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a variable remunerative restructuring plan for the operating personnel of the company Autonort for the fourth quarter of 2018, the company belongs to the automotive industry and is dedicated to the purchase and sale of Toyota brand vehicles and trucks Hino, besides the sale of spare parts and services of ironing and painting, preventive and corrective maintenance.

Currently the variable remuneration of head offices (sales, services and spare parts) has a bonus that is activated with the fulfillment of 90% of global goal by income and margin indicators, with which the variable remuneration restructuring plan for the headquarters considers distributing the same bonus to individual goals of financial indicators by turnover and margin and management indicators. Vehicle sales advisors have commissions and incentives linked to the number of units sold in the month without considering related sales that add up to the income of the business line. In the variable remuneration restructuring plan, the compliance with the integral sale is prioritized in order to activate the scale of remuneration that will be applied to the gross margin of each operation.

In the case of service advisors, it has two bonds, the first consists of activating 90% of an integral sale and the second of reaching 90% of the revenue goal for the year. The restructuring plan focuses on goals Individuals by income indicators for income from income and sales revenue Castrol and ozonated in the future. From the customer less than 94%.

In this way it is possible to increase revenues and control the expenses generated by the variable remuneration of service, sales and spare parts headquarters; in addition to the sales advisors and control the cost by the service advisors, that is to say that the expenses and costs go in proportion of the income providing greater profitability in comparison to the other concessionaires that only focus on the increase of income as a strategy for get profitability

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Hoy en día, todas las organizaciones con fines de lucro buscan mantenerse en el mercado asegurando resultados económicos que se traducen en ganancias monetarias para los dueños, el caso de las empresas automotrices dedicadas a la compra y venta de vehículos no es la excepción. El gasto generado en las planillas del personal operativo se encuentra regularmente dentro de los gastos más fuertes, motivo por el cual el diseño y/o reestructuración de las remuneraciones son de suma importancia para que sirva como factor motivacional entre el personal y logre ser visto por la gerencia como una inversión en vez de un gasto.

En el país, las remuneraciones se están reestructurando, la mayoría de las empresas empiezan a orientarse estratégicamente a una nueva forma de remuneración que reconoce las competencias, la participación y la generación de resultados. Es por ello que ahora el pago de una remuneración variable está condicionada al cumplimiento de metas del personal, convirtiéndose de esta forma en parte importante de la estrategia del negocio lo cual le permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia. Debido al entorno altamente competitivo que rodea a las organizaciones, la reestructuración debe ser diseñada de acuerdo a la naturaleza y necesidad de cada empresa, debe ser administrada considerando los mecanismos legales vigentes y representar una inversión para la misma.

Autonort es una empresa del sector automotriz, concesionaria de la empresa Toyota del Perú, empresa líder en ventas de unidades vehiculares a nivel nacional, esta se dedica a la venta de vehículos de marca Toyota y línea de camiones Hino, venta de repuestos originales de marca Toyota y también brinda servicios de mantenimientos preventivos, correctivos, planchado y pintura a sus clientes en el norte del país; para ello cuentan con una fuerza de ventas que son el principal motor para llegar a las metas de ventas que la empresa necesita generar, circunstancia que no ha estado bien direccionada en la empresa puesto que pagaban en un nivel de bonos más alto al rendimiento que generaban sus alcances de metas, obteniendo como resultado un incremento de gasto a comparación del incremento de ingresos, punto que afecta directamente la rentabilidad del periodo.

Un punto importante es el caso de todas las jefaturas de sucursal y jefaturas por unidad de negocio, actualmente Autonort cuenta con sedes en Trujillo, Esperancita, Chimbote, Huaraz y Barranca por lo que mantiene jefes de sucursal en cada una de ellas, en las cuales también tiene sus respectivos jefes de venta de vehículos, venta de repuestos, jefe servicios y jefe de B&P (Planchado y pintura), todos obtienen una bonificación variable solo por llegar a su meta de ingresos y margen, sin embargo, lo realizan incurriendo en mayores gastos los cuáles no

son contabilizados o no se tienen en cuenta para alinear la meta de la empresa que es maximizar la rentabilidad; ante ello la ausencia de indicadores integrales, dentro de los cuales se deben incluir indicadores financieros, comercial y de gestión, repercuten en no poder contemplar un incremento de la rentabilidad a través de cumplimiento de metas de las jefaturas mencionadas, trabajo que se debe realizar, analizar y organizar para los fines económicos de la organización.

Por otro lado donde se genera uno de los mayores gastos de ventas de la empresa son el importe de comisiones que se paga a los asesores de venta de vehículos, estos perciben comisiones según una escala porcentual que afecta directamente al margen que genera la venta de las unidades a la empresa, esta escala se ha elevado sin embargo las ventas se han caído teniendo en cuenta el incremento del Impuesto selectivo al consumo, pero como genera mayor comisiones vender menos se llega a una etapa de conformismo en donde se obtiene el mismo nivel de ingresos pero generando mayor gasto de ventas, es por ello que se debe ajustar la escala a un cumplimiento de metas y venta integral de nuestros productos conexos, ya que las comisiones e ingresos adicionales que brinda son cuantiosos y ayudan a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Adicional a ello la empresa tiene a los asesores de servicios de todos los talleres de las sucursales mencionadas de la empresa, el impacto no es tan cuantioso como en la remuneración variable de las jefaturas o asesores de venta de vehículos, pero si se podría no solo reformular su forma de comisionar, sino que ayuden a rentabilizar a través de productos que se venden en el taller como ozonizados y aceite Castrol por las cuales se obtiene un margen adicional al del mercado y genera ingresos adicionales, por ello se debe tener en cuenta indicadores financieros y de gestión para reducir los trabajos pendientes de facturar y hacer más productivo cada taller para la organización ya que en la actualidad solo se les paga su bono por llegar a una meta de facturación que es parte de sus funciones regulares en el puesto que desempeñan.

El sistema de remuneración variable en el caso de las empresas privadas está diseñado para que permita responder a las exigencias de las empresas que son disminuir los costos e incrementar la productividad y, a esto se suma, el mejorar la calidad en las empresas públicas, en este ámbito existe un sistema de información que plantea ejecutar la remuneración variable en base a eficiencia. En el ámbito privado, tradicionalmente se aplica las comisiones por ventas y las bonificaciones por ende se puede indicar que la reestructuración de la remuneración variable del personal de una empresa va a incidir positivamente en la rentabilidad de la empresa alineando el nivel de gastos con el nivel de generación de ingresos.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo, incide en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación tiene una relevancia empresarial resaltante puesto que contiene información de análisis administrativa y financiera para cualquier tipo de organización, por lo que la extensión de su uso sería muy provechosa para diferentes profesionales que busquen la mejora económica y financiera de las organizaciones en donde desarrollan sus funciones laborales, de tal manera la justificación resalta en que el modelo de análisis de la estructura remunerativa del personal es adaptable a cualquier necesidad o línea de negocio, además de que cumple con las condiciones de ley respecto a los beneficios sociales que imparte el ministerio de trabajo.

A su vez justifica su importancia sobre todo para los compañeros de estudio de las carreras profesionales de negocios como contabilidad, administración y economía; puesto que analiza desde la perspectiva de análisis de gastos de planilla, la relevancia de tener una estructura remunerativa para el personal operativo de la empresa buscando mejorar la productividad y rentabilidad de la organización en análisis, definitivamente el modelo económico aplicado puede ser usado como modelo para ejecutarlo en trabajos o proyección en prácticas profesionales, ya que es un trabajo que en la universidad solo se encontrará en teoría mas no en un caso real aplicado.

1.4. Limitaciones

La presente investigación se vio afectada por la poca información acerca de reestructuración remunerativa variable del personal operativo, no obstante, se tuvo como referencia información de tesis sobre gestión de gastos por planilla.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia del plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la remuneración variable y la rentabilidad de la empresa.
- Establecer indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de las jefaturas por unidad de negocio de la empresa que incidan en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018.
- Proponer el cumplimiento de venta integral y escala de intervalos de comisiones aplicadas al margen neto de las operaciones en la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos que incidan en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018.
- Precisar indicadores financieros e indicadores de gestión en la estructura remunerativa variable de los asesores de servicios de la organización que incidan en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018.
- Comprobar que los resultados del plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo inciden en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la tesis de García (2014), titulada “Costos laborales y su incidencia en la estructura económica de la empresa pesquera Exalmar S.A.A. de la provincia de Ascope en la ciudad de Trujillo – Perú”, el autor tiene como objetivo determinar la incidencia de los costos laborales en la estructura económica de la empresa identificando la significancia de los costos laborales en la reducción de la utilidad es por ello que, concluye que efectuar de manera periódica el análisis de costos laborales permite determinar la cantidad y su relación con la estructura económica llevando consigo una adecuada reducción de costos que permita mejores resultados en la utilidad del ejercicio. En relación con esta investigación, el antecedente permite observar lo importante que es para la empresa evaluar periódicamente la significancia monetaria y porcentual que tiene los principales costos laborales además de tener un control más exhaustivo para una eficiente reducción de costos sin perjudicar la estabilidad y bienestar de los trabajadores.

En la tesis de Vilchez (2008), titulada “Análisis, diseño e implementación de un sistema para el control de gastos en personal en los proyectos de una ONG en la ciudad de Lima – Perú”, el autor tiene como objetivo proyectar los gastos en los cuales se incurrirá por los honorarios del personal dentro de un periodo de tiempo estable por lo tanto, concluye que el manejo automatizado del ajuste de gastos en el pago de haberes del personal de la organización, fomenta la buena práctica del control de saldos finales proyectados permitiendo mantener a la organización en funcionamiento además de permitir tomar acciones correctivas con anticipación generando mejores soluciones frente a brechas concebidas entre los gastos en pagos de haberes proyectados versus los pagos reales. El antecedente permite tener como base el diseño de un sistema de control de gastos de personal para cumplir con el objetivo de la investigación y permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

En la tesis de Fajardo y Lara (2013), titulada “Diseño de un programa de remuneración variable para la mejora de la productividad en Industria Gráfica en la ciudad de Guayaquil – Ecuador”, el autor tiene como objetivo diseñar un sistema de remuneración variable basado en un margen de rentabilidad por lo que, concluye que el uso de indicadores es útil para medir el desempeño de los empleados, otras de las herramientas para la mejora continua en los procedimientos tales como definición y rediseño de puestos, evaluación objetiva del desempeño e incentivos y remuneraciones variables. El presente antecedente es similar a la investigación ya que con el diseño de remuneración variable su finalidad es dar una solución al incrementar la rentabilidad mediante la optimización de la productividad.

En la tesis de Mosquera (2016), titulada “Diseño y Aplicación de un modelo de Remuneración Variable para una empresa del sector de Telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá – Colombia”, el autor tiene como objetivo diseñar y aplicar un modelo de remuneración variable basado en la productividad de la empresa de tal manera que compense el desempeño del personal es por ello que, concluye que la gestión del desempeño unida con modelos de compensación variable ofrece una alternativa a las organizaciones que buscan dinamismo y alta competitividad en el mercado considerando que el empleador y el empleado comparten los riesgos y las recompensas del negocio logrando así la alineación de objetivos y el compromiso de ambas partes por el logro de los objetivos planteados. El presente antecedente contribuye a diseñar un plan de reestructuración remunerativa variable para lograr un modelo integral que permita el crecimiento sostenido y la motivación al recurso más importante de la organización que es el talento humano.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Remuneración

Según García, Valderrama y Paredes (2014), “Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición” (p.203).

Toyama y Vinatea (2015) mencionan que:

La remuneración es uno de los tres elementos esenciales del contrato de trabajo, representa todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados, sea en dinero o en especie, siempre que sea de su libre disposición. Significa, por lo tanto, una ventaja o incremento patrimonial para el trabajador y su familia, sin tener en cuenta la condición, el plazo o la modalidad de entrega, salvo que, ciertamente, se encuentre excluido legalmente o que por definición, no ingrese dentro de la referida institución. La definición de remuneración es relevante en tanto que los conceptos que ingresan en esta categoría forman parte de los beneficios sociales (CTS, vacaciones, indemnizaciones, etc.) y de los tributos y aportes laborales (EsSalud, aportes a las AFP, etc.) salvo el Impuesto a la Renta de Quinta Categoría que se regula por su propia norma. (p. 615).

2.2.1.1. Remuneración Fija

La remuneración fija para Díaz, (2011):

El sueldo fijo tiene en general la característica ya citada de ser poco estimulante pero da mucha sensación de seguridad. De hecho, en el ámbito de las ventas fomenta a veces la vagancia y desanima a los más aptos y trabajadores. Por supuesto, estos defectos no debemos generalizarlos, y en todo caso pueden reducirse con un sistema de control y sanciones, así como posibles recompensas salariales y no salariales como ascensos, aumentos de sueldo, apoyos en formación, ayuda familiar, consolidación de posiciones y estima de la empresa.

El sistema de remuneración a sueldo fijo parece aconsejable para vendedores de mostrador, repartidores y promotores en la parte baja de la escala, y para vendedores políticos y de grandes operaciones en la parte alta.

Por retribución fija entendemos aquella en la cual el módulo de remuneración no varía, de manera que el trabajador sabe lo que percibirá como contraprestación por los servicios. La remuneración fija se caracteriza, pues por la invariabilidad de la unidad módulo de retribución, sin que obste a tal calificación el hecho de que el otro factor en función del cuál la retribución se establece, sufra variación. (p.120).

2.2.1.2. Remuneración Variable

Al hablar de remuneración variable, Hidalgo (2011) sostiene que:

La remuneración variable es aquella que está atada directamente a los resultados. Las estrategias de pago retribuyen a las personas sobre la base de tres elementos: conocimientos, desempeño y resultados. El desempeño depende de la manera de actuar y aplicar el conocimiento, los resultados son el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades. Estos por su carácter más visible o evidente, han provocado que el pago variable deviniese en una de las formas de retribución más extendida (p.204).

2.2.1.3. Estructura Salarial

Para Artal (2016), la estructura salarial se divide de la siguiente manera:

2.2.1.3.1 Sueldos fijos

El sueldo fijo tiene en general la característica ya citada de ser poco estimulante, pero da mucha sensación de seguridad. De hecho, en el ámbito de las ventas fomenta a veces la vagancia y desanima a los más aptos y trabajadores. Por supuesto, estos defectos no debemos generalizarlos, y en todo caso pueden reducirse con un sistema de control y sanciones, así como posibles recompensas salariales y no salariales como ascensos, aumentos de sueldo, apoyos en formación, ayuda familiar, consolidación de posiciones y estima de la empresa.

El sistema de remuneración a sueldo fijo parece aconsejable para vendedores de mostrador, repartidores y promotores en la parte baja de la escala, y para vendedores políticos y de grandes operaciones en la parte alta.

2.2.1.3.2 Comisión:

La comisión no constituye por sí un sistema de incentivos, sino una auténtica forma de remuneración característica de vendedores que no pertenecen a la plantilla de la empresa. Los agentes comerciales y comisionistas están ligados a la empresa por un contrato de comisión. A veces a los agentes comerciales se les remunera con cantidad fija; a los comisionistas no. A ambos es posible complementarlos con algún sistema de incentivos, si bien es menos frecuente con los comisionistas.

2.2.1.3.3 Sistemas Mixtos:

Son todos aquellos en los que el salario total depende de más de un componente. Son los sistemas más extendidos entre las grandes empresas. En el fondo de estos sistemas subyace el deseo de:

- Adecuar sus remuneraciones a las necesidades de los vendedores procurando maximizar el valor motivador de las mismas.
- Pagar los esfuerzos y los resultados en función de las políticas comerciales.
- Fomentar el espíritu de equipo.
- Facilitar y simplificar el control, homogeneizando remuneraciones en la medida de lo posible. (p.407).

2.2.1.4. Gastos de planilla

Para Dominguez, Gallego y García (2009):

Los gastos de planilla o también conocidos como costos de personal, hacen referencia a las remuneraciones a que son acreedores el esfuerzo humano por elaborar un producto o prestar un servicio. Sin embargo, la remuneración no es el único costo en que incurre la empresa por vínculos laborales, sino que el pago de la seguridad social, sistema de pensiones, goces de haberes en periodos de descanso, vacaciones, días festivos laborados, permisos, enfermedad, entre otros.

Otro punto importante que mencionan, es que en empresas con circunstancias como la de remuneraciones variables y fijas en sus unidades de negocio, se tiene que manejar correctamente el factor porcentual que habrá en cada una de ellas para los trabajadores, ya que es más fácil hacerse cargo de una remuneración variable que está supeditado al cumplimiento de meta según parámetros de rentabilidad, que un gasto fijo que la empresa acarrea mes a mes sin falta.

a) Según su naturaleza.

Son todos aquellos conceptos que sirven para determinar el gasto de planilla.

Entre ellos figura:

- Sueldo bruto o neto
- Seguridad social
- Retenciones
- Remuneraciones por trabajos nocturnos y peligrosidad
- Primas individuales o colectivas, usualmente conocidas como incentivos
- Gratificaciones y asignaciones familiares de ser el caso.

b) Según criterio.

Dentro de esta clasificación, se trata de determinar el proceso contable de los gastos del personal, teniendo en cuenta el proceso contable analítico, haciendo uso de los costos de personal según naturaleza y reclasificaciones en base a los centros de costos o secciones que tenga la empresa. Considerando que los costos de personal o gastos de planilla a los centros que no son productivos, se hacen consideran para el cálculo de los márgenes y resultados. (p.70).

2.2.1.5. Escala de intervalos

Al hablar de escala de intervalos, Rosendo (2018) sostiene que:

Son escalas de clasificación donde las distancias numéricas iguales en la escala representan distancias iguales en la característica que se mide. La escala de intervalo nos permitirá ver la fuerza relativa de la actitud del encuestado. En este sentido, los consumidores no solo pueden clasificar (como en las escalas ordinales), sino que pueden ordenar o establecer ranking con puntuaciones altas o bajas a cada una de las marcas.

a. Escala de intervalos de comisiones

Esta escala de intervalos proporciona información de clasificación para medir el criterio de evaluación que le corresponde de acuerdo a los resultados.

En el rubro comercial sirve como método de pago por volumen de producción tomando en cuenta la filosofía ingreso frente a rendimiento; es decir, a mayor producción, mayores beneficios. (p.84).

2.2.1.6. Indicadores integrales

Según Mujica y Perez (2009), para evaluar el desempeño que es la forma en que los trabajadores realizan su trabajo se utilizan una serie de indicadores (indicadores integrales) que sirven para analizar factores como rendimiento, productividad, habilidades operativas, capacidades de liderazgo y de trabajo en equipo, etc.

Por lo tanto, un indicador integral es la expresión cuantitativa construida a partir de una serie de variables objetivas y medibles que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa y monitorear resultados.

Las principales características de los indicadores integrales son que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

2.2.1.6.1 Indicador de gestión

Para los autores Mujica y Perez (2009), es un concepto que surge concomitantemente con el desarrollo de la filosofía de calidad total. Su inclusión, como indicador de calidad conllevó a considerársele instrumento de evaluación de la gestión en las empresas, puesto que evaluaba impacto de sus productos y servicios. Actualmente el indicador de gestión se emplea como herramienta de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones.

2.2.1.6.2 Indicador financiero

Según Mujica y Perez (2009), los indicadores financieros serán apropiados a cada modelo de negocio y a cada fase del ciclo de vida en que se encuentren los productos, dado que en situación de crecimiento los indicadores deberán atender a conceptos tales como la inversión y el crecimiento de las ventas, en la de sostenimiento atenderá a la rentabilidad y al margen bruto.

2.2.1.6.3 Indicador comercial

Para Mujica y Perez (2009), como el área comercial de la empresa es generadora de ingresos los indicadores comerciales permiten evaluar continuamente el desempeño y generar ciclos de mejora resultando en mejores niveles de ventas y clientes más satisfechos. El conjunto de indicadores depende de los objetivos y el giro de la empresa.

2.2.1.7. Venta integral

Según Koenes (2014) es el método más completo del mercado nacional para la venta de productos y servicios, se genera cuando un cliente solicita un producto o servicio en un negocio y el vendedor identifica que en su portafolio tiene otras mercancías que pueden cubrir y complementar las necesidades del cliente. De esta manera el vendedor puede lograr que el cliente no sólo lleve el producto que está pidiendo sino también otros adicionales.

La venta integral es una oportunidad para fidelizar al cliente, el hecho que un vendedor detecte todas las necesidades de un cliente y pueda ofrecerle varias soluciones hará que el cliente sienta que es importante y que puede confiar en tu negocio.

2.2.2. RENTABILIDAD

Al hablar de rentabilidad, Gitman y Zutter (2012) sostienen que:

La rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentar:

1. al incrementar los ingresos, o 2. al distribuir los costos. (p.544).

2.2.2.1. Ratios de rentabilidad:

Para Olivera (2011) los ratios de rentabilidad son los siguientes:

i. Margen de Utilidad Operativa (MUO)

Esta medida indica la cantidad de ganancias operativas (beneficios antes de intereses e impuestos) por cada unidad de venta, y se calcula comparando la utilidad operativa con el nivel de las ventas netas, como sigue:

$$\text{MUO} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

ii. Margen de Utilidad Neta (MUN)

También conocido como “Tasa de Margen Neto” es un indicador que relaciona la utilidad neta con el nivel de ventas netas y mide los beneficios que obtiene la firma por cada unidad monetaria vendida. Para hallarlo se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{MUN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Mientras más alto sean los resultados de esta razón, la empresa obtendrá mayores ganancias por sus ventas realizadas.

iii. Margen de Utilidad Bruta

Este margen mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera: (p.75)

$$\text{MUB} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

2.3. Definición de términos básicos

- **Gasto de planilla**

Total de retribuciones al personal que son esenciales para desempeñar su labor dentro de la empresa. Los gastos pueden ser fijos o variables y están dirigidos a todos los colaboradores que figuran en la planilla.

- **Gastos operativos**

Son aquellos que permiten mantener la actividad diaria de una compañía. Se ocasionan en el desarrollo normal de la entidad, según el objeto con el que se fundó.

- **Incentivos**

Un incentivo es un estímulo que se le ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

- **Plan**

Es un modelo o documento en el que se plasman las cosas que se pretenden lograr y la manera en la que se llevarán a cabo.

- **Personal operativo**

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son administrativas de dirección o supervisión.

- **Reestructuración**

Es la alteración o modificación de una estructura. En una empresa, la reestructuración puede incluir cambios en la producción, plantilla de trabajadores o presupuesto.

- **Remuneración**

La remuneración es el pago que debe percibir el colaborador como consecuencia de la prestación de servicios estipulado en un contrato.

- **Remuneración fija**

Es aquella que, en forma periódica, semanal, quincenal o mensual, percibe el trabajador, siendo fija en la medida que su monto no varíe en sus periodos de pago, siendo el sueldo un ejemplo típico de este tipo de remuneración.

- **Remuneración variable**

Hace referencia a un sistema de pago que está ligado completamente a los resultados obtenidos por un individuo y/o grupo de colaboradores al interior de una compañía. Lo que realmente busca la empresa es establecer una conexión directa entre resultados y recompensas.

- **Rentabilidad**

La rentabilidad son los beneficios obtenidos como consecuencia de una inversión realizada. Este concepto permite conocer la capacidad que una empresa tiene para remunerar los recursos financieros empleados.

2.4. Hipótesis

El plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo incide positivamente en la rentabilidad de la empresa Autonort porque permitirá aumentar los ingresos en la venta de vehículos y post venta y hacer que el gasto de planilla del personal operativo vaya acorde con el rendimiento considerando indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de las jefaturas por unidad de negocio, tomando en cuenta el pago de comisiones por ventas de vehículos en base al cumplimiento de una venta integral y a una escala de intervalos aplicadas al margen neto de las operaciones además de considerar indicadores financieros e indicadores de gestión en la estructura remunerativa variable de los asesores de servicio.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

- Variable Independiente: Remuneración variable
- Variable Dependiente: Rentabilidad

3.1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
REMUNERACION VARIABLE	Es la retribución asignada a los colaboradores bajo metas negociadas entre el empleador y el empleado. Es así que dicha remuneración depende de un factor de rendimiento o logro.	Remuneración variable de Jefaturas por unidad de negocio	- Importe de remuneración variable de Jefaturas por unidad de negocio (S/) - Variación porcentual de remuneración variable de Jefaturas por unidad de negocio (%)
		Remuneración variable de Asesores de venta de vehículos	- Importe de remuneración variable de Asesores de venta de vehículos (S/) - Variación porcentual de remuneración variable de Asesores de venta de vehículos (%)
		Remuneración variable de Asesores de Servicios	- Importe de remuneración variable de Asesores de servicios (S/) - Variación porcentual de remuneración variable de Asesores de servicios (%)
RENTABILIDAD	Son los beneficios obtenidos como consecuencia de una inversión realizada. Este concepto permite conocer la capacidad que una empresa tiene para remunerar los recursos financieros empleados.	Indicadores de rentabilidad	- Indicador de Margen de Utilidad Bruta (%) (Utilidad Bruta / Ventas Netas)
			- Indicador de Margen de Utilidad Operativa (%) (Utilidad Operativa / Ventas Netas)
			- Indicador de Margen de Utilidad Neta (%) (Utilidad Neta / Ventas Netas)

3.2. Tipo de diseño de investigación.

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva propositiva porque se hará una propuesta por lo que este tipo de diseño permitirá comprobar la incidencia en la rentabilidad al tener un plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo en la empresa Autonort, en la ciudad de Trujillo, Trujillo 2018.

3.3. Material.

3.3.1. Población.

Información financiera, total de reportes y documentación del área operativa de la empresa Autonort.

3.3.2. Muestra.

Información financiera, total de reportes y documentación del área operativa de la empresa Autonort en el cuarto trimestre del año 2018.

3.4. Métodos.

3.4.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- **Análisis documental**

La presente investigación tendrá esta técnica de recolección de datos porque permite diagnosticar a la empresa con la finalidad de obtener información necesaria acerca de la gestión que realizan para el control de los gastos por remuneración variable del personal operativo.

- **Entrevista**

Entrevista a la Gerente corporativa de finanzas de la empresa Autonort. Esta técnica de recolección de datos permite conocer la opinión acerca de la gestión que realiza la empresa y cómo espera mejorar la rentabilidad.

3.4.2. Procedimientos

- Se recaudará información de la ficha de observación y la entrevista aplicada a la Sub Gerente corporativa de finanzas de la empresa Autonort.
- Se elaborará un diagnóstico general de la empresa según los resultados obtenidos en el análisis documental y se analizarán los reportes de documentos que sustenten los gastos por remuneración variable del personal operativo.

- Para analizar los reportes de los documentos que se requiere se utilizarán formatos de Excel y tablas dinámicas las cuales van a permitir filtrar la información de datos específicos.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Información de la empresa

- **Razón Social:** Autonort.

4.1.1. Reseña Histórica

Inicia sus operaciones en Trujillo el 1 de enero de 1998, con su primer concesionario (dentro del Grupo Autonort) autorizado por TOYOTA del Perú para brindar 3 tipos de Servicios: Ventas de Autos, Ventas de Repuestos y Servicios Técnico, con tan solo 27 empleados.

En 1999, amplía sus operaciones en la ciudad de Cajamarca, como representantes de la marca TOYOTA. Es mismo año, inicia un contrato de servicios de mantenimiento y suministro de repuesto con la empresa Minera Yanacocha SRL. Contrato que actualmente se mantiene vigente con AUTONORT CAJAMARCA S.A.C., la cual se constituyó a fines del año 2004 como producto de la expansión del Grupo Autonort.

Para el año 2006 la sucursal en Chimbote, en 2008 se inician las operaciones en la ciudad de Jaén, y a principios del 2009 se dan por concluidas las instalaciones en las ciudades de Tarapoto, creando así AUTONORT NOR ORIENTE S.A.C. Ese mismo año también se inauguran las instalaciones en Barranca.

En 2011, ampliamos nuestras operaciones con Minera Barrick, Misquichilca S.A en Lagunas Norte (La Libertad) y Pierina (Ancash).

Actualmente gracias a las tres (3) empresas que conforman el Grupo Autonort podemos llegar a Ocho (8) departamentos del Perú y hemos creado una gran familia con más 644 colaboradores.

4.1.2. Misión

Proveer de soluciones automotrices de la más alta calidad a nuestros clientes del norte del país, creando una relación con una esmerada atención personalizada, logrando superar sus expectativas, influyendo positivamente en sus vidas, comunidad, empresas y medio ambiente.

4.1.3. Visión

Ser la empresa automotriz líder y consolidada en el Norte del país, basados en nuestra calidad de servicio, mejora continua, compromiso social y sustentable con las generaciones futuras, logrando satisfacción total en nuestros clientes.

4.1.4. Filosofía

La filosofía de gestión sustenta en la satisfacción total de los clientes.

4.1.5. Valores

- Dedicación al trabajo
- Profesionalismo

- Ser la mejor versión de sí mismo
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Identificación
- Amor a la patria

4.1.6. Competencia

La competencia directa es Interamericana (concesionaria de la marca KIA).

Sus 4 modelos de vehículos más vendidos son:

Figura 1 Modelos de vehículos más vendidos de la marca KIA



Fuente: Elaboración propia

De los cuales la modalidad de pago a sus asesores de venta es el 12% del margen neto de venta. Siendo este el escenario estimado de pago.

Tabla 1 Cálculo de comisiones a los asesores de venta de vehículos más vendidos en Interamericana

INTERAMERICANA (KIA)						
MODELO	PRECIO VENTA	COSTO	MARGEN 1	MARGEN - COSTO ADICIONAL	MARGEN NETO	COMISION 12%
PICANTO	\$ 10,390.00	\$ 9,870.50	\$ 519.50	\$ 419.50	\$ 355.51	\$ 42.66
RIO sedan	\$ 13,390.00	\$12,720.50	\$ 669.50	\$ 569.50	\$ 482.63	\$ 57.92
Cerato	\$ 18,990.00	\$18,040.50	\$ 949.50	\$ 849.50	\$ 719.92	\$ 86.39
Sportage	\$ 23,490.00	\$22,315.50	\$ 1,174.50	\$ 1,074.50	\$ 910.59	\$ 109.27

Fuente: Elaboración propia

Versus los 4 modelos de unidades más vendidas de Toyota en un escenario de 12% del margen neto.

