

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LA PRODUCTIVIDAD LABORAL Y SU RELACIÓN EN EL
SISTEMA DE REMUNERACIÓN DE OPERADORES DE
CAJA DE CONECTA RETAIL S.A. CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

RICARDO RAMIREZ GUTIERREZ

ASESOR

MGTR. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS

Chiclayo, 2018

Dedicatoria

A mi hijo, quien es mi mayor motivación para salir adelante y cumplir todas las metas que me proponga y vea en mí un ejemplo a seguir.

Agradecimiento

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos y a mi Tío Manuel, que con su colaboración logramos que esta investigación concluyera de manera satisfactoria.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	11
II. Marco Teórico.....	14
2.1. Antecedentes del problema.....	14
2.2. Bases teórico científicas.....	18
III. Metodología.....	26
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	26
3.2. Diseño de investigación.....	26
3.3. Población, muestra y muestreo.....	27
3.4. Criterios de selección.....	28
3.5. Operacionalización de variables.....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.7. Procedimientos.....	33
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	34
3.9. Matriz de consistencia.....	36
3.10. Consideraciones éticas.....	37
IV. Resultados y Discusión.....	38
V. Propuesta.....	58
VI. Conclusiones.....	62

VII. Recomendaciones	67
VIII. Lista de Referencias	68
IX. Anexos	69

Índice de Tablas

Tabla N° 1	Total RC por tipo de Tráfico al 31/12/2015.....	28
Tabla N° 2	Tiendas de recolección de Información – EFE & LC.....	28
Tabla N° 3	Operacionalización de Variables en la remuneración de R.C.....	30
Tabla N° 4	Actual Esquema de Cálculo en la remuneración de R.C.....	32
Tabla N° 5	Transacciones promedio Tiendas EFE – Año 2015.....	34
Tabla N° 6	Tiempos de Transacciones y totales posibles – Año 2015.....	35
Tabla N° 7	Matriz de Consistencia de la Investigación.....	36
Tabla N° 8	Identificación de Procesos y Sub-procesos de medición.....	38
Tabla N° 9	Promedios de medición de procesos y sub-procesos.....	39
Tabla N° 10	Toma de tiempos independiente por Procesos.....	40
Tabla N° 11	Operaciones tiempo, cantidad y proyección – Nacional y Chiclayo...	41
Tabla N° 12	Operaciones Tramos – Nacional y Chiclayo –EFE y LC.....	42
Tabla N° 13	Costo Promedio Cumulado por Operación.....	42
Tabla N° 14	Metodología de Cálculo de Sueldo de empleados de Caja.....	43
Tabla N° 15	Determinación de Costos por Operación - EFE y LC.....	44
Tabla N° 16	Tiempos Transaccionalidad – Deter. Time Ocioso real s/neutro.....	45
Tabla N° 17	Fluctuación de tiempos de medición versus transaccionalidad.....	46
Tabla N° 18	Componentes del tiempo neutro y su medición promedio.....	47
Tabla N° 19	Tiempos Operación. Medición tesis vs Medición Conecta Retail.....	48
Tabla N° 20	Comparativo toma tiempos Sistema SAI, Sup. Operaciones.....	49
Tabla N° 21	Transacciones promedio por tramo horario.....	50
Tabla N° 22	Rotación de Personal Área de Caja – Año 2015.....	51
Tabla N° 23	Subsidios Promedio Personal Área de Caja – Año 2015.....	52
Tabla N° 24	Casos de faltantes reportados en Área de Caja – Año 2015.....	53
Tabla N° 25	Cobertura Área de Caja Total Chiclayo (EFE – LC).....	54
Tabla N° 26	Cálculo de Sueldo Variable Área de Caja (EFE – LC).....	55
Tabla N° 27	Variación de base imponible cálculo variable Área de Caja.....	55
Tabla N° 28	Comparativo cálculo variable Área de Caja Conecta Retail.....	56
Tabla N° 29	Cálculo Gastos Operativos Adicionales del Área de Caja.....	59
Tabla N° 30	Cálculo comparativo sueldo variable Área de Caja.....	60

Tabla N° 31	Tiendas por tipo de Rentabilidad (EFE – LC).....	63
Tabla N° 32	Nuevas variables afectan productividad Área de Caja.....	64

Índice de Figuras

Figura N° 1	Esquema de la investigación.....	26
Figura N° 2	Marco Teórico Conceptual de la Investigación.....	31

Resumen

La Productividad Laboral, transforma las actividades de una empresa, en cadenas medibles desde el inicio de cada proceso y los simplifica a valores monetarios, permitiendo la integración de la producción como factor principal en la determinación de remuneraciones para el recurso humano adscrito a cualquier actividad de las empresas. Así encontramos que los principios de Productividad Industrial, se trasladan a todos los niveles y áreas de una organización, siendo el área de caja una de estas y además objeto de esta investigación, donde se evaluó la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail, determinándose los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración de los colaboradores de esta área.

Conecta Retail S.A., por su actividad comercial, realiza una variedad de transacciones que se sistematizan en su área de caja, como: facturación de ventas, operaciones con tarjeta de crédito o débito, cobranza de cuotas de créditos, registro de notas de crédito y débito, registro de depósitos y remesas, entre otras; cuenta además con un total de 329 operadores de caja, distribuidas en 163 tiendas a nivel nacional, con una atención promedio de 13 horas los 7 días de la semana.

El análisis realizado a información que proporcionó la empresa Conecta Retail, del periodo 2015, se contrastó con información obtenida de la toma tiempos, realizada en sus tiendas de la ciudad de Chiclayo, permitiéndonos determinar, entre otras conclusiones, el fuerte y dispar impacto que la productividad genera en el cálculo de remuneraciones de operadores de caja.

Palabras clave: Bono de Riesgo de Caja, Colaborador de Caja, Ficha de Recolección de Información, Operaciones, Productividad.

Clasificaciones JEL: M11; M12; M52; M54.

Abstract

Labor Productivity, transforms a company's activities in measurable chains from the start of each process and simplifies monetary values, allowing the integration of production as the main factor in determining remuneration for the staff assigned to human resource any activity the companies.

Thus we find that the principles of Industrial Productivity, moved at all levels and areas of an organization, being the area box of these and also subject to this investigation where Productivity area company box Connect Retail evaluated , determining the effects it produces in the calculation of the remuneration of employees in this area.

Connect Retail, for its commercial activity, performs a variety of transactions that are systemized in your area cash as sales turnover, operations with credit or debit cards, collecting credit quotas, record credit notes and debit, record deposits and remittances, among others; also it has a total of 329 cash charge, distributed in 163 stores nationwide, with an average attention span of 13 hours 7 days a week.

The analysis performed on information provided by the company Connect Retail, for the period 2015 was compared with information obtained from the time taken, made at its stores in the city of Chiclayo, allowing us to determine, among other findings, the strong and disparate impact that productivity generated in the calculation of cash remuneration responsible.

Keywords: Risk Bonus Cash, Collaborating Box, Data Collection Sheet, Operations, Productivity, Labor Productivity.

JEL classifications: M11; M12; M52; M54.

I. Introducción

Conecta Retail S.A., es una empresa Peruana que aglutina como marcas comerciales a Tiendas EFE S.A., Total Artefactos S.A., y Financiera Efectiva S.A., este conglomerado se dedicada a la comercialización de electrodomésticos, equipos de computación, motocicletas e intermediación financiera, en sus 163 tiendas a nivel nacional; actualmente y por el alto crecimiento que esta empresa ha tenido en los últimos diez años, ha empezado a realizar procesos de especialización en sus principales áreas, tales como ventas, créditos y cobranza, caja y almacenes.

Actualmente, esta empresa, viene aplicado principios de productividad con la finalidad de medir las tareas de sus procesos y así determinar la cantidad de recursos que se deben aplicar, además de determinar con mayor precisión el costo de la operación que se realiza, tanto por el número de operaciones, el tiempo aplicado a realizarlas y la cantidad de recursos que se utilizan.

La presente investigación, toma como objeto de análisis el área de caja, que es una las principales áreas donde la especialización del trabajo ha tenido mayor calado en la transformación de los procesos de esta empresa, afectando la metodología de trabajo a una mayor sistematización de los procedimientos para mejorar los tiempos de registro de transacciones en la atención a clientes que realizan operaciones de compra, pagos u otros relacionados a la naturaleza del negocio.

Esta metodología de trabajo, aplicando principios de productividad ha originado que la empresa Conecta Retail S.A., modifique el concepto de pago de remuneraciones para sus empleados que laboran en esta área, incluyendo en el cálculo de la remuneración, un componente variable que “valoriza” la cantidad de transacciones realizadas por empleado de caja, en un pago variable, dependiente de la productividad generada.

En esta investigación se han realizado mediciones a cada tipo de operación que realiza el cliente y que es procesada en el área de caja, llegando a determinar los tiempos empleados así como los costos involucrados en la tarea de registro, de esta manera se ha

llegado a la conclusión de que la aplicación de los principios de productividad para generar un pago variable para los empleados del área de caja, está en función a la afluencia de clientes que requieren hacer operaciones y si estas no llegan a un punto de saturación en el tiempo de atención por empleado de caja, la generación de un pago variable va ser mínimo.

Todo este análisis además, detalla una serie de factores adicionales que generan que el sistema de productividad que afecta a la remuneración del empleado de caja, se afecte a su favor o en su contra, siendo estas variables, completamente independientes a la generación de transaccionalidad en el lugar donde se genera el registro de la operación.

Es además concluyente, que la metodología que se usa Conecta Retail S.A., para el cálculo de la remuneración de sus empleados de caja, no tiene una base científica sólida y sustentable, a lo cual, dentro de las recomendaciones que se plasman en este estudio, está la propuesta para replantear la estructura de pago variable, con base en la productividad del área de caja.

La realidad remunerativa actual de las operadores de caja, muestra, la existencia de una parte Fija y otra Variable; se ha determinado la naturaleza de la parte fija teniendo en cuenta su origen y a que corresponde, determinándose que el concepto está desfasado; el concepto de Riesgo de Caja ha sido aclarado además de dejar claro en qué casos se aplica; el Incentivo por Transacciones u operaciones realizadas, en el modelo actual se ordena por tramos y cada tramo tiene un peso monetario, del cual se ha determinado su consistencia vs el modelo de cálculo de la productividad del área y de cada responsable de caja.

Todos estos antecedentes descritos **justifican la presente investigación** en la necesidad de la empresa Conecta Retail S.A., de evaluar sus procedimientos de medición de la productividad su área de caja, identificando y analizando las variables que operacionalizan en función a la generación de la remuneración de las operadores de caja.

Por lo planteado anteriormente, la productividad del personal vs la cantidad y calidad del trabajo en la empresa, así como la intervención del gobierno peruano en términos de equilibrio en la remuneración laboral de los trabajadores, como premisa esencial y básica,

debe garantizar la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de la empresa, de sus empleados y de sus clientes.

A lo dicho, **se delineó y enunció el Problema**, de la presente investigación a la cual nos avocamos en su análisis y explicación, siendo: ¿La productividad en el área de caja, incide de manera directa y proporcional, esto, por el tiempo y cantidad de operaciones realizadas, en la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área?

De este problema, se desglosa además la **Hipótesis de estudio**, determinado por el siguiente enunciado: “Si, la productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., está bien definida y aplicada en tiempos y cantidad de operaciones realizadas, incide, entonces, directa y proporcionalmente, en la remuneración variable y total de sus colaboradores”.

Para un mejor orden y control de las actividades, se determinaron los siguientes **Objetivos de Investigación**: nuestro **Objetivo General** es “Evaluar la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y determinar los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área”; para complementar nuestro objetivo general, se ha determinado los siguientes **Objetivos Específicos**, **primero** “Determinar el costo unitario y total, por cada operación que se realiza en el área de caja; determinar los “tiempos Ociosos” en el área de caja y su efecto en la productividad del área”; **segundo** “Medir la productividad, en base a la ubicación y calificación de la tienda donde operan las áreas de caja en la empresa Conecta retail S.A., para determinar, las variables adicionales que afectan a su productividad”; **tercero** “Determinar adicionalmente, que tipo de relación existe entre la productividad, el sueldo total y la rotación de personal, en el área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., una vez operacionalizadas su variables de estudio”; y **finalmente** “Evaluar la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y determinar los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área”.

II. Marco Teórico

2.3. Antecedentes del problema

Las empresas, cualquiera que sea su rubro, actualmente buscan la manera de maximizar ingresos y minimizar sus gastos operativos en la búsqueda de una mayor utilidad, para esto se requiere del conocimiento detallado de las todas las operaciones y tareas que las empresas realizan en todo su proceso productivo y administrativo, con la finalidad de esquematizarlas en un contexto que permita una mejor distribución del trabajo en un espacio de tiempo y con un mínimo porcentaje de error en la manipulación de los procedimientos de gestión; es así que el concepto de La productividad en las empresas cuenta con una serie de antecedentes, donde se plantea como es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando cada vez más dicha producción, por lo que toda participación para optimizar la productividad en las empresas, tiene su origen en el factor humano (Singh, 2008).

Los individuos forman parte de una organización cuando su actividad en ésta, contribuye directa o indirectamente, a alcanzar objetivos personales, sean esto materiales o inmateriales (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998).

Vroom, citado por Chiavenato (2009), indica, “tres factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad (Chiavenato, 2009: página 252).

La productividad en las personas, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su actividad económica y vigencia en el mercado, por lo que la calidad de su recurso humano, los procesos, normas y cultura de la

organización necesarias para su mantenimiento y mejora continua (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

De acuerdo a esto, los directivos de las empresas, tienen que identificar los factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006); al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad entonces puede conceptualizarse como, la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). El punto de vista dirigencial, de la productividad es concebida como una variable basada en resultados y en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández Ríos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una empresa está influenciada por algunas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos considerados como “el capital intangible de las empresas, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584-556-psicosociales> (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kempplä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Estos procesos son necesarias en el trabajo, ya que actúan en el desempeño de las personas y su sociabilidad, influenciando la productividad de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000).

Estos conceptos, determinan que los individuos en la ejecución de su voluntad, deciden, disponer de los recursos, en función a los resultados.

Diversas investigaciones, relacionan la influencia del factor humano en la productividad y la eficiencia de las empresas, esto implica procesos psicológicos y psicosociales de una alta complejidad (Robbins & Judge, 2009; Jones & Chung, 2006; Quijano, 2006; Parra, 1998), por lo que para los directivos de las empresas, es importante saber que variables motivan a las personas a trabajar de manera equilibrada y sostenida, para compensar sus necesidades personales y grupales y por ende satisfacer los objetivos organizacionales.

Es de destacar que en la actualidad, los temas referentes a productividad, están mayormente en relación a temas asociados a la satisfacción, motivación y desempeño laboral; esto hace que la información sobre investigaciones relacionadas a nuestro tema, objeto de investigación, tenga poca información referente; así pues, pese a esta condición, mostramos algunas investigaciones, estudios y tesis, encontradas que si bien no investigan a la productividad y sus efectos en la remuneración de las personas, tocan de alguna manera a la productividad pero como un indicador para medir otras variables relacionadas al recurso humano dentro de las organizaciones en el Perú:

Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012). Sustentaron una investigación sobre **“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”**, el propósito de esta investigación, fue la de hacer una medición sobre la satisfacción laboral de 3 municipalidades de la Región de Lima, llegándose a la conclusión de que la satisfacción de estas municipales estuvieron en el promedio medio, debido a las condiciones significativas con las que se opera, lo que marcó los niveles de satisfacción en cada una de las muestras obtenidas.

Zapata y Morales (2014). Presentaron el estudio al respecto de la **“RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CHIMU AGROPECUARIA S.A DEL DISTRITO DE TRUJILLO-2014”**, en esta investigación se centró en medir el grado de satisfacción laboral en relación a la productividad de sus trabajadores; el estudio concluye que las variables de satisfacción laboral y productividad, determinan que existe un nivel medio de

satisfacción de los colaboradores y un nivel regular en relación a la productividad... esto porque una de las conclusiones, determina que el trabajador que labora en día feriado, prefiere que la empresa le compre el día laborado a que le asigne otra fecha de descanso, siendo esta la variable que origina la baja de la satisfacción laboral.

Pizarro (2016). Publico su estudio sobre la **“MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA OFICINA DE ADMISIÓN DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA, 2016”**, cuyo objetivo de estudio fue el de contrastar la relación existente entre la motivación y la productividad laboral entre los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada; el resultado de esta investigación dio como resultado que existe un relación positiva entre estos indicadores y/o variables, esto por una serie de actividades positivas que afectan a las relaciones laborales de los colaboradores de esta área de trabajo; lo que no se midió o tomó en cuenta fue la rotación de personal de esta área; de haberse incluido esta variable, se hubiera obtenido una mejor perspectiva en el resultado de la medición.

Ramirez y Samaniego (2016). Este trabajo de investigación, indagó y concluyó en el **“TRABAJO COMPARATIVO SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE HUANCAYO”**, el objetivo fue señalar las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores de estas instituciones, encontrándose discrepancias en una serie de variables de estudio, tales como “Intensidad Laboral”, “Relaciones Laborales” y “Desarrollo Personal”.