Tabla 2 Cálculo de comisiones a los asesores de venta de vehículos más vendidos en Autonort

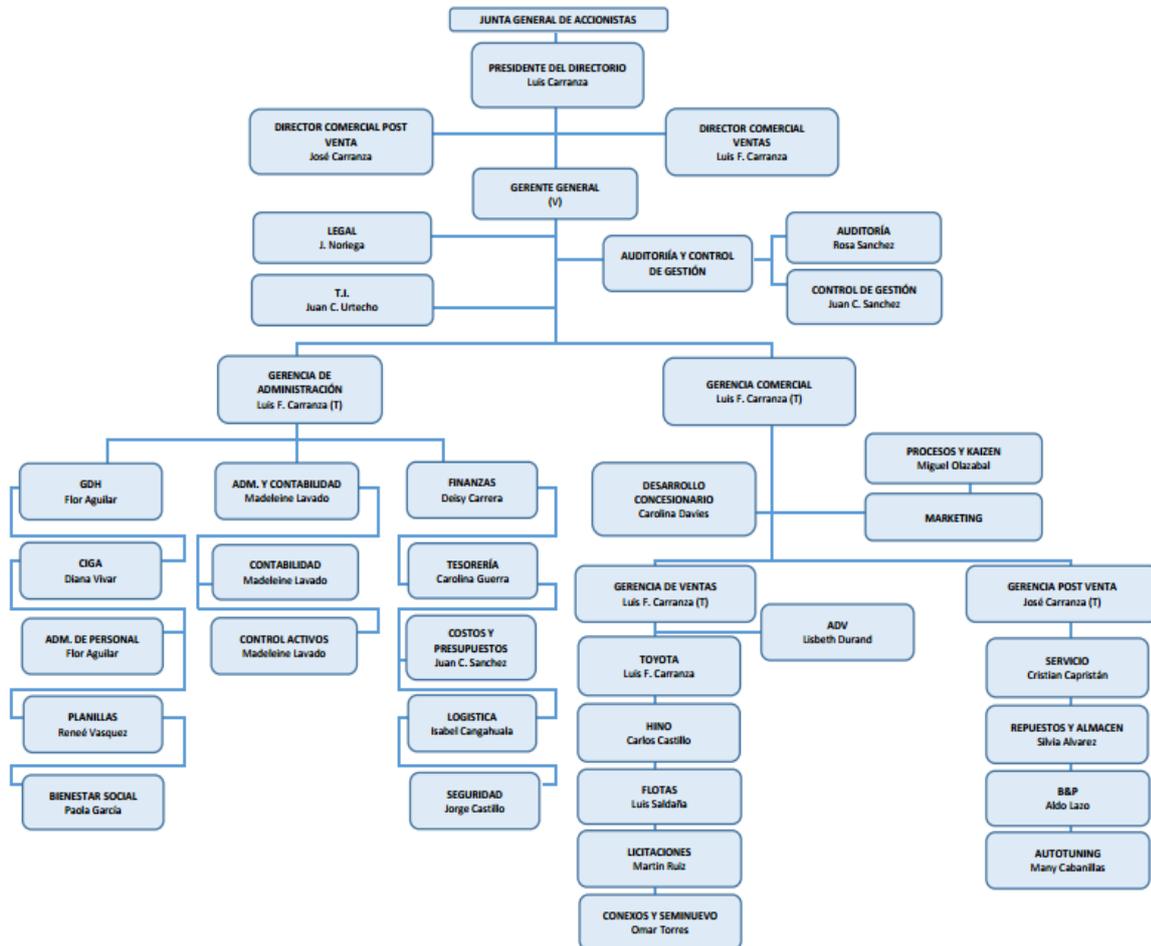
AUTONORT (TOYOTA)

MODELO	PRECIO VENTA	COSTO	MARGEN 1	MARGEN - COSTO ADICIONAL	MARGEN NETO	COMISION 12%
Yaris	\$ 18,590.00	\$ 17,520.00	\$ 1,070.00	\$ 970.00	\$ 822.03	\$ 98.64
Corolla	\$ 23,290.00	\$ 22,120.00	\$ 1,170.00	\$ 1,070.00	\$ 906.78	\$ 108.81
Rav4	\$ 33,490.00	\$ 31,010.00	\$ 2,480.00	\$ 2,380.00	\$ 2,016.95	\$ 242.03
Hilux	\$ 42,200.00	\$ 40,700.00	\$ 1,500.00	\$ 1,400.00	\$ 1,186.44	\$ 142.37

Fuente: Elaboración propia

La variación de las comisiones pagadas por cada concesionaria radica claramente en la diferencia que hay en los precios de cada vehículo, teniendo Toyota dentro de sus modelos más vendidos unidades con precios elevados a comparación de Kia.

Figura 2 Organigrama Autonort



Fuente: Recursos Humanos - Autonort

4.2. Resultado de los instrumentos de recolección de datos

4.2.1. Entrevista

En la entrevista realizada a la Gerente corporativa del área de Finanzas de la empresa se pudo recopilar información acerca de cómo ve el comportamiento de los gastos generados por la remuneración variable.

La entrevistada manifiesta que la empresa incurre en gastos elevados por políticas empleadas en la empresa que no necesariamente han impulsado en el incremento de ingresos, sino que debido a la falta de análisis el resultado económico de Autonort ha visto afectado por la tendencia de incremento en los gastos por remuneración variable.

Si bien la empresa cuenta con indicadores para medir la efectividad de las jefaturas por unidad de negocio, el área de ventas y de post venta es necesario considerar un plan de reestructuración remunerativa variable que considere aspectos más específicos que incidan positivamente en la rentabilidad, ya que a través de esta gestión los indicadores a medir serían más eficientes y el gasto generado iría en proporción con los ingresos.

Ver **ANEXO N° 1**.

4.2.2. Ficha de observación

Según lo observado en el área operativa; un punto en contra es que los asesores y jefaturas del área mencionada no tienen un compromiso total ya que se limitan en ofrecer un producto o servicio y no se esplayan en desarrollar una venta integral.

Otro punto resaltante es que las ventas de vehículo varían de acuerdo a las sedes por lo que no deberían evaluar a todos con los mismos rangos de metas.

Ante lo detallado se evidencia la necesidad de contar con indicadores que diligencien los ingresos, el margen resultante de cada venta, la calidad del trabajo que ofrecen y la gestión que realizan para el desarrollo de su área. Ver **ANEXO N° 2**.

4.3. Análisis de la situación actual de la remuneración variable y la rentabilidad de la empresa

4.3.1. Situación actual de la remuneración variable de las Jefaturas por unidad de negocio.

La remuneración de las jefaturas por unidad de negocio se divide en sueldo fijo (que varía de acuerdo a la sede) y sueldo variable de acuerdo al cumplimiento de las metas como resultado de su gestión.

Las metas son resultado de una proyección anual en ingresos y márgenes que realiza la empresa a inicios de cada año.

Para que la remuneración variable se active, cada jefatura tiene que cumplir como mínimo con el 90% de sus metas de ingresos y de márgenes.

El problema con este sistema de pago se ve reflejado después del margen bruto, en los gastos incurridos con cada gestión, ya que el principal objetivo en las jefaturas es cumplir con la meta a pesar de que la rentabilidad no demuestre los resultados esperados.

4.3.1.1. Jefatura de Vehículos

Las metas provienen de los ingresos y márgenes proyectados anualmente, adicional a ello el importe varía dependiendo de la sede y el periodo, esto debido a que se analiza también los datos históricos comerciales de la empresa.

Como consecuencia de ello, los bonos van en proporción a la participación que tiene cada sede en los resultados de la empresa. La sede de Trujillo al ser la principal y con mayores ingresos tiene un bono mayor a las demás sedes.

Los ingresos ejecutados tienen como fuente el estado financiero por unidad de negocio y los márgenes son resultado de los ingresos del mes por concepto de vehículos menos el costo de ventas de vehículos.

A continuación, se detalla el actual alcance de meta por sucursal para la jefatura de vehículos en el cuarto trimestre del 2018.

Tabla 3 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Trujillo

ALCANCE DE METAS COMERCIALES TRUJILLO 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.9,360,000		S/.9,047,680		96.7%	92.2%	Cumplió meta	S/. 5,000
	Margen Vehículos	S/.636,480	6.8%	S/.559,063	6.2%	87.8%			
NOVIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.9,600,000		S/.9,188,562		95.7%	93.5%	Cumplió meta	S/. 5,000
	Margen Vehículos	S/.652,800	6.8%	S/.595,878	6.5%	91.3%			
DICIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.9,850,000		S/.9,625,887		97.7%	94.3%	Cumplió meta	S/. 5,000
	Margen Vehículos	S/.669,800	6.8%	S/.609,063	6.3%	90.9%			

Fuente: Autonort

Con la presente tabla se puede apreciar que la jefatura de ventas de vehículos en Trujillo activó el bono de S/5,000 en el cuarto trimestre del 2018 con un promedio de 93.3% de alcance de meta.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 3.

Tabla 4 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Esperancita

ALCANCE DE METAS COMERCIALES ESPERANCITA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,560,000		S/.2,190,250		85.6%	91.7%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.133,120	5.2%	S/.130,250	5.9%	97.8%			
NOVIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,800,000		S/.2,687,635		96.0%	90.9%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.145,600	5.2%	S/.124,879	4.6%	85.8%			
DICIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,980,000		S/.2,785,232		93.5%	90.8%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.154,960	5.2%	S/.136,546	4.9%	88.1%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de vehículos en Esperancita activó en el cuarto trimestre del 2018 el bono de S/4,000 con un porcentaje promedio de 91.1%.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 4.

Tabla 5 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Chimbote

ALCANCE DE METAS COMERCIALES CHIMBOTE 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,418,000		S/.2,248,000		93.0%	90.6%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.174,096	7.2%	S/.153,724	6.8%	88.3%			
NOVIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,700,000		S/.2,548,220		94.4%	90.0%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.194,400	7.2%	S/.166,582	6.5%	85.7%			
DICIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.2,950,000		S/.2,846,222		96.5%	95.4%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.212,400	7.2%	S/.200,421	7.0%	94.4%			

Fuente: Autonort

La tabla muestra que la jefatura de venta de vehículos de Chimbote activó el bono de S/4,000 en el cuarto trimestre del 2018 con un porcentaje promedio de 92%, esto debido al aumento de ingresos y margen del mes de diciembre.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 5.

Tabla 6 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Barranca

ALCANCE DE METAS COMERCIALES BARRANCA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.450,000		S/.400,133		88.9%	90.4%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.29,250	6.5%	S/.26,900	6.7%	92.0%			
NOVIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.500,000		S/.440,128		88.0%	86.0%	No cumplió meta	
	Margen Vehículos	S/.32,500	6.5%	S/.27,288	6.2%	84.0%			
DICIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehículos	S/.750,000		S/.720,334		96.0%	92.7%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehículos	S/.48,750	6.5%	S/.43,558	6.0%	89.3%			

Fuente: Autonort

Con la presente tabla se puede apreciar que la jefatura de ventas de vehículos de Barranca activó el bono de S/4,000 en los meses de Octubre y Diciembre con un promedio de 91.6%. Es en el mes de Noviembre que no activó el bono porque solo llegó al 86% de la meta.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 6.

Tabla 7 Actual alcance meta Jefatura ventas vehículos Huaraz

ALCANCE DE METAS COMERCIALES HUARAZ 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehiculos	S/.2,000,000		S/.1,374,278		68.7%	76.7%	No cumplió meta	
	Margen Vehiculos	S/.140,000	7.0%	S/.118,574	8.6%	84.7%			
NOVIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehiculos	S/.2,500,000		S/.2,148,792		86.0%	90.2%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehiculos	S/.175,000	7.0%	S/.165,457	7.7%	94.5%			
DICIEMBRE									
Gerente de Ventas	Ingresos Vehiculos	S/.2,800,000		S/.2,651,448		94.7%	91.9%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Vehiculos	S/.196,000	7.0%	S/.174,587	6.6%	89.1%			

Fuente: Autonort

La tabla muestra que la jefatura de venta de vehículos de Huaraz solo activó el bono de S/4,000 en el mes de Noviembre y Diciembre con un 91.1%. En el mes de Octubre solo alcanzó el 76.7% de la meta.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 7.

4.3.1.2. Jefatura de Repuestos

Las metas para esta línea de negocio son menores debido a que ocupa el porcentaje mínimo de participación en la rentabilidad de la empresa.

La empresa proyecta un mayor margen de ganancia para esta línea de negocio a diferencia de la venta de vehículos.

La jefatura de repuestos tiene como canal de ventas no solo mostrador donde se tiene contacto directo con el cliente, sino que realiza ventas al área de servicios donde requieren de los productos para realizar sus mantenimientos y reparaciones.

Los ingresos ejecutados provienen del Estado Financiero por unidad de negocio y los márgenes son resultado de los ingresos por venta de repuestos menos los costos de los mismos.

A continuación, se detalla el alcance de meta por sucursal para la jefatura de repuestos en el cuarto trimestre del 2018:

Tabla 8 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Trujillo

ALCANCE DE METAS COMERCIALES TRUJILLO 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.600,000		S/.515,341		85.9%	91.6%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Repuestos	S/.98,400	16.4%	S/.95,840	18.6%	97.4%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.650,000		S/.625,875		96.3%	94.4%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Repuestos	S/.106,600	16.4%	S/.98,587	15.8%	92.5%			
DICIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.750,000		S/.725,889		96.8%	90.0%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Repuestos	S/.123,000	16.4%	S/.102,458	14.1%	83.3%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de repuesto de Trujillo activó el bono de S/3,000 en el cuarto trimestre del 2018 con un porcentaje promedio de 92% en alcance de meta.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 8.

Tabla 9 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Esperancita

ALCANCE DE METAS COMERCIALES ESPERANCITA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.200,000		S/.190,544		95.3%	92.8%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.30,200	15.1%	S/.27,270	14.3%	90.3%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.250,000		S/.230,220		92.1%	90.9%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.37,750	15.1%	S/.33,890	14.7%	89.8%			
DICIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.350,000		S/.320,555		91.6%	90.4%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.52,850	15.1%	S/.47,201	14.7%	89.3%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra cómo la jefatura de venta de repuestos de Esperancita activó el bono en el cuarto trimestre del 2018 con un alcance de meta promedio de 91.4%, siendo Octubre el mes con mayor porcentaje de alcance con 92.8%.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 9.

Tabla 10 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Chimbote

ALCANCE DE METAS COMERCIALES CHIMBOTE 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.130,000		S/.126,249		97.1%	97.3%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.22,100	17.0%	S/.21,560	17.1%	97.6%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.135,000		S/.128,963		95.5%	91.7%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.22,950	17.0%	S/.20,147	15.6%	87.8%			
DICIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.145,000		S/.137,478		94.8%	90.3%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.24,650	17.0%	S/.21,147	15.4%	85.8%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de repuestos de Chimbote activó el bono de S/2,000 en el cuarto trimestre con un alcance de meta promedio de 93.1%.

Es Octubre el mes con mejores resultados ya que tuvo un alcance de meta de 97.3%.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 10.

Tabla 11 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Barranca

ALCANCE DE METAS COMERCIALES BARRANCA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.90,000		S/.81,439		90.5%	91.5%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.10,800	12.0%	S/.9,986	12.3%	92.5%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.95,000		S/.93,004		97.9%	94.8%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.11,400	12.0%	S/.10,447	11.2%	91.6%			
DICIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.105,000		S/.100,998		96.2%	91.3%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.12,600	12.0%	S/.10,885	10.8%	86.4%			

Fuente: Autonort

La presente tabla demuestra que la jefatura de ventas de repuestos de Barranca activó su bono de S/2,000 en el cuarto trimestre teniendo como alcance de meta promedio el 92.5%.

Noviembre es el mes en el que sobrepasó el 95% en alcance de meta de ingresos por la venta de repuestos.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 11.

Tabla 12 Actual alcance meta Jefatura venta repuestos Huaraz

ALCANCE DE METAS COMERCIALES HUARAZ 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.220,000		S/.200,435		91.1%	89.5%	No cumplió meta	
	Margen Repuestos	S/.20,900	9.5%	S/.18,390	9.2%	88.0%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.225,000		S/.220,489		98.0%	92.0%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.21,375	9.5%	S/.18,390	8.3%	86.0%			
DICIEMBRE									
Jefe de Repuestos	Ingresos Repuestos	S/.235,000		S/.232,489		98.9%	96.8%	Cumplió meta	S/. 2,000
	Margen Repuestos	S/.22,325	9.5%	S/.21,113	9.1%	94.6%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de repuestos de Huaraz en el mes de Octubre no alcanzó la meta, llegando solo al 89.5%, pero en el mes de Noviembre y Diciembre activó el bono de S/2,000 con un alcance de meta promedio de 94.4%.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 12.

4.3.1.3. Jefatura de Servicios

Para la activación del bono, la jefatura de servicios tiene que superar el 90% de la meta en ingresos obtenidos por la facturación de órdenes de trabajo y por alcanzar el % requerido en cuanto a márgenes de servicio.

El bono de S/4,000 es solo para la sede de Trujillo que tiene un nivel de ingresos mayor. Las demás sedes de activar el bono solo cuentan con S/3,000.

Servicios es la línea de negocios más rentable por lo que podemos ver que los márgenes de ganancia superan el 21.5% en promedio.

Los ingresos ejecutados provienen del Estado Financiero por unidad de negocio y los márgenes son resultado de los ingresos por repuestos y/o accesorios más ingresos por la mano de obra menos los costos por repuestos y/o accesorios y costos por mano de obra.

A continuación, se detalla el alcance de meta por sucursal de la jefatura de servicios:

Tabla 13 Actual alcance meta Jefatura servicios Trujillo

ALCANCE DE METAS COMERCIALES TRUJILLO 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.760,000		S/.641,140		84.4%	90.3%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Servicio	S/.200,564	26.4%	S/.193,156	30.1%	96.3%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.770,000		S/.765,888		99.5%	99.0%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Servicio	S/.203,280	26.4%	S/.200,472	26.2%	98.6%			
DICIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.785,000		S/.772,448		98.4%	98.3%	Cumplió meta	S/. 4,000
	Margen Servicio	S/.207,240	26.4%	S/.203,480	26.3%	98.2%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra como la jefatura de servicios de Trujillo activó su bono de S/4,000 en el cuarto trimestre del 2018 teniendo como alcance de meta promedio 95.9%, siendo Noviembre el mejor mes.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N°13.

Tabla 14 Actual alcance meta Jefatura servicios Esperancita

ALCANCE DE METAS COMERCIALES ESPERANCITA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.700,000		S/.639,874		91.4%	91.4%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.120,680	17.2%	S/.110,285	17.2%	91.4%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.715,000		S/.705,996		98.7%	95.9%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.122,980	17.2%	S/.114,350	16.2%	93.0%			
DICIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.725,000		S/.718,240		99.1%	97.0%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.124,700	17.2%	S/.118,353	16.5%	94.9%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios de Esperancita activó el bono de S/3,000 en el cuarto trimestre del 2018 con un alcance de meta de 94.8%, siendo Diciembre el mes con ingresos más altos.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N°14.

Tabla 15 Actual alcance meta Jefatura servicios Chimbote

ALCANCE DE METAS COMERCIALES CHIMBOTE 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.300,000		S/.280,000		93.3%	91.2%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.60,540	20.2%	S/.53,957	19.3%	89.1%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.350,000		S/.328,700		93.9%	92.9%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.70,700	20.2%	S/.65,020	19.8%	92.0%			
DICIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.380,000		S/.333,521		87.8%	87.1%	No cumplió meta	
	Margen Servicio	S/.76,760	20.2%	S/.66,282	19.9%	86.3%			

Fuente: Autonort

Como se puede visualizar, la jefatura de servicios de Chimbote en los meses de Octubre y Noviembre activó el bono de S/3,000 al tener un alcance promedio de 92.1% de la meta. Solo en Diciembre no se activó el bono por tener 87.1% del alcance de meta, a pesar de ello con el 19.9% es el mes con mejor margen de ganancia.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N°15.

Tabla 16 Actual alcance meta Jefatura servicios Barranca

ALCANCE DE METAS COMERCIALES BARRANCA 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.160,000		S/.140,000		87.5%	85.9%	No cumplió meta	
	Margen Servicio	S/.35,520	22.2%	S/.29,921	21.4%	84.2%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.170,000		S/.168,100		98.9%	93.7%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.37,740	22.2%	S/.33,412	19.9%	88.5%			
DICIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.185,000		S/.172,522		93.3%	93.1%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.41,070	22.2%	S/.38,210	22.1%	93.0%			

Fuente: Autonort

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios de Barranca no activó su bono de S/3,000 en el mes de Octubre al solo tener como alcance el 85.9% de la meta. Los meses de Noviembre y Diciembre activaron el bono con un alcance promedio de 93.4%.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 16.

Tabla 17 Actual alcance meta Jefatura servicios Huaraz

ALCANCE DE METAS COMERCIALES HUARAZ 2018									
Cargo	Descripcion	Meta		Ejecutado		Alcance	Activacion	Detalle	Bono
		Importe	Margen	Importe	Margen				
OCTUBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.280,000		S/.258,775		92.4%	91.4%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.61,154	21.8%	S/.55,285	21.4%	90.4%			
NOVIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.285,000		S/.270,147		94.8%	94.8%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.62,130	21.8%	S/.58,904	21.8%	94.8%			
DICIEMBRE									
Jefe de Servicio	Ingresos Servicio	S/.295,000		S/.279,552		94.8%	94.4%	Cumplió meta	S/. 3,000
	Margen Servicio	S/.64,310	21.8%	S/.60,487	21.6%	94.1%			

Fuente: Autonort

Como se puede visualizar, la jefatura de servicios de Huaraz activó el bono S/3,000 en el cuarto trimestre del 2018 con un alcance de meta promedio de 93.5% siendo Noviembre el mes con mayor margen de ganancia por repuestos y/o accesorios y mano de obra.

Los datos del ejecutado se detallan en ANEXO N° 17.

Tabla 18 Resumen de remuneración variable actual por sede en el cuarto trimestre del 2018

JEFATURA										
SEDE / ÁREA	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL
	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	
TRUJILLO	S/. 5,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 5,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 5,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 36,000.00
ESPERANCITA	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 27,000.00
CHIMBOTE	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00		S/. 24,000.00
BARRANCA	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00			S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 20,000.00
HUARAZ			S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,000.00	S/. 21,000.00
										S/. 128,000.00

Fuente: Elaboración propia

En resumen de los pagos a la jefatura de vehículos, repuestos y servicios podemos visualizar que el monto pagado en el cuarto trimestre asciende a S/128,000, siendo las sedes de Trujillo y Esperancita las que activaron su remuneración variable todos los meses, teniendo el 49.22% del total de pagos.

Es la sede de Barranca la que tiene el menor pago de remuneración variable con S/20,000.

4.3.2. Situación actual de la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos

Los asesores de venta cuentan con una remuneración fija que equivale al mínimo vital (S/930) más su remuneración variable que se basa en comisión por vehículos, comisión por accesorios, GPS, GLP, seguro, además de incentivos Autonort (Alcance de meta y venta integral) e incentivos Toyota del Perú que se pagan en base a modelo de vehículo y a circular del mes.

A continuación, detallo datos a considerar para el cálculo de comisiones:

Tabla 19 Actual escala comisiones vehículos Toyota

TOYOTA		
UNIDS	PVP MIN	PVP COT
1-3	8.0%	10.0%
4-5	9.0%	11.0%
6-8	10.0%	12.0%
9-11	10.5%	12.5%
12-14	11.0%	13.0%
15 a más	11.5%	13.5%

Fuente: Elaboración propia

La presente escala detalla el porcentaje que le corresponde a cada asesor de venta de vehículos por el número de unidades vendidas en el mes. En el escenario que se realice un descuento al cliente el porcentaje a considerar está en la línea PVP MIN, de lo contrario si la unidad se vende a precio de cotización el porcentaje está en la línea PVP COT.

Tabla 20 Comisión para Hino

HINO	
UNIDAD	COMISIÓN
Hino 300	\$ 120
Hino 500	\$ 200
Hino 700	\$ 500

Fuente: Elaboración propia

Los asesores de venta en Esperancita cuentan con una comisión flat por modelo de camión Hino. En la tabla se detalla la comisión a pagar si la unidad tiene margen positivo.

Tabla 21 Actual cálculo de comisiones de vehículos

MES	#	NOMBRES	CLASIF	CLIENTE	TIPO	SERIE	CLASIG PVP	PRECIO VEH	COSTO VEH	MARGEN 1	TARJETA PRO	IT BASIC	CC. EXTRA	TAL COS	MARGEN 2	M. NETO	%	COM. AV (\$.)	COM. AV (\$/.)
OCT	1	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	RAV4	445744	PVP COT	27,650.00	26,350.00	1,500.00	64.82	115.46		180.28	1,319.71	1,118.40	12.50%	\$ 139.80	S/. 453.79
OCT	2	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	HILUX	439256	PVP MIN	43,300.00	42,430.00	870.00	64.19	36.58	150.00	250.76	619.24	524.78	10.50%	\$ 55.10	S/. 180.62
OCT	3	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	HILUX	436158	PVP COT	43,730.00	42,430.00	1,300.00	64.19	36.58	156.43	257.20	1,042.80	883.73	12.50%	\$ 110.47	S/. 362.11
OCT	4	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	FORTUNE	444810	PVP COT	45,690.00	44,090.00	1,600.00	64.19	40.00	30.27	134.45	1,465.55	1,241.99	12.50%	\$ 155.25	S/. 508.91
OCT	5	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	HILUX	409839	PVP COT	40,100.00	38,800.00	1,300.00	64.19	36.58	150.00	250.76	1,049.24	889.19	12.50%	\$ 111.15	S/. 364.34
OCT	6	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	ETIOS	445367	PVP COT	13,090.00	12,360.00	730.00	64.82	64.01		128.83	601.17	509.46	12.50%	\$ 63.68	S/. 206.72
OCT	7	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	HILUX	433922	PVP COT	40,100.00	38,800.00	1,300.00	64.82	36.94		101.76	1,198.24	1,015.46	12.50%	\$ 126.93	S/. 412.02
OCT	8	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	FORTUNE	444791	PVP COT	45,690.00	44,090.00	1,600.00	64.82	40.39	27.68	132.89	1,467.11	1,243.31	12.50%	\$ 155.41	S/. 504.47
OCT	9	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	FORTUNE	444728	PVP MIN	50,000.00	49,090.00	910.00	64.82	40.39		105.21	804.79	682.03	10.50%	\$ 71.61	S/. 238.47
OCT	10	A.V. TRUJILLO 3	COM. VEH	XXXXX	HILUX	430504	PVP COT	40,100.00	38,800.00	1,300.00	64.82	36.94	152.01	253.76	1,046.23	886.64	12.50%	\$ 110.83	S/. 359.75

Fuente: Costos y presupuestos – Autonort

El cálculo de comisiones es individual y surge de la multiplicación del margen neto de cada unidad con el porcentaje que le corresponda de acuerdo a escala de comisiones por el número de unidades vendidas en el mes. El margen neto se obtiene descontando al precio del vehículo el costo de la unidad, tarjeta de propiedad, kit básico y el costo de los accesorios regalados por el asesor al cliente.

A continuación, se detalla la venta integral de los asesores de venta de vehículos en el cuarto trimestre del 2018.

Tabla 22 Programa de Venta Integral del mes de Octubre 2018

FECHA DE AVANCE: 31/10/2018

Item	Sucursal	Asesor de Ventas	MAF			SEGURO			GPS			GLP			SOAT / T. VALUE			PANDERO			EN PARTE DE PAGO			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan		
1	Trujillo Salon	Vendedor 1	3	5	167%	2	3	150%	2	6	300%	2	0	0%	2	1	50%	1	0	0%	1	0	0%	S/. 12,000	S/. 8,262	69%	93%	NO ACTIVA
2	Trujillo Salon	Vendedor 2	3	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	4	200%	2	1	50%	1	0	0%	1	0	0%	S/. 12,000	S/. 10,013	83%	39%	NO ACTIVA
3	Trujillo Salon	Vendedor 3	3	3	100%	2	2	100%	2	1	50%	2	3	150%	2	3	150%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 5,444	45%	105%	ACTIVA \$250
4	Trujillo Salon	Vendedor 4	3	2	67%	2	1	50%	2	1	50%	2	3	150%	2	1	50%	1	3	300%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 8,588	72%	101%	ACTIVA \$250
5	Trujillo Salon	Vendedor 5	3	1	33%	2	0	0%	2	0	0%	2	1	50%	2	1	50%	1	0	0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 1,694	14%	33%	NO ACTIVA
6	Trujillo Salon	Vendedor 6	3	2	67%	2	3	150%	2	1	50%	2	2	100%	2	1	50%	1	0	0%	1	0	0%	S/. 12,000	S/. 5,330	44%	67%	NO ACTIVA
7	Trujillo Salon	Vendedor 7	3	1	33%	2	2	100%	2	4	200%	2	1	50%	2	4	200%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 10,552	88%	102%	ACTIVA \$250
8	Trujillo Salon	Vendedor 8	3	3	100%	2	1	50%	2	2	100%	2	0	0%	2	2	100%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 10,210	85%	59%	NO ACTIVA
9	Trujillo Salon	Vendedor 9	2	1	50%	2	1	50%	1	0	0%	2	2	100%	2	1	50%	1	2	200%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 13,451	112%	78%	NO ACTIVA
Total Trujillo			26	18	69%	18	13	72%	17	15	88%	18	16	89%	18	15	83%	9	8	89%	9	5	56%	S/. 108,000	S/. 73,544	68%	76%	
10	Mall Plaza	Vendedor 1	2	1	50%	2	3	150%	2	1	50%	2	1	50%	2	1	50%	-	-	-	1	0	0%	S/. 8,500	S/. 6,852	81%	66%	NO ACTIVA
11	Mall Plaza	Vendedor 2	2	3	150%	2	1	50%	2	3	150%	2	5	250%	2	2	100%	-	-	-	1	0	0%	S/. 8,500	S/. 3,789	45%	107%	ACTIVA \$250
12	Mall Plaza	Vendedor 3	2	0	0%	2	1	50%	2	1	50%	2	0	0%	2	1	50%	-	-	-	1	0	0%	S/. 8,500	S/. 7,129	84%	28%	NO ACTIVA
13	Mall Plaza	Vendedor 4	2	3	150%	2	0	0%	2	0	0%	2	1	50%	2	0	0%	-	-	-	1	0	0%	S/. 8,500	S/. 2,355	28%	40%	NO ACTIVA
14	Mall Plaza	Vendedor 5	2	0	0%	2	1	50%	2	1	50%	2	2	100%	2	1	50%	-	-	-	1	0	0%	S/. 8,500	S/. 6,588	78%	43%	NO ACTIVA
15	Mall Plaza	Vendedor 6	2	2	100%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	-	-	-	1	0	0%	S/. 6,500	S/. 4,737	73%	27%	NO ACTIVA
16	Mall Plaza	Vendedor 7	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	3	150%	-	-	-	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 4,522	53%	100%	ACTIVA \$250
Total Trujillo			14	11	79%	14	8	57%	14	8	57%	14	11	79%	14	8	57%	0	0	-	7	1	14%	S/. 57,500	S/. 35,972	63%	59%	
17	Esperancita	Vendedor 1	1	1	100%	1	1	100%	1	2	200%	-	-	-	3	4	133%	1	2	200%	-	-	-	-	-	-	140%	ACTIVA \$250
18	Esperancita	Vendedor 2	1	0	0%	1	1	100%	1	0	0%	-	-	-	3	1	33%	1	0	0%	-	-	-	-	-	30%	NO ACTIVA	
19	Esperancita	Vendedor 3	1	1	100%	1	0	0%	1	1	100%	-	-	-	3	2	67%	1	1	100%	-	-	-	-	-	70%	NO ACTIVA	
Total Esperancita			3	2	67%	3	2	67%	3	3	100%	0	0	-	9	7	78%	3	3	100%	0	0	-	S/. 0	S/. 0	-	80%	
20	Chimbote	Vendedor 1	3	3	100%	1	2	200%	2	1	50%	3	2	67%	2	1	50%	-	-	-	1	0	0%	S/. 6,000	S/. 7,239	121%	100%	NO ACTIVA
21	Chimbote	Vendedor 2	3	1	33%	1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	2	2	100%	-	-	-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 3,118	52%	71%	NO ACTIVA
22	Chimbote	Vendedor 3	3	3	100%	1	3	300%	2	0	0%	3	3	100%	2	2	100%	-	-	-	1	0	0%	S/. 6,000	S/. 517	9%	111%	ACTIVA \$250
23	Chimbote	Vendedor 4	3	2	67%	1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	2	1	50%	-	-	-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 934	16%	66%	NO ACTIVA
24	Chimbote	Vendedor 5	3	4	133%	1	2	200%	2	2	100%	3	2	67%	2	0	0%	-	-	-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 5,822	97%	116%	ACTIVA \$250
25	Chimbote	Vendedor 6	3	3	100%	1	2	200%	2	3	150%	3	3	100%	2	2	100%	-	-	-	1	0	0%	S/. 6,000	S/. 3,154	53%	108%	ACTIVA \$250
Total Chimbote			18	16	89%	6	11	183%	12	8	67%	18	12	67%	12	8	67%	0	0	-	6	3	50%	S/. 36,000	S/. 20,784	58%	95%	
26	Barranca	Vendedor 1	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	1	0	0%	5	5	100%	-	-	-	1	0	0%	S/. 4,000	S/. 4,826	121%	71%	NO ACTIVA
27	Barranca	Vendedor 2	2	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	5	0	0%	-	-	-	1	0	0%	S/. 4,000	-	0%	0%	NO ACTIVA
28	Barranca	Vendedor 3	2	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	5	0	0%	-	-	-	1	0	0%	S/. 4,000	-	0%	0%	NO ACTIVA
29	Barranca	Vendedor 4	2	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	5	0	0%	-	-	-	1	0	0%	S/. 4,000	-	0%	0%	NO ACTIVA
Total Barranca			8	1	13%	4	1	25%	4	1	25%	4	0	0%	20	5	25%	0	0	-	4	0	0%	S/. 16,000	S/. 4,826	30%	18%	
30	Huaraz	Vendedor 1	2	3	150%	2	1	50%	1	0	0%	1	0	0%	-	-	-	-	-	-	1	0	0%	S/. 5,000	S/. 6,336	127%	62%	NO ACTIVA
31	Huaraz	Vendedor 2	2	3	150%	2	2	100%	1	1	100%	1	2	200%	-	-	-	-	-	-	1	0	0%	S/. 5,000	S/. 4,855	97%	105%	ACTIVA \$250
32	Huaraz	Vendedor 3	2	1	50%	2	0	0%	1	1	100%	1	1	100%	-	-	-	-	-	-	1	1	100%	S/. 5,000	S/. 5,100	102%	65%	NO ACTIVA
33	Huaraz	Vendedor 4	2	3	150%	2	1	50%	1	0	0%	1	0	0%	-	-	-	-	-	-	1	0	0%	S/. 5,000	S/. 2,899	58%	51%	NO ACTIVA
Total Huaraz			8	10	125%	8	4	50%	4	2	50%	4	3	75%	0	0	-	0	0	-	4	1	25%	S/. 20,000	S/. 19,190	96%	71%	
Total Grupo Autonort			63	47	75%	39	31	79%	40	29	73%	44	31	70%	59	35	59%	12	11	92%	23	9	39%	180000	118344	66%	73%	

Fuente: Área comercial - Autonort

Tabla 23 Programa de Venta Integral del mes de Noviembre 2018

PROGRAMA DE VENTA INTEGRAL

FECHA DE AVANCE: 30/11/2018

Item	Sucursal	Asesor de Ventas	MAF			SEGURO			GPS			GLP			SOAT / T. VALUE			PANDERO			EN PARTE DE PAGO			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO	
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan			
1	Trujillo Salon	Vendedor 1	3	2	67%	2	4	200%	2	1	50%	2		0%	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 12,105	101%	90%	NO ACTIVA	
2	Trujillo Salon	Vendedor 2	3	3	100%	2	1	50%	2		0%	2	4	200%	2	1	50%	1		0%	1		0%	S/. 12,000	S/. 2,064	17%	61%	NO ACTIVA	
3	Trujillo Salon	Vendedor 3	3	1	33%	2	1	50%	2	4	200%	2	3	150%	2	3	150%	1	1	100%	1		0%	S/. 12,000	S/. 11,449	95%	87%	NO ACTIVA	
4	Trujillo Salon	Vendedor 4	3	1	33%	2	2	100%	2	1	50%	2	3	150%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 6,193	52%	75%	NO ACTIVA	
5	Trujillo Salon	Vendedor 5	3	4	133%	2		0%	2	2	100%	2	1	50%	2	1	50%	1	2	200%	1		0%	S/. 12,000	S/. 4,850	40%	65%	NO ACTIVA	
6	Trujillo Salon	Vendedor 6	3	3	100%	2		0%	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 5,191	43%	62%	NO ACTIVA	
7	Trujillo Salon	Vendedor 7	3	2	67%	2	2	100%	2		0%	2	1	50%	2	4	200%	1	2	200%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 18,978	158%	100%	ACTIVA \$250	
8	Trujillo Salon	Vendedor 8	3	3	100%	2	1	50%	2	2	100%	2		0%	2	2	100%	1	1	100%	1		0%	S/. 12,000	S/. 11,287	94%	60%	NO ACTIVA	
9	Trujillo Salon	Vendedor 9	2	2	100%	2	1	50%	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 7,898	66%	73%	NO ACTIVA	
Total Trujillo			26	21	81%	18	12	67%	18	14	78%	18	16	89%	18	15	83%	9	7	78%	9	5	56%	S/. 108,000	S/. 80,015	74%	75%		
10	Mall Plaza	Vendedor 1	2	1	50%	2	3	150%	2	1	50%	2	1	50%	2	1	50%			-	1		0%	S/. 8,500	S/. 569	7%	58%	NO ACTIVA	
11	Mall Plaza	Vendedor 2	2	1	50%	2		0%	2	2	100%	2	5	250%	2	2	100%			-	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 10,678	126%	95%	NO ACTIVA	
12	Mall Plaza	Vendedor 3	2	2	100%	2	1	50%	2	2	100%	2		0%	2	1	50%			-	1		0%	S/. 8,500	S/. 1,449	17%	47%	NO ACTIVA	
13	Mall Plaza	Vendedor 4	2	2	100%	2	1	50%	2	1	50%	2	1	50%	2		0%			-	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 3,193	38%	61%	NO ACTIVA	
14	Mall Plaza	Vendedor 5	2	1	50%	2	1	50%	2	1	50%	2	2	100%	2	1	50%			-	1		0%	S/. 8,500	S/. 2,850	34%	48%	NO ACTIVA	
15	Mall Plaza	Vendedor 6	2	1	50%	2		0%	2	2	100%	2		0%	2		0%			-	1		0%	S/. 6,500	S/. 1,449	22%	22%	NO ACTIVA	
16	Mall Plaza	Vendedor 7	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%	2	2	100%	2	3	150%			-	1		0%	S/. 8,500	S/. 3,193	38%	79%	NO ACTIVA	
Total Trujillo			14	10	71%	14	8	57%	14	10	71%	14	11	79%	14	8	57%	0	0	-	7	2	29%	S/. 57,500	S/. 23,372	41%	59%		
17	Esperancia	Vendedor 1	1		0%	1	1	100%	1	2	200%			-	3	4	133%			-			-					85%	NO ACTIVA
18	Esperancia	Vendedor 2	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%			-	3	1	33%			-	1	1	100%					90%	NO ACTIVA
19	Esperancia	Vendedor 3	1		0%	1	1	100%	1	1	100%			-	3	2	67%			-	1		0%					55%	NO ACTIVA
Total Esperancia			3	1	33%	3	3	100%	3	4	133%	0	0	-	9	7	78%	0	1	33%	0	0	-	S/. 0	S/. 0	-	77%		
20	Chimbote	Vendedor 1	3	2	67%	1	1	100%	2	1	50%	3	2	67%	2	1	50%			-	1		0%	S/. 6,000	S/. 7,239	121%	70%	NO ACTIVA	
21	Chimbote	Vendedor 2	3	1	33%	1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	2	2	100%			-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 3,118	52%	71%	NO ACTIVA	
22	Chimbote	Vendedor 3	3	3	100%	1	1	100%	2	2	100%	3	3	100%	2	2	100%			-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 517	9%	86%	NO ACTIVA	
23	Chimbote	Vendedor 4	3	2	67%	1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	2	1	50%			-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 934	16%	66%	NO ACTIVA	
24	Chimbote	Vendedor 5	3	4	133%	1	1	100%	2	2	100%	3	2	67%	2		0%			-	1	1	100%	S/. 6,000	S/. 5,822	97%	91%	NO ACTIVA	
25	Chimbote	Vendedor 6	3	3	100%	1	2	200%	2	3	150%	3	3	100%	2	2	100%			-	1		0%	S/. 6,000	S/. 3,154	53%	108%	ACTIVA \$250	
Total Chimbote			18	15	83%	6	7	117%	12	10	83%	18	12	67%	12	8	67%	0	0	-	6	4	67%	S/. 36,000	S/. 20,784	58%	82%		
26	Barranca	Vendedor 1	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	1		0%	5	5	100%			-	1		0%	S/. 4,000	S/. 1,257	31%	32%	NO ACTIVA	
27	Barranca	Vendedor 2	2		0%	1	1	100%	1	1	100%	1		0%	5		0%			-	1	1	100%	S/. 4,000	S/. 4,826	121%	68%	NO ACTIVA	
28	Barranca	Vendedor 3	2	1	50%	1		0%	1		0%	1		0%	5		0%			-	1		0%	S/. 4,000	S/. 1,334	33%	13%	NO ACTIVA	
29	Barranca	Vendedor 4	2		0%	1		0%	1		0%	1		0%	5		0%			-	1		0%	S/. 4,000	S/. 896	22%	3%	NO ACTIVA	
Total Barranca			8	2	25%	4	1	25%	4	2	50%	4	0	0%	20	5	25%	0	0	-	4	1	25%	S/. 16,000	S/. 8,313	52%	29%		
30	Huaraz	Vendedor 1	2	3	150%	2	1	50%	1		0%	1		0%			-			-	1		0%	S/. 5,000	S/. 6,336	127%	62%	NO ACTIVA	
31	Huaraz	Vendedor 2	2	2	100%	2	2	100%	1	1	100%	1	2	200%			-			-	1	1	100%	S/. 5,000	S/. 4,855	97%	110%	ACTIVA \$250	
32	Huaraz	Vendedor 3	2	1	50%	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%			-			-	1		0%	S/. 5,000	S/. 5,100	102%	63%	NO ACTIVA	
33	Huaraz	Vendedor 4	2	3	150%	2	1	50%	1		0%	1		0%			-			-	1		0%	S/. 5,000	S/. 2,899	58%	51%	NO ACTIVA	
Total Huaraz			8	9	113%	8	5	63%	4	2	50%	4	3	75%	0	0	-	0	0	-	4	1	25%	S/. 20,000	S/. 19,190	96%	71%		
Total Grupo Autonort			77	58	75%	53	36	68%	55	42	76%	58	42	72%	73	43	59%	12	8	67%	30	13	43%	237500	151673.661	64%	69%		

Fuente: Área comercial - Autonort

Tabla 24 Programa de Venta Integral del mes de Diciembre 2018

PROGRAMA DE VENTA INTEGRAL

FECHA DE AVANCE: 31/12/2018

Item	Sucursal	Asesor de Ventas	MAF			SEGURO			GPS			GLP			SOAT / T. VALUE			PANDERO			EN PARTE DE PAGO			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO	
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan			
1	Trujillo Salon	Vendedor 1	3	1	33%	2	5	250%	2	1	50%	2		0%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 8,262	68%	83%	NO ACTIVA	
2	Trujillo Salon	Vendedor 2	3	2	67%	2		0%	2	1	50%	2	4	200%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 10,013	83%	69%	NO ACTIVA	
3	Trujillo Salon	Vendedor 3	3	3	100%	2	3	150%	2	1	50%	2	3	150%	2	3	150%	1	1	100%	1		0%	S/. 12,000	S/. 5,444	45%	100%	NO ACTIVA	
4	Trujillo Salon	Vendedor 4	3	5	167%	2	2	100%	2	2	100%	2	3	150%	2	1	50%	1		0%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 8,588	72%	101%	ACTIVA \$250	
5	Trujillo Salon	Vendedor 5	3	2	67%	2	3	150%	2	2	100%	2	1	50%	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 1,694	14%	88%	NO ACTIVA	
6	Trujillo Salon	Vendedor 6	3	1	33%	2	3	150%	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%	1	1	100%	1		0%	S/. 12,000	S/. 5,330	44%	77%	NO ACTIVA	
7	Trujillo Salon	Vendedor 7	3	2	67%	2		0%	2	1	50%	2	1	50%	2	4	200%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 10,552	88%	72%	NO ACTIVA	
8	Trujillo Salon	Vendedor 8	3	3	100%	2	1	50%	2	2	100%	2		0%	2	2	100%	1		0%	1		0%	S/. 12,000	S/. 10,210	85%	49%	NO ACTIVA	
9	Trujillo Salon	Vendedor 9	2	4	200%	2		0%	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	S/. 12,000	S/. 13,451	112%	91%	NO ACTIVA	
Total Trujillo			26	23	88%	18	17	94%	18	14	78%	18	16	89%	18	15	83%	9	5	56%	9	6	67%	S/. 108,000	S/. 73,544	68%	81%		
10	Mall Plaza	Vendedor 1	2	1	50%	2		0%	2	1	50%	2	1	50%	2	1	50%			0%	1		0%	S/. 8,500	S/. 6,852	81%	36%	NO ACTIVA	
11	Mall Plaza	Vendedor 2	2	3	150%	2	2	100%	2	2	100%	2	5	250%	2	2	100%			0%	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 3,789	45%	127%	ACTIVA \$250	
12	Mall Plaza	Vendedor 3	2	1	50%	2		0%	2	1	50%	2		0%	2	1	50%			0%	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 7,129	84%	43%	NO ACTIVA	
13	Mall Plaza	Vendedor 4	2	1	50%	2	1	50%	2	3	150%	2	1	50%	2		0%			0%	1		0%	S/. 8,500	S/. 2,355	28%	45%	NO ACTIVA	
14	Mall Plaza	Vendedor 5	2	2	100%	2	1	50%	2	2	100%	2	2	100%	2	1	50%			0%	1	1	100%	S/. 8,500	S/. 6,588	78%	83%	NO ACTIVA	
15	Mall Plaza	Vendedor 6	2	1	50%	2	2	100%	2	2	100%	2		0%	2		0%			0%	1		0%	S/. 6,500	S/. 4,737	73%	47%	NO ACTIVA	
16	Mall Plaza	Vendedor 7	2	1	50%	2	1	50%	2	2	100%	2	2	100%	2	3	150%			0%	1		0%	S/. 8,500	S/. 4,522	53%	65%	NO ACTIVA	
Total Trujillo			14	10	71%	14	7	50%	14	13	93%	14	11	79%	14	8	57%	0	0	-	7	3	43%	S/. 57,500	S/. 35,972	63%	64%		
17	Esperancia	Vendedor 1	1	1	100%	1	1	100%	1	2	200%			-	3	4	133%			0%			-					110%	ACTIVA \$250
18	Esperancia	Vendedor 2	1		0%	1	1	100%	1		0%			-	3	1	33%			100%			-					45%	NO ACTIVA
19	Esperancia	Vendedor 3	1	1	100%	1		0%	1		0%			-	3	2	67%			100%			-					50%	NO ACTIVA
Total Esperancita			3	2	67%	3	2	67%	3	2	67%	0	0	-	9	7	78%	0	0	-	3	2	67%	S/. 0	S/. 0	-	-	68%	
20	Chimbote	Vendedor 1	3	1	33%	1	2	200%	2	1	50%	3	2	67%	2	1	50%			0%			-	S/. 6,000	S/. 7,239	121%	90%	NO ACTIVA	
21	Chimbote	Vendedor 2	3	1	33%	1	1	100%	2	1	50%	3	1	33%	2	2	100%			0%			-	S/. 6,000	S/. 3,118	52%	71%	NO ACTIVA	
22	Chimbote	Vendedor 3	3	3	100%	1	3	300%	2	2	100%	3	3	100%	2	2	100%			0%			-	S/. 6,000	S/. 517	9%	151%	ACTIVA \$250	
23	Chimbote	Vendedor 4	3	2	67%	1	2	200%	2	1	50%	3	1	33%	2	1	50%			0%			-	S/. 6,000	S/. 934	16%	91%	NO ACTIVA	
24	Chimbote	Vendedor 5	3	3	100%	1	2	200%	2	2	100%	3	2	67%	2		0%			0%			-	S/. 6,000	S/. 5,822	97%	111%	ACTIVA \$250	
25	Chimbote	Vendedor 6	3	3	100%	1	2	200%	2	3	150%	3	3	100%	2	2	100%			0%			-	S/. 6,000	S/. 3,154	53%	108%	ACTIVA \$250	
Total Chimbote			18	13	72%	6	12	200%	12	10	83%	18	12	67%	12	8	67%	0	0	-	6	5	83%	S/. 36,000	S/. 20,784	58%	104%		
26	Barranca	Vendedor 1	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	1		0%	5	5	100%			0%			-	S/. 4,000	S/. 4,826	121%	71%	NO ACTIVA	
27	Barranca	Vendedor 2	2		0%	1		0%	1		0%	1		0%	5		0%			0%			-	S/. 4,000				15%	NO ACTIVA
28	Barranca	Vendedor 3	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%	1		0%	5		0%			0%			-	S/. 4,000				58%	NO ACTIVA
29	Barranca	Vendedor 4	2	1	50%	1		0%	1		0%	1		0%	5		0%			0%			-	S/. 4,000				8%	NO ACTIVA
Total Barranca			8	3	38%	4	2	50%	4	2	50%	4	0	0%	20	5	25%	0	0	-	4	2	50%	S/. 16,000	S/. 4,826	30%	38%		
30	Huaraz	Vendedor 1	2	3	150%	2	1	50%	1		0%	1		0%			0%			0%			-	S/. 5,000	S/. 6,336	127%	62%	NO ACTIVA	
31	Huaraz	Vendedor 2	2	2	100%	2	2	100%	1	1	100%	1	2	200%			0%			0%			-	S/. 5,000	S/. 4,855	97%	95%	NO ACTIVA	
32	Huaraz	Vendedor 3	2	1	50%	2	1	50%	1	1	100%	1	1	100%			0%			0%			-	S/. 5,000	S/. 5,100	102%	78%	NO ACTIVA	
33	Huaraz	Vendedor 4	2	3	150%	2	2	100%	1	1	100%	1		0%			0%			0%			-	S/. 5,000	S/. 2,899	58%	79%	NO ACTIVA	
Total Huaraz			8	9	113%	8	6	75%	4	3	75%	4	3	75%	0	0	-	0	0	-	4	1	25%	S/. 20,000	S/. 19,190	96%	78%		
Total Grupo Autonort			77	60	78%	53	46	87%	55	44	80%	58	42	72%	73	43	59%	12	7	58%	30	17	57%	237500	154316	65%	71%		

Fuente: Área comercial - Autonort

Tabla 25 Alcance de meta

META POR ASESOR DE VENTAS		
SUCURSAL	META (UNID)	INCENTIVO
TRUJILLO	10-11	S/. 500.00
	12-13	S/. 600.00
	14-MÁS	S/. 700.00
MALL	6-7	S/. 500.00
	8-9	S/. 600.00
	10-MÁS	S/. 700.00
HUARAZ, CHIMBOTE Y BARRANCA	8-9	S/. 500.00
	10-11	S/. 600.00
	12-MÁS	S/. 700.00

Fuente: Autonort

En la presente tabla se puede visualizar las unidades que como sede tienen que vender para obtener un incentivo.

Tabla 26 Cálculo actual de comisiones (incentivos y conexos)

MES	NOMBRES	CLASIFICACION	CLIENTE	INCENTIVOS	COM. AV (\$.)	COM. AV (S/.)
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. PANDERO	XXXX		54.00	174.58
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. SEGUROS	XXXX		150.00	484.95
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. SEGUROS	XXXX		140.00	452.62
OCT	A.V. TRUJILLO 3	INCENTIVO AUTONORT	ALCANCE DE META			500.00
OCT	A.V. TRUJILLO 3	INCENTIVO AUTONORT	VENTA INTEGRAL	175.68		568.15
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0050608			131.60
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0051558			221.97
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0051916			131.21
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. GPS	XXXX		35.00	113.16
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. GPS	XXXX		35.00	113.16

Fuente: Costos y presupuestos – Autonort

Adicional a la comisión por vehículos, los asesores de venta de vehículos obtienen comisiones por la venta de productos conexos (GPS, GLP, seguros y accesorios), de los cuales el área de ventas le deriva un porcentaje de acuerdo al precio con el que cerró cada colocación.

Como parte de la remuneración variable, los asesores reciben dos incentivos Autonort, uno es el alcance de meta que tiene un pago directo en soles de acuerdo al monto activado según sede y número de unidades y el segundo, la venta integral que, de activarse, el incentivo de \$250 se destina al asesor después de descontar beneficios sociales.

Tabla 27 Comisión actual por asesor en el cuarto trimestre del 2018

ASESOR VENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ASESOR
AV. TRUJILLO 1	S/. 4,521	S/. 4,300	S/. 5,150	S/. 13,971
AV. TRUJILLO 2	S/. 2,776	S/. 3,842	S/. 4,258	S/. 10,876
AV. TRUJILLO 3	S/. 12,969	S/. 8,247	S/. 13,001	S/. 34,217
AV. TRUJILLO 4	S/. 6,716	S/. 5,879	S/. 8,254	S/. 20,849
AV. TRUJILLO 5	S/. 4,476	S/. 5,879	S/. 5,326	S/. 15,681
AV. TRUJILLO 6	S/. 4,960	S/. 3,875	S/. 3,452	S/. 12,287
AV. TRUJILLO 7	S/. 6,484	S/. 7,898	S/. 4,587	S/. 18,969
AV. TRUJILLO 8	S/. 4,300	S/. 4,528	S/. 4,050	S/. 12,878
AV. TRUJILLO 9	S/. 3,873	S/. 3,489	S/. 4,339	S/. 11,701
AV. ESPERANCITA 1	S/. 6,998	S/. 7,898	S/. 9,125	S/. 24,021
AV. ESPERANCITA 2	S/. 3,905	S/. 8,210	S/. 8,235	S/. 20,350
AV. ESPERANCITA 3	S/. 5,036	S/. 5,500	S/. 7,584	S/. 18,120
AV. MALL 1	S/. 5,320	S/. 4,900	S/. 4,750	S/. 14,970
AV. MALL 2	S/. 7,341	S/. 3,478	S/. 3,750	S/. 14,569
AV. MALL 3	S/. 2,984	S/. 3,528	S/. 4,378	S/. 10,890
AV. MALL 4	S/. 3,396	S/. 2,396	S/. 3,246	S/. 9,037
AV. MALL 5	S/. 3,076	S/. 4,223	S/. 4,073	S/. 11,372
AV. MALL 6	S/. 3,487	S/. 6,549	S/. 7,399	S/. 17,436
AV. MALL 7	S/. 6,389	S/. 5,398	S/. 5,239	S/. 17,026
AV. CHIMBOTE 1	S/. 4,394	S/. 2,341	S/. 3,191	S/. 9,926
AV. CHIMBOTE 2	S/. 2,836	S/. 1,836	S/. 2,686	S/. 7,358
AV. CHIMBOTE 3	S/. 5,486	S/. 5,486	S/. 6,336	S/. 17,308
AV. CHIMBOTE 4	S/. 2,636	S/. 5,143	S/. 5,993	S/. 13,772
AV. CHIMBOTE 5	S/. 5,525	S/. 5,986	S/. 6,836	S/. 18,347
AV. CHIMBOTE 6	S/. 4,625	S/. 4,103	S/. 4,953	S/. 13,681
AV. BARRANCA 1	S/. 2,005	S/. 1,720	S/. 3,070	S/. 6,795
AV. BARRANCA 2	S/. 1,025	S/. 2,026	S/. 3,376	S/. 6,427
AV. BARRANCA 3	S/. 1,001	S/. 1,501	S/. 2,851	S/. 5,353
AV. BARRANCA 4	S/. 1,208	S/. 1,750	S/. 3,100	S/. 6,058
AV. HUARAZ 1	S/. 2,177	S/. 2,688	S/. 4,538	S/. 9,403
AV. HUARAZ 2	S/. 4,505	S/. 2,205	S/. 4,055	S/. 10,765
AV. HUARAZ 3	S/. 2,261	S/. 3,761	S/. 4,611	S/. 10,633
AV. HUARAZ 4	S/. 2,186	S/. 1,897	S/. 4,747	S/. 8,830
TOTAL MES	S/. 129,746	S/. 131,910	S/. 152,589	S/. 453,876

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra la comisión que obtuvo cada asesor en el cuarto trimestre del 2018 por la venta de vehículos, alcance de meta e incentivos.

Tabla 28 Resumen de comisiones actual por sede en el cuarto trimestre del 2018

SEDE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL SEDE
TRUJILLO	S/. 51,074	S/. 47,937	S/. 52,417	S/. 151,428
MALL	S/. 31,992	S/. 30,472	S/. 32,835	S/. 95,299
ESPERANCITA	S/. 15,939	S/. 21,608	S/. 24,944	S/. 62,491
CHIMBOTE	S/. 25,502	S/. 24,895	S/. 29,995	S/. 80,393
BARRANCA	S/. 5,239	S/. 6,997	S/. 12,397	S/. 24,633
HUARAZ	S/. 11,129	S/. 10,551	S/. 17,951	S/. 39,631
TOTAL MES	S/. 140,875	S/. 142,461	S/. 170,540	S/. 453,876

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como se puede observar el gasto por remuneración variable de los asesores de venta es de S/453,876 en el que aumentó mes a mes en el cuarto trimestre del 2018, siendo en primer lugar la sede de Trujillo la que asume el mayor gasto con S/151,428 ocupando el 33.4% del gasto total por comisiones.

4.3.3. Situación actual de la remuneración variable de los asesores de servicios

Los asesores de servicios cuentan con una remuneración fija y variable.

En cuanto a su remuneración variable se divide en un bono opcional de \$250 que la empresa otorga por llegar al 90% de la meta en venta integral (facturación, seguro, gps, soat, air life y accesorios) y S/1200 por alcanzar el 90% de la meta en facturación por órdenes de trabajo.

Al crear una orden de trabajo, el asesor digita su código personal para así al momento de reportar los ingresos del mes mediante una tabla dinámica se pueda identificar el número de trabajos atendidos y los ingresos por facturación generados.

Como línea de negocio lo ideal sería que los asesores de todas las sedes prioricen también la venta integral para generar un ingreso adicional.