Linares (2016). Estudio sobre el **“DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MAYNAS, IQUITOS, PERÍODO 2016”**, el objetivo de este estudio fue el de determinar la relación existente entre el comportamiento organizacional y la productividad de los trabajadores de una entidad Financiera Privada; determinándose que el modelo de comportamiento organizacional influye positivamente en la productividad de los colaboradores de la institución.

Oscos (2015). En su trabajo sobre **“DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN”**, se aborda lejanamente los términos de productividad y se la reduce en términos de interpretación del incremento o no, de la responsabilidad social y satisfacción laboral. En esta investigación se llegó a la conclusión, de la implementación de programas de responsabilidad social, influyen positivamente en la satisfacción laboral de los empleados y en la mejora de la productividad; además tiene efectos colaterales positivos en otras áreas de la organización, como es la retención del talento humano, mejora del clima laboral e incremento de nuevas habilidades para el trabajo.

Cardenas y Vilquimiche (2017). Investigación realizada sobre el **“NIVEL DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE ALMACENES DE CONSUMO MASIVO Y RETAIL DE LA EMPRESA RANSA – MOCHE 2017”**, aquí se evalúa la productividad en cuestión de almacenes, para determinar el nivel de productividad de 30 colaboradores, aquí se aplicó una encuesta debidamente diseñada por la propia empresa RANSA, y donde los resultados obtenidos, muestran que tiene un nivel medio de productividad pero a la vez cuenta con todos los recursos para poder incrementar dichos niveles.

2.4. Bases teórico científicas

Contenido en su marco teórico, se explica que la productividad, es la relación que existe entre los productos producidos y los elementos (materias primas e insumos, mano de obra, etc.) que intervienen en la producción de dichos productos; la productividad toma varios conceptos, esto de acuerdo a la metodología de medición que se haga; cuando se analiza la productividad en relación al salario percibido por la mano de obra, entramos a hablar de Productividad Laboral, es decir la relación existente, entre el pago a los trabajadores por la cantidad de productos producidos mediante un sistema de trabajo y la medición de este en un tiempo de producción

(concepto dado por el Instituto Peruano de Economía; <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>).

En ese sentido, debemos tener en cuenta una serie de teorías que se fusionan con el tema de la productividad de las empresas en función a las remuneraciones de sus empleados.

La teoría del Valor del Trabajo (Smith, A. 1922. La Riqueza de las Naciones), Según esta tesis, la división en el trabajo, se acentúa conforme se amplíe la extensión de los mercados y por ende la especialización de las tareas que se generan en la producción de bienes y servicios.

Sin embargo, la teoría Marxista sobre el valor del trabajo (Marx, K. 1847. Trabajo asalariado y capital), muestra un diferente punto de vista, donde se indica que el valor del trabajo es inversamente proporcional al valor de los bienes, asentando de esta manera las bases del socialismo, siendo uno de sus principales enunciados, que el estado debe administrar tanto los bienes de capital como la fuerza de trabajo, en busca de una equidad de partes.

Posteriormente aparece la teoría subjetiva del valor, que sustenta, de que las personas pueden generar valor, transfiriendo la propiedad de algo a otra persona que le da mayor valor, sin realizar modificaciones al bien.

Analizando la teoría de la producción y costos, Call S., Holahn W. (1983), en su obra Microeconomía, habla de la relación de la producción con los costos de producir, dejando claramente expuesta, la mayoría de variables que se operacionalizan al momento de generar bienes; el tema de costo de oportunidad, no es parte de este análisis.

Un tema importante de esta teoría, es la de los costos variables, actualmente, la tendencia de convertir, todo lo fijo en variable, incluyendo los sueldos de los empleados, es fuerte, pero también en este afán, se ha visto que las empresas no tienen muy bien analizados los factores que deben utilizar para realizar esta transferencia de valor de la producción a la planilla de pagos del personal.

Existen otras teorías y principio económicos que se relacionan con el tema, pero que no vamos a tocar en esta investigación, dado que lo que se quiere demostrar es lo que hoy se tiene y opera en Conecta Retail S.A., un tema a tener en cuenta, es la conceptualización del proceso, en esta empresa se realizan operaciones o transacciones, las cuales toman un tiempo registrarlas con éxito en un sistema ofimático, la idea es darle valor o ¿al tiempo operado o la unidad procesada, sin interesar cuanto me demora generarla?

Este es un punto principal que se analizará en esta investigación, de acuerdo a nuestra problemática, objetivos, marco conceptual e hipótesis del caso; el marco teórico ha sido diseñado en la necesidad de poder identificar, medir y cuantificar el trabajo que se realiza en el área de caja de la empresa Conecta Retail S.A.

La realidad problemática de la presente investigación, nos plantea una serie de estudios al respecto, en la época de Adam Smith (1776), en la producción prevaleció el criterio de eficiencia como regla principal en la administración del tiempo en la generación los recursos (materias primas, productos terminados, mano de obra).

En 1895, Taylor establece los principios la Administración Científica, incluyendo en el cálculo de la producción el cronómetro, con la finalidad de organizar cada tarea en secciones que eran graduados en fracciones de segundo, hasta llegar a estándares de trabajo óptimos.

La premisa era que quien laboraba se automaticase a los tiempos de las maquinas.

Se valió de otros principios que incluyó como métodos científicos, de Gilbreth: los obreros, materiales y herramientas, estuvieran en la posición apropiada; y Gantt, planeación de esfuerzos en proporción del tiempo.

En la década del 70, las utilidades empezaron a disminuir, en mayor parte a la saturación en la producción de bienes de consumo, importaciones a bajo precio e incremento de los costos energéticos, por esta situación; los empresarios comenzaron a desarrollar mecanismos para abaratar costos e incrementar la productividad, para lo cual empezaron a invertir en tecnologías de información y computadoras.

En la década del 80, la inversión fue de más de 1 billón de Dólares, en computadoras, robótica y equipos informáticos, pero a pesar de todo esto, los efectos en la productividad fueron inversos, y estos continuaron decayendo, esto se conoce como la “paradoja de la productividad”, más que todo originado por un tema de adaptación del cambio, es decir en los tiempos de Taylor la medición tenía como base al “segundo” y al pasar a las computadoras la base debió cambiarse al “nanosegundo”,

La innovación y mejora continua en los procesos productivos se sustenta en el principio de producir justificadamente a un menor costo y con mejor calidad de los productos a ofertar, de tal forma, que cada mejora productiva, significa menor inversión en recursos para producir una igual cantidad de bienes de características iguales.

Al mejorar la transformación de energía en trabajo económicamente útil, el valor económico se transforma con el paso del tiempo, es decir, a mayor productividad los bienes y servicios requieren menor inversión en mano de obra y su costo disminuye en el mercado; una de las características de la productividad, es la de convertir los costos fijos y marginales de producción en costos variables, incluyendo a los impuestos, la depreciación y los tiempos de producción.

En ese sentido, la productividad total, se ve afectada por la eficacia ya sea en términos altos o bajos, pero aquí se produce otro paradigma, que es cuando la productividad es alta, la eficacia baja, y cuando la productividad es baja, la eficacia sube, es decir la eficacia se afecta por la misma eficacia.

En el Perú, en la última década estamos viendo que muchas empresas, han empezado a adoptar, esto por el efecto de la globalización, técnicas actualizadas de productividad en sus líneas de trabajo, así tenemos que al aplicar estas, los sueldos o salarios de los trabajadores, se han vuelto variables, es decir, la eficiencia en la producción es parte del cálculo de los salarios y sueldos, lo cual es en muchos, perjudicial al trabajador, teniendo el gobierno que intervenir y regular los sueldos de los trabajadores, es por eso que existe el sueldo mínimo vital, como manera de poner un subsidio a los “tiempos muertos” que existen en la productividad y que afectan el

salario o sueldo de los trabajadores, ya que por norma de cálculo en la transformación de lo producido en salario o sueldo, estos “tiempos muertos” no son remunerados, pese a que el trabajador, cumple con su tiempo laboral reglamentario.

Este punto que se explica en esta parte de la investigación, será una de las variables a determinar, para así poder comprender, la existencia o no, de la proporcionalidad existente entre la productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y la remuneración que paga a sus empleadas de caja.

De acuerdo al Glosario de Términos Económicos, de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2004. De la compilación realizada por Jennifer Cooper; tenemos los siguientes términos que serán más mencionados, en la elaboración de la presente investigación y que son parte del PROCESO DE PRODUCTIVIDAD; así tenemos:

- **División del Trabajo:** permite obtener una importante economía de costos, ya que al desagregar una tarea compleja en varias actividades simples, se consiguen economías en el costo de la mano de obra, por resultar más económicos la capacitación y el entrenamiento de los operarios, obteniéndose a partir de la especialización mayor eficiencia y productividad.
- **Disciplina:** consiste en la obediencia y los signos de respeto realizados. Orden que debe existir siempre, atenerse a las pautas.
- **Unidad de mando:** un agente solo debe recibir órdenes de un único jefe, para evitar la confusión. Considera la dualidad de mando como fuente de conflicto.
- **Transacciones u Operaciones:** Registros que se realizan en un sistema informático, con la finalidad de controlar el flujo de efectivo.
- **Remuneración Fija:** Pago que se entrega de manera oportuna y que no guarda relación con cálculos variables.

- **Bono por Riesgo de Caja:** Es un importe que forma parte del sueldo, pero que en caso de faltantes de efectivo, se deduce la parte correspondiente del sueldo del empleado.
- **Remuneración Variable:** Es el pago cuyo calculo depende de una serie de variables, las cuales se operacionalizan bajo ciertos criterios y el resultado es convertido en remuneración.
- **Unidad de dirección:** debe existir un solo jefe y un único programa para la realización de un conjunto de operaciones que tienden a un mismo fin, única forma de unidad de acción, la coordinación de fuerzas y la convergencia de esfuerzos. La dirección es única y es quien planea objetivos.
- **Subordinación del interés particular al interés general:** el interés de un agente, un grupo de ellos o un sector de la organización no debe prevalecer sobre el interés general de la empresa.
- **Remuneración del personal:** constituye el precio por el servicio prestado, debe ser equitativa y por lo tanto satisfacer al empleado y a la empresa. Se inclina por el pago por pieza, dejando el pago por jornal para las ocasiones en que no fuese posible instrumentar el destajo.
- **Centralización:** referida a la concentración de la autoridad en el más alto nivel de la organización. Tomar las decisiones en la dirección.
- **Jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores, que es el camino que siguen las comunicaciones que emanan de la dirección general o que le son enviadas. Niveles.
- **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en lugar.

- **Equidad:** resulta de la aplicación justa de los convenios establecidos, y la interpretación adecuada de los mismos. Igualdad, hay que ser equitativo en remuneración, cargo.
- **Estabilidad del personal:** una persona necesita tiempo para llegar a desempeñar adecuadamente una tarea, siendo negativo para la organización el tener alto grado de rotación.
- **Iniciativa:** es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan. Que surjan ideas, estar motivado para disminuir los conflictos.
- **Unión del personal:** la unión y armonía constituyen fuerzas de gran importancia para la organización. Aumenta el rendimiento.
- **Previsión:** escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. El instrumento de la acción de prever es el programa de acción que es la línea a seguir, el resultado a obtener. El programa debe tener unidad, para evitar la confusión y el desorden, debe ser de uso general dentro de la empresa, flexible y debe tener el máximo de precisión posible.
- **Organización:** organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento. Dos sectores: el organismo material y el organismo social, provisto de los recursos materiales, el cuerpo social de la organización debe tener la responsabilidad de desempeñar las funciones esenciales de la organización.
- **Mando:** consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Los distintos jefes deben intentar alcanzar el máximo rendimiento de los empleados. El arte de mandar se funda en una combinación de aptitudes personales y el conocimiento de una serie de principios de la administración. Derecho a dar órdenes y hacerse obedecer.
- **Coordinación:** coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito.

Es sincronizar recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines. Herramienta fundamental: conferencia de los jefes de servicio.

- **Control:** significa que las actividades se realicen de acuerdo con el programa trazado, teniendo por finalidad detectar los errores en que se hubiere incurrido con el objetivo de efectuar las correcciones pertinentes.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque de naturaleza Mixta (Cualitativa y Cuantitativa), de tipo Transversal y de nivel Correlacional.

3.2. Diseño de investigación

El diseño que se realizó para esta investigación fue de tipo No experimental, dado que la información de las variables, sobre todo las independientes, ya se han generado y no pueden ser manipuladas, por lo tanto la funcionalidad y operacionalización de estas variables y sub variables, se analizarán tal y como han sucedido.

Las variables de productividad y sus mediciones, del área de caja, no se alteran, se mantienen, pero en la contrastación de resultados, se puede cambiar el orden de funcionalidad o en todo caso, se puede agregar otra variable independiente, no considerada por la empresa al transformar las operaciones realizadas, en remuneración.

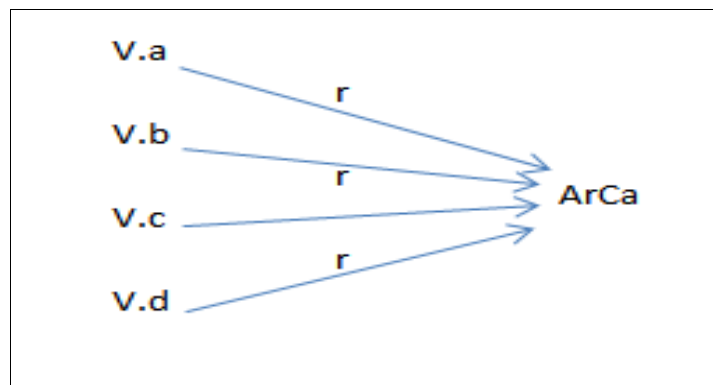


Figura N° 1 – Esquema de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

Dónde:

V.a: Transacciones u Operaciones.

V.b: Remuneración Fija.

V.c: Bono por Riesgo de Caja.

V.d: Remuneración Variable.

ArCa: Área de Caja

3.3. Población, muestra y muestreo

Conecta Retail S.A., por su actividad comercial, realiza una variedad de operaciones o transacciones que se sistematizan en su área de caja y que son las que se muestran en la identificación de las variables de estudio; de igual manera, esta empresa realiza operaciones de las empresas vinculadas a Conecta retail y que conforman el grupo EFE.

Así tenemos, que por el área de Caja, se registran operaciones como: facturación de ventas, operaciones con tarjeta de crédito o débito, cobranza de cuotas de créditos, registro de notas de crédito y débito, registro de depósitos y remesas, entre las principales.

Conecta Retail S.A., cuenta con un total de 329 operadores de caja (RC), quienes se encuentran repartidas, en todas las tiendas (Tiendas EFE y La Curacao), igualmente, estas RC se encuentran en tiendas que están catalogadas por el tipo de tráfico que generan, así tenemos, cajas con rotación de 3 RC, rotación de 2 RC y una 1 RC, con una atención promedio de 13 horas diarias los 7 días de la semana.

En esta investigación, nuestra población de estudio será la siguiente:

Tabla N° 1
Total RC por tipo de Tráfico al 31/12/2015

CAJAS EQUIPADAS	TIENDAS	CAJEROS		
		REQUERIDOS	HABIDOS	FALTANTES
3 CAJAS	3	9	9	0
2 CAJAS	68	136	136	0
1 CAJA	92	184	184	0
TOTALES	163	329	329	0

Fuente: Área de RRHH – Conecta Retail S.A.

3.4. Criterios de selección

Para la realización de la toma de muestra de tipos y tiempos por transacción se nos autorizó visitar las instalaciones de caja de la ciudad de Chiclayo, pertenecientes a la ciudad de Chiclayo tanto de tiendas EFE y Tiendas Curacao.

Aquí se hizo una medición por espacio de 30 días consecutivos y en donde se pudo tomar las medidas de cada operación que realizan los operadores de caja, así como la cantidad de operaciones realizadas durante una hora, un día, un día de semana y demás tipos de medición, para compararla con la cantidad de operaciones que el sistema registra durante toda la actividad.

Tabla N° 2
Tiendas de recolección de Información – EFE & LC

☐ EFE
☑ CHICLAYO
☑ PEDRO RUIZ
☑ MOSHOQUEQUE
☐ LC
☑ CHICLAYO LC
☑ CHICLAYO REAL LC
☑ CHICLAYO III LC

Fuente: Área de RRHH – Conecta Retail S.A.

3.5. Operacionalización de variables

Se identificaron las siguientes variables de estudio las que se encuentra en función, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\mathbf{RemRC = \{f((RemF, BonRiC, RemV f(TransT))\}}$$

Dónde:

RemRC = Remuneración Responsable de Caja

RemF = Remuneración Fija

BonRiC = Bonificación Riesgo de Caja

RemV = Remuneración Variable

TransT = Transaccionalidad por Tramo

Siendo:

Variable Dependiente = RemRC

Variables Independientes = RemF, BonRiC, RemV, TransT.

Las variables encontradas, se operacionalizaron teniendo en cuenta la tabla que se presenta como base y que permitió hallar parte de los resultados en la contrastación de la hipótesis que plantea la investigación.

Tabla N° 3
Operacionalización de Variables en la remuneración de R.C.