A continuación, se detalla la venta integral de los asesores de servicio:

Tabla 29 Venta Integral Asesores Servicio Octubre 2018

PROGRAMA DE VENTA INTEGRAL
FECHA DE AVANCE 31/10/2018

Item	Sucursal	Asesor de Servicios	FACTURACIÓN			SEGURO			GPS			ACEITE CASTROL			SOAT			AIR LIFE			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan		
1	Trujillo Salon	Asesor 1	S/. 126,667	S/. 138,452	109%	1	1	100%	1		0%	1250	750	60%	7	9	129%	60	75	125%	S/. 7,000	S/. 25,498	364%	132%	ACTIVA \$250
2	Trujillo Salon	Asesor 2	S/. 126,667	S/. 85,748	68%	1	1	100%	1		0%	1250	980	78%	7	8	114%	60	60	100%	S/. 7,000	S/. 6,458	92%	82%	NO ACTIVA
3	Trujillo Salon	Asesor 3	S/. 126,667	S/. 128,744	102%	1	1	100%	1	1	100%	1250	490	39%	7	5	71%	60	23	38%	S/. 7,000	S/. 12,392	177%	91%	ACTIVA \$250
4	Trujillo Salon	Asesor 4	S/. 126,667	S/. 49,685	39%	1		0%	1	1	100%	1250	1255	100%	7	1	14%	60	72	120%	S/. 7,000	S/. 16,772	240%	86%	NO ACTIVA
5	Trujillo Salon	Asesor 5	S/. 126,667	S/. 127,111	100%	1		0%	1		0%	1250	1002	80%	7	4	57%	60	6	10%	S/. 7,000	S/. 3,097	44%	41%	NO ACTIVA
6	Trujillo Salon	Asesor 6	S/. 126,667	S/. 111,400	88%	1	1	100%	1		0%	1250	864	69%	7	2	29%	60	19	32%	S/. 7,000	S/. 2,966	42%	58%	NO ACTIVA
Total Trujillo			S/. 760,000	S/. 641,140	84%	6	4	67%	6	2	33%	7500	5341	71%	42	29	69%	360	255	71%	S/. 42,000	S/. 67,183	160%	82%	
7	Esperancita	Asesor 1	S/. 175,000	S/. 98,257	56%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	2	33%	20	13	65%				27%	NO ACTIVA
8	Esperancita	Asesor 2	S/. 175,000	S/. 189,325	108%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	1	17%	20	9	45%				35%	NO ACTIVA
9	Esperancita	Asesor 3	S/. 175,000	S/. 168,975	97%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	6	100%	20	12	60%				43%	NO ACTIVA
10	Esperancita	Asesor 4	S/. 175,000	S/. 183,317	105%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	1	17%	20	1	5%				29%	NO ACTIVA
Total Esperancita			S/. 700,000	S/. 639,874	91%	4	0	0%	4	0	0%	5000	0	0%	24	10	42%	80	35	44%	S/. 0	S/. 0	-	36%	
11	Chimbote	Asesor 1	S/. 75,000	S/. 85,127	114%	1		0%	1		0%	850	535	63%	5		0%	18	11	61%	S/. 4,000		0%	36%	NO ACTIVA
12	Chimbote	Asesor 2	S/. 75,000	S/. 64,875	87%	1		0%	1		0%	850	637	75%	5		0%	18	4	22%	S/. 4,000	S/. 1,000	25%	31%	NO ACTIVA
13	Chimbote	Asesor 3	S/. 75,000	S/. 98,254	131%	1		0%	1		0%	850	368	43%	5		0%	18	5	28%	S/. 4,000	S/. 258	6%	31%	NO ACTIVA
14	Chimbote	Asesor 4	S/. 75,000	S/. 31,744	42%	1		0%	1		0%	850	750	88%	5		0%	18	15	83%	S/. 4,000		0%	32%	NO ACTIVA
Total Chimbote			S/. 300,000	S/. 280,000	93%	4	0	0%	4	0	0%	3400	2290	67%	20	0	0%	72	35	49%	S/. 16,000	S/. 1,258	8%	33%	
15	Barranca	Asesor 1	S/. 53,333	S/. 42,857	80%	1		0%	1		0%	600	105	18%	4		0%	13		0%	S/. 3,000		0%	15%	NO ACTIVA
16	Barranca	Asesor 2	S/. 53,333	S/. 72,154	135%	1		0%	1		0%	600	966	161%	4		0%	13		0%	S/. 3,000		0%	44%	NO ACTIVA
17	Barranca	Asesor 3	S/. 53,333	S/. 24,989	47%	1		0%	1		0%	600	58	10%	4		0%	13		0%	S/. 3,000		0%	8%	NO ACTIVA
Total Norte Chico			S/. 160,000	S/. 140,000	88%	3	0	0%	3	0	0%	1800	1129	63%	12	0	0%	13	0	0%	S/. 9,000	S/. 0	0%	26%	
18	Huaraz	Asesor 1	S/. 70,000	92741	132%	1	1	100%	1	1	100%	700	425	61%	5	3	60%	15	12	80%	S/. 3,000	S/. 2,647	88%	90%	ACTIVA \$250
19	Huaraz	Asesor 2	S/. 70,000	62358	89%	1		0%	1		0%	700	136	19%	5		0%	15	2	13%	S/. 3,000	S/. 258	9%	20%	NO ACTIVA
20	Huaraz	Asesor 3	S/. 70,000	68587	98%	1	1	100%	1	2	200%	700	325	46%	5	6	120%	15	15	100%	S/. 3,000	S/. 1,675	56%	97%	ACTIVA \$250
21	Huaraz	Asesor 4	S/. 70,000	56314	80%	1		0%	1		0%	700	89	13%	5		0%	15	1	7%	S/. 3,000	S/. 169	6%	16%	NO ACTIVA
Total Huaraz			S/. 280,000	S/. 280,000	100%	4	2	50%	4	3	75%	2800	975	35%	20	9	45%	60	30	50%	S/. 12,000	S/. 4,749	40%	56%	
Total Grupo Autonort			S/. 2,200,000	S/. 1,981,014	90%	21	6	29%	21	5	24%	20500	9735	47%	118	48	41%	585	355	61%	S/. 79,000	S/. 73,190	93%	55%	

Fuente: Área comercial – Autonort

Tabla 30 Venta Integral Asesores Servicio Noviembre 2018

PROGRAMA DE VENTA INTEGRAL
FECHA DE AVANCE 30/11/2018

Item	Sucursal	Asesor de Servicios	FACTURACIÓN			SEGURO			GPS			ACEITE CASTROL			SOAT			AIR LIFE			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan		
1	Trujillo Salon	Asesor 1	S/. 128,333	S/. 142,852	111%	1	1	100%	1		0%	1250	852	68%	7	9	129%	60	52	87%	S/. 7,000	S/. 1,258	18%	75%	NO ACTIVA
2	Trujillo Salon	Asesor 2	S/. 128,333	S/. 68,957	54%	1	1	100%	1	1	100%	1250	1300	104%	7	4	57%	60	71	118%	S/. 7,000	S/. 4,258	61%	86%	NO ACTIVA
3	Trujillo Salon	Asesor 3	S/. 128,333	S/. 88,975	69%	1		0%	1		0%	1250	397	32%	7	5	71%	60	25	42%	S/. 7,000	S/. 3,587	51%	36%	NO ACTIVA
4	Trujillo Salon	Asesor 4	S/. 128,333	S/. 201,000	157%	1		0%	1	1	100%	1250	482	39%	7	6	86%	60	18	30%	S/. 7,000	S/. 18,254	261%	91%	ACTIVA \$250
5	Trujillo Salon	Asesor 5	S/. 128,333	S/. 72,168	56%	1	1	100%	1		0%	1250	295	24%	7	7	100%	60	49	82%	S/. 7,000	S/. 4,987	71%	65%	NO ACTIVA
6	Trujillo Salon	Asesor 6	S/. 128,333	S/. 191,936	150%	1	2	200%	1		0%	1250	868	69%	7	6	86%	60	50	83%	S/. 7,000	S/. 7,250	104%	109%	ACTIVA \$250
Total Trujillo			S/. 770,000	S/. 765,888	99%	6	5	83%	6	2	33%	7500	4194	56%	42	37	88%	360	265	74%	S/. 42,000	S/. 39,594	94%	77%	
7	Esperancita	Asesor 1	S/. 178,750	S/. 205,125	115%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	1	17%	20	35	175%				57%	NO ACTIVA
8	Esperancita	Asesor 2	S/. 178,750	S/. 147,458	82%	1	1	100%	1		0%	1250	105	8%	6	2	33%	20	10	50%				53%	NO ACTIVA
9	Esperancita	Asesor 3	S/. 178,750	S/. 168,685	94%	1		0%	1	1	100%	1250		0%	6	1	17%	20	8	40%				46%	NO ACTIVA
10	Esperancita	Asesor 4	S/. 178,750	S/. 184,728	103%	1		0%	1		0%	1250		0%	6	5	83%	20	12	60%				43%	NO ACTIVA
Total Esperancita			S/. 715,000	S/. 705,996	99%	4	1	25%	4	1	25%	5000	105	2%	24	9	38%	80	65	81%	S/. 0	S/. 0	-	54%	
11	Chimbote	Asesor 1	S/. 87,500	S/. 74,897	86%	1	1	100%	1		0%	850	800	94%	5	1	20%	18	10	56%	S/. 4,000	S/. 2,021	51%	65%	NO ACTIVA
12	Chimbote	Asesor 2	S/. 87,500	S/. 98,875	113%	1		0%	1	1	100%	850	654	77%	5		0%	18	15	83%	S/. 4,000	S/. 1,248	31%	56%	NO ACTIVA
13	Chimbote	Asesor 3	S/. 87,500	S/. 75,978	87%	1	1	100%	1	1	100%	850	458	54%	5	2	40%	18	16	89%	S/. 4,000	S/. 1,458	36%	74%	NO ACTIVA
14	Chimbote	Asesor 4	S/. 87,500	S/. 78,950	90%	1		0%	1		0%	850	250	29%	5	3	60%	18	8	44%	S/. 4,000	S/. 1,254	31%	35%	NO ACTIVA
Total Chimbote			S/. 350,000	S/. 328,700	94%	4	2	50%	4	2	50%	3400	2162	64%	20	6	30%	72	49	68%	S/. 16,000	S/. 5,981	37%	57%	
15	Barranca	Asesor 1	S/. 56,667	S/. 53,328	94%	1		0%	1	1	100%	600	25	4%	4	2	50%	13	10	77%	S/. 3,000	S/. 1,222	41%	47%	NO ACTIVA
16	Barranca	Asesor 2	S/. 56,667	S/. 42,185	74%	1	1	100%	1		0%	600	412	69%	4	3	75%	13	8	62%	S/. 3,000	S/. 468	16%	61%	NO ACTIVA
17	Barranca	Asesor 3	S/. 56,667	S/. 72,587	128%	1	1	100%	1		0%	600	319	53%	4	1	25%	13	12	92%	S/. 3,000	S/. 8,745	292%	107%	ACTIVA \$250
Total Norte Chico			S/. 170,000	S/. 168,100	99%	3	2	67%	3	1	33%	1800	756	42%	12	6	50%	13	10	77%	S/. 9,000	S/. 10,435	116%	71%	
18	Huaraz	Asesor 1	S/. 71,250	58878	83%	1		0%	1	1	100%	700	428	61%	5	2	40%	15		0%	S/. 3,000	S/. 1,201	40%	42%	NO ACTIVA
19	Huaraz	Asesor 2	S/. 71,250	59787	84%	1	1	100%	1		0%	700	98	14%	5	3	60%	15		0%	S/. 3,000	S/. 1,547	52%	48%	NO ACTIVA
20	Huaraz	Asesor 3	S/. 71,250	82471	116%	1	2	200%	1		0%	700	547	78%	5	1	20%	15	10	67%	S/. 3,000	S/. 5,879	196%	110%	ACTIVA \$250
21	Huaraz	Asesor 4	S/. 71,250	69011	97%	1		0%	1	1	100%	700	628	90%	5		0%	15		0%	S/. 3,000	S/. 568	19%	41%	NO ACTIVA
Total Huaraz			S/. 285,000	S/. 270,147	95%	4	3	75%	4	2	50%	2800	1701	61%	20	6	30%	60	10	17%	S/. 12,000	S/. 9,195	77%	60%	
Total Grupo Autonort			S/. 2,290,000	S/. 2,238,831	98%	21	13	62%	21	8	38%	20500	8918	44%	118	64	54%	585	399	68%	S/. 79,000	S/. 65,205	83%	64%	

Fuente: Área comercial – Autonort

Tabla 31 Venta Integral Asesores Servicio Diciembre 2018

PROGRAMA DE VENTA INTEGRAL
FECHA DE AVANCE 31/12/2018

Item	Sucursal	Asesor de Servicios	FACTURACIÓN			SEGURO			GPS			ACEITE CASTROL			SOAT			AIR LIFE			ACCESORIOS			ALCANCE	ESTADO
			Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan	Meta	Real	Alcan		
1	Trujillo Salon	Asesor 1	S/. 130,833	S/. 112,011	86%	1	0%	1	1	100%	1250	458	37%	7	4	57%	60	25	42%	S/. 7,000	S/. 258	4%	41%	NO ACTIVA	
2	Trujillo Salon	Asesor 2	S/. 130,833	S/. 205,215	157%	1	100%	1	1	100%	1250	1021	82%	7	5	71%	60	35	58%	S/. 7,000	S/. 5,875	84%	94%	ACTIVA \$250	
3	Trujillo Salon	Asesor 3	S/. 130,833	S/. 89,758	69%	1	0%	1	0%	0%	1250	1125	90%	7	2	29%	60	10	17%	S/. 7,000	S/. 1,258	18%	32%	NO ACTIVA	
4	Trujillo Salon	Asesor 4	S/. 130,833	S/. 99,185	76%	1	100%	1	0%	0%	1250	98	8%	7	1	14%	60	8	13%	S/. 7,000	S/. 4,587	66%	46%	NO ACTIVA	
5	Trujillo Salon	Asesor 5	S/. 130,833	S/. 105,879	81%	1	100%	1	0%	0%	1250	12	1%	7	0%	0%	60	42	70%	S/. 7,000	S/. 6,879	98%	58%	NO ACTIVA	
6	Trujillo Salon	Asesor 6	S/. 130,833	S/. 160,400	123%	1	100%	1	0%	0%	1250	25	2%	7	1	14%	60	38	63%	S/. 7,000	S/. 3,895	56%	58%	NO ACTIVA	
Total Trujillo			S/. 785,000	S/. 772,448	98%	6	4	67%	6	2	33%	7500	2739	37%	42	13	31%	360	158	44%	S/. 42,000	S/. 22,752	54%	55%	
7	Esperancita	Asesor 1	S/. 181,250	S/. 215,222	119%	1	0%	1	0%	0%	1250	658	53%	6	1	17%	20	1	5%				40%	NO ACTIVA	
8	Esperancita	Asesor 2	S/. 181,250	S/. 169,758	94%	1	100%	1	0%	0%	1250	158	13%	6	2	33%	20	3	15%				51%	NO ACTIVA	
9	Esperancita	Asesor 3	S/. 181,250	S/. 132,587	73%	1	100%	1	0%	0%	1250	78	6%	6	1	17%	20	5	25%				45%	NO ACTIVA	
10	Esperancita	Asesor 4	S/. 181,250	S/. 200,673	111%	1	0%	1	0%	0%	1250	897	72%	6	4	67%	20	12	60%				54%	NO ACTIVA	
Total Esperancita			S/. 725,000	S/. 718,240	99%	4	2	50%	4	0	0%	5000	1791	36%	24	8	33%	80	21	26%	S/. 0	S/. 0	-	46%	
11	Chimbote	Asesor 1	S/. 95,000	S/. 78,923	83%	1	0%	1	0%	0%	850	86	10%	5	0%	0%	18	12	67%	S/. 4,000	S/. 2,458	61%	33%	NO ACTIVA	
12	Chimbote	Asesor 2	S/. 95,000	S/. 79,858	84%	1	100%	1	0%	0%	850	124	15%	5	1	20%	18	8	44%	S/. 4,000	S/. 4,589	115%	61%	NO ACTIVA	
13	Chimbote	Asesor 3	S/. 95,000	S/. 120,100	126%	1	0%	1	0%	0%	850	584	69%	5	0%	0%	18	9	50%	S/. 4,000	S/. 5,100	128%	56%	NO ACTIVA	
14	Chimbote	Asesor 4	S/. 95,000	S/. 54,640	58%	1	100%	1	0%	0%	850	125	15%	5	2	40%	18	10	56%	S/. 4,000	S/. 3,258	81%	55%	NO ACTIVA	
Total Chimbote			S/. 380,000	S/. 333,521	88%	4	2	50%	4	0	0%	3400	919	27%	20	3	15%	72	39	54%	S/. 16,000	S/. 15,405	96%	51%	
15	Barranca	Asesor 1	S/. 61,667	S/. 51,257	83%	1	0%	1	0%	0%	600	0	0%	4	0%	0%	13	0	0%	S/. 3,000		0%	12%	NO ACTIVA	
16	Barranca	Asesor 2	S/. 61,667	S/. 98,587	160%	1	0%	1	0%	0%	600	0	0%	4	0%	0%	13	0	0%	S/. 3,000		0%	24%	NO ACTIVA	
17	Barranca	Asesor 3	S/. 61,667	S/. 22,678	37%	1	0%	1	0%	0%	600	0	0%	4	0%	0%	13	0	0%	S/. 3,000		0%	6%	NO ACTIVA	
Total Norte Chico			S/. 185,000	S/. 172,522	93%	3	0	0%	3	0	0%	1800	0	0%	12	0	0%	13	0	0%	S/. 9,000	S/. 0	0%	14%	
18	Huaraz	Asesor 1	S/. 73,750	71254	97%	1	0%	1	0%	0%	700	58	8%	5	0%	0%	15	11	73%	S/. 3,000	S/. 3,258	109%	43%	NO ACTIVA	
19	Huaraz	Asesor 2	S/. 73,750	89758	122%	1	0%	1	1	100%	700	524	75%	5	4	80%	15	10	67%	S/. 3,000	S/. 2,987	100%	72%	NO ACTIVA	
20	Huaraz	Asesor 3	S/. 73,750	59548	81%	1	0%	1	0%	0%	700	125	18%	5	1	20%	15	12	80%	S/. 3,000	S/. 1,002	33%	34%	NO ACTIVA	
21	Huaraz	Asesor 4	S/. 73,750	58992	80%	1	100%	1	0%	0%	700	620	89%	5	6	120%	15	14	93%	S/. 3,000	S/. 5,214	174%	97%	ACTIVA \$250	
Total Huaraz			S/. 295,000	S/. 279,552	95%	4	1	25%	4	1	25%	2800	1327	47%	20	11	55%	60	47	78%	S/. 12,000	S/. 12,461	104%	62%	
Total Grupo Autonort			S/. 2,370,000	S/. 2,276,283	96%	21	9	43%	21	3	14%	20500	6776	33%	118	35	30%	585	265	45%	S/. 79,000	S/. 50,618	64%	46%	

Fuente: Área comercial – Autonort

Tabla 32 Remuneración variable actual de asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018

SEDE	ASESOR	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL
		FACTURACIÓN	VENTA INTEGRAL	FACTURACIÓN	VENTA INTEGRAL	FACTURACIÓN	VENTA INTEGRAL	
Trujillo Salon	Asesor 1	S/. 1,200	S/. 579	S/. 1,200				S/. 2,979
	Asesor 2					S/. 1,200	S/. 579	S/. 1,779
	Asesor 3	S/. 1,200	S/. 579					S/. 1,779
	Asesor 4			S/. 1,200	S/. 579			S/. 1,779
	Asesor 5	S/. 1,200						S/. 1,200
	Asesor 6			S/. 1,200	S/. 579	S/. 1,200		S/. 2,979
Esperancita	Asesor 1			S/. 1,200		S/. 1,200		S/. 2,400
	Asesor 2	S/. 1,200				S/. 1,200		S/. 2,400
	Asesor 3	S/. 1,200		S/. 1,200				S/. 2,400
	Asesor 4	S/. 1,200		S/. 1,200		S/. 1,200		S/. 3,600
Chimbote	Asesor 1	S/. 1,200						S/. 1,200
	Asesor 2			S/. 1,200				S/. 1,200
	Asesor 3	S/. 1,200				S/. 1,200		S/. 2,400
	Asesor 4			S/. 1,200				S/. 1,200
Barranca	Asesor 1			S/. 1,200				S/. 1,200
	Asesor 2	S/. 1,200				S/. 1,200		S/. 2,400
	Asesor 3			S/. 1,200	S/. 579			S/. 1,779
Huaraz	Asesor 1	S/. 1,200	S/. 579			S/. 1,200		S/. 2,979
	Asesor 2					S/. 1,200		S/. 1,200
	Asesor 3	S/. 1,200	S/. 579	S/. 1,200	S/. 579			S/. 3,559
	Asesor 4			S/. 1,200			S/. 579	S/. 1,779
TOTAL		S/. 13,200	S/. 2,317	S/. 14,400	S/. 2,317	S/. 10,800	S/. 1,159	

Fuente: Elaboración propia

De una manera detallada se puede visualizar que no todos activan su sueldo variable por no llegar a su meta de facturación. Además, a pesar de que la empresa les brinda un incentivo para que tengan una venta integral solo un porcentaje mínimo llega al objetivo.

Tabla 33 Resumen de remuneración variable actual de asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018

SEDE / MES	ASESORES DE SERVICIO			
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL SEDE
TRUJILLO	S/. 4,759	S/. 4,759	S/. 2,979	S/. 12,496
ESPERANCITA	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 10,800
CHIMBOTE	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 1,200	S/. 6,000
BARRANCA	S/. 1,200	S/. 2,979	S/. 1,200	S/. 5,379
HUARAZ	S/. 3,559	S/. 2,979	S/. 2,979	S/. 9,517
TOTAL MES	S/. 15,517	S/. 16,717	S/. 11,959	S/. 44,193

Fuente: Elaboración propia

El total de remuneración variable pagado a los asesores de servicios en el cuarto trimestre asciende a los S/44,193; importe alto considerando que son 21 asesores y que como se pudo apreciar en la venta integral, activan en su mayoría los S/1,200 por alcanzar el 90% de la meta en facturación y muy pocos activan los S/579 (equivalente a \$250 menos beneficios sociales) por venta integral, esto debido a que no venden los productos conexos.

4.3.4. Situación actual de la rentabilidad de la empresa

Para analizar la situación actual de la empresa respecto a su rentabilidad, se tendrá en cuenta el Estado de Resultados que es un estado financiero que permite visualizar la situación económica de la empresa además de mostrar el nivel de gasto operativo en relación a los ingresos en un análisis porcentual denominado análisis vertical, el cual se presenta a continuación:

Tabla 34 Estado de Resultados actual - periodo cuarto trimestre del 2018

ESTADO DE RESULTADOS								
AUTONORT								
DESDE OCTUBRE A DICIEMBRE DEL AÑO 2018								
NUEVOS SOLES								
	OCTUBRE	%	NOVIEMBRE	%	DICIEMBRE	%	4TO TRIMESTRE	%
Ventas Netas	19,334,137	100.0%	21,550,719	100.0%	23,422,815	100.0%	64,307,671	100.0%
Costo de Ventas	-16,685,360	-86.3%	-18,641,372	-86.5%	-20,331,003	-86.8%	-55,657,736	-86.5%
UTILIDAD BRUTA	2,648,777	13.7%	2,909,347	13.5%	3,091,812	13.2%	8,649,935	13.5%
Gastos de Ventas	-1,256,719	-6.5%	-1,487,000	-6.9%	-1,709,865	-7.3%	-4,453,584	-6.9%
Gastos de Administración	-560,690	-2.9%	-590,879	-2.7%	-650,218	-2.8%	-1,801,787	-2.8%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	831,368	4.3%	831,468	3.9%	731,728	3.1%	2,394,564	3.7%
Ingresos Financieros	15,610	0.1%	17,250	0.1%	29,911	0.1%	62,771	0.1%
Gastos Financieros	-109,273	-0.6%	-172,504	-0.8%	-239,285	-1.0%	-521,061	-0.8%
Otros Ingresos	93,662	0.5%	138,003	0.6%	199,404	0.9%	431,069	0.7%
Otros Egresos	-124,883	-0.6%	-120,753	-0.6%	-117,114	-0.5%	-362,750	-0.6%
Diferencia en Cambio	156,104	0.8%	155,254	0.7%	259,225	1.1%	570,582	0.9%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPTO.	862,589	4.5%	848,719	3.9%	863,869	3.7%	2,575,176	4.0%
Impuesto a la Renta	-254,464		-250,372		-254,841		-759,677	
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	608,125	3.1%	598,347	2.8%	609,028	2.6%	1,815,499	2.8%

Fuente: Autonort

Se puede apreciar que la empresa cuenta con utilidad neta a pesar que los gastos de ventas representan el 6.9% de los ingresos en promedio por el cuarto trimestre del 2018, participación alta en comparación con los gastos administrativos que representan el 2.8% en promedio; esa reducción del margen operativo obliga a la empresa a buscar nuevas estrategias para disminuir el gasto de ventas generado en cada periodo.

Tabla 35 Indicadores financieros actuales - periodo cuarto trimestre del 2018

	<u>201810</u>	<u>201811</u>	<u>201812</u>	<u>TOTAL</u>
MARGEN UTILIDAD BRUTA <i>Utilidad Bruta / Ventas Netas</i>	13.7%	13.5%	13.2%	13.5%
MARGEN UTILIDAD OPERATIVA <i>Utilidad Operativa / Ventas Netas</i>	4.3%	3.9%	3.1%	3.7%
MARGEN UTILIDAD NETA <i>Utilidad Neta / Ventas Netas</i>	3.1%	2.8%	2.6%	2.8%

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores financieros de la empresa Autonort para el cuarto trimestre del 2018 muestran un nivel de rentabilidad operativa del 3.7% que como se puede apreciar en el Estado de Resultados es consecuencia del elevado gasto de ventas generado por la remuneración variable del personal operativo; por lo que se necesita nivelar los gastos a los ingresos obtenidos con la reestructuración de la remuneración variable.

4.4. Establecer indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de las jefaturas por unidad de negocio de la empresa.

El plan de reestructuración remunerativa variable para las jefaturas de vehículos, repuestos y servicios varía de acuerdo a las necesidades y gestión de cada área. El objetivo común en las tres unidades de negocio es dividir la remuneración variable, de tal manera que cada concepto sea una meta individual para alcanzar los objetivos de la empresa.

4.4.1. Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Vehículos.

En el caso de la jefatura de vehículos, los indicadores integrales se dividen en indicadores de tipo financiero, comercial y cadena de valor.

A. RESUMEN DEL PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE VENTA DE VEHICULOS A APLICAR

i. Indicador Financiero

La facturación por venta de vehículos tiene como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

ii. Indicador Comercial

El 25% de la remuneración variable se percibe al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de unidades vendidas al mes es información brindada por el área Comercial y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

iii. Indicador Cadena de valor

La cadena de valor corresponde a las ventas CONEXAS.

La escala de porcentajes referidas a cada concepto de colocación se activará cuando se cumpla un alcance mayor o igual al 100% de la meta.

La información es brindada por el área Comercial.

Política completa – VER ANEXO N° 18

Tabla 36 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.9,828,000	S/.9,877,140	100.5%	S/.1,250	S/.1,250	S/.5,000	FIJO	S/. 5,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	120	121	100.8%	S/.1,250	S/.1,250		VARIABLE	S/. 5,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	40	40	100.0%	S/.1,000	S/.1,000		S/.5,000	
			- Colocaciones Seguro	32	33	103.1%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones GPS	32	32	100.0%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones PANDERO	9	9	100.0%	S/.250	S/.250			
			- En parte de pago (EPP)	16	16	100.0%	S/.250	S/.250			
NOVIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.10,080,000	S/.10,211,040	101.3%	S/.1,250	S/.1,250	S/.5,000	FIJO	S/. 5,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	125	127	101.6%	S/.1,250	S/.1,250		VARIABLE	S/. 5,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	40	41	102.5%	S/.1,000	S/.1,000		S/.5,000	
			- Colocaciones Seguro	32	32	100.0%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones GPS	32	34	106.3%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones PANDERO	9	10	111.1%	S/.250	S/.250			
			- En parte de pago (EPP)	16	16	100.0%	S/.250	S/.250			
DICIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.10,342,500	S/.10,859,625	105.0%	S/.1,250	S/.1,500	S/.5,250	FIJO	S/. 5,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	130	134	103.1%	S/.1,250	S/.1,250		VARIABLE	S/. 5,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	40	45	112.5%	S/.1,000	S/.1,000		S/.5,250	
			- Colocaciones Seguro	32	40	125.0%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones GPS	32	35	109.4%	S/.500	S/.500			
			- Colocaciones PANDERO	9	11	122.2%	S/.250	S/.250			
			- En parte de pago (EPP)	16	18	112.5%	S/.250	S/.250			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la jefatura de venta de vehículos en Trujillo en el cuarto trimestre del 2018 activaría como bono S/15,250 al sobrepasar las metas de cada mes.

Tabla 37 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA										
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar		
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL	
OCTUBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,688,000	S/.2,714,880	101.0%	S/.1,000	S/.4,000	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	30	31	103.3%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	3	3	100.0%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	3	4	133.3%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	3	4	133.3%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones PANDERO	3	3	100.0%	S/.400		S/.400	
NOVIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,940,000	S/.2,998,800	102.0%	S/.1,000	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	35	36	102.9%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	3	3	100.0%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	3	5	166.7%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	3	5	166.7%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones PANDERO	3	4	133.3%	S/.400		S/.400	
DICIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.3,129,000	S/.3,316,740	106.0%	S/.1,000	S/.4,200	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	40	42	105.0%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	3	6	200.0%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	3	6	200.0%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	3	6	200.0%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones PANDERO	3	6	200.0%	S/.400		S/.400	

Fuente: Elaboración propia

El bono por alcance de meta de la jefatura de ventas de vehículos en Esperancita en el cuarto trimestre del 2018 sería de S/12,300 con una proyección de ingresos mayor al 100%.

Tabla 38 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Chimbote

SUCURSAL CHIMBOTE										
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar		
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL	
OCTUBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,538,900	S/.2,589,678	102.0%	S/.1,000	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	30	31	103.3%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	18	18	100.0%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	6	7	116.7%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	12	14	116.7%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	6	6	100.0%	S/.400		S/.400	
NOVIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,835,000	S/.2,920,050	103.0%	S/.1,000	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	35	36	102.9%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	18	19	105.6%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	6	8	133.3%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	12	15	125.0%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	6	8	133.3%	S/.400		S/.400	
DICIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.3,097,500	S/.3,252,375	105.0%	S/.1,000	S/.4,200	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	40	42	105.0%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	18	21	116.7%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	6	10	166.7%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	12	18	150.0%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	6	10	166.7%	S/.400		S/.400	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la jefatura de venta de vehículos Chimbote en el cuarto trimestre del 2018 obtendría un bono de S/12,400. Sobrepasando el 100% de la meta.

Tabla 39 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Barranca

SUCURSAL BARRANCA											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.472,500	S/.477,225	101.0%	S/.1,000	S/.1,000	S/.4,000	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	8	8	100.0%	S/.1,000	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	8	100.0%	S/.800	S/.800			
			- Colocaciones Seguro	4	4	100.0%	S/.400	S/.400			
			- Colocaciones GPS	4	4	100.0%	S/.400	S/.400			
			- En parte de pago (EPP)	4	4	100.0%	S/.400	S/.400			
NOVIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.526,500	S/.538,610	102.3%	S/.1,000	S/.1,100	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	10	11	110.0%	S/.1,000	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	9	112.5%	S/.800	S/.800			
			- Colocaciones Seguro	4	5	125.0%	S/.400	S/.400			
			- Colocaciones GPS	4	5	125.0%	S/.400	S/.400			
			- En parte de pago (EPP)	4	5	125.0%	S/.400	S/.400			
DICIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.787,500	S/.819,000	104.0%	S/.1,000	S/.1,100	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	15	18	120.0%	S/.1,000	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	10	125.0%	S/.800	S/.800			
			- Colocaciones Seguro	4	7	175.0%	S/.400	S/.400			
			- Colocaciones GPS	4	7	175.0%	S/.400	S/.400			
			- En parte de pago (EPP)	4	7	175.0%	S/.400	S/.400			

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede apreciar que la jefatura de Barranca activaría S/12,200 en el mes de Diciembre por sobrepasar el 100% en su indicador financiero por facturación de ventas.

Tabla 40 Propuesta de alcance meta Jefatura ventas vehículos Huaraz

SUCURSAL HUARAZ										
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar		
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL	
OCTUBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,100,000	S/.2,126,250	101.3%	S/.1,000	S/.4,000	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	25	26	104.0%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	8	100.0%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	8	8	100.0%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	4	4	100.0%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	4	4	100.0%	S/.400		S/.400	
NOVIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,625,000	S/.2,661,750	101.4%	S/.1,000	S/.4,000	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	30	31	103.3%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	9	112.5%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	8	8	100.0%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	4	6	150.0%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	4	5	125.0%	S/.400		S/.400	
DICIEMBRE	Gerente de Ventas	Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	S/.2,940,000	S/.3,057,600	104.0%	S/.1,000	S/.4,100	FIJO	S/. 4,000
		Comercial	- # Unidades Toyota (ventas)	35	37	105.7%	S/.1,000		VARIABLE	S/. 4,000
		Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	8	9	112.5%	S/.800		S/.800	
			- Colocaciones Seguro	8	9	112.5%	S/.400		S/.400	
			- Colocaciones GPS	4	8	200.0%	S/.400		S/.400	
			- En parte de pago (EPP)	4	5	125.0%	S/.400		S/.400	

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra como la jefatura de ventas de vehículos de Huaraz activaría S/12,100 al cumplir con la meta proyectada para el cuarto trimestre del 2018.

4.4.2. Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Repuestos

A. RESUMEN DEL PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE VENTA DE REPUESTOS A APLICAR

i. Indicador Financiero

La facturación y el margen bruto por venta de repuestos tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas de repuestos haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

ii. Indicador Gestión

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un porcentaje elevado de cuentas por cobrar vencidas brinda el 20% de la remuneración variable siempre y cuando el porcentaje de cuentas por cobrar vencidas no sobrepasen el límite de la meta considerada.

La información es brindada por el área Auditoría interna y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

Política completa – VER ANEXO N° 19.

Tabla 41 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.630,000	S/.661,500	105.0%	S/.1,200	S/.1,440	S/.3,480	FIJO	S/. 3,500
			- Margen bruto Repuestos	S/.100,800	S/.109,148	108.3%	S/.1,200	S/.1,440		VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.600	S/.600			
NOVIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.682,500	S/.726,863	106.5%	S/.1,200	S/.1,440	S/.3,480	FIJO	S/. 3,500
			- Margen bruto Repuestos	S/.109,200	S/.119,932	109.8%	S/.1,200	S/.1,440		VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.600	S/.600			
DICIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.787,500	S/.856,800	108.8%	S/.1,200	S/.1,440	S/.3,600	FIJO	S/. 3,500
			- Margen bruto Repuestos	S/.126,000	S/.143,942	114.2%	S/.1,200	S/.1,560		VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	28.00%	0.0%	S/.600	S/.600			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la jefatura en venta de repuestos Trujillo en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como bono S/10,560, como resultado de sobrepasar el 100% del indicador financiero. Además, la tabla nos muestra que en el mes de diciembre la proyección de ingresos sería beneficioso para ambas partes.

Tabla 42 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.210,000	S/.226,800	108.0%	S/.800	S/.960	S/.2,240	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.33,600	S/.34,973	104.1%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
NOVIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.262,500	S/.285,863	108.9%	S/.800	S/.960	S/.2,160	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.42,000	S/.42,308	100.7%	S/.800	S/.800		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	28.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
DICIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.367,500	S/.411,600	112.0%	S/.800	S/.1,040	S/.2,400	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.58,800	S/.61,740	105.0%	S/.800	S/.960		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	28.00%	0.0%	S/.400	S/.400			

Fuente: Elaboración propia

La jefatura de venta de repuestos en Esperancita en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como bono S/6,800, siendo resultado de sobrepasar la meta proyectada esto debido a que en esa sede se atienden trabajos de planchado y pintura que recaen en la utilización de gran cantidad de repuestos.

Tabla 43 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Chimbote

SUCURSAL CHIMBOTE											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.136,500	S/.136,637	100.1%	S/.800	S/.800	S/.2,000	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.21,840	S/.22,135	101.4%	S/.800	S/.800		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
NOVIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.141,750	S/.142,459	100.5%	S/.800	S/.800	S/.2,080	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.22,680	S/.23,363	103.0%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
DICIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.152,250	S/.155,295	102.0%	S/.800	S/.800	S/.2,160	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.24,360	S/.25,468	104.6%	S/.800	S/.960		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	29.00%	0.0%	S/.400	S/.400			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra como la jefatura de venta de repuestos de Chimbote obtendría en el cuarto trimestre del 2018 el total de S/6,240 como remuneración variable.

Tabla 44 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Barranca

SUCURSAL BARRANCA											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.94,500	S/.94,595	100.1%	S/.800	S/.800	S/.2,000	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.15,120	S/.15,230	100.7%	S/.800	S/.800		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	29.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
NOVIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.99,750	S/.100,249	100.5%	S/.800	S/.800	S/.2,080	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.15,960	S/.16,240	101.8%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	28.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
DICIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.110,250	S/.111,904	101.5%	S/.800	S/.880	S/.2,320	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.17,640	S/.18,240	103.4%	S/.800	S/.1,040		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	30.00%	0.0%	S/.400	S/.400			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de repuestos en Barranca en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como bono S/6,400 por los conceptos de alcance de meta en facturación de venta de repuestos, margen bruto de repuestos y porcentaje de cuentas por cobrar vencidas menores al 30%.

Tabla 45 Propuesta de alcance meta Jefatura venta repuestos Huaraz

SUCURSAL HUARAZ											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.231,000	S/.233,310	101.0%	S/.800	S/.800	S/.2,080	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.36,960	S/.37,796	102.3%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	28.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
NOVIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.236,250	S/.239,794	101.5%	S/.800	S/.880	S/.2,160	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.37,800	S/.39,086	103.4%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	27.00%	0.0%	S/.400	S/.400			
DICIEMBRE	Jefe de Repuestos	Financiero	- Facturación venta de Repuestos	S/.246,750	S/.252,672	102.4%	S/.800	S/.880	S/.2,160	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Repuestos	S/.39,480	S/.41,186	104.3%	S/.800	S/.880		VARIABLE	S/. 2,000
		Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	< 30%	25.00%	0.0%	S/.400	S/.400			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de venta de repuestos de Huaraz en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como bono S/6,400 alcanzando la meta proyectada.

4.4.3. Indicadores integrales en la estructura remunerativa variable de la Jefatura de Servicios

A. RESUMEN DEL PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE SERVICIOS A APLICAR

i. Indicador Financiero

La facturación y el margen por venta de servicios tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

ii. Indicador Comercial

El 15% de la remuneración variable referida a cada concepto por ozonizado y aceite Castrol se percibe individualmente al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de ventas al mes es información recaudada del sistema REPORTEADOR y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

iii. Indicador de Gestión

La meta Autonort CSI Servicios corresponde a la conformidad del cliente con el servicio y sobretodo con la atención brindada por su asesor. Es trabajo de cada jefatura velar por la satisfacción del cliente gestionando a sus asesores a cargo. El 10% de la remuneración variable se percibe al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

La información es brindada por el área Kaizen.

iv. Indicador de Penalización

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un elevado número de órdenes de trabajos pendientes de facturación penaliza con S/ -300 la remuneración variable siempre y cuando cuenten con más de 1 orden de trabajo en esta condición por más de 60 días.

La información es brindada por el área Auditoría interna y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

Política completa – VER ANEXO N° 20.

Tabla 46 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.798,000	S/.812,098	101.8%	S/.1,200	S/.1,320	S/.4,120	FIJO	S/. 4,000
			- Margen bruto Servicios	S/.210,672	S/.211,958	100.6%	S/.1,200	S/.1,200		VARIABLE	S/. 4,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	360	380	105.6%	S/.600	S/.600			
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	7500	7712	102.8%	S/.600	S/.600			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	97.2%	101.0%	S/.400	S/.400			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						
NOVIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.808,498	S/.940,148	116.3%	S/.1,200	S/.1,560	S/.4,360	FIJO	S/. 4,000
			- Margen bruto Servicios	S/.213,443	S/.215,294	100.9%	S/.1,200	S/.1,200		VARIABLE	S/. 4,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	360	371	103.1%	S/.600	S/.600			
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	7500	7550	100.7%	S/.600	S/.600			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.2%	100.0%	S/.400	S/.400			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						
DICIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.828,000	S/.924,575	111.7%	S/.1,200	S/.1,560	S/.4,480	FIJO	S/. 4,000
			- Margen bruto Servicios	S/.218,592	S/.226,521	103.6%	S/.1,200	S/.1,320		VARIABLE	S/. 4,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	360	365	101.4%	S/.600	S/.600			
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	7500	7502	100.0%	S/.600	S/.600			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.4%	100.2%	S/.400	S/.400			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios de Trujillo en el cuarto trimestre obtendría como bono total S/12,960 sobrepasando la meta propuesta.

Tabla 47 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA												
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar				
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL			
OCTUBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.735,000	S/.737,389	100.3%	S/.900	S/.900	S/.3,000	FIJO	S/. 3,000	
			- Margen bruto Servicios	S/.161,700	S/.161,488	99.9%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	80	83	103.8%	S/.450	S/.450		S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	5000	5013	100.3%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.4%	100.2%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							
NOVIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.752,000	S/.771,575	102.6%	S/.900	S/.990	S/.3,180			
			- Margen bruto Servicios	S/.165,440	S/.167,432	101.2%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	80	95	118.8%	S/.450	S/.450		S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	5000	5000	100.0%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.5%	100.3%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							
DICIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.764,000	S/.808,508	105.8%	S/.900	S/.1,080	S/.3,180			
			- Margen bruto Servicios	S/.168,080	S/.168,978	100.5%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	80	82	102.5%	S/.450	S/.450		S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	5000	5010	100.2%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.5%	100.3%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios Esperancita en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como bono total S/9,270, demostrando también que un buen rendimiento se vería reflejado en la remuneración variable.

Tabla 48 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Chimbote

SUCURSAL CHIMBOTE												
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar				
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL			
OCTUBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.320,000	S/.343,499	107.3%	S/.900	S/.1,080	S/.3,270	FIJO	S/. 3,000	
			- Margen bruto Servicios	S/.65,600	S/.66,639	101.6%	S/.900	S/.990		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	72	93	129.2%	S/.450	S/.450		S/.3,090	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	3400	3462	101.8%	S/.450	S/.450			VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	97.2%	101.0%	S/.300	S/.300			S/.3,180	FIJO
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300		VARIABLE	S/. 3,000				
NOVIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.368,000	S/.375,675	102.1%	S/.900	S/.990	S/.3,180		FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Servicios	S/.75,440	S/.75,593	100.2%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	72	88	122.2%	S/.450	S/.450		S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	3400	3400	100.0%	S/.450	S/.450			VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	97.0%	100.8%	S/.300	S/.300			S/.3,180	FIJO
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300		VARIABLE	S/. 3,000				
DICIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.399,000	S/.422,872	106.0%	S/.900	S/.1,080	S/.3,180		FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Servicios	S/.81,795	S/.82,122	100.4%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	72	102	141.7%	S/.450	S/.450		S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	3400	3470	102.1%	S/.450	S/.450			VARIABLE	S/. 3,000
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	97.5%	101.4%	S/.300	S/.300			S/.3,180	FIJO
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300		VARIABLE	S/. 3,000				

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios Chimbote en el cuarto trimestre del 2018 obtendría como remuneración variable S/9,540. Proyectando Diciembre como mes con mayor ingresos.

Tabla 49 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Barranca

SUCURSAL BARRANCA												
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar				
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL			
OCTUBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.180,000	S/.192,154	106.8%	S/.900	S/.1,080	S/.3,180	FIJO	S/. 3,000	
			- Margen bruto Servicios	S/.43,200	S/.43,321	100.3%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	39	39	100.0%	S/.450	S/.450		S/.3,360	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	1800	1800	100.0%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.2%	100.0%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							
NOVIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.178,501	S/.192,487	107.8%	S/.900	S/.1,080	S/.3,180			
			- Margen bruto Servicios	S/.42,840	S/.43,281	101.0%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	39	55	141.0%	S/.450	S/.450		S/.3,360	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	1800	1800	100.0%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.3%	100.1%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							
DICIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.194,251	S/.228,177	117.5%	S/.900	S/.1,170	S/.3,360			
			- Margen bruto Servicios	S/.46,620	S/.47,917	102.8%	S/.900	S/.990		VARIABLE	S/. 3,000	
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	39	39	100.0%	S/.450	S/.450		S/.3,360	FIJO	S/. 3,000
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	1800	1800	100.0%	S/.450	S/.450				
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.2%	100.0%	S/.300	S/.300				
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300							

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que la jefatura de servicios Barranca en el cuarto trimestre del 2018 tendría S/9,720 de remuneración variable por alcanzar la meta proyectada.

Tabla 50 Propuesta de alcance meta Jefatura servicios Huaraz

SUCURSAL HUARAZ											
MES	Cargo	Indicador		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar			
		Tipo	Indicadores	Importe	Importe			Variable	TOTAL		
OCTUBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.296,000	S/.319,107	107.8%	S/.900	S/.1,080	S/.3,180	FIJO	S/. 3,000
			- Margen bruto Servicios	S/.65,120	S/.65,225	100.2%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	60	73	121.7%	S/.450	S/.450		S/.3,000	
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	2800	2910	103.9%	S/.450	S/.450			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.2%	100.0%	S/.300	S/.300			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						
NOVIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.299,600	S/.308,762	103.1%	S/.900	S/.990	S/.3,090		FIJO
			- Margen bruto Servicios	S/.65,912	S/.66,349	100.7%	S/.900	S/.900		VARIABLE	S/. 3,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	60	65	108.3%	S/.450	S/.450		S/.3,000	
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	2800	2845	101.6%	S/.450	S/.450			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.4%	100.2%	S/.300	S/.300			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						
DICIEMBRE	Jefe de Servicio	Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/.310,000	S/.331,846	107.0%	S/.900	S/.1,080	S/.3,270		FIJO
			- Margen bruto Servicios	S/.68,200	S/.71,015	104.1%	S/.900	S/.990		VARIABLE	S/. 3,000
		Comercial	- Ozonizado (Air life / BG)	60	121	201.7%	S/.450	S/.450		S/.3,000	
			- Ventas Aceite Castrol (litros)	2800	3450	123.2%	S/.450	S/.450			
		Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	96.2%	96.5%	100.3%	S/.300	S/.300			
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	"0" OTs > 60días	0	0	-S/.300						

Fuente: Elaboración propia

En el cuarto trimestre del 2018 la jefatura de servicios de la sede Huaraz obtendría como remuneración variable S/9,540 por tener un mayor alcance de la meta proyectada.

Tabla 51 Resumen de propuesta en remuneración variable por sede en el cuarto trimestre del 2018

JEFATURA										
SEDE / ÁREA	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL
	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	VEHÍCULOS	REPUESTOS	SERVICIOS	
TRUJILLO	S/. 5,000.00	S/. 3,480.00	S/. 4,120.00	S/. 5,000.00	S/. 3,480.00	S/. 4,360.00	S/. 5,250.00	S/. 3,600.00	S/. 4,480.00	S/. 38,770.00
ESPERANCITA	S/. 4,000.00	S/. 2,240.00	S/. 3,000.00	S/. 4,100.00	S/. 2,160.00	S/. 3,090.00	S/. 4,200.00	S/. 2,400.00	S/. 3,180.00	S/. 28,370.00
CHIMBOTE	S/. 4,100.00	S/. 2,000.00	S/. 3,270.00	S/. 4,100.00	S/. 2,080.00	S/. 3,090.00	S/. 4,200.00	S/. 2,160.00	S/. 3,180.00	S/. 28,180.00
BARRANCA	S/. 4,000.00	S/. 2,000.00	S/. 3,180.00	S/. 4,100.00	S/. 2,080.00	S/. 3,180.00	S/. 4,100.00	S/. 2,320.00	S/. 3,360.00	S/. 28,320.00
HUARAZ	S/. 4,000.00	S/. 2,080.00	S/. 3,180.00	S/. 4,000.00	S/. 2,160.00	S/. 3,090.00	S/. 4,100.00	S/. 2,160.00	S/. 3,270.00	S/. 28,040.00
TOTAL	S/. 21,100.00	S/. 11,800.00	S/. 16,750.00	S/. 21,300.00	S/. 11,960.00	S/. 16,810.00	S/. 21,850.00	S/. 12,640.00	S/. 17,470.00	S/. 151,680.00

Fuente: Elaboración propia

Lo que se puede apreciar en la presente tabla resumen es que las jefaturas de vehículos, repuestos y servicios en el cuarto trimestre del 2018, obtendrían como remuneración variable S/151,680, siendo Trujillo la sede que ocuparía el 25.56% del total, seguido por la sede de Esperancita con el 18.70%.

4.5. Proponer el cumplimiento de venta integral y escala de intervalos de comisiones aplicadas al margen neto de las operaciones en la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos.

A. RESUMEN DEL PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE ASESORES DE VENTA DE VEHÍCULOS A APLICAR

i. Comisión por venta de vehículos nuevos

La comisión se percibe por la venta de cada unidad Toyota, multiplicando un porcentaje de la escala de comisiones por el Margen neto que resulta de cada unidad, cálculo realizado por el área de Presupuestos y control de gestión a través del análisis de la información financiera de la organización.

Las escalas de comisión aplicables al margen neto de cada operación será la siguiente:

- Aplicable para **TRUJILLO PRINCIPAL**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 6	5%	7%
7 - 10	13%	15%
11 - MAS	17%	19%

- Aplicable para **MALL y CHIMBOTE**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 5	5%	7%
6 - 9	13%	15%
10 - MAS	17%	19%

- Aplicable para **BARRANCA y HUARAZ.**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 4	5%	7%
5 - 8	13%	15%
9 - MAS	17%	19%

Restricción 1: *Las tasas de las tablas presentadas, serán aplicadas siempre y cuando los Asesores de ventas hayan cumplido un alcance igual o mayor al 80% de su VENTA INTEGRAL caso contrario se recalcularán sus comisiones del mes con la primera escala del 5% (PVP Min) y 7% (PVP Cot).*

Restricción 2: *Las ventas especiales, licitaciones y flotas no se contabilizan para la aplicación de la tabla, esas ventas tendrán su comisión teniendo en cuenta el margen neto que calcula el área de Presupuestos y control de gestión para obtener la estructura económica de la operación*

Política completa – VER ANEXO N° 21.

Tabla 52 Propuesta de cálculo de comisiones de vehículos activando Venta Integral

MES	#	NOMBRES	CLASIF	CLIENTE	TIPO	SERIE	CLASIG PVP	PRECIO VEH	COSTO VEH	MARGEN 1	UTA PRO	IT BASIC	CC. EXTRA	TAL COS	MARGEN 2	M. NETO	%	COM. AV (\$.)	COM. AV (\$/.)
NOV	1	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	ETIOS	491458	PVP COT	14,390.60	13,610.00	780.60	63.12	61.75		124.87	655.73	555.70	15.00%	83.36	280.49
NOV	2	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	ETIOS	493527	PVP COT	14,390.00	13,610.00	780.00	63.12	61.75		124.87	655.13	555.20	15.00%	83.28	280.23
NOV	3	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	ETIOS	498005	PVP MIN	14,290.00	13,610.00	680.00	63.12	61.75		124.87	555.13	470.45	13.00%	61.16	205.80
NOV	4	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	YARIS	479486	PVP COT	16,250.00	15,280.01	969.99	63.12	88.11		151.23	818.76	693.87	15.00%	104.08	350.23
NOV	5	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	YARIS	479595	PVP COT	16,250.00	15,280.01	969.99	63.12	88.11		151.23	818.76	693.87	15.00%	104.08	350.23
NOV	6	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	YARIS HB	479995	PVP COT	18,450.00	17,370.00	1,080.00	63.12	108.16	97.94	269.22	810.77	687.10	15.00%	103.06	346.81
NOV	7	A. V. HUARAZ 2	COM. VEH	XXXX	HILUX	497817	PVP MIN	26,800.00	25,750.00	1,050.00	63.12	35.63		98.75	951.25	806.14	13.00%	104.80	352.65

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que el asesor de ventas de Huaraz en el mes de Noviembre realizando 7 ventas y activando venta integral le correspondería la escala de comisiones por sede del 13% si la venta es a precio mínimo o 15% si la venta es precio cotización.

Tabla 53 Propuesta de cálculo de comisiones (incentivos y conexos)

MES	NOMBRES	CLASIFICACION	CLIENTE	INCENTIVOS	COM. AV (\$.)	COM. AV (S/.)
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. PANDERO	XXXX		54.00	174.58
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. SEGUROS	XXXX		150.00	484.95
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. SEGUROS	XXXX		140.00	452.62
OCT	A.V. TRUJILLO 3	INCENTIVO AUTONORT	VENTA INTEGRAL			500.00
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0050608			131.60
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0051558			221.97
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. AUTOBOUTIQUE	OMT 0016-0051916			131.21
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. GPS	XXXX		35.00	113.16
OCT	A.V. TRUJILLO 3	COM. GPS	XXXX		35.00	113.16

Fuente: Elaboración propia

Las comisiones por ventas conexas se comprenden de un porcentaje de acuerdo al precio con el que cierra cada colocación y este proviene del área comercial por lo que solo se le deriva el monto al asesor mediante el cuadro de comisiones.

El incentivo Autonort a considerar sería la venta integral de S/500 netos, dejando de lado el alcance de meta que se está contemplado como condición para avanzar en la escala de comisiones, además la nueva escala contempla un aumento de porcentajes para incentivar y recompensar el rendimiento.

Tabla 54 Comisión por asesor propuesta en el cuarto trimestre del 2018

ASESOR VENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ASESOR
A.V. TRUJILLO 1	S/. 4,973	S/. 4,730	S/. 5,665	S/. 15,368
A.V. TRUJILLO 2	S/. 3,053	S/. 4,226	S/. 4,684	S/. 11,963
A.V. TRUJILLO 3	S/. 14,266	S/. 9,072	S/. 14,301	S/. 37,638
A.V. TRUJILLO 4	S/. 7,387	S/. 6,467	S/. 9,079	S/. 22,933
A.V. TRUJILLO 5	S/. 4,924	S/. 6,467	S/. 5,859	S/. 17,249
A.V. TRUJILLO 6	S/. 5,456	S/. 4,263	S/. 3,797	S/. 13,515
A.V. TRUJILLO 7	S/. 7,133	S/. 8,688	S/. 5,046	S/. 20,866
A.V. TRUJILLO 8	S/. 4,730	S/. 4,981	S/. 4,455	S/. 14,166
A.V. TRUJILLO 9	S/. 4,260	S/. 3,838	S/. 4,773	S/. 12,871
A.V. ESPERANCITA 1	S/. 7,698	S/. 8,688	S/. 10,038	S/. 26,423
A.V. ESPERANCITA 2	S/. 4,296	S/. 9,031	S/. 9,059	S/. 22,385
A.V. ESPERANCITA 3	S/. 5,540	S/. 6,050	S/. 8,342	S/. 19,932
A.V. MALL 1	S/. 5,852	S/. 5,390	S/. 5,225	S/. 16,467
A.V. MALL 2	S/. 8,075	S/. 3,826	S/. 4,125	S/. 16,026
A.V. MALL 3	S/. 3,282	S/. 3,881	S/. 4,816	S/. 11,979
A.V. MALL 4	S/. 3,735	S/. 2,635	S/. 3,570	S/. 9,941
A.V. MALL 5	S/. 3,384	S/. 4,645	S/. 4,480	S/. 12,509
A.V. MALL 6	S/. 3,836	S/. 7,204	S/. 8,139	S/. 19,179
A.V. MALL 7	S/. 7,028	S/. 5,938	S/. 5,763	S/. 18,729
A.V. CHIMBOTE 1	S/. 4,833	S/. 2,575	S/. 3,510	S/. 10,919
A.V. CHIMBOTE 2	S/. 3,120	S/. 2,020	S/. 2,955	S/. 8,094
A.V. CHIMBOTE 3	S/. 6,035	S/. 6,035	S/. 6,970	S/. 19,039
A.V. CHIMBOTE 4	S/. 2,900	S/. 5,658	S/. 6,593	S/. 15,150
A.V. CHIMBOTE 5	S/. 6,078	S/. 6,584	S/. 7,519	S/. 20,181
A.V. CHIMBOTE 6	S/. 5,088	S/. 4,513	S/. 5,448	S/. 15,049
A.V. BARRANCA 1	S/. 2,206	S/. 1,892	S/. 3,377	S/. 7,475
A.V. BARRANCA 2	S/. 1,128	S/. 2,229	S/. 3,714	S/. 7,070
A.V. BARRANCA 3	S/. 1,101	S/. 1,651	S/. 3,136	S/. 5,888
A.V. BARRANCA 4	S/. 1,329	S/. 1,925	S/. 3,410	S/. 6,664
A.V. HUARAZ 1	S/. 2,395	S/. 2,957	S/. 4,992	S/. 10,343
A.V. HUARAZ 2	S/. 4,956	S/. 2,426	S/. 4,461	S/. 11,842
A.V. HUARAZ 3	S/. 2,487	S/. 4,137	S/. 5,072	S/. 11,697
A.V. HUARAZ 4	S/. 2,404	S/. 2,087	S/. 5,222	S/. 9,713
TOTAL MES	S/. 154,963	S/. 156,707	S/. 187,594	S/. 499,263

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla demuestra las comisiones que tendrían cada asesor con la nueva escala remunerativa y la proyección de ingresos por el aumento de venta de vehículos.

Tabla 55 Resumen de la propuesta de comisiones por sede en el cuarto trimestre del 2018

SEDE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL SEDE
TRUJILLO	S/. 56,182	S/. 52,731	S/. 57,659	S/. 166,571
MALL	S/. 35,192	S/. 33,519	S/. 36,119	S/. 104,829
ESPERANCITA	S/. 17,533	S/. 23,769	S/. 27,438	S/. 68,740
CHIMBOTE	S/. 28,052	S/. 27,385	S/. 32,995	S/. 88,432
BARRANCA	S/. 5,763	S/. 7,697	S/. 13,637	S/. 27,096
HUARAZ	S/. 12,242	S/. 11,606	S/. 19,746	S/. 43,594
TOTAL MES	S/. 154,963	S/. 156,707	S/. 187,594	S/. 499,263

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se puede visualizar que el gasto por remuneración variable de los asesores de venta aumentaría mes a mes, siendo Diciembre el mes que históricamente siempre se proyecta realizar mayores ventas.

El total de gastos por comisiones en el cuarto trimestre del 2018 ascendería a S/499,263, del cual el 33.36% le correspondería a la sede de Trujillo, esto debido a la cantidad de asesores y ventas que tienen mensualmente.

4.6. Precisar indicadores financieros e indicadores de gestión en la estructura remunerativa variable de los asesores de servicios de la organización que incidan en la rentabilidad de Autonort.

A. RESUMEN DEL PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE ASESORES DE SERVICIO A APLICAR

i. Indicador Financiero

La facturación y el margen por venta de servicios tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

(*) Facturación por Ventas	95%	S/.300
	100%	S/.600
	105%	S/.650
	110%	S/.700
	115%	S/.750

ii. Indicador Comercial

El bono de S/300 referida a cada concepto por ozonizado y aceite Castrol se percibe individualmente al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de ventas al mes es información recaudada del sistema REPORTEADOR y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

iii. Cadena de valor

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un elevado número de órdenes de trabajos pendientes de facturación penaliza con S/ -150 la remuneración variable siempre y cuando cuenten con más de 1 orden de trabajo en esta condición por más de 60 días.

Además, se evalúa Autonort CSI Servicios que corresponde a la conformidad del cliente con el servicio y sobretodo con la atención brindada por su asesor.