Tipo de Variable	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumentos
Independiente	Transacciones u Operaciones	Todas las operaciones realizada en el sistema y de manera manual en el área de caja	Medición de tiempos por transacción	Evaluación de los tiempos por tipo de transacción	Tipo de tienda donde se realizan las operaciones	% promedio de tiempo utilizado % promedio de tiempos muertos entre una y otra operación	Por intervalos de cumplimiento	Ficha de Recolección de Información Información de registro del Sistema Operativo
Independiente	Remuneración Fija	Importe fijo que se paga, si no hay variabilidad a integrar	Importe definido por la empresa en relación al sueldo mínimo vital	Evaluación de la composición de la Remuneración Fija en contraste con el Sueldo Mínimo Vital del estado peruano	Subsidios otorgados	% de subsidiabilidad con respecto al sueldo mínimo	Por intervalo mensual	Planilla de pago de empleados del área de caja
Independiente	Bono por Riesgo de Caja	Importe fijo que se paga, si no hay variabilidad a integrar	Importe definido por la empresa en relación a faltantes de caja al cierre de las operaciones mensuales	Evaluación del Bono de Riesgo de caja vs promedio de faltantes de caja	Subsidios otorgados	% de subsidiabilidad con respecto a siniestros por faltantes de caja	Por intervalo mensual	Planilla de pago de empleados del área de caja Arqueos de Caja por Responsable
Dependiente	Remuneración Variable	Está en función a las transacciones realizadas acumuladas en un mes	Importe definido por la empresa en relación a tramos de cumplimiento por volumen en tramos de caja al cierre de las operaciones mensuales	Evaluación de la Metodología de cálculo de la Remuneración Variable por número de Transacciones realizadas	Medición de Tiempos por Operación. Cálculo del Costo por Operación	% de proporcionalidad con respecto al volumen de transaccionalidad vs la remuneración total	Por intervalo mensual	Planilla de pago de empleados del área de caja

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinadas las variables, utilizando el diagrama de nuestro marco teórico, se aplicara la metodología observacional, como método de análisis.

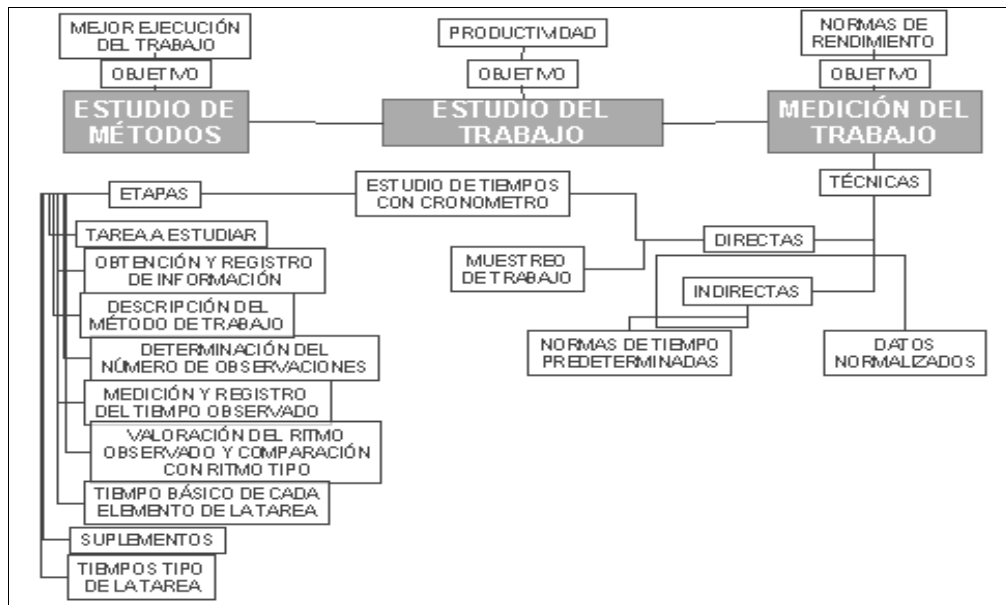


Figura N° 2 - Marco Teórico Conceptual de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

Se muestra la Figura N° 2, donde resumimos la actualidad encontrada, la cual fue analizada teniendo en cuenta los lineamientos planteados en el marco teórico expuesto y que viene, desde el análisis de las herramientas manuales y ofimáticas que se usan para procesar la información; el análisis del trabajo realizado y las fases que la ordenan; la medición de las tareas de acuerdo a su peso en tiempo y su repartición dentro del periodo laborado.

De acuerdo a la Figura N° 3, la realidad remunerativa de las operadores de caja, y en donde se ve, que existe en la remuneración una parte Fija y otra Variable.

Se debió determinar la naturaleza de la parte fija teniendo en cuenta su origen y a que corresponde o si el concepto está desfasado; el concepto de Riesgo de Caja igual fue aclarado además de dejar claro en qué casos se aplica; El Incentivo por Transacciones u operaciones realizadas, este en el modelo actual se ordena por tramos y cada tramo tiene

un peso monetario, del cual se evaluó su consistencia vs el modelo de cálculo de la productividad del área y de cada responsable de caja.

Tabla N° 4

Actual Esquema de Cálculo en la remuneración de R.C.

POLITICA SALARIAL VIGENTE	SUELDO MINIMO		RIESGO CAJA	INCENTIVOS POR Nº DE TRANSACCIONES					TOTAL
	PARCIAL			0-50	51-100	101-150	151-200	201+	
	ACUMULADO								

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a este modelo, que en la actualidad se viene utilizando en la empresa, debimos analizar sus efectos actuales para llegar a diseñar una mejor propuesta de cálculo y pago de remuneración. Las variables que se indican, como es el tiempo, la cantidad de Operaciones, el tiempo útil, entre otras, pudieron ser analizadas y mostradas en su real dimensión.

La información obtenida de la ficha de recolección de información, que fue utilizada para medir los tiempos de cada transacción realizada, nos permitió saber el grado de saturación de cada empleado de caja, para de esta manera, saber la cantidad de operaciones que es posible que cada uno de ellos atiendan, sabiendo además los tiempos utilizados y los tiempos libres que se generan en la atención diaria.

Igualmente, se muestra la casuística que el análisis nos determina, en la atención de clientes que afecten la generación de transacciones.

Los resultados porcentuales, se analizaron, comparándolos con la información propia de la empresa y los recolectaos por el equipo de investigación; esto nos permitió debelar las inconsistencias en los conceptos que hoy se usan y nos ayudó a hacer las propuestas de cambio, debidamente sustentadas.

Los gráficos y cuadros comparativos que se muestren, producto de la ponderación de la información, son parte de este análisis y comparación de información.

Lamentablemente, no existe información paralela de otra entidad o empresa, que se pueda tomar como referencia para hacer un paralelo de medición de resultados.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo al objeto y objetivos de estudios de esta investigación, se definió que para la recolección de datos se aplicaría la metodología de análisis de documentos, observación directa de los hechos y medición de tiempos operativos.

Para esto se diseñó y aplicó una ficha de recolección de información, sobre todo en la identificación de tipos de operación y toma de tiempos de realización de operaciones, que nos permitió una mejor operacionalización e interpretación de los resultados, además de la sustentación adecuada, de la hipótesis de estudio. **Ver Anexo N° 1 – Ficha de Recolección de Información – Toma de Tiempos de Transacciones.**

3.7. Procedimientos

Primera etapa, se realizó planificando las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de la investigación. Es esta etapa se escogió la documentación que ahora es parte de la del marco conceptual que nos permitió definir nuestras dimensiones y sub dimensiones de nuestras variables de estudio.

Segunda Etapa, se aplicó a nuestra investigación de campo, en donde mediante técnicas de observación y medición de tiempos (30 días calendarios del mes de mayo del 2016 en la tienda de Conecta Retail Chiclayo de Av. Luis Gonzales 1315 – cercado), se llevó el registro de los hechos investigados y que son parte de nuestro diseño de investigación.

Tercera Etapa, la información porcentual y numérica obtenida en la aplicación de las herramientas de recolección de datos, fue analizada y comparada con la información propia de la empresa; por su nivel de complejidad se utilizó la metodología de análisis

descriptivo. Esto permitió debelar inconsistencias en los conceptos de “productividad” que hoy se usan y ayudó a generar las propuestas de cambio que se contemplan en esta investigación, debidamente sustentadas. Los gráficos y cuadros comparativos que se muestran, producto de la ponderación de la información, son parte de este análisis y de la comparación de la información.

Lamentablemente, no existe información paralela de otra entidad o empresa, que se pueda tomar como referencia para hacer un paralelo de medición de resultados.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se contrastaron los tiempos registrados por operación, de acuerdo a lo que mide el sistema vs los que se tomaron de manera manual, determinándose de esta forma, las desviaciones de medición; así mostramos la siguiente información previa, relevante en el análisis realizado en esta investigación:

Tabla N° 5
Transacciones promedio Tiendas EFE – Año 2015

			% EFE Trans Real				% LC Trans Real
Tramo Hrs	TOTAL OPER	% Tot. Retail	% Time Real Usado	Tramo Hrs	TOTAL OPER	% Tot. Retail	% Time Real Usado
09-10	8,809	2.6%	3.0%	09-10	2,281	2.6%	1.9%
10-11	21,858	7.4%	7.4%	10-11	8,929	7.4%	7.4%
11-12	22,634	7.9%	7.7%	11-12	9,910	7.9%	8.2%
12-13	20,527	7.2%	7.0%	12-13	9,198	7.2%	7.6%
13-14	16,497	5.5%	5.6%	13-14	6,625	5.5%	5.5%
14-15	14,230	4.4%	4.8%	14-15	4,645	4.4%	3.9%
15-16	18,286	5.7%	6.2%	15-16	6,067	5.7%	5.0%
16-17	23,959	8.6%	8.2%	16-17	11,154	8.6%	9.3%
17-18	29,105	10.5%	9.9%	17-18	13,558	10.5%	11.3%
18-19	33,679	11.9%	11.5%	18-19	15,040	11.9%	12.5%
19-20	31,486	11.1%	10.7%	19-20	13,973	11.1%	11.6%
20-21	27,969	9.5%	9.5%	20-21	11,343	9.5%	9.4%
21-22	18,660	5.8%	6.4%	21-22	6,115	5.8%	5.1%
22-23	5,665	1.7%	1.9%	22-23	1,519	1.7%	1.3%
23-24	233	0.1%	0.1%	23-24	86	0.1%	0.1%
Total general	293,598	100%		Total general	120,440	100%	

Fuente: Área de RRHH – Conecta Retail S.A.

Esta información muestra un promedio mensual por transaccionalidad, así como la franja de tiempo en que se realizaron y sus pesos con respecto a su generación, es

de tener en cuenta en el análisis, la dispersión de operaciones en el tiempo; igualmente, se tomó como información, la cantidad de operaciones posibles, de acuerdo al tiempo utilizado (Unidad), para compararla con la información real obtenida.

Tabla N° 6
Tiempos de Transacciones y totales posibles – Año 2015

Item	Tiempo x Operación	Cant. Oper. Posibles
Pago Cuot	4	5,625.00
Vtas ContB	4	5,625.00
Impr Crono	3	7,500.00
Impr H.Res	2	11,250.00
Max Garan	2	11,250.00
Vtas SFIBI	7	3,214.29
Regi C.Cor	4	5,625.00
Opc.T.Cre	4	5,625.00
Dep. Banc	3	7,500.00
Caja Tras	5	4,500.00
Caja Egres	3	7,500.00
Caja Egre	6	3,750.00
Vtas ContF	4	5,625.00
Caja Trasp	7	3,214.29
Anul FBBla	3	7,500.00
N. Credi	5	4,500.00
Comp CDNA	3	7,500.00
Anul CbMa	3	7,500.00
Anul MaxGr	4	5,625.00
Reti C.Cor	5	4,500.00
ARC CobCC	2	11,250.00
Cobr Copia	4	5,625.00
Vtas SAIBI	7	3,214.29
ARC RegCC	4	5,625.00
Anul SAIBI	4	5,625.00
Pago Cuota	4	5,625.00
Vtas SAIFc	7	3,214.29
Vtas SFIFc	7	3,214.29
Anul VConB	4	5,625.00
Anul ImpCr	2	11,250.00
Anul ImprH	2	11,250.00
Anul SFIBI	4	5,625.00
Otro Ingre	2	11,250.00
Anul VConF	4	5,625.00
Anul Caja	4	5,625.00
Anul SAIFc	4	5,625.00
Anul Banc	4	5,625.00
Anul CCREg	3	7,500.00
Anul SFIFc	4	5,625.00
Anul CCOcob	3	7,500.00
N. Debit	3	7,500.00
Anul CopCP	2	11,250.00
Anul Egre	4	5,625.00
Anul CDNA	3	7,500.00

Fuente: Área de RRHH – Conecta Retail S.A.

Conecta Retail, en su área de caja, utiliza el sistema llamado S.A.I (Sistema Administrativo Integrado), que es una programación que data del año 1998 y que se complementa con SAP, pero en parte contable, más no en su contexto operativo.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 7

Matriz de Consistencia de la Investigación

Objetivo General	Pregunta de Investigación General	Hipótesis General	Metodología General
Evaluar la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y determinar los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área.	¿La productividad en el área de caja, incide de manera directa y proporcional, esto, por el tiempo y cantidad de operaciones realizadas, en la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área?	Si, la productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., está bien definida y aplicada en tiempos y cantidad de operaciones realizadas, incide, entonces, directa y proporcionalmente, en la remuneración variable y total de sus colaboradores	Enfoque de naturaleza Mixta (Cualitativa y Cuantitativa), de tipo Transversal y de nivel Correlacional. De acuerdo a nuestro objeto y objetivos de estudios, hemos definido que para la recolección de datos vamos a aplicar una metodología de análisis de documentos y observación directa de los hechos. Para esto se aplicará una ficha de recolección de información, sobre todo en la identificación de tipos de operación y toma de tiempos de realización de operaciones, que nos permita una mejor operacionalización e interpretación de los resultados, que nos permitan sustentar, nuestras hipótesis de estudio (Capítulo III).
Objetivo Específico 1	Pregunta de Investigación Específica 1	Hipótesis Específica 1	Metodología General
Determinar el costo unitario y total, por cada operación que se realiza en el área de caja; determinar los “tiempos Ociosos” en el área de caja y su efecto en la productividad del área.	¿El costo por operación en el área de caja, está determinado por el número de transacciones realizadas en un tiempo determinado o su valor está en relación a un costo fijo?	Si, el costo por operación determina gran parte de la remuneración de los operadores del área de caja, el importe a remunerar depende de la cantidad de operaciones que las operadores de caja realicen en un tiempo determinado.	Realizar la medición de tiempos por operación, para determinar el costo real de las operaciones realizadas, el tiempo total utilizado y el tiempo ocioso total, que afecta a la remuneración y al valor real por cada transacción (Capítulo III).
Objetivo Específico 2	Pregunta de Investigación Específica 2	Hipótesis Específica 2	Metodología General

Medir la productividad, en base a la ubicación y calificación de la tienda donde operan las áreas de caja en la empresa Conecta retail S.A., para determinar, las variables adicionales que afectan a su productividad.	¿La productividad está en base a la ubicación y calificación de cada tienda, teniendo en cuenta la afluencia de los usuarios a los que están expuestas?	Si, la productividad está determinada por el tamaño y grado de influencia de la plaza en las que operan las tiendas de Conecta Retail S.A.	Analizar bajo qué criterios Conecta Retail S.A., ha catalogado a cada una de sus tiendas (Capítulo III).
Objetivo Específico 3	Pregunta de Investigación Específica 3	Hipótesis Específica 3	Metodología General
Determinar adicionalmente, que tipo de relación existe entre la Productividad, el sueldo total y la rotación de personal, en el área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., una vez operacionalizadas su variables de estudio.	¿La Rotación de Personal, es un factor que afecta a la Productividad del área de caja y por ende, al sueldo que perciben las empleadas de esta área?	Si, la Productividad es afecta a la variable Rotación de Personal y genera una disminución de los ingresos de las nuevas operadores de caja.	Analizar la rotación existente en el área de caja de Conecta Retail S.A., y determinar si adicional a la rotación de personal, hay otras variables que afectan a su Productividad (Capítulo III).
Objetivo Específico 4	Pregunta de Investigación Específica 4	Hipótesis Específica 4	Metodología General
Evaluar la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y determinar los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área.	¿Qué efectos genera en la remuneración de las operadores de caja de Conecta Retail S.A., la productividad en el cálculo de la parte variable de su sueldo?	Si, la productividad en el área de caja hace posible un buen cálculo de la remuneración variable que se paga a las operadores de caja de Conecta Retail S.A.	Determinar si la metodología de cálculo de la remuneración variable, por el principio de productividad, es el procedimiento justo a aplicar (Capítulo III).

Fuente: Elaboración propia.