Si el alcance de esta meta no es mayor o igual a 96.2% el asesor tendrá la penalización es de S/-150

La información es brindada por el área Kaizen.

Política completa – VER ANEXO N° 22.

Tabla 56 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO								
OCTUBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.139,517	104.9%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1252	100.2%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	99.2%	0.0%	-S/.150			
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.133,532	100.4%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	62	103.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150			
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.133,133	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1300	104.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	65	108.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	97.3%	0.0%	-S/.150			
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.133,665	100.5%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	72	120.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150			
Asesor 5	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.133,266	100.2%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1300	104.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150			
Asesor 6	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.133,000	S/.138,985	104.5%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1360	108.8%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	61	101.7%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	98.1%	0.0%	-S/.150			
			S/.798,000	S/.812,098	101.8%			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que en el mes de Octubre del 2018 los asesores de servicio tendrían como remuneración variable S/7,300, esto debido a que se proyecta que sobrepasen la meta propuesta.

Tabla 57 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO								
NOVIEMBRE								
Responsable	Indicadores	Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar		
		Importe	Importe			Variable	TOTAL	
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.142,852	106.0%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.134,760	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1300	104.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	71	118.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.134,800	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.201,000	149.2%	S/.600	S/.1,050	S/.1,650
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 5	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.134,800	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 6	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.134,750	S/.191,936	142.4%	S/.600	S/.1,000	S/.1,600
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.808,498	S/.940,148	116.3%			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que en el mes de Noviembre el total del bono ascendería a S/8,100 como resultado de haber facturado en ventas S/940,148 que corresponde el 116.3% de la meta.

Tabla 58 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Trujillo

SUCURSAL TRUJILLO								
DICIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.138,500	100.4%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.9%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.205,215	148.7%	S/.600	S/.1,050	S/.1,650
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.138,200	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1252	100.2%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.140,235	101.6%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 5	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.142,025	102.9%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	65	108.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 6	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.138,000	S/.160,400	116.2%	S/.600	S/.750	S/.1,350
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	60	60	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.828,000	S/.924,575	111.7%			

Fuente: Elaboración propia

En diciembre con un total de S/924,575 por facturación de ventas los asesores de servicio obtendrían S/7,800 de remuneración variable total.

Tabla 59 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA								
OCTUBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.183,750	S/.183,934	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1252	100.2%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.183,750	S/.184,669	100.5%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1251	100.1%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	21	105.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.5%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.183,750	S/.185,220	100.8%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1260	100.8%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	22	110.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.183,750	S/.183,566	99.9%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.4%	0.0%	-S/.150		
			S/.735,000	S/.737,389	100.3%			

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que en el mes de Octubre los asesores de servicio de Esperancita en conjunto obtendrían un bono total de S/4,800 correspondiente a obtener 100.3% de la meta del mes.

Tabla 60 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA								
NOVIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.188,000	S/.205,125	109.1%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	35	175.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.5%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.188,000	S/.188,100	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.188,000	S/.188,150	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.4%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.188,000	S/.190,200	101.2%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.7%	0.0%	-S/.150		
			S/.752,000	S/.771,575	102.6%			

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede visualizar que en el mes de Noviembre el total del bono ascendería a S/4,850 por alcanzar el 102.6% de la meta proyectada.

Tabla 61 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Esperancita

SUCURSAL ESPERANCITA								
DICIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.191,000	S/.215,222	112.7%	S/.600	S/.700	S/.1,300
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.5%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.191,000	S/.192,254	100.7%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.191,000	S/.200,359	104.9%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1250	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	20	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.4%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.191,000	S/.200,673	105.1%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	1250	1260	100.8%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	20	22	110.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.7%	0.0%	-S/.150		
			S/.764,000	S/.808,508	105.8%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Diciembre para el taller de Esperancita se proyecta un aumento de campañas por planchado y pintura por lo que un aumento de ingresos por facturación de ventas generaría como bono S/5,000 para los asesores de venta.

Tabla 62 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Chimbote

SUCURSAL CHIMBOTE								
OCTUBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.80,000	S/.85,127	106.4%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	870	102.4%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	25	138.9%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.4%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.80,000	S/.80,120	100.2%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	852	100.2%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	20	111.1%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.3%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.80,000	S/.98,254	122.8%	S/.600	S/.800	S/.1,400
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	890	104.7%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	30	166.7%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.5%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.80,000	S/.79,998	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	18	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.5%	0.0%	-S/.150		
			S/.320,000	S/.343,499	107.3%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Octubre hay una proyección de alcance de meta del 107.3% que generaría un bono total de S/5,050 para los asesores de servicio.

**Tabla 63 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de
Chimbote**

SUCURSAL CHIMBOTE								
NOVIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.92,000	S/.92,100	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	20	111.1%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.1%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.92,000	S/.98,875	107.5%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	25	138.9%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.0%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.92,000	S/.92,200	100.2%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	25	138.9%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.0%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.92,000	S/.92,500	100.5%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	18	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.8%	0.0%	-S/.150		
			S/.368,000	S/.375,675	102.1%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Noviembre, la remuneración variable de los asesores de servicio ascendería a S/4,850 sobrepasando el 100% de la meta.

**Tabla 64 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de
Chimbote**

SUCURSAL CHIMBOTE								
DICIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.99,750	S/.100,425	100.7%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	22	122.2%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.99,750	S/.102,547	102.8%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	850	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	20	111.1%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.5%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.99,750	S/.120,100	120.4%	S/.600	S/.800	S/.1,400
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	890	104.7%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	30	166.7%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	98.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.99,750	S/.99,800	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	850	880	103.5%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	18	30	166.7%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.9%	0.0%	-S/.150		
			S/.399,000	S/.422,872	106.0%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Diciembre, los asesores de servicio de Chimbote con un sobre alcance de meta activarían S/5,000 de remuneración variable.

Tabla 65 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Barranca

SUCURSAL BARRANCA								
OCTUBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.60,000	S/.60,000	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.60,000	S/.72,154	120.3%	S/.600	S/.800	S/.1,400
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.60,000	S/.60,000	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.180,000	S/.192,154	106.8%			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que en el mes de Octubre se proyecta tener un alcance de meta de 106.8% en facturación de ventas, generando S/3,800 de remuneración variable.

Tabla 66 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Barranca

SUCURSAL BARRANCA								
NOVIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.59,500	S/.59,700	100.3%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	15	115.4%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.5%	0.0%	-S/.150			
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.59,500	S/.60,200	101.2%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	20	153.8%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150			
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.59,500	S/.72,587	122.0%	S/.600	S/.800	S/.1,400
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	20	153.8%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
- CSI Servicios TDP		> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150			
			S/.178,501	S/.192,487	107.8%			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que en el mes de Noviembre se proyecta que un asesor tenga sobre alcance de meta debido a sus resultados históricos, obteniendo así como remuneración variable total S/3,800.

Tabla 67 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Barranca

SUCURSAL BARRANCA								
DICIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.64,750	S/.64,800	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.64,750	S/.98,587	152.3%	S/.600	S/.1,100	S/.1,700
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.64,750	S/.64,790	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	600	600	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	13	13	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.194,251	S/.228,177	117.5%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Diciembre se proyecta un mayor ingreso por facturación, con el 117.5% de alcance de meta los asesores de Barranca obtendrían como remuneración variable S/4,100.

Tabla 68 Propuesta de alcance meta en Octubre de asesores de servicio de Huaraz

SUCURSAL HUARAZ								
OCTUBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,000	S/.92,741	125.3%	S/.600	S/.850	S/.1,450
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	800	114.3%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	25	166.7%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,000	S/.74,000	100.0%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	700	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	15	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,000	S/.77,700	105.0%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	700	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	15	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,000	S/.74,666	100.9%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	710	101.4%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	18	120.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.296,000	S/.319,107	107.8%			

Fuente: Elaboración propia

Los asesores de servicio de la sucursal de Huaraz en el mes de Octubre con un alcance de meta por facturación de 107.8% obtendría S/5,100 de remuneración variable.

Tabla 69 Propuesta de alcance meta en Noviembre de asesores de servicio de Huaraz

SUCURSAL HUARAZ								
NOVIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,900	S/.75,102	100.3%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	700	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	15	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,900	S/.75,004	100.1%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	700	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	15	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,900	S/.82,471	110.1%	S/.600	S/.700	S/.1,300
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	715	102.1%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	20	133.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.0%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.74,900	S/.76,185	101.7%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	730	104.3%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	15	100.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.299,600	S/.308,762	103.1%			

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que en Noviembre los asesores de servicio de Huaraz obtendrían como remuneración variable S/4,900 con un alcance de 103.1% de la meta proyectada.

Tabla 70 Propuesta de alcance meta en Diciembre de asesores de servicio de Huaraz

SUCURSAL HUARAZ								
DICIEMBRE								
Responsable	Indicadores		Meta	Ejecutado	Alcance	Variable	Bono a pagar	
			Importe	Importe			Variable	TOTAL
Asesor 1	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.77,500	S/.81,608	105.3%	S/.600	S/.650	S/.1,250
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	700	100.0%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	26	173.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	97.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 2	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.77,500	S/.89,758	115.8%	S/.600	S/.750	S/.1,350
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	900	128.6%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	20	133.3%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 3	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.77,500	S/.80,148	103.4%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	850	121.4%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	30	200.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
Asesor 4	Taller de Servicios	- Facturación por Ventas (*)	S/.77,500	S/.80,332	103.7%	S/.600	S/.600	S/.1,200
		- Ventas Aceite Castrol (litros)	700	1000	142.9%	S/.300	S/.300	
		- Ozonizado (Air life / BG)	15	45	300.0%	S/.300	S/.300	
	Penalización	- Ots Pendientes de FAC >60d	0	0	0.0%	-S/.150		
		- CSI Servicios TDP	> 96.2%	96.2%	0.0%	-S/.150		
			S/.310,000	S/.331,846	107.0%			

Fuente: Elaboración propia

En el mes de Diciembre los asesores de servicio de Huaraz obtendrían como remuneración variable S/5,000 por un alcance de meta de 107%.

Tabla 71 Resumen de remuneración variable propuesta para los asesores de servicio en el cuarto trimestre del 2018

ASESORES DE SERVICIO					
SEDE / MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL SEDE	
TRUJILLO	S/. 7,300	S/. 8,100	S/. 7,800	S/. 23,200	
ESPERANCITA	S/. 4,800	S/. 4,850	S/. 5,000	S/. 14,650	
CHIMBOTE	S/. 5,050	S/. 4,850	S/. 5,000	S/. 14,900	
BARRANCA	S/. 3,800	S/. 3,800	S/. 4,100	S/. 11,700	
HUARAZ	S/. 5,100	S/. 4,900	S/. 5,000	S/. 15,000	
TOTAL MES	S/. 26,050	S/. 26,500	S/. 26,900	S/. 79,450	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se puede visualizar que en la propuesta el total de remuneración variable para los asesores de servicios en el cuarto trimestre del 2018 asciende a S/79,450; importe que va de la mano con el rendimiento de alcanzar el 100% de la meta.

4.7. Comprobación que los resultados del plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo inciden en la rentabilidad de la empresa Autonort, Trujillo 2018

Luego de diseñar un plan de reestructuración remunerativa variable para el personal operativo de la empresa Autonort para el cuarto trimestre del 2018, se podrá visualizar algunas variaciones que se generarían en la rentabilidad por el incremento de ingresos y el control de gastos relacionados a la remuneración variable.

En un tema netamente legal la empresa tiene como respaldo de variaciones remunerativas la conformidad del personal operativo mediante la firma de una Addenda al contrato de trabajo.
VER ANEXO N° 23.

4.7.1. Jefatura de Vehículos

Una comparación de la política de pago actual con la propuesta de reestructuración remunerativa parte en que, en la actualidad los indicadores a evaluar solo son ingresos por facturación y margen de vehículos y con llegar al 90% de meta en conjunto la jefatura activa el bono completo de su remuneración variable por otro lado, la propuesta con el fin de incrementar las ventas y evaluar cada indicador, plantea dividir la remuneración variable en porcentajes de participación para así poder evaluar individualmente cada concepto.

Tabla 72 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de vehículos en el cuarto trimestre del 2018

JEFATURA DE VEHICULOS							
Sede	Descripción	PLAN	%	ACTUAL	%	DIFERENCIA	
Trujillo	Ingreso Vehículos	S/. 30,947,805	100%	S/. 27,862,129	100%	↑ S/. 3,085,676	11%
	Remuneración Variable	S/. 15,250	0.05%	S/. 15,000	0.05%	↑ S/. 250	2%
Esperancita	Ingreso Vehículos	S/. 9,030,420	100%	S/. 7,663,117	100%	↑ S/. 1,367,303	18%
	Remuneración Variable	S/. 12,300	0.14%	S/. 12,000	0.16%	↑ S/. 300	3%
Chimbote	Ingreso Vehículos	S/. 8,762,103	100%	S/. 7,642,442	100%	↑ S/. 1,119,661	15%
	Remuneración Variable	S/. 12,400	0.14%	S/. 12,000	0.16%	↑ S/. 400	3%
Barranca	Ingreso Vehículos	S/. 1,834,835	100%	S/. 1,560,595	100%	↑ S/. 274,240	18%
	Remuneración Variable	S/. 12,200	0.66%	S/. 8,000	0.51%	↑ S/. 4,200	53%
Huaraz	Ingreso Vehículos	S/. 7,845,600	100%	S/. 6,174,518	100%	↑ S/. 1,671,082	27%
	Remuneración Variable	S/. 12,100	0.15%	S/. 8,000	0.13%	↑ S/. 4,100	51%
Total	Ingreso Vehículos	S/. 58,420,763	100%	S/. 50,902,801	100%	↑ S/. 7,517,962	15%
	Remuneración Variable	S/. 64,250	0.11%	S/. 55,000	0.11%	↑ S/. 9,250	17%

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla nos detalla que cada sede proyecta aumentar los ingresos y la remuneración variable mediante el plan de reestructuración remunerativa. Se contempla que este incremento en el pago de planilla vaya acorde con un rendimiento óptimo.

La jefatura de vehículos en el cuarto trimestre del 2018 obtendría en total un incremento de S/9,250 en remuneración variable y S/7'517,962 en ingreso de vehículos. El porcentaje de participación de la remuneración variable con el ingreso se mantiene en 0.11%.

4.7.2. Jefatura de Repuestos

La política de pago actual para la jefatura de repuestos consiste en evaluar ingresos y margen de sus ventas, por lo que la nueva política plantea evaluar no solo los mismos indicadores financieros por ingresos y margen sino agregar un indicador de gestión que permita controlar que por periodo no exista más de 30% de cuentas por cobrar vencidas.

Tabla 73 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de repuestos en el cuarto trimestre del 2018

JEFATURA DE REPUESTOS								
Sede	Descripción	PLAN	%	ACTUAL	%	DIFERENCIA		
Trujillo	Ingreso Repuestos	S/. 2,245,163	100%	S/. 1,867,105	100%	↑	S/. 378,058	20%
	Remuneración Variable	S/. 10,560	0.47%	S/. 9,000	0.48%	↑	S/. 1,560	17%
Esperancita	Ingreso Repuestos	S/. 924,263	100%	S/. 741,319	100%	↑	S/. 182,944	25%
	Remuneración Variable	S/. 6,800	0.74%	S/. 6,000	0.81%	↑	S/. 800	13%
Chimbote	Ingreso Repuestos	S/. 434,390	100%	S/. 392,690	100%	↑	S/. 41,700	11%
	Remuneración Variable	S/. 6,240	1.44%	S/. 6,000	1.53%	↑	S/. 240	4%
Barranca	Ingreso Repuestos	S/. 306,747	100%	S/. 275,441	100%	↑	S/. 31,306	11%
	Remuneración Variable	S/. 6,400	2.09%	S/. 6,000	2.18%	↑	S/. 400	7%
Huaraz	Ingreso Repuestos	S/. 725,776	100%	S/. 653,413	100%	↑	S/. 72,363	11%
	Remuneración Variable	S/. 6,400	0.88%	S/. 4,000	0.61%	↑	S/. 2,400	60%
Total	Ingreso Repuestos	S/. 4,636,339	100%	S/. 3,929,968	100%	↑	S/. 706,371	18%
	Remuneración Variable	S/. 36,400	0.79%	S/. 31,000	0.79%	↑	S/. 5,400	17%

Fuente: Elaboración propia

La tabla permite ver el aumento de ingresos de S/706,371 por la venta de repuestos en el cuarto trimestre del 2018 según el plan de reestructuración remunerativa variable que representa un aumento de 18% de los ingresos actuales y el incremento de S/5,400 o 17% de remuneración variable actual. El porcentaje de participación de la remuneración variable con el ingreso se mantiene en 0.79%.

4.7.3. Jefatura de Servicios

La actual política para la jefatura de servicios evalúa que lleguen en cada periodo al 90% en conjunto de sus metas por facturación y margen. La propuesta de política incluye a este indicador financiero, un indicador comercial que busca incrementar las ventas de ozonizado y aceite Castrol además de evaluar una meta CSI de satisfacción en el servicio brindado y una penalización por tener órdenes de trabajo pendiente de facturación con más de 60 días de retraso.

Tabla 74 Resumen de variación en la remuneración variable de la Jefatura de servicios en el cuarto trimestre del 2018

JEFATURA DE SERVICIOS								
Sede	Descripción	PLAN	%	ACTUAL	%	DIFERENCIA		
Trujillo	Ingreso Servicios	S/. 2,676,821	100%	S/. 2,179,476	100%	↑	S/. 497,345	23%
	Remuneración Variable	S/. 12,960	0.48%	S/. 12,000	0.55%	↑	S/. 960	8%
Esperancita	Ingreso Servicios	S/. 2,317,472	100%	S/. 2,064,110	100%	↑	S/. 253,362	12%
	Remuneración Variable	S/. 9,270	0.40%	S/. 9,000	0.44%	↑	S/. 270	3%
Chimbote	Ingreso Servicios	S/. 1,142,046	100%	S/. 942,221	100%	↑	S/. 199,825	21%
	Remuneración Variable	S/. 9,540	0.84%	S/. 6,000	0.64%	↑	S/. 3,540	59%
Barranca	Ingreso Servicios	S/. 612,818	100%	S/. 480,622	100%	↑	S/. 132,196	28%
	Remuneración Variable	S/. 9,720	1.59%	S/. 6,000	1.25%	↑	S/. 3,720	62%
Huaraz	Ingreso Servicios	S/. 959,715	100%	S/. 808,474	100%	↑	S/. 151,241	19%
	Remuneración Variable	S/. 9,540	0.99%	S/. 9,000	1.11%	↑	S/. 540	6%
Total	Ingreso Servicios	S/. 7,708,872	100%	S/. 6,474,903	100%	↑	S/. 1,233,969	19%
	Remuneración Variable	S/. 51,030	0.66%	S/. 42,000	0.65%	↑	S/. 9,030	22%

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra que, con el plan de reestructuración remunerativa, la remuneración variable de la jefatura de servicios aumentaría en 22% con respecto a los resultados actuales del cuarto trimestre del 2018 lo que equivaldría a S/9,030.

El aumento de remuneración variable sería parte del incremento de ingresos por facturación de servicios que según el plan ascendería en S/1'233,969.

4.7.4. Asesores de venta de vehículos

El plan de reestructuración remunerativa variable incluye modificar los porcentajes en la escala de unidades vendidas, además de condicionar al cumplimiento de una venta integral en 80% y en la sede de Esperancita se contemplaría aumentar la comisión flat.

Todo con la finalidad de aumentar los ingresos de la empresa y que de obtener una venta óptima la remuneración percibida sea satisfactoria.

Tabla 75 Resumen de variación en la remuneración variable de los asesores de venta de vehículos en el cuarto trimestre del 2018

ASESORES DE VENTA DE VEHICULOS							
Sede	Descripción	PLAN	%	ACTUAL	%	DIFERENCIA	
Trujillo	Ingreso Vehículos	S/. 30,947,805	100%	S/. 27,862,129	100%	↑	S/. 3,085,676 11%
	Remuneración Variable	S/. 271,401	0.88%	S/. 246,728	0.89%	↑	S/. 24,673 10%
Esperancita	Ingreso Vehículos	S/. 9,030,420	100%	S/. 7,663,117	100%	↑	S/. 1,367,303 18%
	Remuneración Variable	S/. 68,740	0.76%	S/. 62,491	0.82%	↑	S/. 6,249 10%
Chimbote	Ingreso Vehículos	S/. 8,762,103	100%	S/. 7,642,442	100%	↑	S/. 1,119,661 15%
	Remuneración Variable	S/. 88,432	1.01%	S/. 80,393	1.05%	↑	S/. 8,039 10%
Barranca	Ingreso Vehículos	S/. 1,834,835	100%	S/. 1,560,595	100%	↑	S/. 274,240 18%
	Remuneración Variable	S/. 27,096	1.48%	S/. 24,633	1.58%	↑	S/. 2,463 10%
Huaraz	Ingreso Vehículos	S/. 7,845,600	100%	S/. 6,174,518	100%	↑	S/. 1,671,082 27%
	Remuneración Variable	S/. 43,594	0.56%	S/. 39,631	0.64%	↑	S/. 3,963 10%
Total	Ingreso Vehículos	S/. 58,420,763	100%	S/. 50,902,801	100%	↑	S/. 7,517,962 15%
	Remuneración Variable	S/. 499,263	0.85%	S/. 453,876	0.89%	↑	S/. 45,388 10%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, el nivel de ingresos por venta de vehículos ascendería en 15% equivalente a S/7'517,962 y la remuneración variable en 10% o S/45,388. En cuanto al porcentaje de participación de la remuneración variable en el plan sería de 0.85%.

La sede de Trujillo tendría el mayor porcentaje de ingresos por facturación de vehículos y mayor participación en remuneración variable esto debido al resultado de la suma de los resultados por Trujillo como sede principal y Mall.

4.7.5. Asesores de servicios

La variación de remuneración variable de los asesores de servicios en el cuarto trimestre del 2018 tomando en cuenta la implementación de una nueva política sería de S/ 1'233,969 la cual se desempeñaría de la siguiente manera:

Tabla 76 Resumen de variación en la remuneración variable de los asesores de servicio de vehículos en el cuarto trimestre del 2018

ASESORES DE SERVICIO							
Sede	Descripción	PLAN	%	ACTUAL	%	DIFERENCIA	
Trujillo	Ingreso Servicios	S/. 2,676,821	100%	S/. 2,179,476	100%	↑	S/. 497,345 23%
	Remuneración Variable	S/. 23,200	0.87%	S/. 12,496	0.57%	↑	S/. 10,704 86%
Esperancita	Ingreso Servicios	S/. 2,317,472	100%	S/. 2,064,110	100%	↑	S/. 253,362 12%
	Remuneración Variable	S/. 14,650	0.63%	S/. 10,800	0.52%	↑	S/. 3,850 36%
Chimbote	Ingreso Servicios	S/. 1,142,046	100%	S/. 942,221	100%	↑	S/. 199,825 21%
	Remuneración Variable	S/. 14,900	1.30%	S/. 6,000	0.64%	↑	S/. 8,900 148%
Barranca	Ingreso Servicios	S/. 612,818	100%	S/. 480,622	100%	↑	S/. 132,196 28%
	Remuneración Variable	S/. 11,700	1.91%	S/. 5,379	1.12%	↑	S/. 6,321 118%
Huaraz	Ingreso Servicios	S/. 959,715	100%	S/. 808,474	100%	↑	S/. 151,241 19%
	Remuneración Variable	S/. 15,000	1.56%	S/. 9,517	1.18%	↑	S/. 5,483 58%
Total	Ingreso Servicios	S/. 7,708,872	100%	S/. 6,474,903	100%	↑	S/. 1,233,969 19%
	Remuneración Variable	S/. 79,450	1.03%	S/. 44,193	0.68%	↑	S/. 35,257 80%

Fuente: Elaboración propia

La tabla nos muestra un 80% de aumento en la remuneración variable, esto debido a que en la situación actual los asesores de servicio no cumplen con su meta por venta integral, es por ello que el plan plantea que por sobre alcance de meta obtendrán mayores ingresos.

Un aumento de ingresos por facturación de servicios en 19% o S/1'233,969 sería resultado de la optimización en el rendimiento de los asesores.

Finalmente se puede visualizar que las sedes con mayor impacto serían Chimbote y Barranca.

4.7.6. Rentabilidad de la empresa Autonort en el cuarto trimestre del 2018.

Tabla 77 Estado de Resultados actual vs plan - periodo cuarto trimestre del 2018

ESTADO DE RESULTADOS AUTONORT DESDE OCTUBRE A DICIEMBRE DEL AÑO 2018 NUEVOS SOLES						
	<u>4TO TRIMESTRE PLAN</u>	%	<u>4TO TRIMESTRE ACTUAL</u>	%	<u>Variación</u>	
Ventas Netas	73,765,973	100.0%	64,307,671	100.0%	↑ 9,458,302	15%
Costo de Ventas	-62,887,118	-85.3%	-55,657,736	-86.5%		
UTILIDAD BRUTA	10,878,855	14.7%	8,649,935	13.5%		
Gastos de Ventas	-4,522,652	-6.1%	-4,453,584	-6.9%	↑ 69,068	
Gastos de Administración	-1,801,787	-2.4%	-1,801,787	-2.8%		
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	4,554,417	6.2%	2,394,564	3.7%		
Ingresos Financieros	62,771	0.1%	62,771	0.1%		
Gastos Financieros	-521,061	-0.7%	-521,061	-0.8%		
Otros Ingresos	431,069	0.6%	431,069	0.7%		
Otros Egresos	-362,750	-0.5%	-362,750	-0.6%		
Diferencia en Cambio	570,582	0.8%	570,582	0.9%		
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMPT O.	4,735,029	6.4%	2,575,176	4.0%		
Impuesto a la Renta	-1,396,833		-759,677			
UTILIDAD (PERDIDA) DEL PERIODO	3,338,195	4.5%	1,815,499	2.8%		1,522,696

Fuente: Elaboración propia

La variación sería beneficiosa tomando en cuenta que el periodo es solo de tres meses, se puede ver que implementando el plan se produciría un aumento de 15% en los ingresos que corresponde a S/9'458,302 versus un aumento en la remuneración variable del personal operativo de S/69,068 como parte del gasto de ventas y S/35,257 en el costo de ventas por parte de los asesores de servicio, monto cubierto en su totalidad con los ingresos.

Además de ello, veríamos mejoras en los indicadores financieros:

Tabla 78 Indicadores financieros actual vs plan - periodo cuarto trimestre del 2018

	<u>4TO TRIMESTRE PLAN</u>	<u>4TO TRIMESTRE ACTUAL</u>	<u>Variación</u>
MARGEN UTILIDAD BRUTA <i>Utilidad Bruta / Ventas Netas</i>	14.7%	13.5%	↑ 1.3%
MARGEN UTILIDAD OPERATIVA <i>Utilidad Operativa / Ventas Netas</i>	6.2%	3.7%	↑ 2.5%
MARGEN UTILIDAD NETA <i>Utilidad Neta / Ventas Netas</i>	4.5%	2.8%	↑ 1.7%

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla nos detalla la mejora en los indicadores financieros partiendo por un aumento de 1.3% en la utilidad bruta como consecuencia del aumento en los ingresos pasando de 13.5% a 14.7%.

La utilidad operativa pasaría de 3.7% a 6.2% como resultado de la disminución de participación de los gastos de ventas y administrativos sobre los ingresos.

Finalmente, la utilidad neta reflejaría un aumento de 1.7% después del Impuesto a la Renta teniendo actualmente 2.8% de utilidad neta y al considerar el plan de reestructuración remunerativa la nueva utilidad neta sería 4.5% viéndose reflejando que el plan contempla un aumento de ingresos y un control de gastos remunerativos.

DISCUSIÓN

La presente investigación indica que el plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo incide positivamente en la rentabilidad de la empresa Autonort, mediante la elaboración de alcances de meta a las jefaturas de ventas, repuestos y servicios ya que en la actualidad las metas que proyectan solo evalúan facturación y márgenes con un alcance global de 90% para activar el bono sin considerar la gestión y ventas conexas que ayudarán al desarrollo de la unidad de negocio. En cada jefatura se plantea un alcance de meta, en el caso de la jefatura de ventas, las metas a proyectar son por conceptos de facturación, número de unidades vendidas y ventas conexas las cuales se evaluarán de manera individual generando así un bono al alcanzar el 100% de su cumplimiento de meta, excepto en el caso del indicador financiero que cuenta con una escala que rige desde el 95% del cumplimiento de meta, con este concepto de evaluación y planeando el alcance de la meta el aumento de ingresos sería de 15% equivalente a S/7'517,962 y S/9,250 en cuanto a remuneración variable.

En el caso de la jefatura de repuestos, los conceptos planteados a evaluar son por facturación, margen bruto y porcentaje de cuentas por cobrar vencidas en el que se busca mejorar la gestión. Las metas por el indicador financiero se activan de cumplir individualmente con alcanzar el 95% de la meta y por gestión de no pasar el 30% de cuentas por cobrar vencidas, con este plan de reestructuración el aumento de ingresos sería de 18% que equivale a S/706,371 y S/5,400 en cuanto a remuneración variable.

Para la jefatura de servicios los conceptos a evaluar incrementan, ya que en este caso además de esperar que alcancen sus metas por facturación de trabajos realizados y productos relacionados al servicio se espera mejorar la gestión en la evaluación que el cliente emite sobre el servicio adquirido, adicional a ello un concepto importante a evaluar es el número de órdenes de trabajo pendientes de facturación por lo que se plantea una penalización ya que existen trabajos que se realizan al crédito sobre todo con empresas aseguradoras en donde se involucra mano de obra y al no existir presión para gestionar la cobranza, los trabajos quedan pendientes de cobro por más de 60 días, con el alcance de meta planteado se generaría un aumento de ingresos de 19% equivalente a S/1'233,969 y S/9,030 de remuneración variable.