3.10. Consideraciones éticas

Se tuvo en cuenta la veracidad de resultados; el respeto por la propiedad intelectual; el respeto por las convicciones políticas, religiosas y morales; respeto por el medio ambiente y la biodiversidad; responsabilidad social, política, jurídica y ética; respeto a la privacidad; se protegió la identidad de los individuos que participan en el estudio; honestidad, etc.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

Se ha segmentado el tiempo de acuerdo al tipo de operación que se realiza, es decir, si se trata de tareas, de servicios, otras tareas y servicios, además se está considerando un tiempo neutro, que representa a los tiempos dentro del horario de trabajo que se destinan a labores ajenas al trabajo que se realiza en el área de caja. Se ha identificado los sub-procesos de caja (llamados también sub-variables), además de determinar las actividades que se realizan en cada una de estas, con la finalidad de poder ordenar el proceso de medición.

*Tabla N° 8
Identificación de Procesos y Sub-procesos de medición*

ID	PROCESO	TIPO	ACTIVIDADES SECUENCIALES DEL SUB-PROCESO
1	DESEMBOLSO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	Tarea	1. Solicita DNI de titular de crédito
		Tarea	2. Solicita código de preventa y solicitud con documentación
		Tarea	3. Imprime valorados y boleta (Hoja Informativa, pagaré cronograma, CARTA DE BIENVENIDA)
		Tarea	4. Hace firmar cronograma de pago y huella digital (Copia - original)
		Tarea	5. Entrega copia de valorados, recibos, y explica cronograma de pago
2	ARCHIVAMIENTO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITOS	Tarea	1. Ordena y entrega expedientes facturados a ASISCC
		Tarea	2. Entrega arqueo de pagaré para conformidad
		Tarea	3. Recepciona arqueo de pagaré con firma de ASISCC
3	GESTIÓN EN OFICINA	Tarea	1. Pide DNI de cliente para cobro de cuota a pagar
		Tarea	2. Ingresar DNI y dicta el monto a pagar
		Tarea	3. Recepciona dinero e imprime boleta de pago, entre a cliente
		Servicio	4. Direcciona cliente a área de crédito (Si cliente debe mas de 1 cuota - descuento de mora)
4	GESTIÓN DE CAMPO (COBRANZA)	Tarea	1. Recepciona pago de recibo manual
		Tarea	2. Ingrear fecha y correlativo de recibo en sistema
		Tarea	3. Compara monto a pagar de recibo manual y cuenta dinero a liquidar
		Tarea	4. Realiza liquidación de recibo manual y entrega copia de recibo para archivo
5	TRASLADO DE DINERO	Tarea	1. Realiza arqueo de caja para deposito
		Tarea	2. Informa a persona de depósito el recuento
		Tarea	3. Entrega monto y número de cuentas a depositar, firma cargo
		Tarea	4. Recepciona voucher de depósito e ingresa al sistema
6	NEUTRO	Nuetro	Desplazamiento fuera de la tienda para realizar gestiones personales por temas no laborales.
		Nuetro	Atención de llamadas telefónicas por temas personales.
		Nuetro	Descanso con autorizacion (REVISAR CORREO)
		Nuetro	Servicios Higienicos
		Nuetro	Retraso de Refrigerio E / S
		Nuetro	Retraso de Llegada CAMBIO DE CAJA
		Nuetro	Retraso de salida CAMBIO DE CAJA
		Nuetro	NT/NS
OTRAS ACTIVIDADES	Tarea	Transacción de venta al contado	
	Tarea	Liquidación de caja chica	
	Tarea	Archivamiento de boletas de venta al contado Y EN GENERAL	
	Servicio	CONSULTA CLIENTE EXTERNO	
	Servicio	CONSULTA CLIENTE INTERNO	
TOTAL DE TIEMPO POR HORA			3600

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la medición de tiempos realizado por el equipo de tesis, en las tiendas de Conecta Retail en la ciudad de Chiclayo, se ha obtenido la siguiente información (promedios de 30 días de medición, total tiempo hora 3600 segundos, realizado durante todo el mes de mayo 2016).

Tabla N° 9
Promedios de medición de procesos y sub-procesos

CONSOLIDADO DE MEDICIÓN DE TIEMPO							
FECHA Y DIA		Promedio Consolidado mes de Mayo 2016					
Medición en segundos							
ID	PROCESO	TIPO	ACTIVIDADES SECUENCIALES DEL SUB-PROCESO	TOTAL TIEMPO (Segundos)	TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD	TOTAL TIEMPO POR PROCESO	TIEMPO PROMEDIO POR PROCESO
1	DESEMBOLSO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	Tarea	1. Solicita DNI de titular de crédito	8	8	392.00	392.00
		Tarea	2. Solicita código de preventa y solicitud con documentación	16	16		
		Tarea	3. Imprime valorados y boleta (Hoja informativa, pagaré cronograma, CARTA DE BIENVENIDA)	270	270		
		Tarea	4. Hace firmar cronograma de pago y huella digital (Copia - original)	80	80		
		Tarea	5. Entrega copia de valorados, recibos, y explica cronograma de pago	18	18		
2	ARCHIVAMIENTO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITOS	Tarea	1. Ordena y entrega expedientes facturados a ASISCC	963	963	1,032.00	1,032.00
		Tarea	2. Entrega arqueo de pagaré para conformidad	44	44		
		Tarea	3. Recepciona arqueo de pagaré con firma de ASISCC	25	25		
3	GESTIÓN EN OFICINA	Tarea	1. Pide DNI de cliente para cobro de cuota a pagar	337	6	6,414.00	277.97
		Tarea	2. Ingres a DNI y dicta el monto a pagar	1260	22		
		Tarea	3. Recepciona dinero e imprime boleta de pago, entre a cliente	4480	81		
		Servicio	4. Dirige cliente a área de crédito (Si cliente debe mas de 1 cuota - descuento de mora)	337	169		
		Tarea	1. Recepciona pago de recibo manual	5	5		
4	GESTIÓN DE CAMPO (COBRANZA)	Tarea	2. Ingre a fecha y correlativo de recibo en sistema	8	8	61.00	61.00
		Tarea	3. Compara monto a pagar de recibo manual y cuenta dinero a liquidar	48	48		
		Tarea	4. Realiza liquidación de recibo manual y entrega copia de recibo para archivo	0	No se registro tiempo		
		Tarea	1. Realiza arqueo de caja para deposito	0	No se registro tiempo		
5	TRASLADO DE DINERO	Tarea	2. Informa a persona de depósito el recuento	0	No se registro tiempo	-	-
		Tarea	3. Entrega monto y número de cuentas a depositar, firma cargo	0	No se registro tiempo		
		Tarea	4. Recepciona voucher de depósito e ingresa al sistema	0	No se registro tiempo		
		Tarea	1. Realiza arqueo de caja para deposito	0	No se registro tiempo		
6	NEUTRO	Nuetro	Desplazamiento fuera de la tienda para realizar gestiones personales por temas no laborales.	131	131		
		Nuetro	Atención de llamadas telefónicas por temas personales.	92	92		
		Nuetro	Descanso con autorizacion (REVISAR CORREO)	2581	516		
		Nuetro	Servicios Higienicos	0	No se registro tiempo		
		Nuetro	Retraso de Refrigerio E / S	0	No se registro tiempo		
		Nuetro	Retraso de Llegada CAMBIO DE CAJA	48	48		
		Nuetro	Retraso de salida CAMBIO DE CAJA	1906	1906		
		Nuetro	NT/NS	6170	247		
		Nuetro	CONTEO DE DINERO	5834	486		
OTRAS ACTIVIDADES	Tarea	Transacción de venta al contado	1773	253			
	Tarea	Liquidación de caja chica	363	363			
	Tarea	Archivamiento de boletas de venta al contado Y EN GENERAL	4309	359			
	Servicio	CONSULTA CLIENTE EXTERNO	647	72			
	Servicio	CONSULTA CLIENTE INTERNO	647	72			
TOTAL DE TIEMPO POR HORA			3600	32400			

INFORMACIÓN DE ACTOR	
INICIO DE JORNADA LABORAL	
FIN DE JORNADA LABORAL	
HORARIO DE REFRIGERIO	
DIA DE DESCANSO	

HORAS - HOMBRE (H-h)	
HORAS	HORAS MEDIDAS
Horas laborables	9
Horas descanso	0
Total H-h	9

Tarea	7562.0
Servicio	337
Nuetro	16762
Otras tareas	6445
Otros servicios	1294

Fuente: Elaboración propia

Como tema de control, de manera independiente, se le pidió a la supervisora de operaciones de Conecta Retail, quien nos ayudó en este proceso, identifique todos los procesos que se realizan en el área de caja y además los mida en el tiempo, la operacionalización de cada uno de ellos, sin considerar los tiempos neutros o libres que se puedan generar en el área, al final el resultado entregado es el siguiente:

*Tabla N° 10
Toma de tiempos independiente por Procesos.*

Movimiento Transaccional Por tiempo en Caja - Mayo 2016 (Toma de Control en minutos))		
Relación de Operaciones que se realizan en Caja	Tiempo	
Venta con tarjeta	5	Minutos
Venta con vales	10	Minutos
Venta en efectivo	5	Minutos
Venta contado Pago Mixto (Efectivo y Tarjeta)	8	Minutos
Desembolso de creditos	7	Minutos
Cobranzas de cuotas	3	minutos
Registro de Remesas en transito	5	minutos
Liquidación de Remesas	5	minutos
Cuentas por cobrar (duplicados de boletas, flete)	6	Minutos
Generación Notas de credito	4	Minutos
Abonos Ctas Ctes (iniciales)	6	Minutos
Notas de credito por Retiro Ctas Ctes (Retiro de Iniciales)	5	Minutos
Pre pagos (pagos de cuotas adelantadas)	7	Minutos
Pagos de cuotas en castigo	4	Minutos
Registro de cobranzas Manual	3	Minutos
Registro de Recibo Cobranza Manual - Anulados	2	minutos
Actualizacion de datos clientes	7	Minutos
Descarga de Mercaderia - Telefonía	5	Minutos
Estados de Cuenta - Cliente	2	Minutos
Constancias de no Adeudo	2	Minutos
Arqueos consolidados de caja	30	Minutos
Arqueo diario de pagare	2	minutos
Anulacion de comprobantes en facturacion en blanco	2	minutos
Anulacion de Notas de Creditos en blanco	4	Minutos
Armados de Remesa por caudales	30	Minutos
Armado semanal en reportes de caja (diario)	10	Minutos
Rentension de sistema Monetario	10	Minutos
Activación de correlativos de los comprobantes	3	Minutos
Habilitacion de usuarios	2	Minutos
Traspasos de efectivo entre cajas	15	minutos
Estados de Cuenta - Cliente	2	Minutos
Ingresos de sobrantes de caja	2	Minutos
Anulacion de ventas contado y credito sin descarga en el sistema	2	Minutos
Reimpresion de valorados (Creditos)	5	Minutos
Reimpresion de Boletas, Facturas, MGE	3	Minutos
Labores Administrativas en Caja	Tiempo	
	Semanal	Mes
Liquidación Caja chica	01 Hora	-
Registro de Cuentas por pagar	20 minutos	-
Liquidación Adelanto a Rendir Cuentas (ARC)	01 Hora	-
Liquidación por devolucion de ARC	10 minutos	-
Liquidación de Caja Telefonía	-	01 Hora
Liquidacion ARC Itinerante - Telefonía	-	01 Hora

Fuente: Elaboración Supervisora de Operaciones – Conecta Retail S.A.

Se adjunta información del sistema (SAI) de Conecta Retail S.A., referente a operaciones registradas a nivel nacional, con un comparativo posible de operaciones al mes y el tiempo de registro que reporta el mismo sistema:

Tabla N° 11

Operaciones por tiempo, cantidad y proyección – Nacional y solo Chiclayo.

Item	Detalle	Tiempo x Operación SAI	Cant. Prom. Oper. Posibles Por mes (30 días)	Oper. Prom. May-15 a May-16 Total Compañía	Prom. Oper. Real Solo Chiclayo May15 a May16
Vtas ContF	Ventas Contado Facturas	4	5,625	4,761	305
Vtas ContB	Ventas Contado Boleta	4	5,625	37,497	1,841
Vtas SAIFc	Ventas SAI Factura Contado	7	3,214	189	12
Vtas SAIBI	Ventas SAI Boleta Itinerante	7	3,214	282	117
Vtas SFIFc	Ventas SFI Factura Contado	7	3,214	159	2
Vtas SFIBI	Ventas SFI Boleta Itinerante	7	3,214	22,854	864
Opc.T.Cre	Operación Tarjeta Crédito	4	5,625	14,147	809
Max Garan	Máxima Garantía	2	11,250	26,895	968
N. Credi	Nota de Crédito	5	4,500	1,495	63
N. Debit	Nota de Debito	3	7,500	8	-
Regi C.Cor	Registro Cuenta Corriente	4	5,625	19,727	1,138
Reti C.Cor	Retiro Cuenta Corriente	5	4,500	711	34
Cobr Copia	Cobro copia Documento	4	5,625	461	21
Otro Ingre	Otros Ingresos	2	11,250	59	16
Pago Cuota	Pago Cuota	4	5,625	191	90
Impr Crono	Impresión Cronograma	3	7,500	28,547	1,247
Impr H.Res	Impresión Hoja Resumen	2	11,250	28,547	1,247
Caja Egres	Caja Egreso	3	7,500	5,869	218
ARC RegCC	ARC Registro Ctas. X Cobrar	4	5,625	247	19
ARC CobCC	ARC Cobro de Ctas x Cobrar	2	11,250	527	33
Caja Trasp	Caja Traspasos	7	3,214	3,960	226
Comp CDNA	Comprobante de No Adeudo	3	7,500	1,304	44
Caja Egre	Caja Egreso	6	3,750	5,103	113
Caja Tras	Caja Traspasos	5	4,500	6,876	284
Dep. Banc	Depósito Banco	3	7,500	12,220	747
Pago Cuot	Pago Cuota	2	11,250	196,668	6,244
Anul VConF	Anulación Venta Contado Factura	4	5,625	39	1
Anul VConB	Anulación Venta Contado Boleta	4	5,625	148	7
Anul SAIFc	Anulación SAI Factura Contado	4	5,625	20	-
Anul SAIBI	Anulación SAI Noleta Itinerante	4	5,625	244	10
Anul SFIFc	Anulación SFI Factura Contado	4	5,625	14	-
Anul SFIBI	Anulación SFI Boleta Itinerante	4	5,625	95	6
Anul MaxGr	Anulación Máxima Garantía	4	5,625	854	22
Anul CopCP	Anulación copia comprob. Pago	2	11,250	7	-
Anul ImpCr	Anulación impresión Cronograma	2	11,250	109	6
Anul ImprH	Anulación Impresión Hoja Resumen	2	11,250	109	6
Anul CCREg	Anulación Registro de Cta.x Cobrar	3	7,500	16	1
Anul CCBob	Anulación cobro de Cta.x Cobrar	3	7,500	10	-
Anul CDNA	Anulación Comprobante de No Adeudo	3	7,500	1	-
Anul Egre	Anulación Egreso	4	5,625	5	-
Anul Caja	Anulación Caja	4	5,625	36	-
Anul Banc	Anulación Banco	4	5,625	18	-
Anul CbMa	Anulación Cobranza Manual	3	7,500	1,055	88
Anul FBBla	Anulación Comprobantes en blanco	3	7,500	1,970	189
			293,946	424,054	17,038

Fuente: Sistema de Registro de Operaciones (SAI) – Conecta Retail S.A.

Se adjunta información Promedio de Transaccionalidad por tramos, nacional y de las tiendas de Chiclayo, tanto de EFE como de La Curacao, donde se puede observar la variación irregular en el registro de transacciones:

Tabla N° 12
Operaciones por Tramos – Nacional y Chiclayo –EFE y LC

Tiendas EFE			CHICLAYO	PEDRO RUIZ	MOSHOQUEQUE	La Curacao			CHICLAYO LC	CHICLAYO REAL LC	CHICLAYO III LC
			8398	2545	1159				2860	1551	525
Tramo Hrs	TOTAL OPER	% Tot. Retail	36.9%	10.9%	3.8%	Tramo Hrs	TOTAL OPER	% Tot. Retail	23.0%	12.8%	8.7%
09-10	8,809	2.6%	235	37	15	09-10	2,281	2.6%	36	4	30
10-11	21,858	7.4%	647	121	64	10-11	8,929	7.4%	176	78	63
11-12	22,634	7.9%	736	176	61	11-12	9,910	7.9%	272	98	46
12-13	20,527	7.2%	622	304	211	12-13	9,198	7.2%	241	106	49
13-14	16,497	5.5%	496	233	84	13-14	6,625	5.5%	193	64	18
14-15	14,230	4.4%	404	140	36	14-15	4,645	4.4%	149	69	1
15-16	18,286	5.7%	487	123	43	15-16	6,067	5.7%	195	85	9
16-17	23,959	8.6%	727	152	117	16-17	11,154	8.6%	242	148	68
17-18	29,105	10.5%	915	178	64	17-18	13,558	10.5%	283	182	80
18-19	33,679	11.9%	1,050	262	74	18-19	15,040	11.9%	346	168	70
19-20	31,486	11.1%	883	262	102	19-20	13,973	11.1%	307	187	57
20-21	27,969	9.5%	764	221	186	20-21	11,343	9.5%	272	178	22
21-22	18,660	5.8%	363	236	97	21-22	6,115	5.8%	128	117	11
22-23	5,665	1.7%	68	44	5	22-23	1,519	1.7%	22	61	-
23-24	233	0.1%	-	58	-	23-24	86	0.1%	-	5	-
Total general	293,598	100%				Total general	120,440	100%			

Fuente: Sistema de Registro de Operaciones (SAI) – Conecta Retail S.A.

Se muestra, la valorización de las operaciones acumuladas, que forman parte del ingreso variable que se paga a los empleados de caja:

Tabla N° 13
Costo Promedio Cumulado por Operación

Etiquetas de fila	Valores					
	RC	Oper	% T prom Usado	% T prom Libre	Costo Op RC	
☐ EFE	13	12,102	16.2%	84%	2,624.89	
☑ CHICLAYO	4	8,398	36.9%	63%	1,843.89	
☑ PEDRO RUIZ	4	2,545	10.9%	89%	543.50	
☑ MOSHOQUEQUE	5	1,159	3.8%	96%	237.50	
☐ LC	5	4,936	16.1%	84%	1,004.22	
☑ CHICLAYO LC	2	2,860	23.0%	77%	574.89	
☑ CHICLAYO REAL LC	2	1,551	12.8%	87%	320.56	
☑ CHICLAYO III LC	1	525	8.7%	91%	108.78	
Total general	18	17,038	16.1%	84%	3,629.11	

Fuente: Elaboración Oficina de RRHH – Conecta Retail S.A.

En la Tabla N° 13, es de resaltar, la variación notoria que existe entre el tiempo promedio real utilizado y el tiempo promedio libre o neutro, que existe en la productividad de las cajas de las tiendas de la ciudad de Chiclayo.

Por último mostramos, la metodología de cálculo de sueldos de empleados de caja de la empresa Conecta Retail S.A., se aprecia que existe disparidad en el cálculo de las tiendas EFE y las Tiendas LC, pero igual se llega a un monto final por igual; así tenemos:

Tabla N° 14

Metodología de Cálculo de Sueldo de empleados de Caja

Cálculo de Sueldo - EFE									
POLITICA VIGENTE	SUELDO MINIMO		RIESGO CAJA	INCENTIVOS POR N° DE TRANSACCIONES					TOTAL
				0-50	51-100	101-150	151-200	201+	
A PARTIR DE SET	PARCIAL	550	100	100	125	150	175	200	1400
	ACUMULADO	550	650	750	875	1025	1200	1400	
Cálculo de Sueldo - LC									
POLITICA VIGENTE	SUELDO MINIMO		RIESGO CAJA	INCENTIVOS POR N° DE TRANSACCIONES					TOTAL
				0-50	51-100	101-150	151-200	201+	
A PARTIR DE SET	PARCIAL	900	100	25	50	75	100	150	1400
	ACUMULADO	900	1000	1025	1075	1150	1250	1400	

Fuente: Elaboración Oficina de RRHH – Conecta Retail S.A.

Toda esta información será operacionalizada de acuerdo a nuestros Objetivos e Hipótesis, para poder determinar los resultados finales de la investigación y dar las recomendaciones del caso y las propuestas de mejora respectivas.

Debemos tener en cuenta cómo se calcula el costo por operación, se toma en cuenta la cantidad de operaciones posibles en el tiempo de trabajo diario, y esta cantidad se divide contra el valor del sueldo promedio del área de caja, así tenemos entonces que la empresa Conecta Retail, valora el costo de cada una de sus operaciones en términos de productividad.

Tabla N° 15
Determinación de Costos por Operación - EFE y LC

Detalle	Cant. Prom. Oper. Posibles Por mes (30 días)	Costo por Operación
Ventas Contado Facturas	5,625	0.22
Ventas Contado Boleta	5,625	0.22
Ventas SAI Factura Contado	3,214	0.39
Ventas SAI Boleta Itinerante	3,214	0.39
Ventas SFI Factura Contado	3,214	0.39
Ventas SFI Boleta Itinerante	3,214	0.39
Operación Tarjeta Crédito	5,625	0.22
Máxima Garantía	11,250	0.11
Nota de Crédito	4,500	0.28
Nota de Debito	7,500	0.17
Registro Cuenta Corriente	5,625	0.22
Retiro Cuenta Corriente	4,500	0.28
Cobro copia Documento	5,625	0.22
Otros Ingresos	11,250	0.11
Pago Cuota	5,625	0.22
Impresión Cronograma	7,500	0.17
Impresión Hoja Resumen	11,250	0.11
Caja Egreso	7,500	0.17
ARC Registro Ctas. X Cobrar	5,625	0.22
ARC Cobro de Ctas x Cobrar	11,250	0.11
Caja Traspasos	3,214	0.39
Comprobante de No Adeudo	7,500	0.17
Caja Egreso	3,750	0.33
Caja Traspasos	4,500	0.28
Depósito Banco	7,500	0.17
Pago Cuota	11,250	0.11
Anulación Venta Contado Factura	5,625	0.22
Anulación Venta Contado Boleta	5,625	0.22
Anulación SAI Factura Contado	5,625	0.22
Anulación SAI Noleta Itinerante	5,625	0.22
Anulación SFI Factura Contado	5,625	0.22
Anulación SFI Boleta Itinerante	5,625	0.22
Anulación Máxima Garantía	5,625	0.22
Anulación copia comprob. Pago	11,250	0.11
Anulación impresión Cronograma	11,250	0.11
Anulación Impresión Hoja Resumen	11,250	0.11
Anulación Registro de Cta.x Cobrar	7,500	0.17
Anulación cobro de Cta.x Cobrar	7,500	0.17
Anulación Comprobante de No Adeudo	7,500	0.17
Anulación Egreso	5,625	0.22
Anulación Caja	5,625	0.22
Anulación Banco	5,625	0.22
Anulación Cobranza Manual	7,500	0.17
Anulación Comprobantes en blanco	7,500	0.17
	293,946	0.21
Sueldo Promedio Empleados de Caja en Soles	1,250	

Costo (S/.)
Promedio por
transacción

Fuente: Sistema de Registro de Operaciones (SAI) – Conecta Retail S.A.

4.2. Discusión

Sobre la **Medición de Tiempos**, en la toma realizada, se ha podido encontrar una serie de casuísticas que dan una explicación a una serie de inconsistencia que hacen que el proceso de generación de transaccionalidad para una medición bajo parámetros de productividad sea más accidentada, así tenemos:

- a) Las transacciones no son continuas, hay intervalos de tiempo libre que no forma parte del tiempo neutro, en la que los empleados de caja esperan la llegada de clientes para operar el sistema; la medición de estos intervalos de tiempo ocioso, nos da la siguiente información referencial a tener en cuenta:

*Tabla N° 16
Tiempos Transaccionalidad–Determinación Tiempo Ocioso real sin neutro*

Etiquetas de fila	RC	Oper	% T prom Usado	% T prom Libre	% T Prom Neutro	% Tiempo Ocioso
☐ EFE	13	12,102	16.2%	84%	52%	32%
⊕ CHICLAYO	4	8,398	36.9%	63%	52%	11%
⊕ PEDRO RUIZ	4	2,545	10.9%	89%	52%	37%
⊕ MOSHOQUEQUE	5	1,159	3.8%	96%	52%	44%
☐ LC	5	4,936	16.1%	84%	52%	32%
⊕ CHICLAYO LC	2	2,860	23.0%	77%	52%	25%
⊕ CHICLAYO REAL LC	2	1,551	12.8%	87%	52%	35%
⊕ CHICLAYO III LC	1	525	8.7%	91%	52%	39%
Total general	18	17,038	16.1%	84%	52%	32%

Fuente: Elaboración propia

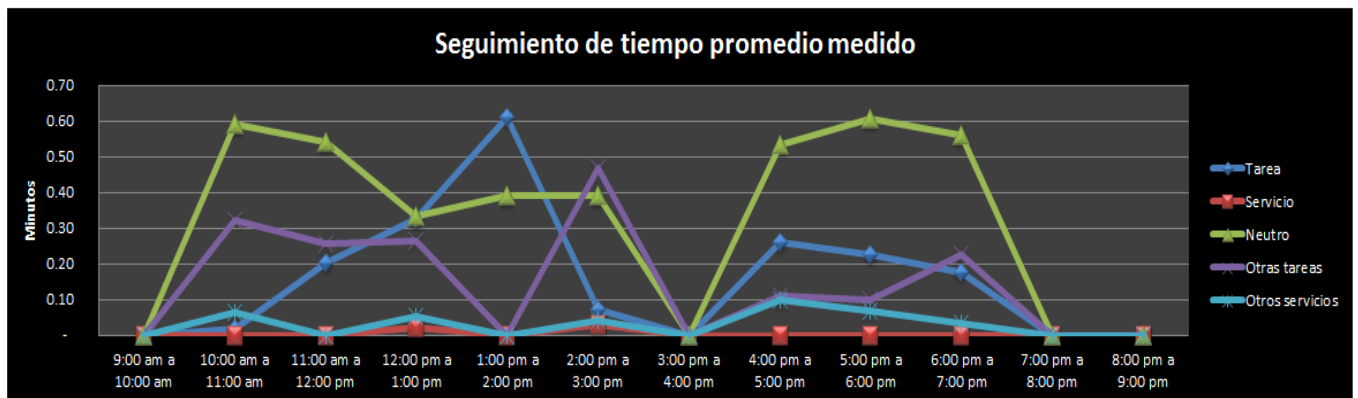
Analizando la Tabla N° 16, podemos determinar que la determinación del tiempo ocioso sin tiempo neutro, no está en función a la cantidad de empleados de caja que laboran en paralelo, pero si en función a la afluencia de operaciones en caja, es decir, a menor afluencia de operaciones, el tiempo ocioso se va a repartir de manera NO uniforme entre los empleados de caja que laboran en paralelo, entonces tenemos que el tiempo ocioso real, es en promedio 32% sobre un horario entre 8 ó 9 horas laborables por empleados de caja.

- b) El punto anterior se sustenta en la Tabla N° 17, donde se muestra la fluctuación horaria de flujo de transacciones, es de indicar que la medición realizada fue de 10 am a 7 pm, con una hora de refrigerio de 3 a 4 pm, esta aclaración se refleja en esta muestra, por lo que el análisis se ajusta al horario de medición.

Tabla N° 17

Fluctuación de los tiempos de medición con respecto a la transaccionalidad

	9:00 am a 10:00 am	10:00 am a 11:00 am	11:00 am a 12:00 pm	12:00 pm a 1:00 pm	1:00 pm a 2:00 pm	2:00 pm a 3:00 pm	3:00 pm a 4:00 pm	4:00 pm a 5:00 pm	5:00 pm a 6:00 pm	6:00 pm a 7:00 pm	7:00 pm a 8:00 pm	8:00 pm a 9:00 pm
Tarea	-	0.019	0.203	0.327	0.609	0.072	-	0.260	0.228	0.176	-	-
Servicio	-	-	-	0.022	-	0.030	-	-	-	-	-	-
Neutro	-	0.592	0.539	0.333	0.391	0.393	-	0.532	0.606	0.562	-	-
Otras tareas	-	0.324	0.258	0.264	-	0.466	-	0.110	0.099	0.227	-	-
Otros servicios	-	0.065	-	0.054	-	0.040	-	0.098	0.067	0.036	-	-



Fuente: Elaboración propia

Así tenemos que el tiempo neutro total (incluye el tiempo libre real), tiene fluctuaciones mayores a los de la transaccionalidad real general; para una mejor comprensión del tiempo neutro, adjuntamos en la Tabla N° 18, la descripción de los componentes del tiempo neutro, para poder distinguir dentro de ese contexto la naturaleza y porqué se genera este desfase operativo en el área de caja que afecta en forma directa y negativa a la productividad de esta área.

Tabla N° 18
Componentes del tiempo neutro y su medición promedio

		ACTIVIDADES SECUENCIALES DEL SUB-PROCESO	TOTAL TIEMPO (Segundos)	TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD
PROCESO	TIPO			
NEUTRO	Nuetro	Desplazamiento fuera de la tienda para realizar gestiones personales por temas no laborales.	131	131
	Nuetro	Atención de llamadas telefónicas por temas personales.	92	92
	Nuetro	Descanso con autorización (REVISAR CORREO)	2581	516
	Nuetro	Servicios Higienicos	0	No se registro tiempo
	Nuetro	Retraso de Refrigerio E / S	0	No se registro tiempo
	Nuetro	Retraso de Llegada CAMBIO DE CAJA	48	48
	Nuetro	Retraso de salida CAMBIO DE CAJA	1906	1906
	Nuetro	NT/NS	6170	247
	Nuetro	CONTEO DE DINERO	5834	486

Fuente: Elaboración propia

Esta información, además, muestra incongruencias con respecto al tiempo de medición, y toma conceptos que deben ser reconocidos como parte del tiempo ocioso, lo cual nos dice que el 32% de tiempo ocioso real, es mayor a lo calculado; conceptos como Descanso con autorización para revisar correos, todo tipo de retrasos al centro laboral, atención de llamadas telefónicas personales, etc., son realmente parte del tiempo ocioso que se debe calcular, pero para fines de este análisis vamos a medir la información de acuerdo a lo establecido inicialmente, es decir, el tiempo libre total promedio es el 84%, de este indicador se desprende que el tiempo neutro total promedio es el 52% y el tiempo ocioso total promedio es el 32%.

- c) Del resumen de toma de tiempos, mostramos resultados promedio unitarios por proceso medido, esto nos da una visión particular pues los datos que obtuvimos, muestran diferencias en contraste con la información proporcionada por la propia empresa, así tenemos:

Tabla N° 19

Tiempos por Operación de acuerdo a medición realizada vs Medición Conecta Retail S.A., (muestra diferencias).

Resumen de tiempo por proceso									
	Procesos	Tiempo (Segundos)	%	Tiempo promedio por proceso		Tiempo promedio reportado por Empresa		Dif +/-	
1	DESEMBOLSO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	392	4.96	392.00	6.53	420.00	7.0	0.47	
2	ARCHIVAMIENTO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITOS	1032	13.06	1032.00	17.20	1200.00	20.0	2.80	
3	GESTIÓN EN OFICINA	6414	81.20	277.97	4.63	600.00	10.0	5.37	
4	GESTIÓN DE CAMPO (COBRANZA)	61	0.77	61.00	1.02	0.00	0.0	- 1.02	
5	TRASLADO DE DINERO	0	0.00	0.00	-	0.00	0.0	-	
		7899	100	Segundos	Minutos	Segundos	Minutos	Minutos	
Resumen de tiempo de otras actividades									
	Otras actividades	Tiempo (Segundos)	%	Tiempo promedio por proceso		Tiempo promedio reportado por Empresa		Dif +/-	
Tarea	Transacción de venta al contado	1773	22.9	253.29	4.22	480.00	8.0	3.78	
Tarea	Liquidación de caja chica	363	4.7	363.00	6.05	3600.00	60.0	53.95	
Tarea	Archivamiento de boletas de venta al contado Y EN GENERAL	4309	55.7	359.08	5.98	900.00	15.0	9.02	
Servicio	CONSULTA CLIENTE EXTERNO	647	8.4	71.89	1.20	120.00	2.0	0.80	
Servicio	CONSULTA CLIENTE INTERNO	647	8.4	71.89	1.20	120.00	2.0	0.80	
		7739	100.0	Segundos	Minutos	Segundos	Minutos	Minutos	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar distorsiones en general, las medidas dadas por la empresa, son mayores a las que nuestra medición reporta (se tomado información dada por la Supervisora de Operaciones de Conecta Retail); no se está mostrando información de medición por parte del sistema, lo que si se muestra en la siguiente Figura N° 9, donde se compara la medición del equipo de tesis, la medición de la supervisora de operaciones y la medición que el sistema de registro realiza automáticamente:

Tabla N° 20
Comparativo de toma de tiempos Sistema SAI, Sup. Operaciones, Medición realizada.

a						b						c					
Item	Detalle	Tiempo x Operación SAI	Tiempo x Sup. Operaciones	Tiempos x Medición UCV	Dif (c-a)	Dif (c-b)	Item	Detalle	Tiempo x Operación SAI	Tiempo x Sup. Operaciones	Tiempos x Medición UCV	Dif (c-a)	Dif (c-b)				
Vtas ContF	Ventas Contado Facturas	4	5	4	0.2	0.2	Caja Egre	Caja Egreso	6	60	6	0.0	0.0				
Vtas ContB	Ventas Contado Boleta	4	5	4	0.2	0.2	Caja Tras	Caja Traspasos	5	15	-	-5.0	-5.0				
Vtas SAIFc	Ventas SAI Factura Crédito	7	5	7	-0.5	-0.5	Dep. Banc	Depósito Banco	3	5	-	-3.0	-3.0				
Vtas SAIBI	Ventas SAI Boleta Itinerante	7	5	4	-2.8	-2.8	Pago Cuot	Pago Cuota manual	2	3	1	-1.0	-1.0				
Vtas SFIFc	Ventas SFI Factura Crédito	7	5	7	-0.5	-0.5	Anul VConF	Anulación Venta Contado Factura	4	2	-	-4.0	-4.0				
Vtas SFIBI	Ventas SFI Boleta Itinerante	7	5	4	-2.8	-2.8	Anul VConB	Anulación Venta Contado Boleta	4	2	-	-4.0	-4.0				
Opc.T.Cre	Operación Tarjeta Crédito	4	5	4	0.2	0.2	Anul SAIFc	Anulación SAI Factura Contado	4	2	-	-4.0	-4.0				
Max Garan	Máxima Garantía	2	3	-	-2.0	-2.0	Anul SAIBI	Anulación SAI Noleta Itinerante	4	2	-	-4.0	-4.0				
N. Credi	Nota de Crédito	5	5	-	-5.0	-5.0	Anul SFIFc	Anulación SFI Factura Contado	4	2	-	-4.0	-4.0				
N. Debit	Nota de Debito	3	3	-	-3.0	-3.0	Anul SFIBI	Anulación SFI Boleta Itinerante	4	2	-	-4.0	-4.0				
Regi C. Cor	Registro Cuenta Corriente	4	6	-	-4.0	-4.0	Anul MaxGr	Anulación Máxima Garantía	4	2	-	-4.0	-4.0				
Reti C. Cor	Retiro Cuenta Corriente	5	5	-	-5.0	-5.0	Anul CopCP	Anulación copia comprob. Pago	2	2	-	-2.0	-2.0				
Cobr Copia	Cobro copia Documento	4	6	-	-4.0	-4.0	Anul ImpCr	Anulación impresión Cronograma	2	2	-	-2.0	-2.0				
Otro Ingre	Otros Ingresos	2	2	-	-2.0	-2.0	Anul ImprH	Anulación Impresión Hoja Resumen	2	2	-	-2.0	-2.0				
Pago Cuota	Pago Cuota	4	4	1	-3.0	-3.0	Anul CCRreg	Anulación Registro de Cta. x Cobrar	3	2	-	-3.0	-3.0				
Impr Crono	Impresión Cronograma	3	3	-	-3.0	-3.0	Anul CCCob	Anulación cobro de Cta. x Cobrar	3	2	-	-3.0	-3.0				
Impr H. Res	Impresión Hoja Resumen	2	2	-	-2.0	-2.0	Anul CDNA	Anulación Comprobante de No Adeudo	3	2	-	-3.0	-3.0				
Caja Egres	Caja Egreso	3	3	-	-3.0	-3.0	Anul Egre	Anulación Egreso	4	2	-	-4.0	-4.0				
ARC RegCC	ARC Registro Ctas. X Cobrar	4	20	-	-4.0	-4.0	Anul Caja	Anulación Caja	4	2	-	-4.0	-4.0				
ARC CobCC	ARC Cobro de Ctas x Cobrar	2	10	-	-2.0	-2.0	Anul Banc	Anulación Banco	4	2	-	-4.0	-4.0				
Caja Trasp	Caja Traspasos	7	15	-	-7.0	-7.0	Anul CbMa	Anulación Cobranza Manual	3	2	-	-3.0	-3.0				
Comp CDNA	Constancia de No Adeudo	3	2	5	1.6	1.6	Anul FBlla	Anulación Comprobantes en blanco	3	2	-	-3.0	-3.0				

Fuente: Elaboración propia

Por último, se muestra la transaccionalidad promedio mensual de las tiendas de Chiclayo, tanto de EFE como de LC, en donde se aprecia que el volumen de transacciones es mayor en EFE que en la LC, esto debido a que en las tiendas de la LC funcionan a la vez, cajas que pertenecen a la entidad Scotiabank, quien a su vez realiza operaciones de venta y cobro de cuotas por colocaciones con su tarjeta Única, este hecho, le quita a Conecta Retail, un gran volumen de operaciones que no se registran en su caja y que son parte de la productividad de otra entidad en un mismo espacio de comercial; para que LC aumente la cantidad de operaciones a procesar, debe realizar un mayor desarrollo de venta de productos con instrumentos financieros de la propia compañía, así tenemos:

Tabla N° 21
Transacciones promedio por tramo horario.

	Tiendas EFE			La Curacao		
	CHICLAYO	PEDRO RUIZ	MOSHOQUEQUE	CHICLAYO LC	CHICLAYO REAL LC	CHICLAYO III LC
Transacciones	8398	2545	1159	2860	1551	525
09-10	235	37	15	36	4	30
10-11	647	121	64	176	78	63
11-12	736	176	61	272	98	46
12-13	622	304	211	241	106	49
13-14	496	233	84	193	64	18
14-15	404	140	36	149	69	1
15-16	487	123	43	195	85	9
16-17	727	152	117	242	148	68
17-18	915	178	64	283	182	80
18-19	1,050	262	74	346	168	70
19-20	883	262	102	307	187	57
20-21	764	221	186	272	178	22
21-22	363	236	97	128	117	11
22-23	68	44	5	22	61	-
23-24	-	58	-	-	5	-

Fuente: Elaboración Jefatura de Operaciones - Conecta Retail S.A.

Se aprecia en esta información, en las partes sombreadas, las horas en las que se realizan mayores operaciones en general, de igual manera se puede ver un flujo de operaciones que decae en las tiendas de Chiclayo II LC y Moshoqueque EFE, donde la cantidad de operaciones que se genera está por debajo de lo que se considera una productividad; este solo hecho afecta negativamente la remuneración de los empleados que laboran en estas tiendas, ya que la generación de ingreso variable casi no existe.

Sobre la **Remuneración Fija**, se ha analizado esta variable y se encuentra que los 550 Soles que paga EFE y los 900 Soles que paga LC, no tienen relación ni tampoco consistencia científica en el porqué del monto, más bien se puede decir que es un importe o subvención de equilibrio para llegar a un monto máximo de pago, el cual no excede los 1400 Soles; así tenemos por manifestación de la propia empresa, que los 550 Soles, en algún momento correspondía al pago del ingreso mínimo vital que se pagaba desde enero del año 2008, y la empresa, ha mantenido ese importe a la fecha, sin incrementarlo y más bien lo que hacía era ajustar el sueldo variable al importe

máximo que se pagaba, de esta manera este importe devaluó su concepto de pago a un importe sin sustento.

En el caso de LC, el importe de 900 Soles, tampoco guarda coherencia con alguna metodología demostrable de pago, ni con el ingreso mínimo vital actual, este importe al igual que en el caso de EFE, corresponde a una subvención que intenta equilibrar la baja transaccionalidad que existe en esta empresa para la generación de un ingreso variable ligado a la productividad.

De acuerdo a la Constitución del Perú del año 1983, en su artículo 24, se indica que la remuneración mínima es regulada por el estado, además en el artículo 6, de la Ley de Productividad y Competitividad laboral, le da la connotación de ingreso legal para todo efecto, por lo tanto, ninguna persona que labore, puede percibir como pago un ingreso menor a este importe.

Conecta Retail S.A., a la fecha no ha sabido cambiar este concepto de pago a una remuneración completamente variable, esto en parte a los problemas legales que esto conlleva, pero tampoco implementado alguna estrategia de recambio en el mediano plazo, teniendo en cuenta la rotación de personal que existe en esta área (de acuerdo a RRHH de Conecta Retail S.A., la rotación del año 2015 fue del 32%), así vemos:

Tabla N° 22

Rotación de Personal Área de Caja – Año 2015.

AGENCIA	VIGENTE	CESADO	TOTAL	% ROTACIÓN
TOTAL RETAIL - Año 2015	107	51	158	32%

Fuente: Elaboración Jefatura de RRHH - Conecta Retail S.A.

Otro anomalía que se ha podido observar en el caso de EFE, es que en casos de baja transaccionalidad (baja productividad en cuanto a operaciones que se realizan), por ley nadie puede ganar menos del ingreso mínimo, por lo tanto al tener un ingreso fijo de 550 Soles y mínimo ingreso por ingreso variable, la empresa debe proceder a subvencionar o subsidiar al trabajador con el importe que falta para completa un ingreso mínimo vital, lo que genera nuevamente una distorsión en el cálculo de las remuneraciones del año 2015, en promedio 49 de un total de 186 empleados de caja, fueron subsidiados de la siguiente manera:

Tabla N° 23

Subsidios Promedio Personal Área de Caja – Año 2015.

		Total S/.
Total Cajeros EFE	186	
Total Cajeros (Susidios)	49	
Ingreso Prom. generado S/.	750	36,750
Ingreso mínimo a Pagar S/.	850	41,650
Subsidio generado S/.		4,900

Fuente: Elaboración Jefatura de RRHH - Conecta Retail S.A.

Si tomamos en consideración esta información, el subsidio promedio del año 2015 (26.3% sobre el número de subsidiados), estuvo en un promedio de 69 mil Soles.

Cuando se trata del **Bono por Riesgo de Caja**, encontramos consistencia en el importe que Conecta Retail, paga tanto para EFE como la LC; el importe de 100 Soles, se ajusta con el importe promedio de faltantes encontrados en los arqueos de caja del año 2015, es decir el importe de pago está equilibrado en promedio con los importes reportados como faltantes encontrados en los arqueos de caja. En el año 2015, Conecta Retail, pago a sus empleados de Caja un importe de 460,600 Soles por Bono de Riesgo de Caja.

Tabla N° 24

Casos de faltantes reportados en Área de Caja – Año 2015.

Diferencias de Caja reportados en año 2015				
Total Cajeros	329			
Bono x Ries. Caj	100			
Pago Tot. Bono x mes	32,900			
Pago Total Bono x año 2015	460,600			
Meses	Casos	EFE	Casos	LC
Enero	5	1,100	3	310
Febrero	3	850	5	675
Marzo	8	400	4	55
Abril	10	1,700	6	400
Mayo	3	320	10	1,521
Junio	1	500	7	434
Julio	15	2,810	14	1,215
Agosto	16	1,425	10	521
Septiembre	19	3,110	9	352
Octubre	18	435	14	1,754
Noviembre	9	1,000	3	97
Diciembre	27	1,318	15	840
Totales	134	14,968	100	8,174
Promedio 2015	11	1,247	8	681
Descuento mes	14	89	14	49

Fuente: Elaboración Jefatura de RRHH - Conecta Retail S.A.

En su mayoría de veces, estas diferencias se originan por billetes y monedas falsas que se encuentran cuando en el arqueo se revisan los billetes y monedas o cuando se realizan operaciones con tarjetas de crédito que posteriormente se deben revertir por tratarse de suplantaciones de identidad o clonación de tarjetas de crédito o débito; al respecto de esta información la empresa Conecta Retail, no entregó mayor detalle de lo referido.

La siniestralidad es mayor en EFE que en LC, mientras la cobertura de diferencias en EFE está cubierto en un 89% (89 Soles de cada 100 Soles de diferencia), en LC la cobertura es de 49 Soles por cada 100 Soles de diferencia; por lo que se concluye que el bono por Riesgo de Caja, está sustentado correctamente en su cálculo y pago.

En lo referente a la **remuneración variable**, el análisis nos demuestra una gran inconsistencia entre lo que se paga y el cálculo con principios de productividad, así tenemos:

- a) La medición de tiempos que Conecta Retail S.A., realiza es solo para tener en cuenta la cobertura de atención y elementos humanos que debe disponer.
- b) Legalmente, la empresa solo puede coberturar atenciones de 8 horas, rotativas en cada caja habilitada para la atención de clientes; esta variable a tener en cuenta, genera que pese a la baja o alta productividad, igual tenga que recambiar personal y en los picos de atención, tenga que poner adicionalmente turnos adicionales de 8 horas, así tenemos la siguiente muestra de coberturas en las tiendas de Chiclayo:

Tabla N° 25

Cobertura Área de Caja Total Chiclayo (EFE – LC)

HORARIO DE ATENCION TOTAL CHICLAYO - EFE y LC				
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA
RC 1	9:00 a. m.	2:00 p. m.	6:00 p. m.	Cierre
RC 2			2:00 p. m.	Cierre
RC 3	10:00 a. m.	2:00 p. m.	4:00 p. m.	8:00 p. m.
RC 4	9:00 a. m.	1:00 p. m.		
RC 4			4:00 p. m.	Cierre
RC 5			1:00 p. m.	Cierre
RC 6	9:00 a. m.	4:00 p. m.		

Fuente: Elaboración Jefatura de RRHH - Conecta Retail S.A.

- c) El sueldo variable, si toma la cantidad de transacciones que realiza cada empleado de caja y los ordena en tramos de cumplimiento, cada tramo de cumplimiento tiene un importe de pago independiente al valor calculado por costo de cada operación, así tenemos que:

Tabla N° 26

Cálculo de Sueldo Variable Área de Caja (EFE – LC)

INCENTIVOS POR N° DE TRANSACCIONES - EFE				
0-50	51-100	101-150	151-200	201 +
100	125	150	175	200
750	875	1025	1200	1400
Costo				
2.00	1.25	1.00	0.875	0.995
INCENTIVOS POR N° DE TRANSACCIONES - LC				
0-50	51-100	101-150	151-200	201 +
25	50	75	100	150
1025	1075	1150	1250	1400
Costo				
0.50	0.50	0.50	0.50	1.00

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en el cálculo actual que aplica Conecta Retail, en EFE el costo por tramo de transacciones es variable y mayor al que muestra LC, en donde las transacciones entre 0 a 200 transacciones el costo de 0.50 Soles y mayor a 200 transacciones el costo es de 1 Sol.

Tabla N° 27

Variación de base imponible cálculo variable Área de Caja (EFE – LC)

Variación costo	0-50	51-100	101-150	151-200	201 +
EFE menos LC	1.50	0.75	0.50	0.38	-0.005

Fuente: Elaboración propia

Esta variación, se genera por el desfase existente el importe que se paga por remuneración fija de 550 Soles en EFE y de 900 Soles en LC, pero aun si estos importes fueras similares en ambos casos, el importe igual se encuentra exacerbado con respecto al valor de costo por productividad, así tenemos:

Tabla N° 28

Comparativo cálculo variable Área de Caja Conecta Retail S.A.

Costo Promedio por Operación - Conecta Retail S.A. 0.21					
Etiquetas de fila	Valores	Valores		Pago Tradicional	Incentivo Real x
		RC	Oper	Incentivo x Prod	Productividad
EFE	13	12,102			
CHICLAYO	4	8,398			
PEREZ DEL AGUILA STEFANY	1	482		550	101
MILAGROS ZAPATA OLAYA	1	1,730		750	363
DINA LISSETH CABANILLAS SANTA	1	2,750		750	578
JESSICA KATERINE TELLO PEREZ	1	3,436		750	722
PEDRO RUIZ	4	2,545			
PEREZ DEL AGUILA STEFANY	1	448		300	94
CECILIA MARIBEL ROJAS FERNANDE	1	657		550	138
Marjhory Cueva Mendoza	1	717		750	151
ANA LUCIA TORRES SOSA	1	723		750	152
MOSHOQUEQUE	5	1,159			
MONICA MELISSA GALLARDO ROJAS	1	56		100	12
MILAGROS ZAPATA OLAYA	1	137		125	29
CECILIA MARIBEL ROJAS FERNANDE	1	266		375	56
Marjhory Cueva Mendoza	1	308		375	65
ANA LUCIA TORRES SOSA	1	392		375	82
LC	5	4,936			
CHICLAYO LC	2	2,860			
GISELLA VIVIANA RODRIGUEZ BARR	1	1,438		400	302
anali montoya	1	1,422		400	299
CHICLAYO REAL LC	2	1,551			
MONICA CECILIA TELLO CORTEZ	1	711		400	149
NUÑEZ ROMERO ZAIDA ISABEL	1	840		400	176
CHICLAYO III LC	1	525			
ESTHER ALVARADO MONTALVO	1	525		250	110
Total general	18	17,038			

Fuente: Elaboración propia

Se demuestra que la variación en los cálculos por productividad que utiliza Conecta Retail versus la aplicación de costo por valor real de productividad, son completamente indiferentes, aunque se equilibran si las operaciones en EFE por responsable de caja, es en promedio mensual mayor a 3500 transacciones y en el caso de LC se requiere de transacciones mayores a 1900 transacciones.

- d) El punto anterior, demuestra que ambos cálculos son completamente indiferentes, ya que por el tema de transacciones en los que los empleados de caja no lleguen a los promedios requeridos para aplicar el costo real por transacción, nunca se podría llegar a equilibrar el sueldo variable con el cálculo tradicional.

V. Propuesta

Se plantea la siguiente propuesta para mejorar las deficiencias que contiene el modelo actual, así recomendamos:

- a) Modificar el cálculo de valor o costo por transacción en la metodología utilizada actualmente para el cálculo de sueldos de empleados del área de caja.

Se debe tener en cuenta, una metodología más dinámica, más inclusiva, menos castigadora y que no excluya transacciones realizadas en su cálculo, tal como ahora sucede en la metodología actual.

Se sugiere algo así (en base a 30 días):

$$((\text{SNMA} / \text{TOPI}) + \text{GAO}) = \text{Valor de Transacción}$$

Dónde:

SNMA = Sueldo Neto Máximo del Área

TOPI = Total Operaciones Posibles por Ítem

GAO = Gastos Adicionales Operativos

De hacer esto, el valor de la operación sin GOA se eleva a 0.24 Soles.

Para el cálculo de los gastos adicionales operativos por transacción, se recomienda la siguiente información, la cual puede ser mejorada, incluyendo otros conceptos para una mejor precisión del gasto:

Tabla N° 29

Cálculo Gastos Operativos Adicionales del Área de Caja Conecta Retail S.A.

Monto recomendado por Gastos Operativos Adicionales		S/. 0.55			
Conceptos	Funcionario/Equipo	Tiempo promedio (Min)	Valor de Tiempo /Hombre	Valor Uso/Máquina	Total
1	Atención de requerimiento del Cliente, solicitar identificación	Empleado Caja	3.9	S/. 0.38	S/. 0.38
2	Tomar información del Cliente	Empleado Caja	0.2	S/. 0.02	S/. 0.02
3	Búsqueda de Cliente en Sistema	Empleado Caja	0.5	S/. 0.05	S/. 0.05
4	Confirmación de la cuenta del Cliente	Empleado Caja	5	S/. 0.49	S/. 0.5
5	Confirmación de cuenta con Cliente o creación de cuenta en el sistema	Empleado Caja	3	S/. 0.29	S/. 0.3
6	Impresión de Documentos de Operación	Empleado Caja	3	S/. 0.29	S/. 0.3
7	Emisión y firma de Documentos para firma de Cliente	Empleado Caja	3	S/. 0.29	S/. 0.3
8	Solicitar firma de Jefatura (si es el caso)	Empleado Caja	5	S/. 0.49	S/. 0.5
9	Confirmación de Jefatura en Sistema (de ser el caso)	Empleado Caja	5	S/. 1.22	S/. 1.2
10	Firma del documento	Empleado Caja	1	S/. 0.24	S/. 0.2
11	Entrega de documento a Cliente	Empleado Caja	0.5	S/. 0.05	S/. 0.0
12	Guardar Cargo en archivo	Empleado Caja	5	S/. 0.49	S/. 0.5
13	Uso del sistema mecanizado	Empleado Caja	--	--	S/. 4.7
14	Uso de equipo sistémico	Empleado Caja	--	--	S/. 4.7
Subtotal					S/. 13.73
15	Diluir gastos de local, insumos, seguridad, otros	--	--	--	S/. 25.00
Total					S/. 0.55

Parámetros para cálculo Min/Hombre Área de Caja			
Empleados de Caja:			
Rem mes	1,400.0		
días /mes	30.0	Hrs	8
Día	46.7		
Hora	5.8	Min	60
Min	0.1		
Otros Sueldos Promedio (Gerentes, Jefes, Supervisores)			
Rem mes	3,500.0		
días /mes	30.0	Hrs	8
Día	116.7		
Hora	14.6	Min	60
Min	0.2		

Fuente: Elaboración propia

Al adicionar el GOA al cálculo del valor por operación, el valor de la operación se incrementa a 0.79 Soles.

El cálculo del incentivo por productividad, cambiaría a un dato más real y se mostraría de la siguiente manera en comparación con el método actual (ver Figura N° 19), adicional a esto, se debe cambiar la metodología de rotación de cajeras, dentro un mismo ámbito o ciudad, permitiendo que los empleados de caja de tiendas con menor cantidad de transacciones, puedan acceder a las tiendas de mayor tráfico en fechas definidas, para que de esta manera se equilibre en algo transaccionalidad entre todos los empleados, caso contrario, siempre habrá la distorsión que ya hemos analizado en el trabajo que se realiza; está en la empresa saber regular el sueldo de sus empleados, caso contrario la rotación de personal en esta área tan importante, por la sensibilidad del riesgo operativo que genera, seguirá siendo alto, como lo es a la fecha.

Tabla N° 30

Cálculo comparativo sueldo variable Área de Caja Conecta Retail S.A.

Costo Promedio por Operación - 0.79		Valores		Pago Tradicional	Incentivo Real x
Etiquetas de fila	IT	RC	Oper	Incentivo x Prod	Productividad
☐ EFE		13	12,102		
☐ CHICLAYO		4	8,398		
PEREZ DEL AGUIL		1	482	550	381
MILAGROS ZAPATA		1	1,730	750	1,367
DINA LISSETH CAJ		1	2,750	750	2,173
JESSICA KATERIN		1	3,436	750	2,714
☐ PEDRO RUIZ		4	2,545		
PEREZ DEL AGUIL		1	448	300	354
CECILIA MARIBEL		1	657	550	519
Marjhory Cueva P		1	717	750	566
ANA LUCIA TORR		1	723	750	571
☐ MOSHOQUEQUE		5	1,159		
MONICA MELISSA		1	56	100	44
MILAGROS ZAPATA		1	137	125	108
CECILIA MARIBEL		1	266	375	210
Marjhory Cueva P		1	308	375	243
ANA LUCIA TORR		1	392	375	310
☐ LC		5	4,936		
☐ CHICLAYO LC		2	2,860		
GISELLA VIVIANA		1	1,438	400	1,136
anali montoya		1	1,422	400	1,123
☐ CHICLAYO REAL LC		2	1,551		
MONICA CECILIA		1	711	400	562
NUÑEZ ROMERO ;		1	840	400	664
☐ CHICLAYO III LC		1	525		
ESTHER ALVARAC		1	525	250	415
Total general		18	17,038		

Fuente: Elaboración propia

- b) Conecta Retail S.A., debe manejar el mismo sueldo fijo para sus empresas EFE y LC o en todo caso debe eliminar dicho concepto y pasar todo su cálculo a la productividad del área; en el caso del Bono por Riesgo de Caja, este debe seguir tal cual.

- c) Conecta Retail S.A., debe actualiza sus Procesos, Sub Procesos y Tareas, con la finalidad de poder medirlas adecuadamente y así obtener una mejor medición de estos, que permita adecuar, con esta información actualizada, estrategias de gestión.

VI. Conclusiones

De lo analizado, llegamos a varias conclusiones; con respecto:

a) Al Problema

Sí, es conforme que La productividad en el área de caja, incide de manera directa pero no proporcional, en la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área.

Si bien la cantidad de operaciones realizadas está en función al tiempo, se han determinado variables adicionales a las planteadas, que condicionan en mayor magnitud los temas de productividad; tenemos:

Variable Legal laboral, que indica que el sueldo de los trabajadores no puede ser menor al del mínimo vital, por lo tanto esta nueva variable dependiente, está en función a la productividad y a que está junto con las variables del Sueldo Fijo y Bono por Riesgo de Caja, supere la barrera del mínimo vital actual, caso contrario la variable legal indica que se debe subsidiar la parte faltante para que se llegue al monto mínimo indicado.

Variable de Tipo de Tienda, existen tiendas con mayor transaccionalidad que otras, esto por su ubicación estratégica o por su mayor grado de recordación en los usuarios; esta variable afecta la productividad de manera directa, ya que siempre va a ser una tienda con los más altos porcentajes de productividad.

Conecta Retail S.A., en ese sentido tiene catalogadas sus tiendas de acuerdo a su tamaño e inversión en infraestructura y al grado de tráfico y Rentabilidad que genera, así tenemos que las tiendas de la ciudad de Chiclayo y en donde hemos hecho las mediciones del caso y se han aplicado las técnicas de observación y consultas, tiene la siguiente catalogación:

Tabla N° 31

Tiendas por tipo de Rentabilidad (EFE – LC)

Tiendas Chiclayo	Tipo
EFE	
CHICLAYO	A
PEDRO RUIZ	B
MOSHOQUEQUE	C
LC	
CHICLAYO LC	A
CHICLAYO REAL LC	A
CHICLAYO III LC	C
Total general	
Donde:	
A = Tiendas con rentabilidad mayor o igual a 26%	
B = Tiendas con rentabilidad mayor o igual a 18%	
C = Tiendas con rentabilidad mayor o igual a 10%	

Fuente: Elaboración Área de Marketing - Conecta Retail S.A.

Variable Número de Empleados en Caja, está variable dependiente, afecta a la productividad de los empleados de caja, cuando en paralelo, es mayor a 1 empleado de caja; así tenemos que a más empleados de caja, al mismo tiempo y en una misma tienda, la transaccionalidad se reparte entre todos y no siempre de una manera uniforme, si no de quien atiende más fluidamente.

Variable Sistemas, variable dependiente, está en función al tiempo de registro en el sistema operativo de la empresa; depende de otras variables como es el de Ancho de Banda, conectividad y tránsito (si va por fibra de vidrio, micro ondas, etc.). Así tenemos, que a mayor velocidad de conexión y tránsito al servidor general, menor tiempo del sistema para grabar las transacciones generadas.

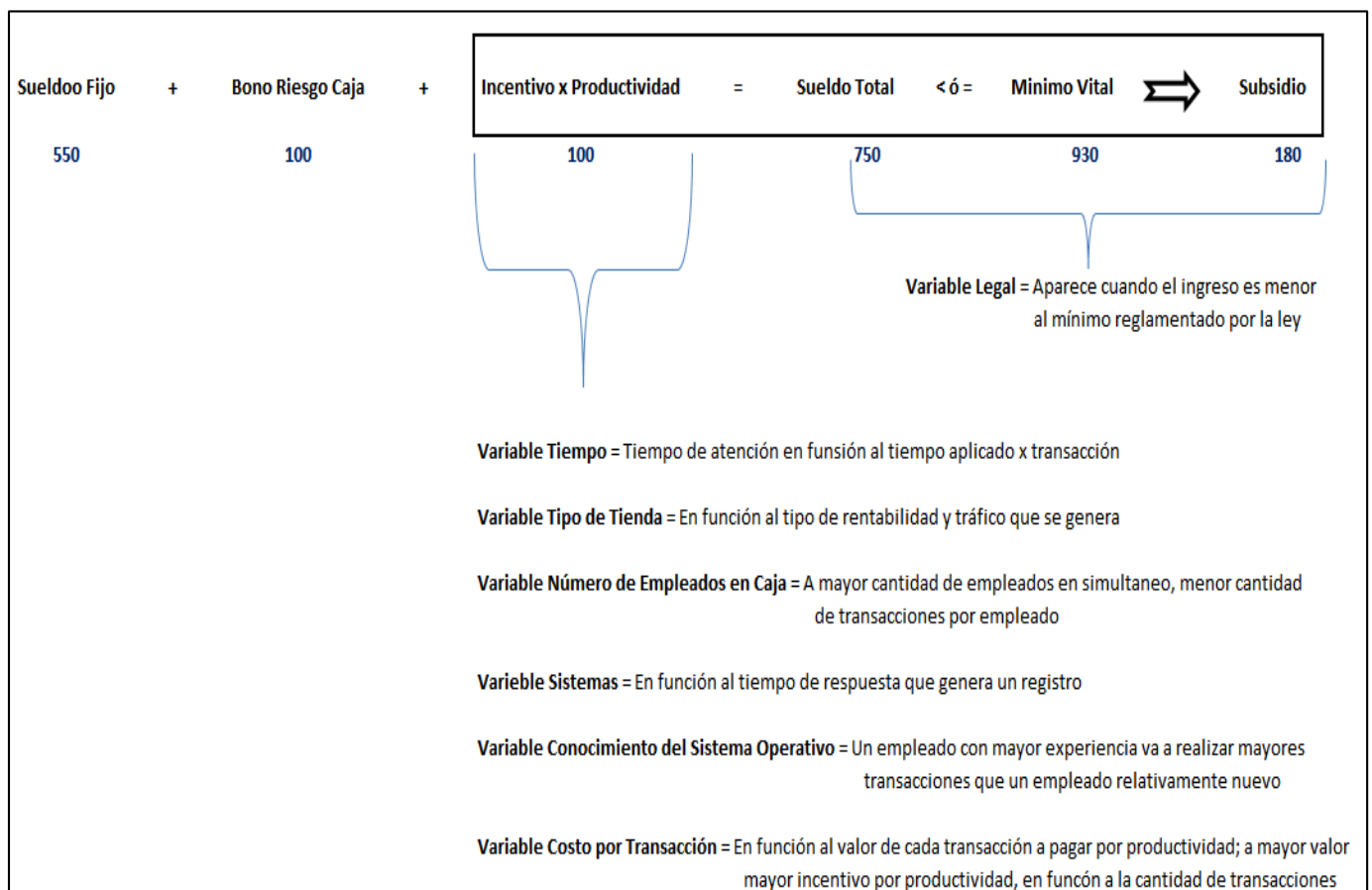
Variable Conocimiento del Sistema Operativo, un empleado de caja, con mayor experiencia va a realizar mayores transacciones que un empleado relativamente nuevo o en capacitación, está variable dependiente, es un paradigma, pues el enunciado puede ser correcto o errado.

Variable Costo por Transacción, es el valor que la empresa devuelve al empleado para generar su incentivo por productividad; esta variable dependiente, está en función a un mayor valor por operación versus la cantidad de transacciones realizadas.

El sueldo total como macro variable, está en función a estas variables mencionadas líneas arriba y a las variables de Sueldo Fijo y Bono por Riesgo de Caja, de las cuales ya se sabe su origen, concepto y a que se ajustan en la generación del sueldo total de los empleados de caja y a lo cual no haremos mayores comentarios a los ya hecho en la discusión; mostramos el siguiente resumen gráfico:

Tabla N° 32

Nuevas variables que afectan productividad Área de Caja Conecta Retail S.A.



Fuente: Elaboración propia

b) A la Hipótesis

No, la productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., No está bien definida y aplicada en tiempos y cantidad de operaciones realizadas, lo que igualmente incide, directa, Indirecta y no proporcionalmente, en la remuneración variable y total de sus colaboradores.

La hipótesis que se planteó en un inicio, no es válida, ya que el análisis nos demuestra que los principios de productividad en el área de caja, no están bien definidas ni estructuradas y que existen variables adicionales que afectan la actual metodología de cálculo del sueldo variable o por productividad, que generan un cálculo basado en un sueldo máximo tope sobre el cual se adecuan de manera forzada, el resto de variables que componen el sueldo total de empleados de caja de la empresa Conecta Retail S.A.

c) A los Objetivos**a. General**

1. Se evaluó la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y se determinó los efectos que esta producen en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área, dejando claro que la empresa, no aplica, aunque diga que sí, los principios de productividad.

b. Específicos

1. Se determinó el costo unitario y total, por cada operación que se realiza en el área de caja.
2. Se determinó los “tiempos Ociosos o neutros” que gobiernan el área de caja y afectan la productividad del área.

3. Se midió la productividad, en base a la ubicación y calificación de la tienda donde operan las áreas de caja en la empresa Conecta retail S.A., y se determinó, las variables adicionales que afectan a su productividad.
4. Se determinó adicionalmente, el tipo de relación existe entre la productividad, el sueldo total y la rotación de personal, en el área de caja de la empresa Conecta Retail S.A.
5. Se evaluó la Productividad del área de caja de la empresa Conecta Retail S.A., y se determinó los efectos que esta produce en el cálculo de la remuneración variable y total de los colaboradores de esta área.

El objetivo general y los objetivos específicos, fueron tratados, analizados y sus resultados se detallan de acuerdo a la estructura del estudio.

VII. Recomendaciones

Conecta Retail S.A., conforme incrementa sus operaciones y estas sigan dependiendo de un sistema de cobro directo (cliente – caja tiendas), deberá implementar aún más, posiciones de recaudación, sobre todo las provenientes del pago de cuotas por venta al crédito o desarrollar una estrategia operativa que le permita diversificar sus opciones de cobro, con otras recaudadoras, para de esta manera solo atender directamente, las operaciones que devienen de la venta.

Si bien es cierto que esta nueva faceta va a afectar directamente a la productividad del área de caja, ya que una gran carga de operaciones migraría, esto ayudaría a manejar mejor la atención en horas punta o en campañas importantes (mayo, julio y diciembre); por otro lado, solo afectaría a la cantidad de operadores del área de caja, más no a la propuesta que hemos planteado.

Por otro lado, es recomendable, evitar que el precio de las operaciones, tengan una parte fija o afecta a subsidio, esto por el tema legal remunerativo, siendo preferible el pago del exceso por horas de trabajo.

Sin embargo es importante recalcar, que trasladar una operatividad administrativa a una gestión por productividad, tienen una serie de complicaciones, sobre todo en los tiempos de atención, ya que como se ha podido analizar, el tiempo ocioso acumulado, es muy importante y bajo el tema de productividad, no es parte de la remuneración de los operadores de caja, sin embargo la percepción de esta condición es contraria y legalmente es cuestionable.

VIII. Lista de Referencias

- Álvarez, C. (2006). *Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional*. Universitas Psychologica, 5(1): 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Call & Holahan. (1985). *Microeconomía*. Grupo Editorial Iberoamérica
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Cooper, J. (2004). *Glosario de Términos Económicos*, de la UNAM.
- Garrido, C. (2007). *La educación desde la teoría del capital humano y el otro*. Educere, 11(36): 73-80. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Marx, K. (1847). *Trabajo asalariado y capital*, Marxists Internet Archive, 2000.
- Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.
- Parra, F. (2007). *El "Pecado Social" de la sociología: Una reflexión crítica desde la axiología sistémica*. ANDULI. Revista Andaluza de ciencias Sociales. 7: 23-44.
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Smith, A. (1922). *Investigación sobre la Naturaleza y Causa de La Riqueza de las Naciones*. Traducción de Gabriel Franco.
- Vroom, H.; Deci, E. (1992). *Motivación y Alta Dirección*, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.

IX. Anexos

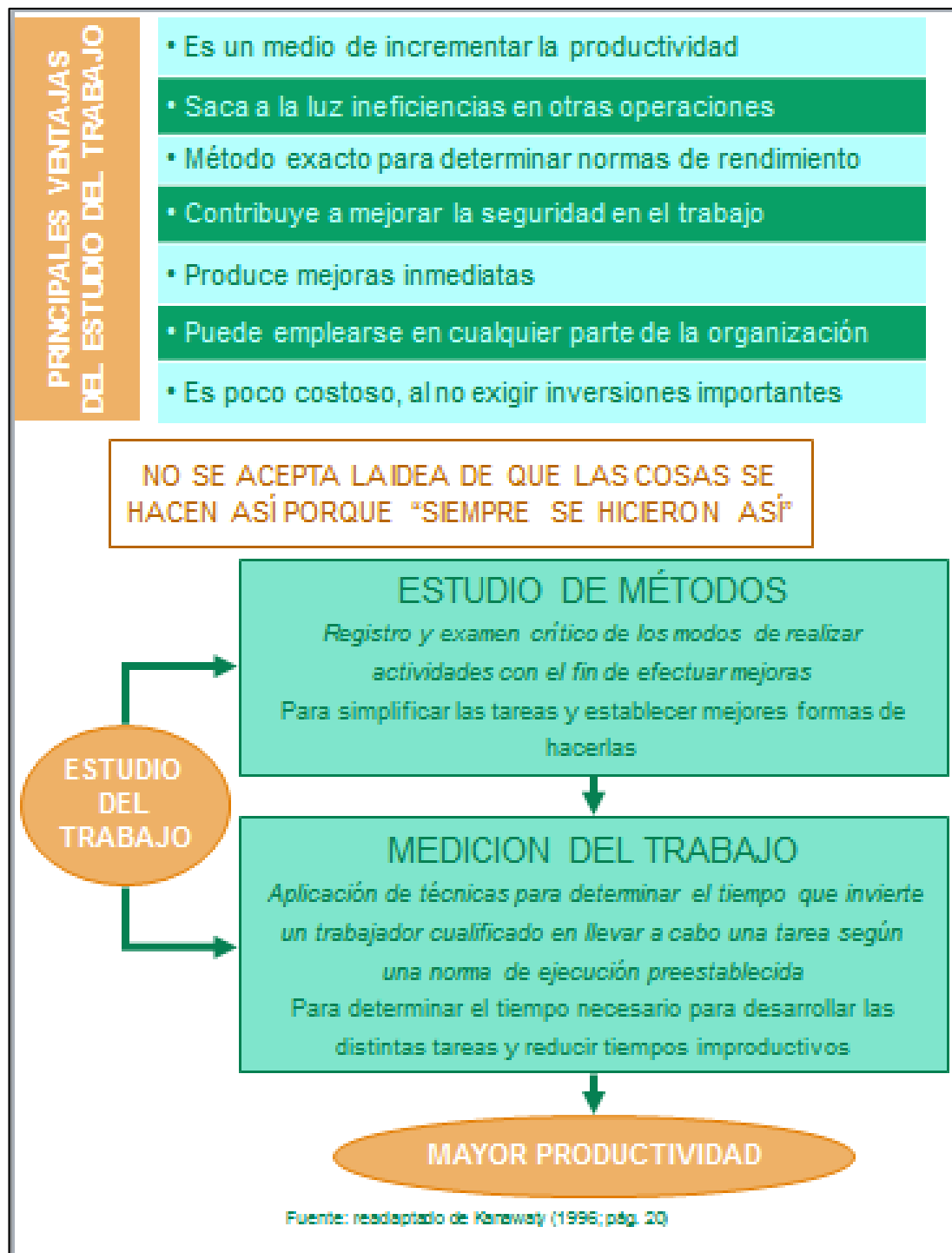
Anexo N° 1 – Ficha de Recolección de Información – Toma de Tiempos de Transacciones.

FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN TOMA DE TIEMPOS DE TRANSACCIONES														
FECHA Y DIA														
ID	SUB-PROCESO	TIPO	ACTIVIDADES SECUENCIALES DEL SUB-PROCESO	9:00 am a 10:00 am										
				F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
1	DESEMBOLSO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	Tarea	1. Solicita DNI de titular de crédito											
		Tarea	2. Solicita código de preventa y solicitud con documentación											
		Tarea	3. Imprime valorados y boleta (Hoja informativa, pagaré cronograma, CARTA DE BIENVENIDA)											
		Tarea	4. Hace firmar cronograma de pago y huella digital (Copia - original)											
		Tarea	5. Entrega copia de valorados, recibos, y explica cronograma de pago											
2	ARCHIVAMIENTO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITOS	Tarea	1. Ordena y entrega expedientes facturados a ASISCC											
		Tarea	2. Entrega arqueo de pagaré para conformidad											
		Tarea	3. Recepciona arqueo de pagaré con firma de ASISCC											
3	GESTIÓN EN OFICINA	Tarea	1. Pide DNI de cliente para cobro de cuota a pagar											
		Tarea	2. Ingresa DNI y dicta el monto a pagar											
		Tarea	3. Recepciona dinero e imprime boleta de pago, entre a cliente											
		Servicio	4. Dirige cliente a área de crédito (Si cliente debe mas de 1 cuota - descuento de mora)											
4	GESTIÓN DE CAMPO (COBRANZA)	Tarea	1. Recepciona pago de recibo manual											
		Tarea	2. Ingresa fecha y correlativo de recibo en sistema											
		Tarea	3. Compara monto a pagar de recibo manual y cuenta dinero a liquidar											
		Tarea	4. Realiza liquidación de recibo manual y entrega copia de recibo para archivo											
5	TRASLADO DE DINERO	Tarea	1. Realiza arqueo de caja para deposito											
		Tarea	2. Informa a persona de depósito el recuento											
		Tarea	3. Entrega monto y número de cuentas a depositar, firma cargo											
		Tarea	4. Recepciona voucher de depósito e ingresa al sistema											
6	NEUTRO	Nuetro	Desplazamiento fuera de la tienda para realizar gestiones personales por temas no laborales.											
		Nuetro	Atención de llamadas telefónicas por temas personales.											
		Nuetro	Descanso con autorización (REVISAR CORREO)											
		Nuetro	Servicios Higienicos											
		Nuetro	Retraso de Refrigerio E/ S											
		Nuetro	Retraso de Llegada CAMBIO DE CAJA											
		Nuetro	Retraso de salida CAMBIO DE CAJA											
OTRAS ACTIVIDADES		Tarea	Transacción de venta al contado											
		Tarea	Liquidación de caja chica											
		Tarea	Archivamiento de boletas de venta al contado Y EN GENERAL											
		Servicio	CONSULTA CLIENTE EXTERNO											
		Servicio	CONSULTA CLIENTE INTERNO											
TOTAL DE TIEMPO POR HORA			3600	0										
			Error de medición	0.00%										

INFORMACIÓN DE ACTOR		Tarea	0
INCIÓ DE JORNADA LABORAL		Servicio	0
FIN DE JORNADA LABORAL		Neutro	0
HORARIO DE REFRIGERIO		Otras tareas	0
DÍA DE DESCANSO		Otros servicios	0

HORAS - HOMBRE (H-h)		HORAS	HORAS MEDIDAS
Horas laborables	9		0.00
Horas descanso	0		0
Total H-h	9		0.00

Anexo N° 2 – Elementos del Estudio y Medición de la Productividad



Anexo N° 5 – Consolidado de Medición de Tiempos – Equipo de Tesis

CONSOLIDADO DE DATA PROMEDIO

Día: Promedio Mayo 2016

Resumen de tiempo de sub-procesos implantados

TAREA	96%	7562	2.1
SERVICIO	4%	337	0.1

Tiempo total empleados en	2.2	%
7899	24%	

NEUTRO	100%	16762	4.7
--------	------	-------	-----

Tiempo total empleados en proceso	4.7	%
16762	52%	

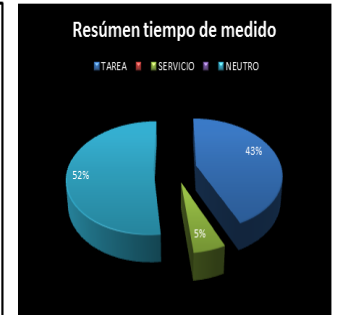
Resumen de tiempo de otras actividades

TAREA	83%	6445	1.8
SERVICIO	17%	1294	0.4

Tiempo total empleado en	2.1	%
7739	24%	

Segundos Horas
9.0

TOTAL DE TIEMPO MEDIDO	
TAREA	14007 Segundos 3.89 Horas
SERVICIO	1631 Segundos 0.45 Horas
NEUTRO	16762 Segundos 4.66 Horas
Tiempo total empleado	32400 Segundos 9.00 Horas



Resumen de tiempo por proceso

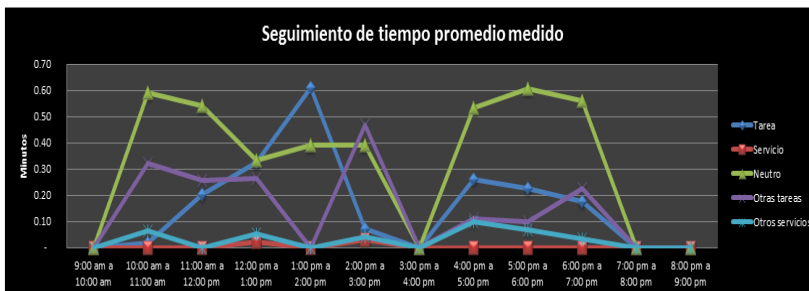
Procesos	Tiempo (Segundos)	%	Tiempo promedio por proceso	Tiempo promedio reportado por Empresa	Dif +/-
1 DESEMBOLSO DE SOLICITUD DE CRÉDITO	392	4.96	392.00	6.53	0.47
2 ARCHIVAMIENTO DE EXPEDIENTE DE CRÉDITOS	1032	13.06	1032.00	17.20	2.80
3 GESTIÓN EN OFICINA	6414	81.20	277.97	4.63	5.37
4 GESTIÓN DE CAMPO (COBRANZA)	61	0.77	61.00	1.02	- 1.02
5 TRASLADO DE DINERO	0	0.00	0.00	-	-
Total	7899	100			

Resumen de tiempo de otras actividades

Otras actividades	Tiempo (Segundos)	%	Tiempo promedio por proceso	Tiempo promedio reportado por Empresa	Dif +/-
Tarea Transacción de venta al contado	1773	22.9	253.29	4.22	3.78
Tarea Liquidación de caja chica	363	4.7	363.00	6.05	53.95
Tarea Archivamiento de boletas de venta al contado Y EN GENERAL	4309	55.7	359.08	5.98	9.02
Servicio CONSULTA CLIENTE EXTERNO	647	8.4	71.89	1.20	0.80
Servicio CONSULTA CLIENTE INTERNO	647	8.4	71.89	1.20	0.80
Total	7739	100.0			

Seguimiento de tiempo

	9:00 am a 10:00 am	10:00 am a 11:00 am	11:00 am a 12:00 pm	12:00 pm a 1:00 pm	1:00 pm a 2:00 pm	2:00 pm a 3:00 pm	3:00 pm a 4:00 pm	4:00 pm a 5:00 pm	5:00 pm a 6:00 pm	6:00 pm a 7:00 pm	7:00 pm a 8:00 pm	8:00 pm a 9:00 pm
Tarea	-	0.019	0.203	0.327	0.609	#	-	0.260	0.228	##	-	-
Servicio	-	-	-	0.022	-	#	-	-	-	#	-	-
Neutro	-	0.592	0.539	0.333	0.391	#	-	0.532	0.606	##	-	-
Otras tareas	-	0.324	0.258	0.264	-	#	-	0.110	0.099	##	-	-
Otros servicios	-	0.065	-	0.054	-	#	-	0.098	0.067	##	-	-



Anexo N° 6 – Distribución de Empleados de Caja – Conecta Retail S.A.

HORARIO NORMAL RESPONSABLES DE CAJA									
HORARIO DE CAJA 03 VENTANILLAS									
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA	DETALLE				
RC 1	9:30 a. m.	2:00 p. m.	6:30 p. m.	10:00 p. m.	Descansa Domingo Cajeras 1 y 3.				
RC 2	10:00 a.m	02:00 p.m	4:00 p. m.	8:00 p. m.	Rotaciones semanales (de lunes a domingo), cambia el día Lunes				
RC 3			2:00 p. m.	10:00 p. m.					
HORARIO DE CAJA 02 VENTANILLAS									
RC 1	9:30 a. m.	2:00 p. m.	6:30 p. m.	Cierre	Descansa Domingo Cajera 1. Rotación semanal (de lunes a domingo), cambia el día Lunes.				
RC 2		2:00 p. m.		Cierre	Descansa 2 domingos y se pagan 2 domingos				
HORARIO DE CAJA 01 VENTANILLAS									
RC 1	9:00 a. m.	4:00 p. m.			Descansa Domingo Cajera 2. Rotaciones semanales (de lunes a domingo), cambia el día Lunes.				
RC 2		3:00 p. m.		Cierre	Descansa 2 domingos y se pagan 2 domingos.				
* DOMINGOS Y FERIADOS SE PAGAN A LA RC QUE LABORA									
* LOS HORARIOS DE LA SEMANA Y LOS DOMINGOS SON ROTATIVOS									
HORARIO CAMPAÑA RESPONSABLES DE CAJA									
HORARIO DE CAJA 03 VENTANILLAS									
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA					
RC 1	9:00 a. m.	2:00 p. m.	4:00 p. m.	Cierre					
RC 2	10:00 a.m	01:00 p.m	3:00 p. m.	Cierre					
RC 3			2:00 p. m.	Cierre					
HORARIO DE CAJA 02 VENTANILLAS									
RC 1	9:00 a. m.	2:00 p. m.	4:00 p. m.	Cierre					
RC 2	9:00 a. m.	12:00 p. m.	2:00 p. m.	Cierre					
HORARIO DE CAJA 01 VENTANILLAS									
RC 1	9:00 a. m.	2:00 p. m.	4:00 p. m.	Cierre					
RC 2			2:00 p. m.	Cierre					
LA RC QUE ESTE CUMPLIENDO EL HORARIO DE 4:00 PM AL CIERRE SOLO REALIZARA FACTURACION DE CREDITOS EN UN AMBIENTE HABILITADO PARA ESTA FUNCION, NO PODRA MANEJAR EFECTIVO									
1 MODELO 1: 3 CAJERAS GLORIA									
CAJA 1		12 H	12 H	12 H	48 H				
CAJA 2	12 H			12 H	12 H	48 H			
CAJA 3	8 H	8 H	8 H	8 H	8 H	56 H			
estas 8 h????									
HOY este modelo es de solo 2 oficinas									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		
CAJA 1	8	8	8	8	8	8		48 H	domingos 3
CAJA 2	8	8	8	8	8	8	8	56 H	Se paga domingo 2
CAJA 3	8	8	8	8	8	8		48 H	3
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA					
RC 1	9:30 a. m.	2:00 p. m.	6:30 p. m.	10:00 p. m.	Horario de Lunes a Sábado - 02 cajeras en la mañana y 03 cajeras en la tarde y noche				
RC 2	10:00 a.m	02:00 p.m	4:00 p. m.	8:00 p. m.	Rotación semanal - Domingo trabaja 01 cajera				
RC 3			2:00 p. m.	10:00 p. m.	Cambia si domingo es fin de mes o campaña				
2 MODELO 2: 2 CAJERAS GLORIA									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		
CAJA 1		12 H	12 H	12 H	12 H			48 H	01 cajera todos los días, salvo el viernes que van 2
CAJA 2	12 H				12 H	12 H	12 H	48 H	
Se elimina el modelo de 1 cajera									
Falta una caja volante para que cubra vacaciones, una persona te cubre 11 cajeras al año									
HOY este modelo es el 60% del total									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		
CAJA 1	8	8	8	8	8	8	8	56 H	Se paga domingo 2
CAJA 2	8	8	8	8	8	8		48 H	2
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA					
RC 1	9:00 a. m.	2:00 p. m.	4:00 p. m.	10:00 p. m.	De lunes a sábado 02 cajeras en la mañana y 02 cajeras en la tarde y noche				
RC 2	9:00 a. m.	12:00 p. m.	2:00 p. m.	10:00 p. m.	Rotación semanal - Domingo trabaja 01 cajera				
Cambia si domingo es fin de mes o campaña									
Se elimina el modelo 3 de 1 cajera GLORIA									
HOY este modelo es el 40% del total									
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		
CAJA 1	6	6	6	6	6	6	12		
CAJA 2	8	8	8	8	8	8			
RCS	DE	HASTA	DE	HASTA					
RC 1	9:00 a. m.	3:00 p. m.			De lunes a domingo 01 cajeras en la mañana, tarde y noche				
RC 2			2:30 p. m.	Cierre	Rotación semanal				