Como segundo plan de reestructuración remunerativa, se plantea una estructura de pago de comisiones a los asesores de venta de vehículos donde prime la venta integral que consiste en hacer que no solo vendan vehículos sino realicen ventas conexas ligadas a la unidad de negocio. La escala de porcentajes por número de unidades en este plan incrementa ya que se busca que los asesores redoblen esfuerzos haciendo así que sus comisiones vayan de la mano con el ingreso que va a generar a la empresa. Considerando este plan, el aumento en la remuneración variable sería de S/45,388.

Por otro lado, el plan de reestructuración remunerativa para los asesores de servicio va de la mano con las metas que se proyectan en la jefatura de servicios como resultado de una evaluación de la realidad de la empresa, puesto que si bien cada asesor se preocupa en llegar a su meta de facturación de órdenes de trabajo, también se puede apreciar en las metas por venta integral que dejan de lado realizar ventas conexas ligadas al servicio que son fuente importante de ingresos para la línea de negocio. Considerando el plan de reestructuración en los resultados del cuarto trimestre para esta línea de negocio el aumento en la remuneración variable sería de S/35,257.

La mejora de la rentabilidad provendría del aumento de ingresos y la disminución de la participación de los gastos ya que esta vez el gasto iría de la mano con los resultados que generan en cada periodo, por ello la utilidad neta pasaría de ser S/1'815,499 a S/3'338,195 teniendo un indicador financiero con una variación de 1.7% a favor de la empresa.

En la presente investigación para desarrollar los objetivos se tuvo en cuenta antecedentes como la investigación de García (2014), pues dentro de la estructura que desarrolla el autor se puede revisar el aumento de rentabilidad por la reducción en la participación de los gastos laborales como consecuencia de un análisis periódico, punto importante que se tuvo en cuenta para poder analizar los gastos por remuneración variable en la empresa y poder plantear políticas para el personal operativo y así tener mejor resultado en el margen operativo y mejorar la rentabilidad de la empresa.

De la misma manera al revisar la investigación de Vilchez (2008) se tuvo en cuenta su análisis y diseño en un sistema para controlar los gastos del personal ya que la estructura variable del personal operativo de Autonort tenía un incremento de gastos, de esa manera se pudo analizar más a fondo el pago de remuneración variable de los empleados operativos, así como la necesidad de los gastos y cuánto es que esos gastos se alinean con el incremento de ingresos y rentabilidad de la organización, todo eso trajo consigo la mejora de la rentabilidad de la empresa.

La investigación de Fajardo y Lara (2013) dentro de su estructura cuenta con indicadores útiles para medir el desempeño de los empleados, información importante a tomar en cuenta para diseñar la política de remuneración variable ya que con los indicadores la evaluación es objetiva y permite que el pago de la remuneración variable y los incentivos vayan de acuerdo al desempeño de cada trabajador. El resultado en Autonort con este modelo de diseño de pago de remuneración variable produce el incremento de la rentabilidad mediante la optimización de la productividad.

En la investigación de Mosquera (2016) se consideró el diseño del modelo de remuneración variable basado en la productividad de la empresa, por lo que en Autonort los indicadores plasmados en la política propuesta buscan compensar el desempeño del personal evaluando individualmente cada concepto logrando así que el empleado y el empleador compartan los riesgos y recompensas de la empresa alineando los objetivos y el compromiso de ambas partes.

CONCLUSIONES

- El plan de reestructuración remunerativa variable del personal operativo incide de manera positiva en la mejora de los indicadores de rentabilidad, ya que la utilidad bruta en el cuarto trimestre del 2018 pasaría de 13.5% a 14.7%, la utilidad operativa de 3.7% pasaría a ser 6.2% y la utilidad neta de 2.8% tendríamos 4.5%, que equivale a un incremento de S/1'522,696 en la rentabilidad de la empresa.
- La situación actual de la remuneración variable y la rentabilidad de la empresa indican un nivel de gasto operativo de 9.7% del total de ingresos, correspondiente a 6.9% de gasto de ventas y 2.8% de gasto administrativo; índice elevado que genera una utilidad operativa de 3.7%, equivalente a S/2'394,564 y a una utilidad neta de 2.8%, equivalente a S/1'815,499.
- El plan de reestructuración remunerativa variable en la jefatura operativa tuvo una incidencia positiva en la rentabilidad de la empresa, puesto que generaría un aumento en los ingresos de S/9'458,302 y S/23,680 en remuneración variable.
- Como consecuencia del plan de reestructuración remunerativa variable a los asesores de venta de vehículos se generaría un aumento en la remuneración variable de S/45,388; debido a que percibirán comisión de acuerdo a una escala por el número de unidades vendidas en el mes y alcanzando el 80% de su meta por venta integral.
- El plan de política de remuneración variable para los asesores de servicios tendría una incidencia positiva puesto que, el aumento de ingresos de servicios contempla un aumento en la remuneración variable asumida por el costo por ser mano de obra indirecta de S/35,257.
- La incidencia positiva total en la rentabilidad de la empresa es el aumento de ingresos de S/9'458,302, siendo S/7'517,962 por ventas de vehículos, S/706,371 por venta de repuestos y S/1'233,969 por servicios.

RECOMENDACIONES

- Realizar mensualmente un análisis del nivel de gasto de ventas y gasto administrativo, con la finalidad de gestionar planes de control de gastos y hacer efectivo el objetivo de incremento de rentabilidad.
- Realizar seguimiento a los resultados obtenidos por el personal operativo con el propósito de que las metas vayan de acuerdo a la proyección de ingresos y a la situación de cada periodo y así beneficiar a la empresa como al personal.
- Analizar los indicadores de rentabilidad de manera mensual, esto con el fin de evaluar la tendencia de los resultados y poder reportar estrategias para mejorar la situación económica de la empresa.
- Incentivar al personal operativo con el pago de una remuneración variable que va de acuerdo al alcance de meta obtenido en el periodo con el fin de incrementar los ingresos en mayor proporción.

REFERENCIAS

- Artal, M. (2016). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Dessler, G. & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos (6° ed.)*. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. (2011). *Estructura de las remuneraciones. Incidencia laboral y tributaria*. Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Fajardo, K. y Lara, C. (2013). *Diseño de un programa de remuneración variable para la mejora de la productividad en Industria Gráfica*, (Tesis de titulación). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- García, J. (2014). *Costos laborales y su incidencia en la estructura económica de la empresa pesquera Exalmar S.A.A*, (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- García, A.; Valderrama, L. & Paredes, B. (2014). *Remuneraciones y beneficios sociales*. Lima, Perú: Gaceta Jurídica S.A.
- Gitman, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Koenes, A. (2014). *La venta integral: la fórmula de todos los vendedores*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*: Red Actualidad Contable Faces.
- Mosquera, J. (2016). *Diseño y Aplicación de un modelo de Remuneración Variable para una empresa del sector de Telecomunicaciones*, (Tesis de titulación). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 393-411. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=29014477005>.
- Olivera, M. (2011). *Herramientas de Gestión Financiera*. Perú: Ediciones Caballero Bustamante SAC.

Rodríguez, L., Gallego, I. y García, I. (2009). *Contabilidad para no economistas*. España: Universidad de Salamanca.

Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid, España: Esic Editorial.

Toyama, J. & Vinatea, L. (2015). *Guía laboral para asesores legales, administrativos, jefes de recursos humanos y gerentes*. Perú: Gaceta Jurídica S.A.

Vilchez, R. (2008). *Análisis, diseño e implementación de un sistema para el control de gastos en personal en los proyectos de una ONG*, (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO N° 1. ENTREVISTA A LA SUB GERENTE CORPORATIVA DE FINANZAS DE LA EMPRESA AUTONORT

Área: Gerencia Corporativa de Finanzas
Nombre del entrevistado: Deysi Carrera Tenorio

1. ¿Considera que el gasto por remuneración variable del personal operativo afecta en el resultado económico de la empresa? ¿Por qué?

Claro, analizando los estados financieros hemos visto que mes a mes los gastos por este concepto aumentan tendiendo un porcentaje de participación considerable y como los ingresos no van en la misma tendencia la utilidad va disminuyendo.

2. ¿Qué políticas adoptadas por la empresa que benefician al personal operativo, generan un sobre costo?

Todo radica en las políticas de pago de la remuneración variable. Considero que los conceptos que se evalúan no son suficientes ya que estos miden hasta una rentabilidad bruta dejando de lado los demás gastos operativos.

3. ¿Cómo impulsan a su personal operativo a generar más ventas?

Bueno, como Autonort siempre les proporcionamos incentivos a las fuerzas de ventas por alcance de meta y por venta integral.

4. ¿Los incentivos que brindan generan los resultados que esperan?

En un inicio se pensaba que brindando esos incentivos se esforzarían por brindarnos mejores resultados pero como no se evaluó correctamente, el único resultado ha sido el aumento de costo y gasto de ventas. En un caso muy específico, los asesores de ventas tienen como alcance de meta vender cierta cantidad de unidades al mes cosa que en efecto hacen pero sus ventas tienen descuentos de tal manera que el ingreso no compensa el gasto realizado.

ANEXO N° 2. FICHA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Mediante la aplicación de la ficha de observación, se busca recaudar mayor información sobre la manera en que se están gestionando las actividades de la empresa.

N°	OBJETO DE OBSERVACIÓN	SI	NO	COMENTARIOS
1	¿Los asesores de ventas de vehículos ofrecen los productos conexos?		X	Su objetivo principal es la venta del vehículo. Son los clientes los que piden algunos productos conexos como gps y seguros.
2	¿Los asesores de servicio ofrecen aceite castrol y servicio de ozonizado?		X	Se encargan solo de abrir sus órdenes de trabajo para que la unidad sea atendida por los técnicos, dejando de lado el ofrecimiento de esos productos.
3	¿Existe la misma afluencia de ventas de vehículos en todas las sedes de la empresa?		X	Es la sede principal la que tiene mayor visita de clientes al día, por lo que las demás sedes tienen menos posibilidad de ventas.
4	¿Se visualiza molestia en los clientes atendidos por los asesores de servicio?	X		Los asesores de servicio tienen calidad en atención al cliente, pero la mayoría de reclamos se basa en el tiempo de entrega del vehículo reparado, punto que se evalúa en CSI.
5	¿La jefatura hace seguimiento del avance de ventas de su personal operativo?		X	La jefatura de cada área está gran parte del tiempo en sus escritorios evaluando otros puntos sin considerar el avance diario de ventas del personal a su cargo.

ANEXO N° 3. ESTADO FINANCIERO VEHICULOS TRUJILLO CUARTO TRIMESTRE 2018

	VEHÍCULOS TRUJILLO P.P/MALL							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
							0	
INGRESOS	9,138,157	100.0%	9,308,013	100.0%	9,741,398	100.0%	28,187,568	100.0%
VEHÍCULOS	9,047,680	99.0%	9,188,562	98.7%	9,625,887	98.8%	27,862,129	98.8%
INCENTIVOS TDP	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COMISIÓN POR VENTAS	90,477	1.0%	119,451	1.3%	115,511	1.2%	325,439	1.2%
COSTO VENTAS	8,521,442	93.3%	8,627,055	92.7%	9,061,908	93.0%	26,210,405	93.0%
VEHÍCULOS	8,488,617	93.8%	8,592,684	93.5%	9,016,824	93.7%	26,098,125	93.7%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	32,825	0.4%	34,371	0.4%	45,084	0.5%	112,280	0.4%
UTILIDAD BRUTA I	616,715	6.7%	680,959	7.3%	679,490	7.0%	1,977,163	7.0%
VEHÍCULOS	559,063	6.2%	595,878	6.5%	609,063	6.3%	1,764,004	5.2%

ANEXO N° 4. ESTADO FINANCIERO VEHICULOS ESPERANCITA CUARTO TRIMESTRE 2018

	VEHÍCULOS ESPERANCITA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	2,211,714		2,711,824		2,815,870		7,739,408	
VEHÍCULOS	2,190,250	99.0%	2,687,635	99.1%	2,785,232	98.9%	7,663,117	99.0%
INCENTIVOS TDP	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COMISIÓN POR VENTAS	21,464	1.0%	24,189	0.9%	30,638	1.1%	76,291	1.0%
COSTO VENTAS	2,067,210		2,575,570		2,659,281		7,302,061	
VEHÍCULOS	2,060,000	94.1%	2,562,756	95.4%	2,648,686	95.1%	7,271,442	94.0%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	7,210	0.3%	12,814	0.5%	10,595	0.4%	30,619	0.4%
UTILIDAD BRUTA I	144,504	6.5%	136,254	5.0%	156,589	5.6%	437,347	5.7%
VEHÍCULOS	130,250	5.9%	124,879	4.6%	136,546	4.9%	391,675	5.1%

ANEXO N° 5. ESTADO FINANCIERO VEHICULOS CHIMBOTE CUARTO TRIMESTRE 2018

	VEHÍCULOS CHIMBOTE							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	2,272,728		2,576,250		2,874,684		7,723,663	
VEHÍCULOS	2,248,000	98.9%	2,548,220	98.9%	2,846,222	99.0%	7,642,442	98.9%
INCENTIVOS TDP	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COMISIÓN POR VENTAS	24,728	1.1%	28,030	1.1%	28,462	1.0%	81,221	1.1%
COSTO VENTAS	2,102,653		2,388,783		2,659,030		7,150,466	
VEHÍCULOS	2,094,276	93.2%	2,381,638	93.5%	2,645,801	93.0%	7,121,715	92.2%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	8,377	0.4%	7,145	0.3%	13,229	0.5%	28,751	0.4%
UTILIDAD BRUTA I	170,075	7.5%	187,468	7.3%	215,654	7.5%	573,197	7.4%
VEHÍCULOS	153,724	6.8%	166,582	6.5%	200,421	7.0%	520,727	6.8%

ANEXO N° 6. ESTADO FINANCIERO VEHICULOS CHIMBOTE CUARTO TRIMESTRE 2018

	VEHÍCULOS BARRANCA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	403,734		444,930		726,817		1,575,481	
VEHÍCULOS	400,133	99.1%	440,128	98.9%	720,334	99.1%	1,560,595	99.1%
INCENTIVOS TDP	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COMISIÓN POR VENTAS	3,601	0.9%	4,802	1.1%	6,483	0.9%	14,886	0.9%
COSTO VENTAS	374,353		415,079		679,483		1,468,915	
VEHÍCULOS	373,233	93.3%	412,840	93.8%	676,776	94.0%	1,462,849	92.9%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	1,120	0.3%	2,239	0.5%	2,707	0.4%	6,066	0.4%
UTILIDAD BRUTA I	29,381	7.3%	29,850	6.7%	47,334	6.5%	106,566	6.8%
VEHÍCULOS	26,900	6.7%	27,288	6.2%	43,558	6.0%	97,746	6.3%

ANEXO N° 7. ESTADO FINANCIERO VEHICULOS HUARAZ CUARTO TRIMESTRE 2018

	VEHÍCULOS HUARAZ							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
	25		22		24		71	
INGRESOS	1,390,769		2,168,032		2,680,614		6,239,415	
VEHÍCULOS	1,374,278	98.8%	2,148,792	99.1%	2,651,448	98.9%	6,174,518	99.0%
INCENTIVOS TDP	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COMISIÓN POR VENTAS	16,491	1.2%	19,240	0.9%	29,166	1.1%	64,897	1.0%
COSTO VENTAS	1,258,215		1,989,614		2,485,530		5,733,359	
VEHÍCULOS	1,255,704	91.4%	1,983,335	92.3%	2,476,861	93.4%	5,715,900	91.6%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	2,511	0.2%	6,279	0.3%	8,669	0.3%	17,459	0.3%
UTILIDAD BRUTA I	132,554	9.5%	178,418	8.2%	195,084	7.3%	506,056	8.1%
VEHÍCULOS	118,574	8.6%	165,457	7.7%	174,587	6.6%	458,618	7.4%

ANEXO N° 8. ESTADO FINANCIERO REPUESTOS TRUJILLO CUARTO TRIMESTRE 2018

	REPUESTOS MOSTRADOR TRUJILLO / PV1							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	526,679	100.0%	644,651	100.0%	744,036	100.0%	1,915,366	100.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	515,341	97.8%	625,875	97.1%	725,889	97.6%	1,867,105	97.5%
INCENTIVOS TDP	11,338	2.2%	18,776	2.9%	18,147	2.4%	48,261	2.5%
COMISIÓN POR VENTAS							-	
COSTO VENTAS	419,501	79.7%	527,288	81.8%	623,431	83.8%	1,570,220	82.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	419,501	81.4%	527,288	84.2%	623,431	85.9%	1,570,220	84.1%
UTILIDAD BRUTA I	107,178	20.3%	117,363	18.2%	120,605	16.2%	345,146	18.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	95,840	18.6%	98,587	15.8%	102,458	14.1%	296,885	15.9%

ANEXO N° 9. ESTADO FINANCIERO REPUESTOS ESPERANCITA CUARTO TRIMESTRE 2018

	REPUESTOS MOSTRADOR ESPERANCITA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	197,022	100.0%	236,666	100.0%	329,851	100.0%	763,540	100.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	190,544	96.7%	230,220	97.3%	320,555	97.2%	741,319	97.1%
INCENTIVOS TDP	6,478	3.3%	6,446	2.7%	9,296	2.8%	22,221	2.9%
COMISIÓN POR VENTAS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COSTO VENTAS	163,274	82.9%	196,330	83.0%	273,354	82.9%	632,958	82.9%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	163,274	85.7%	196,330	85.3%	273,354	85.3%	632,958	85.4%
UTILIDAD BRUTA I	33,748	17.1%	40,336	17.0%	56,497	17.1%	130,582	17.1%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	27,270	14.3%	33,890	14.7%	47,201	14.7%	108,361	14.6%

ANEXO N° 10. ESTADO FINANCIERO REPUESTOS CHIMBOTE CUARTO TRIMESTRE 2018

	REPUESTOS MOSTRADOR CHIMBOTE							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	130,668	100.0%	132,703	100.0%	141,602	100.0%	404,973	100.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	126,249	96.6%	128,963	97.2%	137,478	97.1%	392,690	97.0%
INCENTIVOS TDP	4,419	3.4%	3,740	2.8%	4,124	2.9%	12,283	3.0%
COMISIÓN POR VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO VENTAS	104,689	80.1%	108,816	82.0%	116,331	82.2%	329,836	81.4%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	104,689	82.9%	108,816	84.4%	116,331	84.6%	329,836	84.0%
UTILIDAD BRUTA I	25,979	19.9%	23,887	18.0%	25,271	17.8%	75,137	18.6%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	21,560	17.1%	20,147	15.6%	21,147	15.4%	62,854	16.0%

ANEXO N° 11. ESTADO FINANCIERO REPUESTOS BARRANCA CUARTO TRIMESTRE 2018

	REPUESTOS MOSTRADOR BARRANCA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	83,719	100.0%	95,887	100.0%	103,927	100.0%	283,533	100.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	81,439	97.3%	93,004	97.0%	100,998	97.2%	275,441	97.1%
INCENTIVOS TDP	2,280	2.7%	2,883	3.0%	2,929	2.8%	8,092	2.9%
COMISIÓN POR VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO VENTAS	71,453	85.3%	82,557	86.1%	90,113	86.7%	244,123	86.1%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	71,453	87.7%	82,557	88.8%	90,113	89.2%	244,123	88.6%
UTILIDAD BRUTA I	12,266	14.7%	13,330	13.9%	13,814	13.3%	39,410	13.9%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	9,986	12.3%	10,447	11.2%	10,885	10.8%	31,318	11.4%

ANEXO N° 12. ESTADO FINANCIERO REPUESTOS HUARAZ CUARTO TRIMESTRE 2018

	REPUESTOS MOSTRADOR HUARAZ							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	207,250	100.0%	227,104	100.0%	239,231	100.0%	673,585	100.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	200,435	96.7%	220,489	97.1%	232,489	97.2%	653,413	97.0%
INCENTIVOS TDP	6,815	3.3%	6,615	2.9%	6,742	2.8%	20,172	3.0%
COMISIÓN POR VENTAS	-		-		-		-	
COSTO VENTAS	182,045	87.8%	202,099	89.0%	211,376	88.4%	595,520	88.4%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	182,045	90.8%	202,099	91.7%	211,376	90.9%	595,520	91.1%
UTILIDAD BRUTA I	25,205	12.2%	25,005	11.0%	27,855	11.6%	78,065	11.6%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	18,390	9.2%	18,390	8.3%	21,113	9.1%	57,893	8.9%

ANEXO N° 13. ESTADO FINANCIERO SERVICIOS TRUJILLO CUARTO TRIMESTRE 2018

	SERVICIO TALLER TRUJILLO							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	650,757	100.0%	775,845	100.0%	783,262	100.0%	2,209,864	100.0%
VEHÍCULOS		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	448,798	69.0%	551,439	71.1%	560,797	71.6%	1,561,035	70.6%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	192,342	29.6%	214,449	27.6%	211,651	27.0%	618,441	28.0%
INCENTIVOS TDP	9,617	1.5%	9,957	1.3%	10,814	1.4%	30,388	1.4%
COMISIÓN POR VENTAS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
COSTO VENTAS	447,984	68.8%	565,416	72.9%	568,968	72.6%	1,582,368	71.6%
VEHÍCULOS								
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	313,589	69.9%	384,483	69.7%	397,140	70.8%	1,095,211	70.2%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	134,395	69.9%	180,933	84.4%	171,828	81.2%	487,157	78.8%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACAS								
UTILIDAD BRUTA I	202,773	31.2%	210,429	27.1%	214,294	27.4%	627,496	28.4%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	135,209	30.1%	166,956	30.3%	163,658	29.2%	465,823	29.8%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	57,947	30.1%	33,516	15.6%	39,822	18.8%	131,285	21.2%

ANEXO N° 14. ESTADO FINANCIERO SERVICIOS ESPERANCITA CUARTO TRIMESTRE 2018

	SERVICIO TALLER ESPERANCITA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	649,472	100.0%	714,468	100.0%	727,577	100.0%	2,091,517	100.0%
VEHÍCULOS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	487,584	75.1%	512,553	71.7%	524,315	72.1%	1,524,452	100.0%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	152,290	23.4%	193,443	27.1%	193,925	26.7%	539,658	100.0%
INCENTIVOS TDP	9,598	1.5%	8,472	1.2%	9,337	1.3%	27,407	100.0%
COMISIÓN POR VENTAS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-
COSTO VENTAS	529,589	81.5%	591,646	82.8%	599,887	82.4%	1,721,122	82.3%
VEHÍCULOS	-	-	-	-	-	-	-	-
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	407,784	83.6%	425,985	83.1%	443,916	84.7%	1,277,685	83.8%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	121,805	80.0%	165,661	85.6%	155,971	80.4%	443,437	82.2%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACA	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA I	119,883	18.5%	122,822	17.2%	127,690	17.6%	370,395	17.7%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	79,800	16.4%	86,568	16.9%	80,399	15.3%	246,767	16.2%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	30,485	20.0%	27,782	14.4%	37,954	19.6%	96,221	17.8%

ANEXO N° 15. ESTADO FINANCIERO SERVICIOS CHIMBOTE CUARTO TRIMESTRE 2018

	SERVICIO TALLER CHIMBOTE							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	284,200	100.0%	332,316	100.0%	337,857	100.0%	954,372	100.0%
VEHÍCULOS	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	202,720	71.3%	233,377	70.2%	246,806	73.1%	682,903	71.6%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	77,280	27.2%	95,323	28.7%	86,715	25.7%	259,318	27.2%
INCENTIVOS TDP	4,200	1.5%	3,616	1.1%	4,336	1.3%	12,151	1.3%
COMISIÓN POR VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTO VENTAS	226,043	79.5%	263,680	79.3%	267,239	79.1%	756,962	79.3%
VEHÍCULOS	-	-	-	-	-	-	-	-
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	165,011	81.4%	187,213	80.2%	200,429	81.2%	552,653	80.9%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	61,032	79.0%	76,467	80.2%	66,810	77.0%	204,309	78.8%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACAS	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA I	58,157	20.5%	68,636	20.7%	70,618	20.9%	197,410	20.7%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	37,709	18.6%	46,164	19.8%	46,376	18.8%	130,249	19.1%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	16,248	21.0%	18,856	19.8%	19,906	23.0%	55,010	21.2%

ANEXO N° 16. ESTADO FINANCIERO SERVICIOS BARRANCA CUARTO TRIMESTRE 2018

	SERVICIO TALLER BARRANCA							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	141,680	100.0%	170,622	100.0%	174,765	100.0%	487,066	100.0%
VEHÍCULOS		0.0%		0.0%		0.0%	-	0.0%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	106,400	75.1%	124,394	72.9%	117,315	67.1%	348,109	71.5%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	33,600	23.7%	43,706	25.6%	55,207	31.6%	132,513	27.2%
INCENTIVOS TDP	1,680	1.2%	2,522	1.5%	2,243	1.3%	6,444	1.3%
COMISIÓN POR VENTAS	-		-		-		-	0.0%
COSTO VENTAS	110,079	77.7%	134,688	78.9%	134,312	76.9%	379,079	77.8%
VEHÍCULOS								
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	82,559	77.6%	105,057	84.5%	91,332	77.9%	278,948	80.1%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	27,520	81.9%	29,631	67.8%	42,980	77.9%	100,131	75.6%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACAS								
UTILIDAD BRUTA I	31,601	22.3%	35,934	21.1%	40,453	23.1%	107,987	22.2%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	23,841	22.4%	19,337	15.5%	25,983	22.1%	69,161	19.9%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	6,080	18.1%	14,075	32.2%	12,227	22.1%	32,382	24.4%

ANEXO N° 17. ESTADO FINANCIERO SERVICIOS HUARAZ CUARTO TRIMESTRE 2018

	SERVICIO TALLER HUARAZ							
	OCT	%	NOV	%	DIC	%	TOTAL	%
INGRESOS	262,398	100.0%	274,469	100.0%	282,348	100.0%	819,215	100.0%
VEHÍCULOS								
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	188,906	72.0%	197,748	72.0%	209,664	74.3%	596,317	72.8%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	69,869	26.6%	72,399	26.4%	69,888	24.8%	212,157	25.9%
INCENTIVOS TDP	3,623	1.4%	4,322	1.6%	2,796	1.0%	10,741	1.3%
COMISIÓN POR VENTAS			-		-		-	
COSTO VENTAS	203,490	77.6%	211,243	77.0%	219,065	77.6%	633,798	77.4%
VEHÍCULOS								
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	146,513	77.6%	156,320	79.1%	164,299	78.4%	467,131	78.3%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	56,977	81.5%	54,923	75.9%	54,766	78.4%	166,667	78.6%
COSTO DE TRÁMITES Y PLACAS			-		-		-	
UTILIDAD BRUTA I	58,908	22.4%	63,226	23.0%	63,283	22.4%	185,417	22.6%
REPUESTOS Y/O ACCESORIOS	42,393	22.4%	41,428	20.9%	45,365	21.6%	129,186	21.7%
SERVICIO (MANO DE OBRA)	12,892	18.5%	17,476	24.1%	15,122	21.6%	45,490	21.4%

ANEXO N° 18. PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE VENTA DE VEHÍCULOS – AUTONORT

1. OBJETIVO

Establecer correctamente la política de gestión en la venta de vehículos nuevos y productos afines que generan rentabilidad a la empresa, con la finalidad que la jefatura de ventas promueva a los asesores la venta de productos conexos como parte de sus funciones asociadas al logro de los objetivos comerciales y económicos de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 Remuneración básica:

- Trujillo: S/ 5,000 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/4,000 soles

3.2 Remuneración variable:

- Trujillo: S/ 5,000 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/4,000 soles

Estructura Remuneración Variable

Indicador		
Tipo	Indicadores	
Financiero	- Facturación por ventas Vehículos	25%
Comercial	- # Unidades Toyota (vendidas)	25%
Cadena de Valor	- Colocaciones MAF	20%
	- Colocaciones Seguro	10%
	- Colocaciones GPS	10%
	- Colocaciones PANDERO	5%
	- En parte de pago (EPP)	5%
		100%

3.2.1 Financiero

La facturación por venta de vehículos tiene como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

3.2.2 Comercial

El 25% de la remuneración variable se percibe al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de unidades vendidas al mes es información brindada por el área Comercial y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.3 Cadena de valor

La cadena de valor corresponde a las ventas CONEXAS, en este caso colocaciones MAF, seguro, GPS, pandero y ventas en parte de pago.

La escala de porcentajes referidas a cada concepto de colocación se activará cuando se cumpla un alcance mayor o igual al 100% de la meta.

La información es brindada por el área Comercial y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.3 Bono

El bono de S/1,000 tiene como vigencia los dos primeros meses de aplicada la nueva estructura remunerativa como apoyo hasta que se adapten al cambio.

4. ALCANCE

La siguiente política aplica a la jefatura de venta de vehículos de Autonort.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma inicia a partir del 01 de Octubre del 2018 y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación.

6. APROBACIÓN

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General, esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo el 01 de Setiembre del 2018.

ANEXO N° 19. PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE VENTA DE REPUESTOS – AUTONORT

1. OBJETIVO

Establecer correctamente la política de gestión en la venta de repuestos, con la finalidad que la jefatura de ventas de repuestos promueva a sus asesores el compromiso por generar rentabilidad en su unidad y línea de negocio.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 Remuneración básica:

- Trujillo: S/ 3,500 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/3,000 soles

3.2 Remuneración variable:

- Trujillo: S/ 3,000 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/2,000 soles

Estructura Remuneración Variable

Indicador			
Tipo	Indicadores		
Financiero	- Facturación venta de Repuestos	40%	
	- Margen bruto Repuestos	40%	
Gestión	- % Cuentas por cobrar vencidas	20%	100%

3.2.1 Financiero

La facturación y el margen bruto por venta de repuestos tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas de repuestos haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

3.2.2 Gestión

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un porcentaje elevado de cuentas por cobrar vencidas brinda el 20% de la remuneración variable siempre y cuando el porcentaje de cuentas por cobrar vencidas no sobrepasen el límite de la meta considerada.

La información es brindada por el área Auditoría interna y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.3 Bono

El bono de S/500 tiene como vigencia los dos primeros meses de aplicada la nueva estructura remunerativa como apoyo hasta que se adapten al cambio.

4. ALCANCE

La siguiente política aplica a la jefatura de venta de repuestos de Autonort.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma inicia a partir del 01 de Octubre del 2018 y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación.

6. APROBACIÓN

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General, esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo el 01 de Setiembre del 2018.

ANEXO N° 20. PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE JEFATURA DE SERVICIOS – AUTONORT

1. OBJETIVO

Establecer correctamente la política de gestión en la venta de servicios, además de productos afines que generan rentabilidad a la empresa, con la finalidad que la jefatura de servicios promueva a los asesores una venta integral de servicios, atención al cliente y productos conexos como parte de sus funciones asociadas al logro de los objetivos comerciales y económicos de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 Remuneración básica:

- Trujillo: S/ 4,000 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/3,000 soles

3.2 Remuneración variable:

- Trujillo: S/ 4,000 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/3,000 soles

Estructura Remuneración Variable

Indicador			
Tipo	Indicadores		
Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	30%	
	- Margen bruto Servicios	30%	
Comercial	- Ozonizado (Airlife / BG)	15%	
	- Ventas Aceite Castrol (litros)	15%	
Gestión	- Meta Autonort CSI Servicios	10%	100%
Penalización	- # OT Pendientes de facturación	S/-300	

3.2.1 Financiero

La facturación y el margen por venta de servicios tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

ALCANCE DE META	BONIFICACIÓN VARIABLE
Desde 95%	50% del Bono
Desde 100%	100% del Bono
Desde 102%	110% del Bono
Desde 105%	120% del Bono
Desde 110%	130% del Bono
Desde 120%	150% del Bono

3.2.2 Comercial

El 15% de la remuneración variable referida a cada concepto por ozonizado y aceite castrol se percibe individualmente al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de ventas al mes es información recaudada del sistema REPORTEADOR y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.3 Gestión

La meta Autonort CSI Servicios corresponde a la conformidad del cliente con el servicio y sobretodo con la atención brindada por su asesor. Es trabajo de cada jefatura velar por la satisfacción del cliente gestionando a sus asesores a cargo.

El 10% de la remuneración variable se percibe al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

La información es brindada por el área Kaizen.

3.2.4 Penalización

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un elevado número de órdenes de trabajos pendientes de facturación penaliza con S/ -300 la remuneración variable siempre y cuando cuenten con más de 1 orden de trabajo en esta condición por más de 60 días.

La información es brindada por el área Auditoría interna y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.5 Bono

El bono de S/1,000 tiene como vigencia los dos primeros meses de aplicada la nueva estructura remunerativa como apoyo hasta que se adapten al cambio.

4. ALCANCE

La siguiente política aplica a la jefatura de servicios de Autonort.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma inicia a partir del 01 de Octubre del 2018 y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación.

6. APROBACIÓN

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General, esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo el 01 de Setiembre del 2018.

ANEXO N° 21. PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE ASESORES DE VENTAS DE VEHÍCULOS – AUTONORT

1. OBJETIVO

Establecer correctamente la política de venta de vehículos nuevos y productos afines que generen rentabilidad a la empresa, con la finalidad que los Asesores de Venta promueva la venta de productos conexos como parte de sus funciones asociadas al logro de los objetivos comerciales y económicos de la organización.

2. CONCEPTOS GENERALES

2.1 Comisión de venta de vehículos: Importe en soles que se le brinda al asesor de ventas por la venta de un vehículo nuevo de marca Toyota y/o Hino, la cual resulta de la multiplicación del margen operativo de la operación por el porcentaje de escala establecido según ventas.

2.1 Productos Conexos: Son aquellos productos complementarios en la venta de vehículos y especializados en la generación de beneficios para nuestros clientes. Dentro de ellos tenemos lo siguiente: MAF, SOAT, Seguros Vehiculares, GPS, Panderero, GLP y Accesorios.

2.2 Venta integral: Es la venta que generan los asesores de venta de vehículos nuevos, al realizar la venta cruzada con el ofrecimiento de productos conexos a nuestros clientes

3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 Remuneración básica: S/ 930 soles (Mínimo por ley)

3.2 Remuneración variable: Venta integral y Comisiones

3.2.1 Venta integral

El alcance de cumplimiento igual o mayor al 100% tendrá un bono de S/ 500; las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; los resultados obedecen al alcance de la meta de los productos conexos que tendrán una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización.

(*) Nota: *Los asesores de venta deberán ofrecer nuestros productos conexos exclusivamente, quién se identifique comercializando productos similares de otras empresas (Seguro, GPS, Accesorios, etc.) serán sancionados por incumplir la Buena fe laboral.*

3.2.2 Comisión por venta de vehículos nuevos

La comisión se percibe por la venta de cada unidad Toyota, multiplicando un porcentaje de la escala de comisiones por el Margen neto que resulta de cada unidad, cálculo realizado por el área de Presupuestos y control de gestión a través del análisis de la información financiera de la organización.

Las escalas de comisión aplicables al margen neto de cada operación será la siguiente:

- Aplicable para **TRUJILLO PRINCIPAL**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 6	5%	7%
7 - 10	13%	15%
11 - MAS	17%	19%

- Aplicable para **MALL y CHIMBOTE**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 5	5%	7%
6 - 9	13%	15%
10 - MAS	17%	19%

- Aplicable para **BARRANCA y HUARAZ.**

TOYOTA		
Unids	PVP MIN	PVP COT
1 - 4	5%	7%
5 - 8	13%	15%
9 - MAS	17%	19%

Restricción 1: Las tasas de las tablas presentadas, serán aplicadas siempre y cuando los Asesores de ventas hayan cumplido un alcance igual o mayor al 80% de su VENTA INTEGRAL a partir del 3 mes de entrar en vigencia la nueva estructura remunerativa, los 2 primeros meses la meta es alcanzar el 50% de la VENTA INTEGRAL caso contrario se recalcularán sus comisiones del mes con la primera escala del 5% (PVP Min) y 7% (PVP Cot).

Restricción 2: Las ventas especiales, licitaciones y flotas no se contabilizan para la aplicación de la tabla, esas ventas tendrán su comisión teniendo en cuenta el margen neto que calcula el área de Presupuestos y control de gestión para obtener la estructura económica de la operación.

- Aplicable para **VENEDORES HINO**

HINO	
Unidad	Comisión
Hino 300	\$120
Hino 500	\$200
Hino 700	\$500

4. ALCANCE

La siguiente política aplica a los Asesores de Venta de Vehículos de Autonort.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma inicia a partir del 01 de Octubre del 2018 y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación.

6. APROBACIÓN

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General, esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo el 01 de Setiembre del 2018.

ANEXO N° 22. PLAN DE POLÍTICA DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE ASESORES DE SERVICIO – AUTONORT

1. OBJETIVO

Establecer correctamente la política de venta de servicios, además de productos afines que generan rentabilidad a la empresa, con la finalidad que los asesores de servicios alcancen su venta integral de servicios y den correcta atención al cliente como parte de sus funciones asociadas al logro de los objetivos comerciales y económicos de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 Remuneración básica:

- Trujillo: S/ 1,500 soles
- Esperancita, Chimbote, Barranca y Huaraz: S/1,200 soles

3.2 Remuneración variable:

- Autonort: S/ 1,200 soles

Estructura Remuneración Variable

Indicador		
Tipo	Indicadores	
Financiero	- Facturación por ventas de Servicios	S/600
Comercial	- Ventas Aceite Castrol (litros)	S/300
	- Ozonizado (Airlife / BG)	S/300
Penalización	- Ots pendientes de FAC >60d	S/-150
	- CSI Servicios TDP >96.2%	S/-150

3.2.1 Financiero

La facturación y el margen por venta de servicios tienen como fuente el Estado Financiero por unidad de negocio.

Las metas serán enviadas la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión; la meta tendrá una ponderación establecida por la Gerencia Comercial según metas externas de la organización

Restricción 1: *El bono se activará siempre y cuando la jefatura de Ventas haya cumplido un alcance igual o mayor al 95% de su meta estando afecto a la siguiente escala:*

(*) Facturación por Ventas	95%	S/.300
	100%	S/.600
	105%	S/.650
	110%	S/.700
	115%	S/.750

3.2.2 Comercial

El bono de S/300 referida a cada concepto por ozonizado y aceite castrol se percibe individualmente al haber cumplido un alcance mayor o igual al 100% de su meta.

El número de ventas al mes es información recaudada del sistema REPORTEADOR y comprobada por el área de Presupuestos y Control de gestión.

3.2.3 Cadena de valor

La empresa con el apoyo del área de Auditoría Interna en sus medidas de corrección para evitar que exista un elevado número de órdenes de trabajos pendientes de facturación penaliza con S/ -150 la remuneración variable siempre y cuando cuenten con más de 1 orden de trabajo en esta condición por más de 60 días.

Además, se evalúa Autonort CSI Servicios que corresponde a la conformidad del cliente con el servicio y sobretodo con la atención brindada por su asesor.

Si el alcance de esta meta no es mayor o igual a 96.2% el asesor tendrá la penalización es de S/-150

La información es brindada por el área Kaizen.

3.2.4 Bono

El bono de S/300 tiene como vigencia los dos primeros meses de aplicada la nueva estructura remunerativa como apoyo hasta que se adapten al cambio.

4. ALCANCE

La siguiente política aplica a los asesores de servicio de Autonort.

5. VIGENCIA

La vigencia de la misma inicia a partir del 01 de Octubre del 2018 y es por tiempo indefinido y/o hasta que se emita una modificación.

6. APROBACIÓN

Habiéndose expuesto la presente política comercial al Gerente General, esta se procede a firmar y hacer de conocimiento de todas las áreas involucradas; en la ciudad de Trujillo el 01 de Setiembre del 2018.

ANEXO N° 23. ADDENDA A CONTRATO DE TRABAJO

Conste por el presente documento la ADDENDA AL CONTRATO DE TRABAJO, que bajo las condiciones de lo expuesto en el art. 1277° de nuestro Código Civil, celebra de una parte AUTONORT. con RUC N° XXXXXXXX, domiciliado en XXXXXXXX, debidamente representado por su Gerente General doña XXXXXXXXXX, identificado con DNI. N° XXXXXXXXX, a quien en adelante se le denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte **XXXXXXXXXXXXXXXX**, con DNI. N° 11111111, domiciliad en xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a quien en adelante se le llamará **EL TRABAJADOR**, quienes vienen a expresar su voluntad bajo los siguientes términos y condiciones:

PRIMERA: ANTECEDENTES

EL EMPLEADOR es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el Régimen de la Sociedad Anónima, cuyo objeto social principal es la Venta de Vehículos automotores, Repuestos y Accesorios, así como el Servicio de Reparación y Mantenimiento de unidades vehiculares; actividad que realiza en 19 locales institucionales:

En tanto, **EL TRABAJADOR** brinda sus servicios a **EL EMPLEADOR**, desde (día/mes/año).

SEGUNDO: FUNDAMENTO

Considerando el análisis de los últimos 4 ejercicios económicos de **EL EMPLEADOR**, así como de las prácticas remunerativas usuales del mercado, para el tipo de labor contratado; las partes, tras una reunión de trabajo y exposición fundamentada de lo antes señalado, con todo el personal del área, han arribado al acuerdo de efectuar cambios en las condiciones de trabajo, por las cuales esperan obtener mejores resultados tanto para **EMPLEADOR** (mejoramiento de la viabilidad económica de la empresa) como para **EL TRABAJADOR** (posibilidad de sostener en el tiempo vínculo laboral, con una empresa viable y sostenible).

TERCERO: PUESTO. FUNCIÓN

EL TRABAJADOR ha prestado sus servicios personales en labores que **EL EMPLEADOR** le ha asignado en diversas áreas, designándose desde el (día/mes/año) en el puesto de XXXXXXXXXX, cuyas funciones se encuentran detalladas en el MOF que **EL TRABAJADOR** declara conocer, siendo ello sólo una enunciación abierta, mas no restrictiva, por lo que **EL EMPLEADOR**, en uso de su facultad de dirección puede ampliar, modificar, suprimir o precisar las funciones de **EL TRABAJADOR**, lo cual **EL TRABAJADOR** declara comprender y aceptar.

CUARTO: HORARIO DE TRABAJO. COMPENSACIÓN HORAS EXTRAS

El horario de trabajo queda establecido en jornadas no mayores a 8 horas diarias, con un máximo de 48 horas semanales, pudiendo EL EMPLEADOR establecer el cronograma de labores de EL TRABAJADOR, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Las partes, en virtud del Art. 10 del T.U.O. de D. Leg. N° 854, convienen mediante el presente contrato que la compensación de las horas laboradas en sobretiempo, en caso de existir, serán compensadas con periodos equivalentes de descanso, el mismo que se efectuara de acuerdo a las horas laboradas en sobretiempo y en cuanto lo estimen conveniente cualquiera de las partes.

Ambas partes reconocen que el puesto a ocupar es uno calificado como de CONFIANZA, conforme lo dispuesto por el artículo 43° del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral; por lo que, mediante la presente cláusula se da cumplimiento a lo señalado por el inciso b) del artículo 59° del D.S. N° 001-96-TR – Reglamento de la Ley de Fomento al Empleo.

QUINTO: REMUNERACIÓN

Las partes acuerdan en mantener la estructura remunerativa conformada por:

- Remuneración Base: Correspondiente a S/xxxxx, la cual tiene vinculada a su percepción el cumplimiento de metas mínimas mensuales.
- Remuneración Variable: Compuesta por dos elementos: Indicadores (elementos sobre los cuales se exige cumplimiento) y valor de meta (que son los valores establecidos por cada indicador).

El monto de la remuneración variable, será fijado en base al cumplimiento de ambos elementos, estableciéndose la posibilidad de cumplir en exceso, sin tope, con la respectiva compensación, también, sin tope.

Tanto monto como indicadores se establecen en base a criterios estándar para el tipo de labor desempeñada, teniendo en cuenta la lógica, datos históricos, comerciales, económicos, de mercado, y demás propios de la labor contratada. Ambos serán enviados a **EL TRABAJADOR** la primera semana de cada mes, vía correo corporativo por el área Comercial y/o el área de Presupuestos y Control de gestión, como hasta ahora se ha venido realizando.

Teniendo en cuenta que **EL TRABAJADOR** ha manifestado su disponibilidad a ser desplazado a cualquiera de las oficinas institucionales, las partes manifiestan que la remuneración acordada ya prevé los gastos que ello podría ocasionar, por lo que no será necesario establecer compensación laboral adicional, ante la variación de centro de labores.

SEXTO: CAPACIDAD DEL TRABAJADOR.

Las partes acuerdan que mensualmente se efectuará un análisis de rendimiento de todos los trabajadores que ocupen el cargo de xxxxxxxxxx, evaluando en cuadros comparativos por sucursal, el desempeño individual de cada uno, a fin de determinar a aquellos que tengan un rendimiento deficiente, en relación a su capacidad, y al rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares, inclusive de las demás empresas del Grupo.

Este será considerado un elemento determinante que demuestre rendimiento deficiente de **EL TRABAJADOR**, conforme lo establecido en el inciso b) del art. 23 del TUO de Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, es no cumplir con los estándares de procedimientos y plazos establecidos por nuestros representados como por la empresa misma, por 3 meses consecutivos o 6 alternos en un lapso de un año.

SEPTIMO: DURACIÓN DEL CONTRATO

Las partes ratifican que el vínculo laboral es indeterminado.

OCTAVO: DOCUMENTOS DE GESTION.

EL EMPLEADOR es representante oficial de las marcas Toyota, Lexus e Hino, por tanto, sus actividades siempre se deben encuadrar dentro del pleno respecto de las políticas y disposiciones establecidas por las marcas representadas, en función del puesto que se ocupa dentro de la institución, por tanto, además de los documentos de gestión de orden legal como:

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Manual de Organización y Funciones.
- Políticas y Disposiciones internas.

Las partes reconocen la importancia de dar cumplimiento a las disposiciones y políticas que las marcas representadas imponen y en las cuales, ambos, son constantemente capacitados, como:

- Política de marketing y Ventas Toyota
- Toyota Way
- Procedimientos Toyota Ventas.
- Guía Kaizen.
- Guía TSM Kodawari.
- Manual de procedimiento para la inspección de la entrega del vehículo en el concesionario.
- Manual de procedimientos y Política de Garantía.
- Política de protección de datos personales.

- Directivas, recomendaciones e indicadores técnicas y administrativas que imparte las marcas representadas.

Documentos de gestión que, relacionados con el puesto que desempeña EL TRABAJADOR, se encuentran a su disposición permanentemente en línea, con link de acceso en la web de la empresa, para la cual, desde el inicio del vínculo laboral, se le brindó un usuario y contraseña de acceso, dando cumplimiento a la obligación de **EL EMPLEADOR**, y garantizando el derecho de **EL TRABAJADOR** a tomar conocimiento oportuno de los mismos; por tanto, en los referidos documentos se encuentran establecidos los derechos y obligaciones de **EL TRABAJADOR** emanados del vínculo laboral.

NOVENO: FACULTAD DIRECTRIZ

EL TRABAJADOR manifiesta su disponibilidad a ser desplazado a cualquiera de las oficinas institucionales, pudiendo cumplir las labores para las que ha sido contratado en cualquiera de ellas, bastando que **EL EMPLEADOR** le comunique la asignación, atendiendo a las necesidades empresariales e institucionales.

La referencia anterior no restringe la facultad directriz de **EL EMPLEADOR**, por el cual puede ampliar, modificar, suprimir o precisar las funciones de **EL TRABAJADOR**, disponer un cambio de puesto, así como a efectuar modificaciones razonables en función a la capacidad y aptitud de **EL TRABAJADOR**, y a las necesidades y requerimiento de **EL EMPLEADOR**, sin que dichas variaciones signifiquen menoscabo de categoría y/o remuneración.

DECIMO: CONFIDENCIALIDAD Y LA NO COMPETENCIA

EL TRABAJADOR se ratifica en su compromiso de mantener reserva y confidencialidad absoluta en relación con la información y documentación obtenida con ocasión de su trabajo para **EL EMPLEADOR**, así como a no competir con el mismo, en los términos y condiciones que se pactan a continuación.

1. Reserva y Confidencialidad

- a) A observar ante cualquier persona, entidad o empresa una discreción absoluta sobre cualquier actividad o información sobre **EL EMPLEADOR** y/o sus representantes, a las que hubiera obtenido acceso con motivo de la prestación de sus servicios para **EL EMPLEADOR**.
- b) A no revelar a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito, en provecho propio o de terceros, cualquier información vinculada a **EL EMPLEADOR** de cualquier naturaleza.

- c) A no revelar a ninguna persona que preste servicios a **EL EMPLEADOR** o tercero (proveedores, clientes, representados, otros terceros propiamente dicho), ningún tipo de información confidencial o de propiedad de **EL EMPLEADOR**, salvo que dicha persona necesite conocer tal información por razón de sus funciones. Si hubiese cualquier duda sobre lo que constituye información confidencial, o sobre si la información debe ser revelada y a quién, **EL TRABAJADOR** se obliga a solicitar autorización de sus superiores.
- d) A no usar de forma inapropiada ni revelar información confidencial alguna o de propiedad de la persona, entidad o empresa para la cual laboró con anterioridad a ser contratad por **EL EMPLEADOR**, así como a no introducir en las instalaciones de **EL EMPLEADOR** ningún documento que no haya sido publicado ni ninguna clase de bien que pertenezca a cualquiera de dichas personas, entidades o empresa, sin consentimiento previo. **EL TRABAJADOR** se obliga igualmente a no violar ningún convenio de confidencialidad o sobre derechos de propiedad que haya firmado en conexión con tales personas, entidades o empresas.
- e) A devolver a **EL EMPLEADOR**, al concluir su prestación de servicios, sea cual fuere la causa, cualquier documento o material contenido o fijado en cualquier medio o soporte que contenga o revele información que sea confidencial o de propiedad de **EL EMPLEADOR**.

2. No competencia

- a) A no prestar servicios, en forma directa o a través de otra persona, de ningún modo, para personas, instituciones o empresas que compiten, directa o indirectamente, con **EL EMPLEADOR**.
- b) A no utilizar la información de carácter reservado, material, implementos de trabajo, y en general cualquier cosa que le fue proporcionada por **EL EMPLEADOR**, para desarrollar por cuenta propia o de terceros, actividades que compitan con las que realiza o planea realizar **EL EMPLEADOR**.
- c) A no inducir o intentar influenciar, ni directa ni indirectamente, a ningún trabajador de **EL EMPLEADOR**, a que termine su empleo con **EL EMPLEADOR** para que trabaje para **EL TRABAJADOR** o para cualquier otra persona, entidad, institución o empresa, que compita con **EL EMPLEADOR**.

EL TRABAJADOR mantendrá confidencialidad absoluta durante la vigencia de este contrato e incluso dos años después de terminada la relación laboral, con respecto a la información y documentación en general, proporcionados por **EL EMPLEADOR** o que hubiera obtenido a razón de este contrato, tal y como se ha detallado. El incumplimiento por parte de **EL TRABAJADOR** de cualquiera de las obligaciones contenida en la presente cláusula, facultará a **EL EMPLEADOR** a

iniciar las acciones legales que pudieran corresponder en defensa de sus derechos y a obtener la indemnización por daños y perjuicios a que hubiera lugar.

ONCEAVO: DE LAS OBLIGACIONES

EL TRABAJADOR se compromete a cumplir las siguientes OBLIGACIONES del contrato:

- a) **EL TRABAJADOR** se compromete a cumplir sus obligaciones con lealtad y eficiencia, aplicando su experiencia y capacidad en favor de la calidad del trabajo que brinda, velando siempre por los intereses de **EL EMPLEADOR**. Asimismo, deberá ejercer las funciones propias de su cargo con la mayor diligencia y responsabilidad.
- b) Se obliga al cumplimiento de lo establecido en los documentos de gestión (cláusula cuarta), que se encuentran a su disposición permanentemente, de modo virtual, en línea, y al cual puede acceder cuando lo considere pertinente, mediante enlace, usuario y contraseña, que se le asignó.
- c) **EL TRABAJADOR** se obliga a mantener en secreto toda la información técnica, comercial o de cualquier tipo que llegue a su conocimiento en relación con los negocios de **EL EMPLEADOR**, sus socios y/o clientes, aún sin existir ya vínculo laboral vigente, siendo el incumplimiento de esta obligación generadora de responsabilidad por daños y perjuicios, sin desmedro de la persecución penal por el delito previsto en el artículo 165 del Código Penal, relativo a la violación del secreto profesional.
- d) **EL TRABAJADOR** es responsable por el adecuado uso de los equipos de trabajo y documentos que la empresa le asigne para el cumplimiento de las tareas inherentes al puesto que desempeña y mientras dure la relación laboral con la empresa; debiendo devolverlas indefectiblemente a la finalización de esta.
- e) **EL TRABAJADOR** se compromete a no dar un uso personal a los implementos físicos o virtuales, que **EL EMPLEADOR** le otorgue, tal como: uniforme, insumos de escritorio, correo electrónico, etc. Por ello, en este acto, autoriza expresamente a **EL EMPLEADOR** a acceder sin restricción a su cuenta de correo electrónico asignado, dado a que manifiesta que el mismo no existe ni existirá información personal, sino tan solo de trabajo, el mismo que es de propiedad de **EL EMPLEADOR**.
- f) **EL EMPLEADOR** informa que, en uso de su facultad de dirección y con el único objeto de salvaguardar sus activos, dejando a salvo el derecho a la dignidad e intimidad de **EL TRABAJADOR**, si considerase necesario hará uso de cámaras de seguridad y vigilancia en el interior de la empresa, para lo cual se tiene en cuenta las zonas públicas o de riesgo de seguridad y salud para el personal o tutela de los bienes de la empresa, tales como zonas de ingreso y salida, las de interacción con el público, espacios o zonas de trabajo.

- g) Las partes convienen que, siendo que las labores de la empresa se desarrollan todos los días de la semana, cuando los requerimientos de trabajo lo hagan necesario, **EL EMPLEADOR** designará como día de descanso semanal uno diferente al domingo, asimismo **EL TRABAJADOR** declara estar dispuesto a trabajar en los días que **EL EMPLEADOR** le asigne y que son necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Asimismo, ambas partes acuerdan también, dada la necesidad del puesto, trabajar en horarios corridos sin que esto afecten las 48 horas semanales que por ley corresponde.
- h) **EL TRABAJADOR** conviene con **EL EMPLEADOR**, que si las necesidades de trabajo lo ameritan éste podrá acumular los mismos, asimismo **EL TRABAJADOR** está de acuerdo en poder gozar de sus vacaciones en forma fraccionada. Esto en concordancia con el DECRETO LEGISLATIVO 713, art. 18 y 17 - Legislación de los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la Actividad Privada.
- i) **EL TRABAJADOR** está obligado a seguir normas de buen comportamiento dentro de la empresa, así también se considera como declaración jurada los datos proporcionados en su carpeta personal, adulterar dicha información o brindar datos falsos será considerada falta grave.
- j) Asimismo, se compromete a no revelar información comercial a la que, por su trabajo, haya tenido acceso, ni a realizar operaciones comerciales en beneficio de empresas de la competencia, de manera directa o a través de terceros, respecto a bienes y servicios de la misma naturaleza o similares que los que brinda **EL EMPLEADOR**.
- k) **EL TRABAJADOR** si por algún motivo se retirase de la empresa, en el plazo necesario deberá capacitar a su reemplazo.
- l) **EL TRABAJADOR** deberá cumplir con las recomendaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, Decreto Supremo N°006-2012-TR, Reglamento de la Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento de Seguridad y Salud, y las que se impartan por necesidades del servicio, para lo cual el trabajador se obliga a:

Recomendaciones en Oficinas

- Organizar las superficies de trabajo (escritorios, mesas, módulos de cómputo) para que pueda disponer de una manera cómoda su equipo y otros elementos de trabajo.
- No colocar materiales u objetos en la parte superior de armarios, archivadores o muebles, donde sea difícil alcanzarlos o puedan caerse sobre las personas.
- No debe utilizarse calentadores eléctricos de agua, en los puestos de trabajo, estos podrán ser utilizados solo en las áreas destinadas para cafeterías o en áreas exclusivas dentro de oficinas lejos de materiales combustibles tales como cortinas, papeles, etc.

- Mantener las zonas de tránsito (pasillos dentro de oficinas, corredores, áreas comunes, vías de evacuación) libres de obstáculos (cajas, papeles, cables sueltos, etc.).
- No adoptar posturas incorrectas como: sentarse sobre una pierna o sentarse sobre las piernas cruzadas, ni sujetar el auricular del teléfono con el hombro.
- Al terminar la tarea diaria, dejar apagado y desconectado las computadoras, ventiladores, radios y todo aquello que funcione como energía eléctrica.
- Está terminantemente prohibido el uso de “triples” por ser generadores de cortocircuitos por recalentamiento del mismo y generadores de incendio. Si es indispensable el uso de tomacorrientes múltiples se deberá usar en su reemplazo los supresores de pico.

Recomendaciones comunes

- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen a sus funciones, y con las instrucciones que le impartan sus superiores jerárquicos directos, asimismo las especificadas en el Reglamento de seguridad y salud en el trabajo.
- Los accidentes de trabajo debidamente investigados y donde se determine que el trabajador fue el responsable, ya sea por culpa o intención del mismo, califica como falta grave, en ese sentido inmediatamente se iniciará el procedimiento de despido que corresponde.
- El trabajador debe mantener las condiciones en orden y limpieza en su lugar de trabajo.
- Está terminantemente prohibido fumar o hacer fuego abierto en cualquier parte de la empresa, especialmente en las áreas de impresión, oficinas y lugares de almacenamiento.
- Asistir a las capacitaciones y otras actividades destinadas a prevenir riesgos laborales.
- Efectuarse los exámenes médicos ocupacionales que la empresa programe.
- Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo cuando la empresa o autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conoce ayuden al esclarecimiento de las causas que lo originaron.

DOCEAVO: AUTORIZACIÓN EXPRESA.

EL TRABAJADOR está en la obligación de cumplir eficientemente las funciones que derivan de su puesto de trabajo, sin embargo, si algún tipo de falta, error u omisión en las tareas encomendadas trajeran como consecuencia un perjuicio económico para **EL EMPLEADOR, EL TRABAJADOR** se compromete a asumir dicho importe económico con la empresa. Es por lo que, reconociendo que la liquidación de beneficios sociales constituye un monto de libre disponibilidad. **EL TRABAJADOR** autoriza a que se efectúen las deducciones o compensaciones que correspondan, a fin de cubrir el total los daños y perjuicios ocasionados a **EL EMPLEADOR**, ante el incumplimiento de sus obligaciones, principalmente las descritas en la cláusula anterior.

Esta autorización **EL TRABAJADOR** la hace extensiva a sus remuneraciones mensuales, hasta un porcentaje mensual del 30% teniendo en cuenta el carácter social y alimentario de este; por tanto, de ser necesario, los descuentos se harán de modo fraccionado, hasta dicho porcentaje y hasta cubrir el monto en que se afectó a **EL EMPLEADOR**.

La determinación del monto de los daños lo efectuará **EL EMPLEADOR**, mediante comunicación sustentadora a **EL TRABAJADOR**.

Sin perjuicio de los alcances establecidos en el párrafo anterior, y en caso **EL TRABAJADOR** incumpla con el pago comprometido a favor de **EL EMPLEADOR**, éste se reserva el derecho de interponer en su oportunidad, el correspondiente proceso por los daños y perjuicios contra **EL TRABAJADOR** que hubiere causado daños, agravios y/o actos difamatorios, a una persona y/o institución, trayendo consigo un perjuicio económico a **EL EMPLEADOR** y de considerarlo conveniente, adicionalmente realizará el procedimiento laboral sancionador contra **EL TRABAJADOR**.

El presente documento se suscribe en la ciudad de Trujillo, el (día) de (mes) de (año).

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR