

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compensación y Beneficios de Hanes Brands Inc.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

Mariana Siles González
Carné 933667

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2007

DEDICATORIA

A Dios, quien con su incondicional amor me ha acompañado en cada etapa de mi vida y me ha permitido llegar a ser quien soy.

A mami, por ser mi mayor ejemplo en la vida; estoy orgullosa de tu espíritu de superación personal y profesional, el cual me ha inspirado para proponerme metas cada día más altas.

A papi, quien me ha brindado su amor y apoyo a lo largo de todos los proyectos que me he propuesto en la vida.

A Nacho y Marci, quienes con su ejemplo me han enseñado cómo luchar para alcanzar mis sueños.

A Beto, nunca había conocido una persona a la que admirara tanto, gracias por impulsarme a ser mejor cada día.

Mariana

AGRADECIMIENTOS

A Mario Pérez, por su colaboración y valioso apoyo brindado en la consecución de este trabajo.

A mi papá, por su guía profesional en el desarrollo de esta investigación y evaluación del proyecto.

A todos y cada uno de los compañeros de trabajo que, de una u otra forma, me apoyaron y brindaron su ayuda incondicional.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa Posgrado

MBA Roque Rodríguez
Profesor Coordinador

MBA Berman Siles
Profesor Guía

MBA Mario Pérez Simeon
Supervisor Laboral

Mariana Siles González
Estudiante

CONTENIDO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN HANESBRANDS INC.

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	x
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xi
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	14
I. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS CONCEPTOS.....	18
1.1. Cuadro de Mando Integral.....	18
1.1.1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral.....	18
1.1.2. Definición del Cuadro de Mando Integral.....	20
1.1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	22
1.1.3.1. Perspectiva financiera.....	23
1.1.3.2. Perspectiva cliente.....	24
1.1.3.3. Perspectiva interna.....	25
1.1.3.4. Perspectiva aprendizaje y formación.....	26
1.1.4. Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	26
1.1.4.1. Modelo de Control y Seguimiento.....	27
1.1.4.2. Modelo de Aprendizaje Organizativo y Comunicación.....	27
1.1.4.3. Proceso de formación estratégica.....	27
1.2. Mapas estratégicos.....	29
1.2.1. Definición de mapa estratégico.....	29
1.2.2. Elaboración de los mapas estratégicos.....	29
1.2.2.1. Perspectiva financiera.....	30
1.2.2.2. Perspectiva cliente.....	31

1.2.2.3.	Perspectiva interna.....	32
1.2.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y formación.....	34
II.	LA EMPRESA HANESBRANDS INC.....	35
2.1.	Industria textil en el nivel mundial.....	35
2.2.	Industria textil en Costa Rica.....	38
2.3.	HanesBrands Inc.....	39
2.3.1.	Misión y Visión.....	40
2.3.1.1.	Misión.....	40
2.3.1.2.	Visión.....	40
2.3.1.3.	Valores.....	40
2.3.2.	Principales marcas.....	41
2.4.	Departamento de Compensación y Beneficios de HBI.....	44
2.4.1.	Estructura administrativa.....	44
2.4.2.	Áreas de servicio.....	47
2.4.2.1.	Niveles salariales.....	47
2.4.2.2.	Salarios individuales.....	48
2.4.2.3.	Retribución no monetaria.....	48
2.4.2.4.	Beneficios.....	49
2.4.2.5.	Salarios a directivos.....	49
2.4.2.6.	Control.....	49
2.4.3.	Indicadores de gestión.....	50
2.4.3.1.	Perspectiva interna.....	50
2.4.3.2.	Perspectiva financiera.....	51
2.4.3.3.	Perspectiva cliente.....	52
2.4.3.4.	Perspectiva aprendizaje y formación.....	52
III.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL: SITUACION ACTUAL.....	54
3.1.	Cuadro de Mando Integral de HanesBrands Inc.....	54
3.1.1.	Indicadores financieros.....	54
3.1.2.	Indicadores internos.....	62
3.1.3.	Indicadores de clientes.....	69
3.1.4.	Indicadores de aprendizaje y formación.....	75
3.2.	Mapa estratégico.....	80
IV.	PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	83
4.1.	Indicadores financieros.....	83
4.1.1.	Indicadores económicos.....	84
4.1.1.1.	Indicadores de costo de vida.....	84
4.1.1.2.	Indicador de gobierno.....	86
4.1.2.	Indicadores financieros.....	87
4.1.2.1.	Indicador de variación de planilla.....	88
4.1.2.2.	Indicador presupuestario.....	88
4.1.2.3.	Indicador de costo por hora.....	89
4.1.2.4.	Indicador de aporte total.....	90

4.2.	Indicadores internos.....	91
4.2.1.	Personal directo e indirecto.....	91
4.2.1.1.	Indicador de crecimiento.....	91
4.2.1.2.	Indicadores de costo de mano de obra.....	92
4.2.1.3.	Indicador de cobertura.....	94
4.2.2.	Personal exento y no exento.....	94
4.2.2.1.	Indicador de crecimiento.....	94
4.2.2.2.	Periodo de análisis y periodo de aprobación.....	95
4.3.	Indicadores de cliente.....	96
4.3.1.	Personal directo.....	96
4.3.1.1.	Indicador de posicionamiento.....	96
4.3.2.	Personal indirecto.....	97
4.3.2.1.	Indicador de aproximación.....	97
4.3.3.	Personal administrativo.....	100
4.3.3.1.	Indicador de estatus.....	100
4.3.3.2.	Indicador de penetración.....	101
4.3.4.	Indicadores de industria.....	101
4.4.	Indicadores de aprendizaje y formación.....	102
4.4.1.	Indicador de rotación.....	103
4.4.2.	Indicador de satisfacción.....	104
4.4.3.	Indicador de desempeño.....	105
4.5.	Conclusiones.....	108
	BIBLIOGRAFÍA.....	109
	ANEXO METODOLÓGICO.....	113
	ANEXO COMPLEMENTARIO.....	118

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama No 1.1. <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	23
Diagrama No 1.2. <i>Perspectiva financiera en un mapa estratégico</i>	31
Diagrama No 1.3. <i>Perspectiva cliente en un mapa estratégico</i>	32
Diagrama No 1.4. <i>Perspectiva interna en un mapa estratégico</i>	33
Diagrama No 1.5. <i>Perspectiva aprendizaje y formación en un mapa estratégico</i>	34
Diagrama No. 2.1. <i>Organigrama del Departamento de Recursos Humanos en HanesBrands Inc</i>	45
Diagrama No. 3.1. <i>Indicadores internos</i>	63
Diagrama No. 3.2. <i>Indicadores de Aprendizaje y Formación</i>	75
Diagrama No. 3.3. <i>Mapa Estratégico Global de HanesBrands Inc</i>	82
Diagrama No. 4.1. <i>Ranking del 'take home pay'</i>	97
Diagrama No. 4.2. <i>Panel de indicadores propuestos para el Departamento de C&B</i>	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1.1. <i>Diferencias entre el enfoque tradicional de medición vs. el nuevo enfoque</i>	21
Tabla No. 2.1. <i>Exportaciones mundiales de mercancías por tipo de productos (en miles de millones de US\$ y porcentajes)</i>	35
Tabla No. 3.1. <i>Indicadores financieros de endeudamiento de HBI</i>	60
Tabla No. 3.2. <i>Cuota de mercado de HBI según segmento</i>	70
Tabla No. 3.3. <i>Posición de HBI según segmento de mercado</i>	71
Tabla No. 4.1. <i>Variación porcentual de los precios de la canasta básica</i>	85
Tabla No. 4.2. <i>Incremento en la planilla por aumento salarial</i>	88
Tabla No. 4.3. <i>Impacto del incremento salarial ‘versus’ el presupuesto</i>	89
Tabla No. 4.4. <i>Tabla de costo por hora de las plantas de producción</i>	89
Tabla No. 4.5. <i>Tabla comparativa del aporte total</i>	90
Tabla No. 4.6. <i>Tabla de incrementos salariales para puestos pagados por hora</i>	92
Tabla No. 4.7. <i>Incentivos y ‘take home pay’</i>	93
Tabla No. 4.8. <i>Tabla de incrementos salariales para puestos asalariados</i>	94
Tabla No. 4.9. <i>Tabla salarial comparativa</i>	97
Tabla No. 4.10. <i>Tabla salarial comparativa para puestos indirectos</i>	99
Tabla No. 4.11. <i>Indicador personal indirecto ‘versus’ personal directo</i>	99
Tabla No. 4.12. <i>Distribución de la ubicación en la estructura salarial en una planta</i>	100
Tabla No. 4.13. <i>Distribución de la ubicación en la estructura salarial en Costa Rica</i>	100
Tabla No. 4.14. <i>Tabla de indicadores en la industria manufacturera</i>	102
Tabla No. 4.15. <i>Tendencia en la rotación del personal</i>	103
Tabla No. 4.16. <i>Principales razones de salida del personal</i>	104
Tabla No. 4.17. <i>Clasificación de indicadores según su enfoque</i>	106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No 1.1. <i>Crecimiento de la importancia de los activos intangibles</i>	22
Gráfica No. 2.1. <i>Partes regionales en el comercio mundial de textiles, 2005 (en porcentajes)</i>	36
Gráfica No. 3.1. <i>Comportamiento del precio de la acción de HBI de setiembre 2006 a agosto 2007</i>	58
Gráfica No. 4.1. <i>Inflación y devaluación de Costa Rica e inflación de los EEUU</i>	85
Gráfica No. 4.2. <i>Variación porcentual de los precios de la canasta básica en un plazo determinado</i>	86
Gráfico No. 4.3. <i>Tendencia del incremento en el salario mínimo en Costa Rica</i>	87

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Acuerdo sobre Textiles y Vestido	ATC
Balance <i>Scorecard</i>	BSC
Compensación y Beneficios	C&B
Cuadro de Mando Integral	CMI
<i>Fair Labor Standards Act</i>	FLSA
HanesBrands Inc.	HBI
Índice de Precios al Consumo	IPC
Mano de Obra	MO
Organización Mundial del Comercio	OMC
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica	PROCOMER
<i>Standard Average Tour</i>	SAH
<i>Target Rate Point</i>	TRP

RESUMEN

Siles González, Mariana

Elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compensación y Beneficios de Hanes Brands Inc.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

M Siles, 2007

118 h. -...39 il. -...23refs.

El objetivo general del trabajo es elaborar un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compensación y Beneficios de la empresa Hanes Brands Inc., que permita ligar a través de indicadores de gestión, las estrategias del departamento con los lineamientos de la organización.

La organización investigada se dedica a la de ropa íntima para hombre y mujer en Latinoamérica y el Caribe, centrándose este trabajo específicamente en el servicio del Departamento de Compensación y Beneficios de Recursos Humanos, en las oficinas corporativas ubicadas en Costa Rica.

Para ello, el proyecto desarrolla una investigación–acción, ya que ésta se ajusta a quien labora en el mismo lugar donde desarrolla el proyecto, caso particular de la investigadora.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que los indicadores de desempeño actuales están orientados principalmente a un tipo de trabajador, dejando por fuera en el monitoreo al resto del personal. Adicionalmente, el periodo de medición se concentra únicamente en el actual y el anterior, sin determinar la tendencia en dichos indicadores. Por otro lado, las variables analizadas hasta el momento se concentran en la retribución salarial, dejando los incentivos en un segundo plano.

Con base en todo lo anterior, se recomienda una serie de indicadores, los cuales contemplan tanto el personal pagado por hora, así como el asalariado. Adicionalmente, el cuadro de indicadores que se propone está ligado con los objetivos globales de la compañía.

Palabras clave:
ESTRATEGIAS, INDICADORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Director de la investigación:
MBA Berman Siles Ortega.

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.
Sistema de Estudios de Posgrado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones que buscan un futuro exitoso deben plantearse una estrategia, la cual, al ser implementada en la empresa, no sea convertida en uno de los mayores obstáculos.

Las principales dificultades encontradas en la implementación de las estrategias se relacionan con el insuficiente involucramiento gerencial, la poca vinculación entre la estrategia y los presupuestos, los insuficientes incentivos al personal involucrado en la estrategia y la insuficiente comunicación de la visión.

El reto está en lograr identificar, específicamente, lo que se debe monitorear, con el fin de comunicar en todo nivel de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones puntuales.

Ante tal situación se han desarrollado, a lo largo de los años, herramientas que permiten dar el seguimiento requerido a una cantidad de índices muy puntuales que garantizarán el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia.

La tendencia en el mercado es trabajar por medio de indicadores, los cuales son necesarios para asegurar una mejora en las organizaciones. Se busca medir para controlar y luego implementar, por lo que se les ha llamado “modelos de gestión”.

Existen diversos tipos de indicadores que se pueden medir, tales como de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y gestión.

Los indicadores de gestión están relacionados con la administración y el establecimiento de acciones concretas para hacer realidad los objetivos planificados. Los de gestión tienen que ver con los índices que permiten administrar un proceso.

Uno de los modelos de gestión más reconocidos en la actualidad es el Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta que traduce la visión y los objetivos de la empresa en indicadores y mediciones del desempeño de la organización.

A través de una serie de indicadores cuantificables, el CMI permite monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos respecto a cuatro grandes áreas: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas.

Una compañía que no es ajena al pensamiento estratégico es Hanes Brands Inc., la cual inicia en 1901, en los Estados Unidos de América, con el nombre de Shamrock Mills. Ésta se crea como una fábrica de medias para hombre, sin embargo, al pasar los años se convierte en una empresa de ropa interior masculina de dos piezas, medias de mujer, camisetas, calzoncillos, ropa de dormir y pantalones cortos y, para 1965, cambia su nombre a Hanes Corporation.

Consolidated Foods Corporation adquiere a Hanes Corporation en 1979 y, para 1985, cambia su nombre a Sara Lee Corporation. Desde entonces, posee varias líneas de negocios: Sara Lee Branded Apparel, Sara Lee Food & Beverage y Sara Lee Food Services.

Es importante mencionar que para mayo del 2006, Sara Lee Branded Apparel decide separarse como una compañía independiente enfocada únicamente en el área textil. Esta separación tiene como objetivo convertirse en una empresa pública que cotice en la bolsa de valores. Después de la separación, adquiere el nombre de HanesBrands Inc. (HBI).

Actualmente, la compañía produce una amplia gama de productos textiles en el área de ropa interior y deportiva; además, posee plantas de producción en distintos países fuera de los Estados Unidos. En Latinoamérica y el Caribe, se ha ubicado, para la división de ropa interior en El Salvador, Honduras, Costa Rica, República Dominicana, Puerto Rico, México, Brasil y Argentina.

En nuestro país, las operaciones se inician en 1987 con una planta de producción. En el 2006, la compañía cuenta con cinco plantas que producen ropa interior de hombre, mujer, niño y niña. La producción que es manufacturada en ellas es enviada posteriormente a los centros de distribución en los Estados Unidos, los cuales, a su vez, la venden mayormente a grandes tiendas de departamentos ubicadas en el mismo país.

No cabe duda de que esta separación representa un cambio importante en los procesos y la estrategia que ha mantenido hasta el momento la compañía; por consiguiente, tiene un sinnúmero de retos por enfrentar en todas las localidades que son parte de ella.

En ese contexto, la finalidad de este proyecto es elaborar un Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Compensación y Beneficios (C&B) de la compañía HanesBrand Inc. Específicamente, este estudio consiste en definir una cantidad específica de indicadores que permitan monitorear el comportamiento del mercado y de la organización por medio de sus objetivos estratégicos.

Se considera que este modelo tendrá una influencia importante en la toma de decisiones gerencial, en lo referente a la retribución en Latinoamérica y el Caribe, ya que dicho modelo tendrá un respaldo en información financiera, económica y en el comportamiento de la empresa y las tendencias del mercado.

La meta más importante del proyecto es que, al concluirlo, se pueda presentar al lector una cantidad de índices estratégicos totalmente ligados a los indicadores estratégicos de la organización. Adicionalmente, podrá conocer las principales variables que se deben considerar al implementar el Cuadro de Mando Integral en el Departamento de C&B.

Los intereses profesionales de la investigadora en este tema se centran en el agrado personal que tiene por los temas relacionados con el pensamiento estratégico de la organización y su respectivo monitoreo por medio de indicadores, considerándolo como una parte indispensable de sus objetivos de crecimiento como profesional. Adicionalmente al interés ya mencionado, se puede indicar también que la retribución salarial siempre ha presentado un reto para las gerencias, las cuales buscan convertirla en un elemento motivador que genere satisfacción en los trabajadores y no obstáculo o factor de desmotivación. Este proyecto permite, entonces, abordar simultáneamente dos áreas de gran importancia e interés en un área específica, en el contexto de una empresa sumamente fuerte en el nivel internacional.

Se elige a la empresa HanesBrands Inc. para efectuar este proyecto de investigación, principalmente, por la necesidad que esta entidad posee actualmente de monitorear sus

objetivos. El 2006 ha representado un momento de cambios importantes para la compañía, tanto en el nivel de estructura como cultural, lo cual repercute fuertemente en su estrategia. Esta nueva dirección requiere de herramientas que permitan garantizar el cumplimiento e implementación de sus metas estratégicas.

El aprendizaje que se adquiera durante el desarrollo del proyecto permitirá fortalecer y agilizar el proceso de conocimiento de la compañía y del negocio en el que se encuentra actualmente, además de ser parte importante del programa de administración salarial manejado por la empresa, para el caso específico de la investigadora.

En resumen, para implementar el proyecto se hace necesario determinar indicadores financieros, económicos, internos y de mercado que permitan monitorear las principales variables por considerar en el Departamento de Compensación y Beneficios de HBI.

Una vez definidas las variables, se procederá a elaborar el Cuadro de Mando Integral que integre cada uno de los índices seleccionados y ligarlos con las estrategias y los objetivos del resto de la organización. Finalmente, se harán recomendaciones sobre la implementación y aplicación del modelo en el Departamento de Compensación y Beneficios.

Al ser este proyecto de investigación de una empresa en operación y de gran renombre en el nivel internacional, es de suma importancia para ella mantener cierta información con carácter de confidencial, por lo cual será necesario omitir o alterar algunos detalles al presentar los resultados de la investigación, por ser considerados de naturaleza estratégica para la compañía.

Se espera que este trabajo dé un aporte significativo a la compañía en su proceso de búsqueda de un servicio más eficiente por parte del departamento seleccionado. Adicionalmente, la empresa se beneficiará del modelo de gestión basado en indicadores que permitirá una mejor administración salarial de su personal.

I. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS CONCEPTOS

En el presente capítulo se realiza la explicación teórica del Cuadro de Mando Integral, a fin de aplicar esta herramienta en el Departamento de Compensación y Beneficios y facilitar la toma de decisiones en el momento de determinar un incremento salarial para cada país y tipo de personal de la compañía.

1.1. Cuadro de Mando Integral

1.1.1. Orígenes del Cuadro de Mando Integral

El antecedente más reconocido del *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas.

Para la década de los setenta, en los Estados Unidos, General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

En los noventa, la división de investigación del Nola Norton Institute patrocina un estudio de un año de duración sobre diversas empresas. Este proyecto se llama “La medición del resultado en la organización del futuro”, cuya principal motivación se concentra en considerar obsoleto que la medición de los resultados se base solamente en indicadores financieros. David Norton, Director General de Nolan Norton, es el líder del proyecto y Robert Kaplan es el asesor académico. Durante estos años, una gran cantidad de representantes de empresas se reúnen bimestralmente para desarrollar un modelo de medición.

De este estudio de investigación de un año de duración, nace el concepto de *Balance Scorecard*, relacionado con las mediciones de los objetivos planteados.

Una de las principales recomendaciones del equipo de trabajo es mantener los indicadores financieros que usualmente utilizan las empresas, sin embargo, proponen equilibrarlos con indicadores no financieros en tres perspectivas: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Muchos ejecutivos implementaron el modelo en sus organizaciones. Así, el modelo deja de ser solamente un sistema de medición del desempeño y se convierte en un modelo de implementación de la estrategia de la empresa, ya que las organizaciones no buscan únicamente incrementar su capacidad de producción, sino conocer más profundamente a sus clientes y mercados, por lo que persiguen una manera de crear valor. De esta manera, los ejecutivos se enfrentan a la tarea de fortalecer su recurso humano y de información, así como incorporar nuevas estrategias para clientes más exigentes.

Sin embargo, el mayor problema al que se enfrentan es su incapacidad para ejecutar esas nuevas estrategias con éxito. Las empresas conocen los nuevos conceptos de misión, visión y estrategia, pero no logran que sus colaboradores los asimilen y los incorporen en sus trabajos diarios.

Muchos de los gerentes que logran incorporar el Cuadro de Mando Integral entienden que están utilizando un nuevo sistema para gestionar la estrategia que desean incorporar, de forma que no solamente buscan medir su desempeño sino también gestionar su desempeño estratégico.

Durante los siguientes cuatro años, les dieron seguimiento a las empresas que incorporan el BSC y observan que alcanzan un desempeño sobresaliente en un corto plazo, principalmente porque les permite alinear todos los recursos organizacionales y enfocarse en aplicar las estrategias.

El equipo de trabajo demuestra que quienes adoptan con éxito el sistema consideran los siguientes principios para concentrarse en la estrategia:

1. Traducirla en términos operacionales.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Convertir a la estrategia en una tarea diaria de toda la organización.
4. Transformarla en un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Además de mantener el foco en la estrategia, Robert Kaplan y David Norton aprenden a elegir indicadores que tengan más significado para todo el personal de la empresa.

Al empezar a trabajar con indicadores, ellos proponen una serie de *ratios* divididos en cuatro perspectivas para mejorar el desempeño. Luego, entienden que los indicadores deben enfocarse en la estrategia de la organización. Por esta razón, plantean que antes de establecer lo que se quiere medir, la empresa defina sus objetivos.

Este enfoque da lugar a otra innovación: que los objetivos deben estar vinculados con relaciones de causa y efecto. Una vez que los gerentes establecen sus objetivos dentro de las cuatro perspectivas establecidas, empiezan a relacionarlos unos con otros elaborando lo que llamarían un mapa estratégico.

A pesar de que cada empresa podría crear un mapa estratégico diferente, existe un patrón básico en todas las organizaciones, por lo que crean un mapa estratégico genérico para que sea utilizado como punto de partida.

1.1.2. Definición del Cuadro de Mando Integral

Puede entenderse el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que convierte la visión en acciones específicas, mediante un conjunto de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio.

Las cuatro perspectivas de negocio son: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral establece que estas categorías abarcan todos los

procesos necesarios para un desempeño eficiente de la organización y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Lo que le da el nombre al *Balance Scorecard* es el equilibrio entre los indicadores, pues se presenta uno entre los indicadores externos relacionados con los clientes y accionistas de la empresa y aquellos internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento.

Por otro lado, también se presenta un balance entre indicadores de resultados, usualmente conocidos como *ratios* financieros, y los que impulsan la acción a futuro, enfocados en la capacitación, la innovación, el aprendizaje, entre otros.

Por sus características, el CMI puede implementarse en el nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

El Cuadro de Mando Integral establece un nuevo enfoque, con diferencias importantes con respecto al modelo tradicional. Dichas diferencias se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No 1.1. Diferencias entre el enfoque tradicional de medición vs. el nuevo enfoque.

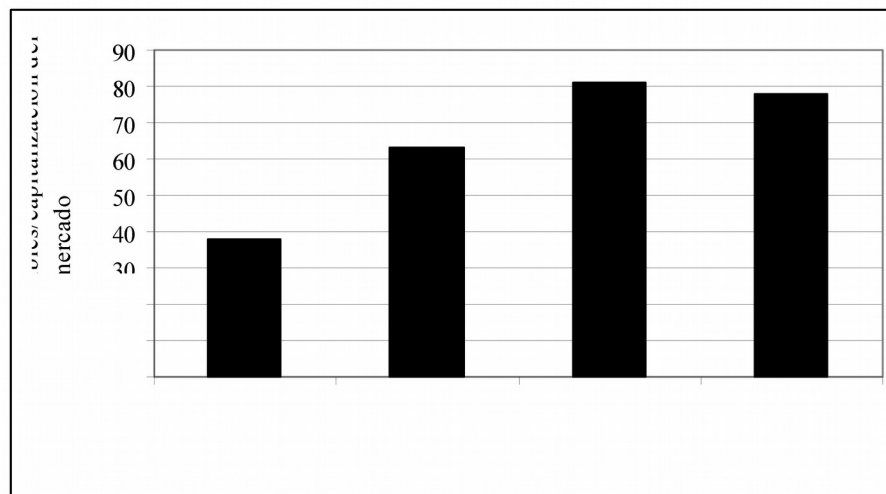
Enfoque tradicional	Nuevo enfoque
Elementos internos	Elementos externos
Elementos tangibles	Elementos intangibles
Modelo rígido	Modelo flexible
Enfoque en islas	Enfoque integral

Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona. Editorial Gestión 2000

A lo largo de los años, las organizaciones han tendido a enfocarse con mayor fuerza en los activos intangibles, tales como el capital humano, las bases de datos, los sistemas de información, las relaciones con los clientes, las marcas y la capacidad de innovación. Las organizaciones se ven impulsadas, no tanto por los productos en sí, como por fortalecer el conocimiento y los servicios que puedan crear valor a sus procesos. Este crecimiento se muestra en la Gráfica No 1.1.

El CMI establece la incorporación de estos activos intangibles en la estrategia de la organización. Sin embargo, Kaplan y Norton (2005), en su libro *Mapas Estratégicos*, comentan que el 70 por ciento de las empresas falla no por establecer una mala estrategia, sino por no ejecutarla adecuadamente.

Gráfica No 1.1. Crecimiento de la importancia de los activos intangibles.



Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

1.1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI tiene como base cuatro perspectivas, las cuales se muestran en el Diagrama No 1.1: financiera, interna, del cliente y de aprendizaje y crecimiento.

Estas son usualmente utilizadas para la creación del CMI, principalmente porque son fácilmente aplicables a la gran mayoría de las empresas, sin embargo, no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

Diagrama No 1.1. *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro de Mando Integral (2007).

Para cada una de las perspectivas, se elabora un cuadro de indicadores con objetivos específicos que permiten ejecutar y controlar la estrategia de la organización.

Sin embargo, también se utiliza el mapa estratégico, el cual consiste en un esquema con todas las relaciones causa-efecto que existen entre las cuatro perspectivas. De esta manera, se pueden mostrar de manera gráfica la estrategia de la organización y la relación que existe entre las distintas variables.

1.1.3.1. Perspectiva financiera

El CMI no deja por fuera la perspectiva financiera, más bien, busca incluir la visión de los accionistas con el fin de medir de qué manera la organización está orientada a la creación de valor. Los indicadores financieros están orientados a medir si la estrategia de la empresa está obteniendo mejores resultados.

Según Kaplan y Norton (2006), un elemento que caracteriza una compañía es el momento en el ciclo de vida en que se encuentre, de acuerdo con el cual debe variar la estrategia por seguir. Para una en crecimiento, su principal objetivo financiero es el crecimiento de ventas, clientes y mayor cobertura. Por otro lado, en la etapa de madurez, utiliza un objetivo financiero relacionado más con la rentabilidad y el mayor aprovechamiento de los recursos.

En esta perspectiva, no solamente se toman en cuenta variables de rendimiento, sino también de gestión del riesgo. Las organizaciones deben equilibrar los objetivos de crecimiento, rentabilidad y flujo de caja, con la gestión y el control del riesgo.

Existen tres temas estratégicos en la perspectiva financiera:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos: es el indicador más utilizado, independientemente de la fase en que se encuentre la organización. Dentro de estos indicadores se encuentran la tasa de crecimiento de las ventas, el porcentaje de los ingresos y clientes no rentables, entre otros.
2. Reducción de costos y mejora de la productividad: adicional al crecimiento y mejoramiento de ingresos, las compañías también desean mejorar la administración de sus costos e incrementar la productividad. Dentro de estos indicadores se encuentra el ingreso por empleado, el costo frente a los competidores, los gastos indirectos, el costo por unidad, entre otros.
3. Utilización de los activos: proporcionan medidas generales de las estrategias financieras para incrementar los ingresos, reducir los costos y aumentar los activos. Dentro de estos objetivos se encuentran las inversiones, la investigación y el desarrollo, las *ratios* de capital circulante, entre otros.

Con esta perspectiva se busca garantizar que, al final del proceso, exista un retorno para la empresa mayor que el capital que está invirtiendo.

1.1.3.2. Perspectiva cliente

Esta perspectiva contempla el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto de la compañía.

Robert Kaplan y David Norton (2006) definen en su libro *Cuadro de Mando Integral* los principales indicadores de la perspectiva cliente como:

1. Cuota de mercado: *“refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas”*. (pág. 81)
2. Incremento de clientes: *“mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.”* (pág. 81)
3. Retención de clientes: *“sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.”* (pág. 81)
4. Satisfacción del cliente: *“evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específico dentro de la propuesta de valor añadido.”* (pág. 81)
5. Rentabilidad del cliente: *“Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.”* (pág. 81)

Estas variables permiten basar la estrategia en el mercado y definir los factores críticos que incrementan la competitividad de la compañía.

1.1.3.3. Perspectiva interna

La perspectiva de los procesos internos contempla los aspectos relacionados con la identificación de los que realiza la compañía e impactan en la satisfacción del cliente y en la obtención de los objetivos financieros propuestos.

El principal objetivo de esta perspectiva es definir cuáles son los procesos claves en los que debe enfocarse la empresa para lograr que sus servicios y productos se ajusten a las necesidades del cliente.

Dentro de la perspectiva interna existe una cadena de valor constituida por tres grandes elementos:

1. Proceso de innovación: la empresa identifica el mercado detectando las necesidades de sus clientes y luego desarrolla y crea productos o servicios que satisfagan dichas necesidades.

2. Proceso de operaciones: consta de dos etapas esenciales: la primera es la construcción y creación de los productos y servicios por ofrecer y la segunda, la entrega de dichos productos o servicios a sus clientes. Es en este proceso donde se busca la excelencia en las operaciones y la reducción de costos.
3. Proceso de servicio postventa: este paso consiste en ocuparse del servicio y la atención brindada al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio. Consiste en el mantenimiento o seguimiento a la venta.

1.1.3.4. Perspectiva aprendizaje y formación

El aprendizaje y el crecimiento de una compañía se basan en tres pilares: personas, sistemas y procedimientos.

Los indicadores en esta perspectiva están orientados a cubrir estas tres grandes áreas:

1. Capacidades del personal de la empresa: contempla el papel fundamental que tienen los empleados de la organización. Dentro de los principales indicadores en esta etapa se encuentra la satisfacción del personal, su retención y productividad.
2. Capacidades de los sistemas de información: por otro lado, el personal de la empresa necesitará adicionalmente información oportuna y fiable acerca de los clientes, procesos internos y resultados financieros que agilicen la toma de decisiones.
3. Motivación, empoderamiento y coherencia de objetivos.

Esta perspectiva se considera como el motor que impulsa todas las anteriores perspectivas, ya que principalmente refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender.

1.1.4. Implementación del Cuadro de Mando Integral

Una vez que se hayan establecido los indicadores para cada una de las perspectivas, el Cuadro de Mando Integral se puede implementar desde dos formas:

1.1.4.1. Modelo de Control y Seguimiento

En caso de que la visión, la estrategia de la compañía y los indicadores por perspectiva estén perfectamente definidos, el BSC se puede implementar como un tradicional modelo de análisis.

En este tipo de modelo se busca dar seguimiento a cada uno de los avances alcanzados específicamente, lo cual permite que durante el proceso de seguimiento y control a cada uno de los logros obtenidos, se obtenga una cantidad importante de información que se presenta en los niveles gerenciales.

1.1.4.2. Modelo de Aprendizaje Organizativo y Comunicación

En empresas en crecimiento o que desean incrementar la productividad de su personal sin perder el control de éstas, se busca que el BSC sea algo más que un modelo de seguimiento, que sea proactivo. Durante el proceso, los indicadores son flexibles y se pueden aprovechar para adecuar la estrategia planteada originalmente. La principal diferencia con el Modelo de Control es que requiere un análisis constante de los indicadores para tomar decisiones que reorienten la estrategia.

1.1.4.3. Proceso de formación estratégica

En el proceso de incorporar el *Balance Scorecard* en las empresas, es fundamental tener en cuenta los procesos de aprendizaje a lo largo de su planificación e implementación. Estos procesos tienen tres características principales:

- Poseen una estructura compartida donde se comunica la estrategia. De esta manera, el personal puede tomar conciencia del aporte que realiza a la consecución de la estrategia general.

Tener una visión compartida es el punto de partida para implementar el BSC, ya que se definen los resultados que toda la empresa desea alcanzar.

Además de una visión compartida, el Cuadro de Mando Integral define un modelo común de actuación, en el que se comunica cómo se relacionan los esfuerzos y logros individuales con los objetivos generales de la compañía.

- Integran elementos como el *feedback* (retroalimentación) que permiten recolectar información de la estrategia para una mejor implementación.

El sistema de retroalimentación debe ser diseñado con el fin de probar, convalidar y modificar la estrategia en cada área de la empresa.

Una de las herramientas utilizadas para brindar una adecuada retroalimentación es la correlación entre dos o más indicadores. Esto no se basa únicamente en presentar información sobre cada indicador del Cuadro de Mando individualmente, sino que se busca analizar y validar las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores.

Otro de los mecanismos para brindar retroalimentación es el análisis del marco hipotético, es decir, establecer reuniones fuera de las oficinas para analizar las estadísticas de la implementación y validar las correlaciones, con el fin de detectar algún fallo en el proceso. Otra herramienta de *feedback* son los informes anecdóticos donde se narran en un reporte los hechos y las acciones tomadas y sus respectivas consecuencias.

- Fomentan un proceso de solución de problemas de equipo en el cual se analizan los datos de la estrategia, en relación con temas y condiciones que surgen.

Este elemento se concentra en el equipo de trabajo y su orientación hacia la estrategia en la planificación del BSC debe mantenerse en su implementación.

El CMI busca que los equipos sean interdisciplinarios en cuanto a sus funciones, es decir, que cada persona del equipo sepa cómo se realizan las funciones del resto de sus integrantes. Esto permite no solamente que cada miembro sienta como propia la responsabilidad de su compañero, sino que a la hora de un conflicto, se busca su solución de manera compartida.

Para alcanzar este objetivo, la empresa usualmente organiza reuniones donde se revisan la estrategia y la responsabilidad de cada miembro del equipo.

1.2. Mapas estratégicos

1.2.1. Definición de mapa estratégico

Los mapas estratégicos son diagramas que describen de qué manera una compañía puede crear valor, principalmente conectando los objetivos estratégicos en relaciones de causa y efecto. Estos mapas son una parte estratégica del CMI, ya que describen las estrategias de creación de valor.

1.2.2. Elaboración de los mapas estratégicos

El primer paso para elaborar un mapa estratégico es definir la misión, visión y estrategia de la compañía:

1. Misión: es una declaración concisa de la razón de existir de la empresa, con el fin de definir hacia dónde se dirigen las actividades y los valores que guían las actividades del personal de la organización.
2. Visión: es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización. Usualmente se trabaja con un plazo de tres a diez años. La visión debe ser externa y orientarse al mercado. Responde a la pregunta de qué percepción desea que tenga el mercado de la empresa.
3. Estrategia: implica elegir un conjunto de actividades que la organización utilizará para crear una diferencia sostenida en el mercado

Una vez definidas la misión y la visión de la compañía, se procede a desarrollar el mapa estratégico a través de las cuatro perspectivas del BSC:

1.2.2.1. Perspectiva financiera

Para una gran mayoría de las empresas, su objetivo principal es maximizar las utilidades, por lo que esta perspectiva se considera principal en relación con las otras variables.

Las estrategias financieras para incrementar sus utilidades están basadas en dos direcciones: vender más y gastar menos; es decir, que el desempeño financiero de una organización puede mejorar a través de dos enfoques: crecimiento de los ingresos y productividad, tal y como se observa en el Diagrama No 1.2

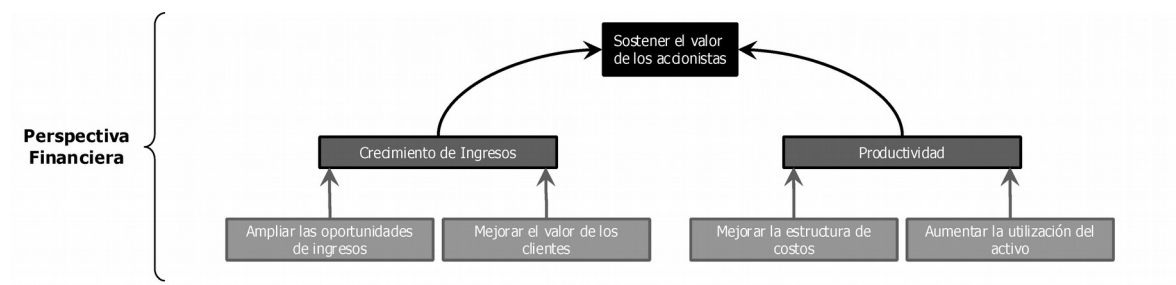
El crecimiento de los ingresos se puede presentar a través de una mayor profundización con los clientes actuales, así como generando nuevos productos o servicios en el mercado actual o en nuevos segmentos.

La productividad se mejora reduciendo los costos a través de gastos directos e indirectos, es decir, mantener la misma cantidad de producto terminado mediante una menor cantidad de materiales, personal, energía y suministros. Por otro lado, la productividad también mejora por medio de la eficiencia del uso de los activos financieros y físicos de la organización.

Las empresas buscan un equilibrio entre el crecimiento de ingresos y la productividad y es ahí donde se establece el vínculo entre la estrategia y la perspectiva financiera.

El crecimiento de ingresos requiere más tiempo para crear valor que las acciones de productividad, lo cual lleva a las organizaciones a orientarse más en el corto plazo dejando de lado el largo plazo. Sin embargo, para mantener el principal objetivo financiero de la compañía, ésta debe tomar ambas dimensiones: largo (crecimiento de ingresos) y corto plazo (productividad).

Diagrama No 1.2. Perspectiva financiera en un mapa estratégico.



Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000l, p. 64.

1.2.2.2. Perspectiva cliente

Para incorporar la estrategia de crecimiento de ingresos, se requiere crear una diferenciación y competitividad en diversos segmentos y mercados específicos.

Es ahí donde se incorpora la perspectiva del cliente, en la cual se identifican los segmentos de cliente objetivo y los respectivos indicadores de desempeño, dentro de los cuales se destacan:

- Satisfacción de los clientes.
- Retención de clientes.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en las compras del cliente.

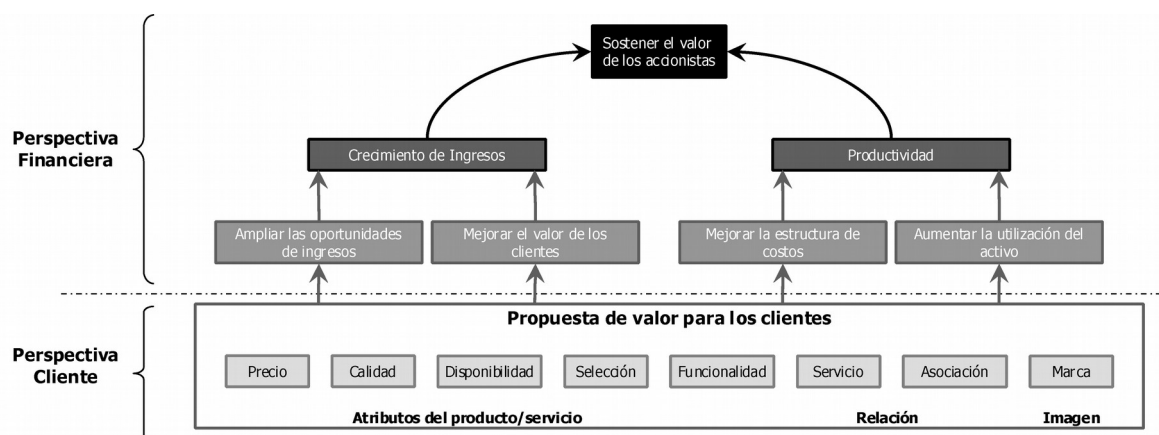
Uno de los primeros pasos para la estrategia de esta perspectiva es definir quiénes son los clientes objetivo, para luego determinar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que la empresa desea ofrecerles.

En la propuesta de valor se define la estrategia de la organización hacia el cliente, contemplando el producto o servicio, relación e imagen de la compañía, tal y como se muestra

en el Diagrama No 1.3. En esta propuesta de valor, la empresa comunica lo que desea hacer mejor o de qué manera quiere diferenciarse de la competencia.

Algunos ejemplos de propuesta de valor consisten en ofrecer a los clientes la mejor compra o destacarse en innovación y liderazgo de productos, así como ofrecer soluciones completas a sus clientes.

Diagrama No 1.3. Perspectiva cliente en un mapa estratégico.



Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, p. 66.

1.2.2.3. Perspectiva interna

Los objetivos de la perspectiva del cliente definen la estrategia y la propuesta de valor, mientras que la financiera describe las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, a través del crecimiento de ingresos y productividad.

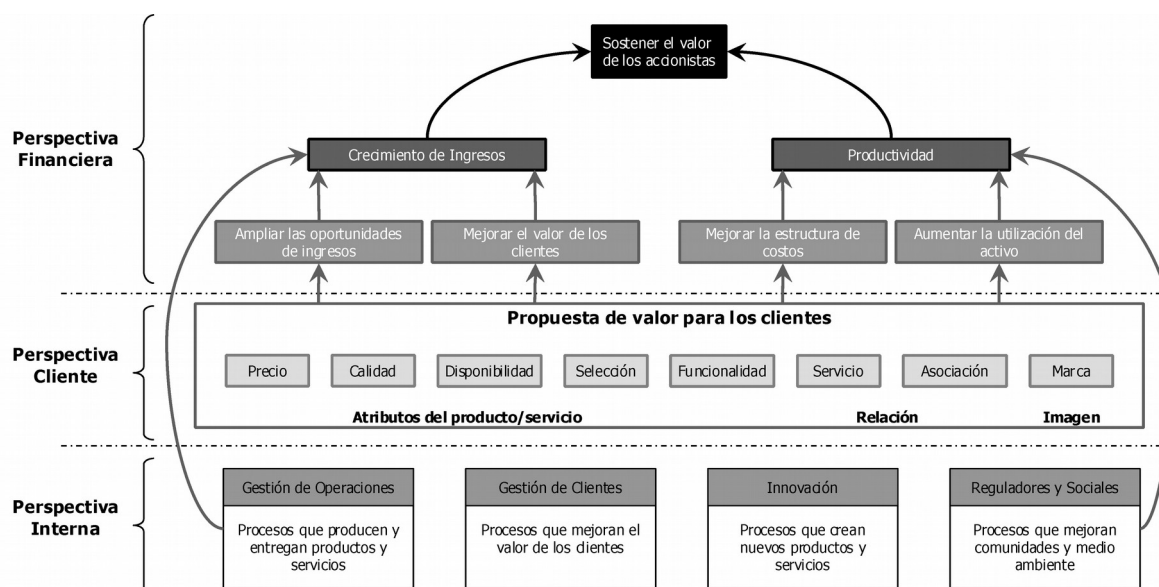
Una vez que se tengan definidos los objetivos financieros y de cliente, los objetivos internos y de aprendizaje y formación van a establecer cómo se alcanzará la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes de suma importancia en la estrategia: producir y entregar la propuesta de valor de sus clientes y mejorar los procesos y reducir los costos para la productividad.

Robert Kaplan y David Norton (2005) han dividido los procesos internos en cuatro grupos, tal y como se muestra en el Diagrama No 1.4:

1. Procesos de gestión de operaciones: son aquellos procesos básicos del día a día en los cuales la compañía genera sus productos y realiza la entrega a sus respectivos clientes.
2. Procesos de gestión de clientes: son aquellos que profundizan las relaciones con los clientes. Entre ellos se encuentran seleccionar, adquirir y mantener los clientes objetivo, así como incrementar los negocios con ellos.
3. Procesos de innovación: son aquellos que desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, logrando incorporarse en nuevos mercados y segmentos de clientes. Entre ellos se encuentran identificar oportunidades para nuevos productos o servicios, gestionar la investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, así como incorporarlos al mercado.
4. Procesos reguladores y sociales: son aquellos procesos que ayudan a las organizaciones a mantenerse en operación en las comunidades y países en donde producen. Se trabaja con las regulaciones nacionales y locales, en áreas tales como medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

Diagrama No 1.4. Perspectiva interna en un mapa estratégico.



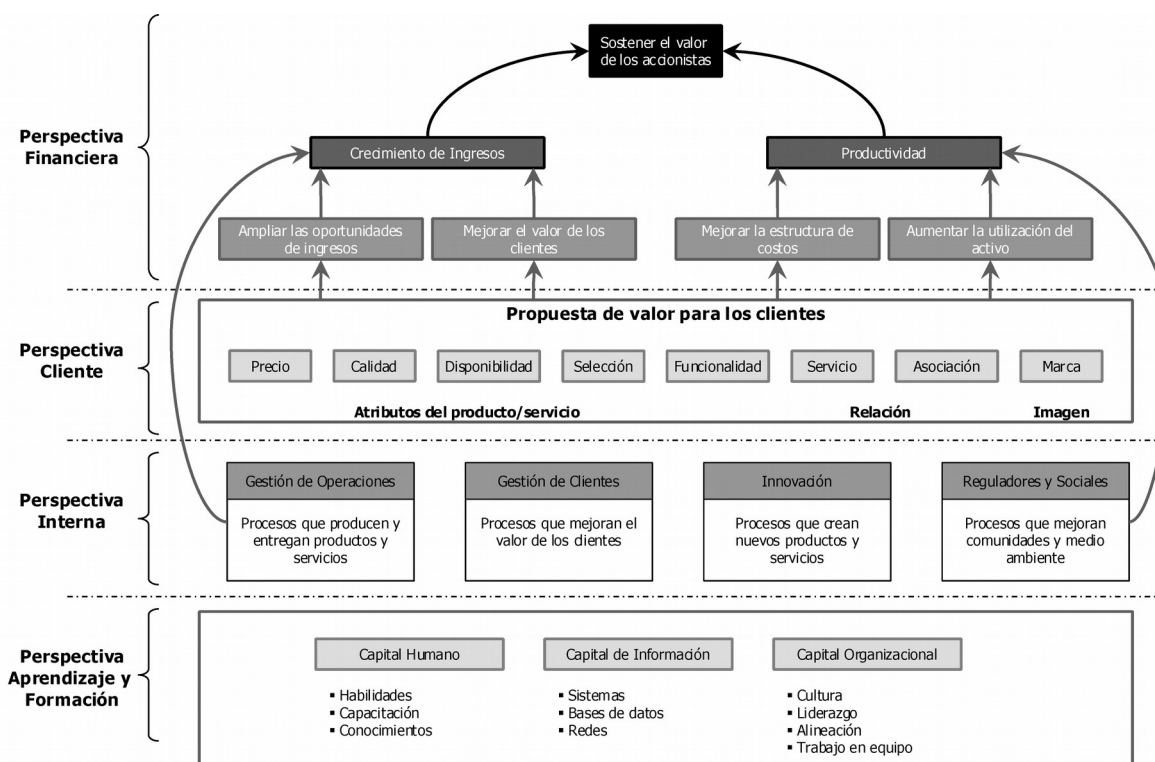
Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, p. 71.

1.2.2.4. Perspectiva de aprendizaje y formación

Incorpora en esta perspectiva a los activos intangibles y describe su rol en la estrategia de la empresa, tal y como se muestra en el Diagrama No 1.5. Los elementos están organizados en tres categorías:

1. Capital humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos.
2. Capital de la información: disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura.
3. Capital organizacional: disponibilidad de la empresa para sostener el proceso de cambio.

Diagrama No 1.5. Perspectiva aprendizaje y formación en un mapa estratégico.



Fuente: Kaplan, R y Norton, D. (2005). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, p. 80.

Después de analizar el modelo que servirá como marco teórico y metodológico para el análisis, el siguiente capítulo explora las principales características de la empresa en la cual se aplicarán los principios del CMI.

II. LA EMPRESA HANESBRANDS INC.

En el presente capítulo se exponen los orígenes de la empresa HanesBrands Inc. hasta llegar a su operación en la actualidad, centrándose específicamente en las operaciones desarrolladas en Costa Rica. Se describe su misión, visión y organización administrativa, lo que permite al lector tener una perspectiva general de la empresa en la cual se desarrolla el trabajo de investigación

Se presenta, adicionalmente, una descripción general del Departamento de Compensación y Beneficios y sus principales áreas de servicio, así como una descripción general de los indicadores que utiliza actualmente.

2.1. Industria textil en el nivel mundial

En el ámbito mundial, la industria textilera representa una parte importante del comercio internacional de bienes. En la siguiente tabla se muestran las estadísticas para el 2004.

Tabla No. 2.1. Exportaciones mundiales de mercancías por tipo de productos (en miles de millones de US\$ y porcentajes).

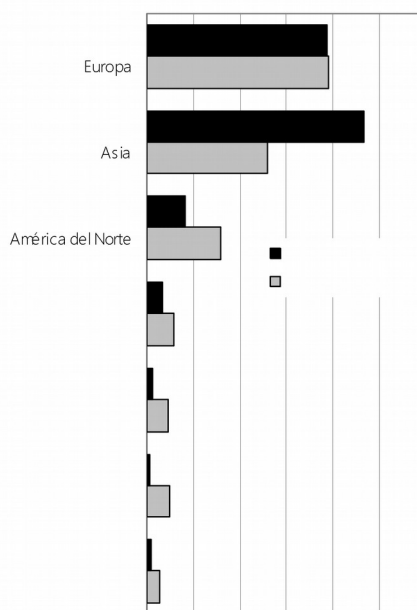
	2005	%
Todos los productos	10.159	
Productos agrícolas	852	8.4%
Productos de Industrias extractivas	1.748	17.2%
Manufactureras	7.312	72.0%
Textiles	203	2.0%
Prendas de vestir	276	2.7%
Productos no especificados	247	2.4%

Fuente: Organización Mundial del Comercio (2005). Estadísticas del Comercio Internacional. Recuperado el 18 de agosto del 2007 de: http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2006_s/its06_toc_s.htm

En el comercio internacional, Asia domina la oferta de productos textiles, especialmente países como China, India, Pakistán, Bangladesh, Corea, Vietnam y Camboya, tal y como se muestra en la Gráfica No 2.1.

De estos países, China es un caso por destacar, pues según la Organización Mundial del Comercio (OMC), para el 2005 empleó a 3,4 millones de personas y fue el mayor productor mundial de fibra de algodón. Adicionalmente, cuenta con 700.000 telares que producen 12 billones de metros cuadrados de tela de algodón y 7 billones de metros cuadrados de mezclas al año.

Gráfica No. 2.1. Partes regionales en el comercio mundial de textiles, 2005 (en porcentajes).



Fuente: Organización Mundial del Comercio (2005). Estadísticas del Comercio Internacional. Recuperado el 18 de agosto del 2007 de: http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2006_s/its06_toc_s.htm

Con respecto a la demanda de productos textiles, ésta es dominada por la Unión Europea, Asia y los Estados Unidos de América. Según la OMC, para los exportadores textiles de la región de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, principalmente para Centroamérica y República Dominicana, los Estados Unidos representan más del 90% de las ventas totales anuales.

El comercio de productos textiles poseía cuotas de importación en ciertos mercados, tales como Estados Unidos, las cuales tenían como principal propósito frenar el acceso de mercancías asiáticas.

Sin embargo, en la Ronda en Uruguay, los países de la Organización Mundial del Comercio acordaron eliminar estas cuotas durante un proceso gradual establecido en el Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATC).

Según estadísticas de la OMC, esto ha beneficiado el volumen de las exportaciones textiles de Centroamérica y República Dominicana hacia los Estados Unidos, el cual se ha quintuplicado en los últimos 15 años. Para el 2005, la región fue el principal exportador tanto en volumen como en valor hacia los EEUU con US\$ 9.509 millones.

En el 2005, las importaciones de prendas de vestir de Estados Unidos desde Latinoamérica representaron el 26% del total recibido. México es el principal exportador latinoamericano con un 10.2% de dichas importaciones. Seguido se encuentran Honduras, República Dominicana, Guatemala y El Salvador, con 3.7%, 3.1%, 2.6% y 2.5%, respectivamente, y Costa Rica, Perú, Colombia y Nicaragua con valores entre 0.9% y 0.7%. Estos países se encuentran entre los 30 mayores exportadores de prendas de vestir a los Estados Unidos.

Uno de los factores que han fortalecido el sector textil en Centroamérica y el Caribe es la presencia de incentivos fiscales a las nuevas empresas textiles, lo cual las lleva a enfocarse casi exclusivamente en la exportación, quedando limitadas sus posibilidades de vender localmente.

Entre ellos se pueden nombrar la exención de Impuesto sobre la Renta, impuestos de importación de materias primas, maquinaria y equipo, impuestos a la repatriación de ganancias e impuesto de ventas o de valor agregado, entre otros.

Por otro lado, la cercanía geográfica al mercado de los EEUU es otro elemento a favor de Centroamérica y el Caribe, ya que permite aprovechar un mejor tiempo de respuesta, principalmente en aquellas solicitudes no planificadas.

Con respecto a los costos totales de producción, la región posee mayores costos que las empresas asiáticas. Sin embargo, a pesar de esto, Centroamérica y el Caribe compiten no en costo sino en tiempo de respuesta, que es un factor crítico de éxito en la industria,

principalmente en algunas épocas del año. Con respecto a los costos de mano de obra, Asia sigue siendo más barato, aunque los Estados Unidos posee costos más elevados que Centroamérica y el Caribe, lo cual impulsa a las empresas norteamericanas a trasladar sus plantas de producción a esos países.

2.2. Industria textil en Costa Rica

Costa Rica, con más de 20 años de experiencia en el sector de la confección textil, ha consolidado esta industria con altos niveles de exportación, teniendo un 95% de las exportaciones en Estados Unidos y Canadá.

Durante los últimos años, el sector textil ha cambiado de manera importante, pasando de un modelo tradicional donde la maquila es de producción masiva a un modelo de nicho con una producción corta y flexible.

Por otro lado, Costa Rica ha incorporado en sus maquilas un excelente control de calidad, ingeniería de planta, desarrollo de muestras y diseños industriales a la moda, según las preferencias del usuario final.

Otro elemento que destaca a Costa Rica en la industria textil es la calificada fuerza laboral, la cual muestra gran capacidad y flexibilidad.

Adicionalmente, las empresas manufactureras poseen personal especializado en *software* de diseño, equipo de apoyo técnico y bilingüe, laboratorios de calidad, fabricación de acuerdo con el WRAP (Producción Mundial Responsable de Ropa), entre otros.

Las exportaciones de la industria manufacturera de Costa Rica se han consolidado. Según PROCOMER, en los primeros ocho meses del 2006, éstas sumaron 3.607 millones de dólares, un 20,5% más que los 2.992 millones reportados en ese período del 2005.

Sin embargo, es importante recalcar que el incremento de las exportaciones de la industria manufacturera no se vio reflejado en el sector textil, cuyas exportaciones bajaron un 9% al pasar de 354,1 a 322,1 millones de dólares.

Actualmente, operan cerca de 102 empresas textiles en el país, las cuales se dirigen a 49 mercados distintos según PROCOMER, de los cuales Estados Unidos y Hong Kong son los principales. Estas generan aproximadamente 20.000 empleos: 15.000 directos y 5.000 indirectos. De ellas, 48 se enfocan en la confección de prendas de vestir, tales como *jackets* (chaquetas), ropa interior de hombre y mujer, medias, ropa deportiva, entre otros.

2.3. HanesBrands Inc.

Un ejemplo de las empresas textiles en Costa Rica es la compañía norteamericana HanesBrands Inc., la cual posee más de un siglo de historia y una cartera de productos de consumo masivo, tales como camisetas, sostenes, *panties*, ropa interior para adultos y niños, calcetines, lencería y ropa deportiva.

En Costa Rica, las operaciones de HanesBrands Inc. inician en 1987 con una sola planta de producción. Para el 2006, la compañía cuenta con cinco plantas que producen ropa interior de hombre, mujer, niño y niña.

La producción que es manufacturada en estas plantas es enviada posteriormente a los centros de distribución en los Estados Unidos, los cuales, a su vez, los venden mayormente a grandes tiendas de departamentos ubicadas en el mismo país.

Según las Estadísticas de Exportación de PROMOMER del 2005, una de las plantas de HanesBrands Inc. ubicada en Heredia ocupa la séptima posición dentro de los principales exportadores del país.

Para satisfacer la demanda norteamericana, la compañía está organizada según las tres principales líneas de negocios que posee y, así mismo, se distribuye por toda la región latinoamericana.

Entre las principales líneas de negocio que integran las operaciones de HanesBrands Inc. se encuentran las siguientes:

1. *Underwear*: ropa interior tradicional: *panties* y *boxers* para hombre, mujer, niño y niña.

2. *Intimates*: lencería, es decir, ropa interior femenina elegante y de mayor detalle. Principalmente son *panties*, sostenes, *baby dolls*, pijamas, entre otros.
3. *Sportswear*: ropa deportiva para hombre, mujer, niño y niña.

2.3.1. Misión y Visión

HBI (HanesBrands Inc.) ha establecido su visión, misión y valores previo al inicio de sus operaciones. Estos se pueden encontrar en la publicación interna de la compañía *The common thread* (septiembre/octubre 2005, p.1) y se mencionan literalmente a continuación.

2.3.1.1. Misión

La misión de HanesBrands Inc. es:

“Crear marcas de fábrica de rentabilidad creciente, mediante el entendimiento íntimo de nuestros consumidores, ejecutando nuestra competencia, e influenciando una ventaja competitiva sostenible.” (*The common thread*, septiembre/octubre 2005, p.1)

2.3.1.2. Visión

La visión de HanesBrands Inc. es:

“Ser una compañía de bienes de consumo de clase mundial con la capacidad distintiva más eficaz de funcionar en todos los canales de distribución.” (*The common thread*, septiembre/octubre 2005, p.1)

2.3.1.3. Valores

Los valores de HanesBrands Inc. son:

- Integridad y estándares éticos. HanesBrands Inc. ha construido una cultura de integridad; ha incorporando las prácticas de negocio globales de manera muy profunda dentro de la cultura de la organización desde los noventa.

- Diversidad: HanesBrands Inc. ha incorporado en sus valores el respeto a la diversidad, ya se de raza, género, edad, identidad étnica, creencia religiosa, capacidad física, orientación sexual, origen nacional, aspecto físico, educación, lengua, estilo de trabajo, ubicación geográfica, experiencia militar, estado civil, estilo de comunicación, clase social y personalidad.
- Calidad: HanesBrands Inc. se asegura de ofrecer a sus trabajadores y contratistas independientes plantas de producción de calidad. Adicionalmente, trabaja en asegurar que su personal tenga un ambiente limpio, seguro y con estándares laborales internacionales.
- Confiabilidad/compromiso: el compromiso de HBI es con referencia a sus trabajadores, clientes, accionistas, socios de negocio y a la comunidad.

2.3.2. Principales marcas

Con el fin de implementar la misión y la visión, la empresa ofrece una gama de productos de alta calidad, los cuales se describen a continuación:

Hanes: es una de las marcas más conocidas en los Estados Unidos, posee más de 100 años e incluye ropa interior de hombre y mujer de calidad.



Hanes es una marca líder en innovación. Ha traído a la industria ideas creativas como *tagless*, *comfortsoft*, los cuales son camisetas diseñadas para una mayor comodidad donde las etiquetas son eliminadas.



Champion: se concentra en ropa deportiva elegante de alta calidad. Es una marca internacional de ropa de alta calidad, auténtica y un puntero en la innovación enfocada en proveer a los deportistas la ropa más fina y cómoda.



Playtex: es una marca enfocada en la ropa íntima que proporciona soluciones para todo tipo de mujer.

A partir de sus inicios como fabricantes de corsés, Playtex ha sido sumamente ingenioso en la creación de productos innovadores y memorables.

Se concentra en saber que el cuerpo de cada mujer es único, para así ofrecer una gama completa de sostenes para todas las figuras



Bali: es una marca enfocada en lencería, ropa íntima de gran calidad, incluyendo sostenes, *panties* y más.

Balí se fundamenta en que la belleza es la elegancia simple y la comodidad que proporciona este tipo de belleza en sus productos.

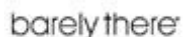


L'eggs: es la marca de calcetería para mujer.

En 1970, L'eggs revolucionó la industria por el ser la primera marca en tener la mayor cadena de distribución en los Estados Unidos.



Just My Size: esta marca ofrece ropa íntima para mujeres de talla grande. Su cartera de productos son sostenes, *panties*, pijamas, y ropa deportiva



Barely There: ofrece sostenes, *panties* y ropa íntima con diseño muy elegantes. Su principal elemento diferenciador es la comodidad.



Wonderbra: es una marca que ofrece a las mujeres ropa íntima que realza su forma natural, utilizando modelos sin costuras, sostenes ligeramente rayados y sin tirantes.



Outerbanks: ofrece ropa corporativa para hombre y mujeres, utilizando estilos elegantes y colores sofisticados

HanesBrands Inc. fabrica una cartera diversa de marcas de ropa para satisfacer las necesidades de sus consumidores, por lo que su lema se concentra en: “*We are what you wear*” (“Nosotros somos lo que usted usa”).

2.3.3 Principales competidores

A pesar de la gran cantidad de empresas de confección textil que existe en Costa Rica, los principales competidores de HanesBrands Inc. son todas aquellas compañías textiles que distribuyen sus productos en el mercado estadounidense. Esto, debido principalmente a que HanesBrands Inc. posee plantas de producción en distintas regiones del mundo, sin embargo, se exporta a los Estados Unidos y es en este país donde se comercializa.

Algunas de las empresas textiles más grandes en los Estados Unidos, las cuales podrían representar una amenaza para HanesBrands Inc. son:



Fruit of the Loom: es una compañía textil norteamericana, enfocada principalmente en la confección de ropa interior. Tiene su casa matriz en Jamestown, Kentucky, y posee plantas de producción situadas en el sudeste de los Estados Unidos. Adicionalmente, tiene instalaciones en Canadá, El Salvador, Honduras, Europa y África del norte.

Fruit of the Loom inició sus operaciones en 1851 en Rhode Island cuando Robert Knight, dueño de un molino textil, visitó a su amigo Rufus Skeel. Éste vendía la ropa elaborada por Robert en una pequeña tienda que poseía.

En 1871, apenas un año después de que la ley de *trademark* fuera aprobada por el Congreso, el Sr. Knight patentó la marca de fábrica, Fruit of the Loom.

La compañía era parte de Northwest Industries, Inc., hasta que fue comprada por Guillermo F. Farley en 1985 y la nombró Farley Industries, Inc.

No obstante, en 1999, la compañía se declara en bancarrota y Berkshire Hathaway Corporation la compra, ya que Warren Buffet apuesta y valora la marca. Él acordó, en enero del 2002, comprar la compañía por aproximadamente \$835 millones en efectivo.

En agosto del 2006, Buffet compra otra gran empresa textil, Russell Corporation, adquiriendo con eficacia a uno de sus competidores.

Por otro lado, el 23 de enero del 2007, la compañía anuncia la compra del negocio lencería de Vanity Fair Corporation, por \$350 millones en efectivo.

Al poseer un negocio de ropa deportiva, como lo presenta a través de Russel Corporation, y una línea de lencería, mediante Vanity Fair Corporation, Fruit of the Loom se consolida como una de las principales empresas textiles en los Estados Unidos, la cual va ganando mercado aceleradamente.



VF Corporation: es una empresa textil norteamericana líder en ropa informal (*jeanswear*), íntima, de día y de trabajo. La casa matriz se encuentra en Greensboro, Carolina del Norte.

Esta compañía fue establecida como Reading Glove and Mitten Manufacturing Company en Pennsylvania, en octubre de 1899, por John Barbey y un grupo de inversionistas. La producción de ropa interior tuvo sus inicios en 1919 y cambia su nombre a Vanity Fair Mills.

La compañía H.D. Lee Company, ahora conocida como Lee Jeans, es adquirida por VF Corporation en 1969 y cambia su nombre a ésta, para reflejar la cadena de producción más diversa.

Blue Bell Inc, empresa dueña de marcas como Wrangler y JanSport, fue adquirida, lo cual permitió duplicar el tamaño de Vanity Fair y hacerla una de las empresas textiles más grandes de los Estados Unidos.

2.4. Departamento de Compensación y Beneficios de HBI

2.4.1. Estructura administrativa

En Costa Rica, HanesBrands Inc. posee cinco plantas de producción, ubicadas en los principales parques industriales del país.

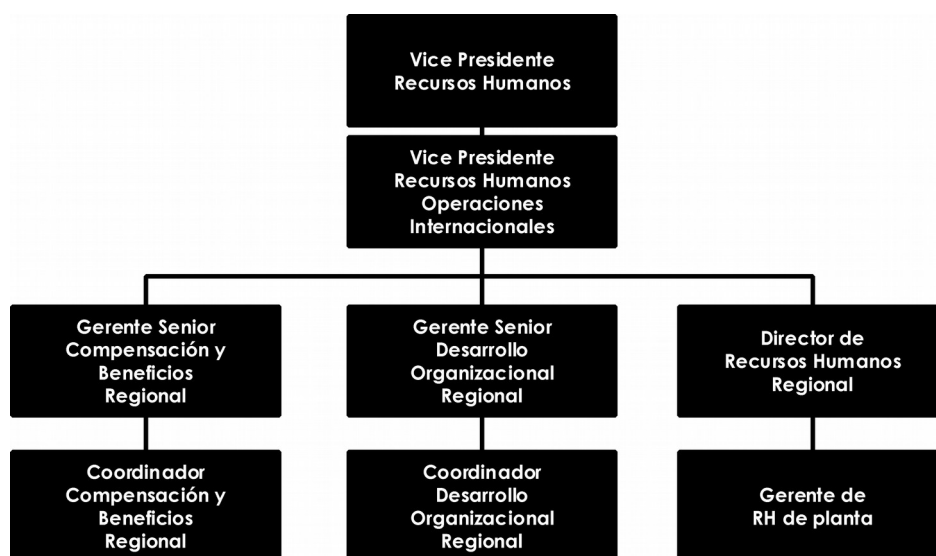
Para darles soporte administrativo a las plantas ubicadas en Costa Rica, HanesBrands posee oficinas corporativas en las Áreas de Finanzas, Contabilidad, Informática, Recursos Humanos, Logística, Auditoría, Ingeniería y Compras.

Sin embargo, es importante mencionar que el alcance de algunos de estos departamentos no solamente cubre Costa Rica, sino que abarca otras operaciones de la región.

Un ejemplo de estos departamentos es Recursos Humanos, el cual brinda soporte en las áreas humanas a toda la región. Para cumplir con esta responsabilidad, posee la estructura que se muestra en el Diagrama No 2.1.

Para las operaciones internacionales, es decir, las que se desarrollan fuera de los Estados Unidos, el Departamento de Recursos Humanos posee su vicepresidente, el cual tiene tres grandes áreas a su cargo: Compensación y Beneficios, Desarrollo Organizacional y Administración de Recursos Humanos.

Diagrama No. 2.1. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos en HanesBrands Inc.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa (2007).

El Departamento de Compensación y Beneficios, al igual que el de Desarrollo Organizacional, cubre todas las plantas y oficinas corporativas en el nivel regional. Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos tiene tres directores encargados de esta región.

Es importante mencionar que la cobertura del Departamento de Recursos Humanos no solamente se limita a aspectos demográficos, sino que abarca todas las divisiones de la compañía.

El Departamento de Compensación y Beneficios tiene como principal responsabilidad asesorar en materia retributiva a todas las áreas de la compañía. Este servicio se orienta a todo el personal de la empresa: asalariado y pagado por hora.

El personal pagado por hora, según HanesBrands Inc., está clasificado en dos tipos:

1. Personal directo: representa a todos los puestos que afectan directamente la producción de las prendas de vestir. En este caso, se refiere específicamente a los operarios. A este tipo de empleado se le paga semanalmente y el cálculo de su paga se realiza automáticamente, por medio de un sistema que define la cantidad de su salario dependiendo de las horas trabajadas durante esa semana.
2. Personal indirecto: representa todos los puestos que afectan indirectamente la producción en las plantas. En este caso se refiere a todas las personas que brindan un apoyo al personal directo, es decir, los supervisores de producción y calidad, mecánicos, personal de bodega, entre otros. De igual manera, el personal indirecto recibe su pago semanalmente, según la cantidad de horas trabajadas.

Por otro lado, el personal asalariado tiene un monto fijo por mes, el cual está administrado por una estructura salarial de bandas propuesta por el Departamento de Compensación y Beneficios.

El personal asalariado está dividido en dos tipos de empleado:

1. Personal exento: representa las posiciones que están exentas de la ley federal estadounidense llamada: Fair Labor Standards Act (FLSA). Esta regula el salario mínimo, el pago de horas extra, el trabajo infantil y los requerimientos para todas las compañías en los Estados Unidos. A pesar de que esta ley no está por encima de la ley de Costa Rica, como empresa pública, HanesBrands Inc. tiene que llevar un reporte de la cantidad de personal.

Usualmente, este tipo de personal se distingue porque son empleados que no reciben pago de horas extra, por ser puestos ejecutivos, directivos y con funciones administrativas. Reciben su pago fijo cada dos semanas o mensualmente.

2. Personal no exento: representa las posiciones que no están exentas de la ley FLSA. Usualmente están asociadas a personas que no tienen funciones de dirección ni ejecución. Al igual que los exentos, reciben su pago quincenalmente o mensualmente.

La asesoría brindada por el Departamento de Compensación y Beneficios se orienta principalmente a los vicepresidentes de Operaciones, directores de Recursos Humanos, gerentes de Planta y Recursos Humanos de planta, gerentes *seniors* y jefaturas de área.

2.4.2. Áreas de servicio

Según Belcher (1973), la política salarial consta de seis principales componentes, los cuales se toman como base para describir los servicios ofrecidos actualmente por el Departamento de Compensación y Beneficios.

2.4.2.1. Niveles salariales

Desde el 2004, el Departamento de Compensación y Beneficios establece una estructura salarial para el personal asalariado. Al estar la región latinoamericana a cargo del departamento, se determinó una estructura salarial por país. Esto se debe primordialmente a las diferencias económicas, sociales y salariales de cada zona.

Para la definición de cada nivel salarial, entre otros, se utiliza información de mercado, brindado por la empresa consultora Hay Group. Ésta tiene una metodología basada en puntos, los cuales determinan, por medio de fórmulas de tendencia lineal, un salario que representa lo que se paga actualmente en el mercado.

Cada nivel salarial está definido por un mínimo y un máximo, rango dentro del cual deberían estar los puestos de la organización. Estos niveles se ajustan periódicamente, basándose sobre todo en índices de costo de vida, tales como inflación, devaluación, entre otros.

2.4.2.2. Salarios individuales

En HanesBrands Inc., la determinación de un salario para una persona depende de la solicitud de un vicepresidente, director, gerente o jefe de departamento.

El procedimiento consiste en hacer una solicitud al Departamento de Compensación y Beneficios, indicando la información relacionada con el puesto y el desempeño de la persona.

Con base en ella y analizando la estructura salarial, la capacidad de pago de la empresa, la proyección de la posición y la equidad interna, el Departamento ofrece una propuesta. Esta propuesta es evaluada por los puestos gerenciales, los cuales la aprueban o solicitan un cambio en el salario ofrecido.

La definición de salarios usualmente va acompañada también de la determinación de incrementos. Estos últimos se ofrecen principalmente por mérito, transferencias o promociones.

2.4.2.3. Retribución no monetaria

Dentro de la política de retribución no monetaria, la empresa ofrece un seguro de gastos médicos a una cantidad definida de colaboradores. Adicionalmente, el Departamento de Compensación y Beneficios otorga la oportunidad de tener salarios en dólares, como un motivador para ciertas categorías en la empresa.

Sin embargo, el principal elemento no monetario que se ofrece en HanesBrands Inc. es el balance trabajo-vida para todo el personal. En ningún momento se busca la explotación ni el desgaste profesional a costas de la vida y salud física y mental del personal.

2.4.2.4. Beneficios

Como retribución indirecta o beneficios, el Departamento de Compensación y Beneficios establece reconocimientos por antigüedad.

El pago de estudios es otro ejemplo de los beneficios que se otorgan al personal. Tanto del idioma inglés, como de una carrera en el nivel de pregrado y postgrado, es selectivo este beneficio, ya que está atado al desempeño y a otras variables. El Departamento de Recursos Humanos busca proporcionar una ayuda financiera al empleado para que continúe sus estudios y esto permita mejorar su desempeño.

Adicionalmente, el personal tiene acceso a las revisiones médicas gratis por medio de las consultas a los doctores de las distintas plantas. Esto permite que cada colaborador tenga una revisión anual mínima que vele por una buena salud de toda la compañía.

2.4.2.5. Salarios a directivos

Para el caso de los puestos directivos y de gerencias *senior*, el Departamento de Compensación y Beneficios establece una estructura salarial acorde a estos niveles, utilizando la misma metodología.

Adicionalmente, estos puestos están clasificados en categorías, según los niveles de responsabilidad y de acuerdo con cada categoría, participan en una posibilidad de un bono.

2.4.2.6. Control

El Departamento de Compensación y Beneficios, periódicamente, establece indicadores de medición y control, para asegurar una buena administración de los salarios de la empresa.

Entre estos indicadores se encuentran los costos por persona, la distribución por categoría, la cantidad de personas pagadas por debajo del mínimo, el porcentaje de penetración, entre otros.

2.4.3. Indicadores de gestión

Actualmente el Departamento de Compensación y Beneficios utiliza, para sus análisis salariales, una cantidad definida de indicadores que se describen a continuación. Estos son utilizados principalmente en caso de que se requiera un aumento de salarios en el nivel nacional para los trabajadores directos e indirectos y están concentrados en la perspectiva interna.

2.4.3.1. Perspectiva interna

Tal y como se mencionó, el énfasis del Departamento ha sido monitorear indicadores internos de la organización que permitan dar un panorama de la situación salarial en el momento del estudio. Los indicadores utilizados actualmente son:

- Incremento salarial: con base en la esencia del Departamento, uno de los principales indicadores que se miden es el porcentaje de incremento que se está proponiendo, así como la fecha en la que se aplicó dicho aumento. Adicionalmente, se adjunta la información del incremento pasado y su respectiva fecha, la cual usualmente corresponde a seis meses antes.
- Salario base: en las plantas de producción, principalmente en la industria manufacturera, se acostumbra a definir el salario de los operarios con base en la cantidad de producto producido. Para esto se establecen matrices en donde se relaciona la cantidad de unidades elaboradas con su respectiva remuneración. Esta medida se suele denominar eficiencia estándar, la cual representa el rendimiento de cada persona y se calcula dividiendo la cantidad de horas trabajadas por la persona, entre el total de horas trabajables.

De esta manera, se monitorea el salario a un rendimiento o eficiencia del 100%, tanto en el momento del estudio salarial, como en el último incremento.

- Salario total: adicional al salario base, actualmente se registra el salario total que en promedio los operarios ganan, tanto sin aumento como con la propuesta de incremento.
- Salario mínimo: por otro lado, en un país como Costa Rica, es importante controlar los incrementos, los cuales se realizan cada seis meses, en enero y julio de cada año. El Consejo Nacional de Salarios recibe propuestas que presentan los diversos sectores para fijar o efectuar revisiones salariales. Estas se realizan tomando en cuenta parámetros generales como la inflación, el costo de vida, el empleo y desempleo, las políticas gubernamentales y otros.

Una vez recibidas las propuestas, el Consejo analiza y determina cuál será el monto del incremento salarial, mediante votación secreta de sus miembros. La revisión acordada entra en vigencia 10 días después de la publicación del respectivo Decreto en el diario oficial *La Gaceta*.

Una vez definido el incremento salarial, es obligación de todas las compañías del sector privado aumentar el salario mínimo en el porcentaje determinado.

2.4.3.2. Perspectiva financiera

En lo referente a la perspectiva financiera, son pocos los indicadores que se utilizan y es información que brinda directamente el Departamento de Finanzas de la compañía:

- Presupuesto: uno de los indicadores financieros utilizados en los estudios actuales es la comparación de la planilla con el incremento salarial propuesto y su respectivo presupuesto. De esta manera también se identifica el costo de la propuesta salarial.

Como presupuesto se entiende la previsión de los gastos e ingresos que una empresa va a realizar en un plazo determinado, el cual usualmente equivale a un año.

En este caso, el presupuesto en el cual se orienta este estudio es la estimación realizada para los incrementos salariales en Costa Rica.

- Inflación y devaluación: como inflación se puede entender el crecimiento continuo de los precios de los bienes y servicios y de ciertos factores productivos de la economía a lo largo del tiempo.

Por otro lado, la devaluación es la depreciación del tipo de cambio y se presenta en un país cuando se asigna un valor más elevado al tipo de cambio.

En lo referente a estos indicadores, se grafica el comportamiento mensual de la devaluación, sin embargo, se registra la inflación solamente del año en curso y del anterior.

2.4.3.3. Perspectiva cliente

Como se ha mencionado, las unidades de producción en Centroamérica y el Caribe están orientadas completamente a la manufactura de prendas de vestir y no a la venta ni mercadeo de los artículos. Justamente por esto, los indicadores de cliente están enfocados en el comportamiento que tienen las empresas competidoras en lo que respecta a la administración salarial.

- Comparación con el mercado: actualmente se define una serie de empresa a las que HBI desea compararse, de acuerdo con ciertos parámetros preestablecidos, y se analiza la cantidad de empleados que posee cada una, el salario base y el respectivo salario por hora.

Este tipo de comparación permite conocer el comportamiento del mercado laboral y cuál es la posición de la empresa en él.

2.4.3.4. Perspectiva aprendizaje y formación

Los indicadores de aprendizaje y formación actualmente los maneja el Departamento de Recursos Humanos y no son tomados formalmente para la toma de decisiones salariales.

Sin embargo, es importante mencionar que en los últimos meses se han hecho avances en elaborar cuadro de indicadores más elaborados, contemplando estos indicadores mencionados y organizándolos de manera más adecuada para su control.

Es importante mencionar que estos indicadores utilizados actualmente han sido diseñados para medir la eficiencia del Departamento, la cual, sumada al rendimiento del resto de los departamentos, permiten generar a la compañía una competitividad en la industria manufacturera.

III. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: SITUACION ACTUAL

A finales del 2006, HanesBrands Inc. se separa de la Corporación Sara Lee, lo cual trae una serie de transformaciones organizacionales en esta nueva etapa a la que se enfrenta. Estos cambios han sido dados principalmente por las nuevas estrategias que la alta gerencia de HBI ha considerado para definir el rumbo de la empresa. Así como se conceptualizó una nueva misión y visión, la gerencia general también ha establecido nuevas directrices y objetivos para la organización.

A continuación se presenta un análisis general del cuadro de indicadores globales para HanesBrands Inc., lo cual proporciona una base para definir los indicadores de desempeño y control para el Departamento de Compensación y Beneficios. Estos objetivos e indicadores globales darán el rumbo y el campo de acción en donde los indicadores propuestos deben ajustarse.

Con el objetivo de alcanzar una mejor comprensión de la estrategia utilizada por la compañía, todos los indicadores globales han sido estructurados en un Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es importante recalcar que la empresa como tal no utiliza un BSC en el nivel global.

3.1. Cuadro de Mando Integral de HanesBrands Inc.

3.1.1. Indicadores financieros

Algunos de los indicadores financieros que actualmente está midiendo el Departamento de Compensación y Beneficios son índices económicos, tales como la inflación y la devaluación. Estos han sido escogidos esencialmente porque a través de ellos el Departamento determina el costo de vida de los costarricenses, monitoreando la variación de los precios al consumidor y la tendencia del tipo de cambio durante el año.

Estas variables son de gran utilidad en los análisis salariales y el Departamento de C&B los incluye en sus estudios para determinar cuánto ha afectado la economía del país en el poder adquisitivo de los trabajadores.

La inflación y la devaluación, junto a otros aspectos como la equidad interna, la competitividad externa, el desempeño de la persona, entre otros, forman parte del contexto que el Departamento estudia al realizar sus propuestas salariales.

Adicionalmente, estos indicadores monitorean el trabajo del Departamento de C&B., primordialmente porque miden la asertividad de los incrementos propuestos. En general se busca un balance entre mantener una competitividad en el negocio y, a la vez, mejorarle el poder adquisitivo al empleado.

Estos índices económicos suelen ser incorporados en los reportes salariales que se presentan a las gerencias. En los informes dirigidos a Casa Matriz, que representan la gran mayoría de los reportes del departamento, estos datos económicos se incluyen para que los altos ejecutivos los conozcan.

Por otro lado, es importante mencionar que tanto la inflación como la devaluación son indicadores que la empresa mide en el nivel global. Actualmente, estos datos son analizados por el departamento de Finanzas, el cual determina las proyecciones para el año en curso y el año siguiente. De esta manera, no se utilizan índices diferentes en los departamentos, sino que la corporación entera maneja los mismos datos.

Sumado a la inflación y la devaluación, otro de los indicadores externos, al cual se le da seguimiento en el Departamento de C&B, es el comportamiento de los salarios mínimos en el ámbito nacional. Como se mencionó en el capítulo anterior, cada seis meses el Consejo Nacional de Salarios establece un salario mínimo para distintos tipos de empleados. El Departamento se interesa en monitorear este incremento primordialmente porque en cada una de las plantas se establece un salario mínimo por hora, el cual es el equivalente a lo que el gobierno establece para los trabajadores calificados, de manera que si el salario nacional sube, la planta debe aumentar su sueldo mínimo de manera obligatoria.

Este indicador tiene una repercusión importante en el nivel de costos en las plantas de producción, lo cual representa un gran interés a los gerentes de cada una de ellas. En las unidades de trabajo existe una cantidad de trabajadores que ganan el salario mínimo, debido a

su baja eficiencia o porque se encuentran en entrenamiento, de manera que sin tomar en cuenta si el sueldo base se eleva o se mantiene, estos empleados van a recibir un incremento que impacta de manera directa en los gastos de la planta.

En el nivel de control interno, el Departamento utiliza el porcentaje de cumplimiento en relación con el presupuesto respectivo. En otras palabras, una vez realizado el análisis salarial, otro de los parámetros por controlar es la cantidad de dinero previsto para los incrementos en el año en curso.

En un inicio del periodo fiscal, el Departamento de Finanzas establece el presupuesto para el año siguiente y en el nivel de compensación a los trabajadores, junto con el Departamento de Compensación y Beneficios, determina una proyección salarial para cada posición en la compañía. Al estar el Departamento totalmente involucrado en la elaboración del presupuesto, cada análisis de pago debe incluirse en el rango establecido; de lo contrario, se podría decir que las proyecciones no fueron las adecuadas o que el estudio salarial está influenciado por variables externas al presupuesto que pueden afectar sus resultados.

Por otro lado, por disposiciones globales, las gerencias de la organización deben mantener los costos de su departamento o unidad de trabajo dentro de lo establecido en el presupuesto, de manera que las planillas propuestas por el Departamento de Compensación y Beneficios deben alienarse también.

Como departamento encargado de la retribución monetaria, además de seguir indicadores económicos y asegurarse que los niveles salariales se mantengan con lo establecido por Finanzas, uno de sus principales objetivos está relacionado con el costo de los incrementos en la planilla. Actualmente este análisis lo elaboran los especialistas financieros, indicando cuánto le va a costar a la empresa un aumento en el salario base o mínimo de los operarios.

En los reportes actuales, este dato es uno de los más importantes por considerar por los gerentes y directores al definir un incremento para Costa Rica, primordialmente porque mide el impacto económico de dicha decisión. A pesar de que es un indicador totalmente calculado

por otra sección, el Departamento de C&B debe incluirlo en sus variables de desempeño, ya que representa el resultado de las decisiones salariales para los operarios en Costa Rica.

Para analizar el uso de los indicadores financieros, tal y como se mencionó en el capítulo anterior, HanesBrands Inc. clasifica a sus empleados en distintas categorías dependiendo de la naturaleza de la posición. Sin embargo, según los reportes mensuales de recursos humanos, los trabajadores directos e indirectos representan un 96% del total del empleados y un 89% de la planilla total de la empresa, motivo principal por el cual el Departamento de C&B se ha enfocado en monitorear únicamente a los operarios.

Sin embargo, aunque los trabajadores exentos y no exentos representen un porcentaje muy inferior, tienen importancia en el nivel salarial. Su grado de experiencia y nivel académico hacen que sus salarios sean más elevados, por lo que la variación del personal administrativo también genera un impacto importante por analizar.

Adicionalmente, en Costa Rica se encuentran las oficinas corporativas, las cuales no solamente cubren las operaciones en el ámbito nacional, sino que alcanzan plantas de otros países de Centroamérica y el Caribe. Por esta razón se consideran los puestos administrativos como posiciones claves para la organización y se genera la necesidad de monitorearlos, no de manera individual sino como un solo grupo. Por otra parte, para continuar analizando los indicadores financieros para el Departamento, es fundamental saber cuál es el rumbo establecido por la empresa en este campo en particular.

La estrategia financiera de la compañía se determina una vez que se separa de Sara Lee Corporation en setiembre del 2007 y es definida por Rich Noll, el Chief Executive Officer, y Lee Wyatt, el Chief Financial Officer. Ellos la comunican a todo el personal por medio de un anuncio institucional el 31 de octubre del 2007, enviado a través del correo electrónico y por medio de un memo corporativo publicado en la misma fecha (HanesBrands Inc., 2006, párr. 16). Adicionalmente, la compañía se interesa en transmitir su nuevo enfoque a sus inversionistas a través de una presentación que resume los principales elementos de la estrategia por seguir.

Como parte de esos comunicados, se describen a continuación los tres principales objetivos financieros planteados para un mediano plazo:

- Crecimiento de las utilidades por acción: como la gran mayoría de las empresas, una de las metas financieras de HBI es incrementar las ganancias de los accionistas que tiene la compañía actualmente.

Desde el 6 de septiembre del 2006, cuando el precio de la acción era de \$19,70, se ha ido incrementando hasta alcanzar el precio promedio de \$29 por acción a mediados de agosto del 2007. Este comportamiento se puede observar en la Gráfica No 3.1

Con respecto a las ganancias para los accionistas, para julio del 2006 eran de \$0,73 por acción. Para finales del 2006, las utilidades por acción habían descendido a \$0,29, tendencia que continuó para el primer trimestre del 2007 (\$0,27 por acción). Sin embargo, para el segundo trimestre del presente año, la empresa logró aumentar sus ganancias a \$0,54 para cada una de las acciones que posee. La organización se ha propuesto seguir incrementando este indicador.

Según analistas de Yahoo Finance, las estimaciones para HBI son más favorables, ya que para finales del 2007 estiman una ganancia por acción de \$1,72 y para el 2008, una utilidad promedio de \$2,10 por cada una de las acciones.

Gráfica No. 3.1. Comportamiento del precio de la acción de HBI de setiembre 2006 a agosto 2007.



Fuente: Google Finance (2007). Recuperado el 25 de Julio del 2007 de: www.finance.google.com/finance?q=NYSE:HBI

- Crecimiento en los ingresos: adicional al incremento en las utilidades para los accionistas, HBI busca levantar el nivel de ingresos en su compañía.

Tal y como se muestra en la Declaración de Ingresos de los últimos trimestres, los ingresos netos fueron aproximadamente de \$50 millones entre julio y septiembre del 2006. Seis meses después, los netos descendieron a \$12 millones y para finales de junio del 2007, aumentaron hasta llegar cerca de los \$25,43 millones.

Debido a las variaciones en los ingresos, HBI ha orientado sus esfuerzos principalmente para incrementar sus ingresos de 1% a 3% a mediano o largo plazo, sin contar las adquisiciones que pueda realizar.

Según analistas de Yahoo Finance, las ventas de HanesBrands Inc. se incrementarán en un 1.4% para el 2007 y un 1.8% para finales del 2008.

- Crecimiento en las utilidades de las operaciones: por otro lado, las ganancias obtenidas de las operaciones es otro de los indicadores que la empresa se encuentra monitorerando. Su principal objetivo al respecto es alcanzar un aumento de 6% a 8%, sin contar los cambios de reestructuraciones que pueda sufrir.

Los ingresos operativos eran cerca de los \$94 millones en septiembre del 2006. Para junio 2007, sufrieron una baja hasta \$88 millones. Sin embargo, es importante mencionar que para los primeros tres meses del presente año, las ganancias provenientes de las operaciones estaban en un nivel más bajo de \$68 millones, las cuales en el siguiente periodo se lograron incrementar en un 28%.

Además de la variación porcentual de los ingresos, HanesBrands Inc. vigila el porcentaje de las ganancias con respecto a las ventas netas, para así determinar cuán eficiente ha sido en sus operaciones en términos de ventas.

Es importante mencionar que la deuda a largo plazo de la compañía es muy elevada, cerca de 18 veces superior a lo que la industria establece. Tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 3.1. Indicadores financieros de endeudamiento de HBI.

FINANCIAL STRENGTH				
	Company	Industry	Sector	S&P 500
Quick Ratio (MRQ)	1.39	2.00	1.62	1.24
Current Ratio (MRQ)	3.24	3.31	2.55	1.76
LT Debt to Equity (MRQ)	18.85	1.07	0.78	0.61
Total Debt to Equity (MRQ)	18.96	1.13	0.93	0.79
Interest Coverage (TTM)	2.00	14.00	8.02	13.22

Fuente: Google Finance (2007). Recuperado el 25 de julio del 2007 de: www.finance.google.com/finance?fstype=ii&q=NYSE:HBI)

Acoplados a la estrategia global de HanesBrands Inc., sus principales directivos también establecieron algunas estrategias que permitirán alcanzar estos tres objetivos financieros que se ha propuesto la compañía a mediano plazo (HanesBrands Inc., 2006, párr.16):

1. Aumentar las ventas: por medio de esta estrategia se busca desarrollar un sentido de urgencia para vender más promocionando las marcas exitosas en cada una de las categorías que posee la empresa. Su objetivo es trabajar fuerte para variar las tendencias en las ventas.

Como indicadores de desempeño se utiliza la variación en las ventas netas y en los ingresos totales y netos. Estos indicadores se clasifican por categorías: camisetas, ropa deportiva, medias, medias para mujer, calzones para mujer, calzones para niños, *brassieres*, *boxers*, entre otros.

2. Disminuir los gastos: por medio de esta estrategia se busca encontrar maneras de gastar menos en todo lo que se haga en HBI. Se desea obtener un control de costos muy agresivo y eliminar los gastos que no son necesarios en el negocio.

Variaciones en los gastos operativos y administrativos, sumadas al cambio en las ganancias operativas, son algunos de los indicadores que la empresa monitorea en esta estrategia.

3. Incrementar el efectivo: por medio de esta estrategia se busca generar más dinero efectivo para invertirlo en otras partes del negocio o pagar la deuda que posee la organización.

Para vigilar el efectivo que pueda generar la empresa, se utilizan indicadores tales como los cambios en el efectivo por actividades de financiamiento y los cambios por actividades de inversión.

Estos son algunos de los indicadores financieros que, en el nivel global, la empresa posee dentro de su plan estratégico.

Según una de las entrevistas realizadas a la gerencia de ingeniería, encargada de los principales indicadores internos de las plantas, las gerencias están orientadas a medir tres indicadores principales, dentro de los cuales se encuentran el costo por SAH (*Standard Average Hour*) que mide el rendimiento de cada una de las plantas de producción (E. Quesada, comunicación personal, 16 de agosto del 2007).

Los SAH equivalen a las horas estándar promedio, las cuales se definen como la cantidad de horas que requiere una planta para generar los niveles de producción en un plazo determinado, usualmente un año.

Para cada unidad, la empresa mide cuánto le cuesta una hora de producción y la compara con respecto al resto de las plantas de producción, entre divisiones y países, con el fin de medir el rendimiento de cada una de ellas.

Tal y como se observa, el énfasis de la compañía está primordialmente en incrementar sus ingresos y disminuir sus gastos, para así generar más efectivo y disminuir su deuda. Esto orienta todos los esfuerzos de la corporación a la administración del costo en cada una de las unidades de trabajo.

El Departamento de Compensación y Beneficios no se encuentra al margen de esta estrategia orientada al costo y, como se analizó, el impacto económico generado por los incrementos salariales, así como el ajuste de la planilla al presupuesto, son muestras de ese control de gastos que la compañía ha impulsado.

Sin embargo, el Departamento no ha tomado en consideración uno de los indicadores financieros que la empresa ha establecido como prioridad: el costo por hora. En las empresas

de maquila, el costo de operación de una planta se concentra en un costo por hora, el cual se ve afectado directamente por los incrementos salariales, por lo que es importante llevar un registro de su variación.

Por otra parte, es importante recalcar que la retribución a los trabajadores, según Belcher (1973), tiene distintos componentes además del salario, tales como los incentivos, bonos, reconocimientos y beneficios, entre otros, los cuales actualmente han sido excluidos no del análisis del Departamento, sino del cuadro de indicadores de gestión.

Estos aportes adicionales se pueden representar en un solo indicador que mida el costo total que está teniendo la empresa hacia sus empleados. Por ejemplo, además del salario, paga seguro social, capacitaciones, bono escolar, feriados, vacaciones, maternidades, incapacidades, aguinaldo, cesantía, preaviso, transporte, seguro médico, bonos, entre otros.

3.1.2. Indicadores internos

Según la teoría del Cuadro de Mando Integral, la perspectiva interna está orientada a los procesos claves de la compañía, tales como el de innovación, las operaciones y el servicio postventa.

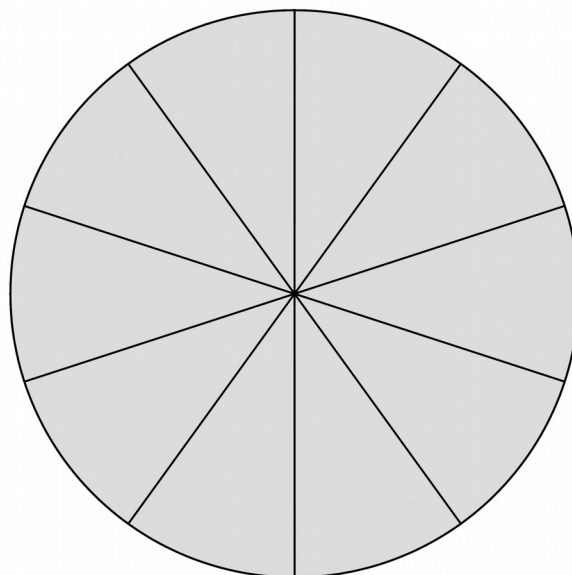
Al tener operaciones en Costa Rica exclusivas de manufactura, HBI se ha enfocado de manera particular en los procesos operativos, dejando a los países correspondientes los procedimientos de innovación y servicio de venta y postventa.

Cada una de las unidades de HanesBrands Inc. posee su propio cuadro de indicadores de desempeño. Las diferentes variables se analizan entonces comparándolas entre plantas, líneas de negocio y países.

Según lo establece el Departamento de Ingeniería, área responsable de consolidar los indicadores operativos, cada planta tiene un cuadro de indicadores que son monitoreados mes a mes, los cuales se muestran en el Diagrama No 3.1. A cada uno de estos indicadores se les ha asignado un puntaje, los cuales dan una calificación al ser sumados y permiten elaborar un

ranking de las plantas de producción por país y línea de negocio (E. Quesada, comunicación personal, 16 de agosto del 2007).

Diagrama No. 3.1. Indicadores internos.



Fuente: Elaboración propia con base en información de HanesBrands Inc. (2007).

Como parte de este panel de indicadores de desempeño, se encuentran:

1. Porcentaje de adherencia: es el porcentaje que mide que la planta se haya adherido a la producción que había planificado con anterioridad, en otras palabras, si cumplió con lo establecido en su planificación.

Este indicador permite verificar la eficiencia del Departamento de Planificación y Logística, así como el desempeño general de la planta y se busca que sea lo más elevado posible.

2. Porcentaje de eficiencia real: representa el rendimiento de cada empleado de la planta y se calcula dividiendo la cantidad de horas trabajadas por la persona entre el total de horas trabajables. A diferencia de la eficiencia estándar, en la eficiencia real se toman en cuenta las horas trabajadas contando las de paro por máquina mala, capacitaciones, falta de materiales, entre otros.

La eficiencia real está orientada a la eficiencia como tal de la planta y la estándar se enfoca en el rendimiento que el trabajador obtuvo.

3. Porcentaje AQL: es un indicador de control de calidad. Por medio de éste se determina la cantidad de productos defectuosos entre la cantidad total de los inspeccionados. Cada planta de producción tiene un Departamento de Calidad, el cual se encarga de realizar las inspecciones de materiales antes de entrar en las líneas de producción, inspecciones durante la producción e inspecciones cuando el producto ya está totalmente terminado.

4. Porcentaje de tiempo de espera de trabajo: es la cantidad de tiempo que un operario debe esperar por falta de material. Se calcula dividiendo las horas de producción que se perdieron por falta de material en la línea entre la cantidad de horas trabajables..

Por medio de este indicador se mide el desempeño del Departamento de Planificación y Logística, área responsable en velar por que nunca falten materiales en la línea de trabajo.

5. Porcentaje de máquina mala: representa la cantidad de tiempo que un operario debe esperar por falla en su máquina de trabajo o demoras por falla de otra máquina de la que su producción depende. Se calcula dividiendo las horas de producción que se perdieron por fallas en máquinas entre la cantidad de horas trabajables.

En este caso es el desempeño del Departamento de Mecánica el que se está evaluando, ya que la cantidad de tiempo que la producción es suspendida depende de la eficiencia y eficacia de los mecánicos.

6. Porcentaje de personal abajo del punto de equilibrio: el punto de equilibrio es aquel en el cual las ganancias igualan a las pérdidas.

En este caso se determina el punto de equilibrio cuando el rendimiento que el operario genere compensa el salario que se le tiene que pagar.

En el caso de que el operario genere una eficiencia menor al punto de equilibrio, la empresa debe reconocerle el salario a dicho punto; sin embargo, si su rendimiento es superior, empieza a ganar incentivos.

El punto de equilibrio se calcula dividiendo el salario mínimo de ley entre el sueldo base que se paga a un operario cuando tiene una eficiencia del 100%.

Este indicador determina la cantidad de personas que se encuentran debajo del punto de equilibrio, posición en donde la empresa no es beneficiada, por lo que cuanto más bajo sea, mayor será el puntaje que recibe la planta de producción.

7. Porcentaje de personal abajo de la curva: cuando un operario empieza a trabajar en las plantas de HBI, se integra a un programa de entrenamiento en las primeras semanas.

Estos operarios se colocan en un área especial donde se les instruye acerca del procedimiento de la operación que les corresponde. Durante ese tiempo, la empresa ha determinado una curva que la persona debe ir alcanzando semana a semana hasta llegar a una eficiencia del 100%, momento en el que pasan a una línea de producción.

Sin embargo, existen algunos operarios que no alcanzan el nivel correspondiente a la curva, cantidad porcentual que se refleja en este indicador. Está orientado a medir el desempeño del Departamento de Entrenamiento.

8. Precisión del inventario: este indicador mide el porcentaje de precisión que tiene el inventario físico de una planta de producción en relación con lo que dice el sistema de inventarios. El desempeño del Departamento de Inventarios es lo que valora este indicador.

9. Porcentaje de ausentismo: es el conjunto de ausencias por parte de los operarios en una planta de producción, tengan o no su justificación. Este indicador lo vigila el Departamento de Recursos Humanos en cada planta, y es responsable de velar que sus niveles permanezcan bajos. Se calcula dividiendo el número de ausencias entre el total de días trabajables.

10. Inventario en proceso: son las existencias que hay a medida de que se agrega mano de obra y otros materiales al artículo que llegará a ser el producto final. Se calcula en días que el Departamento de Inventario va a poder abastecer el proceso de producción. Es otro indicador de desempeño para este departamento.

Al igual que la mayoría de los indicadores mencionados, cuanto más bajo sea su nivel, mayor rendimiento tiene la unidad de trabajo. Este indicador se mide en cantidad de días.

11. Planes Manufactura Esbelta (*Lean Manufacturing*): es una filosofía de gestión enfocada en la reducción de desperdicios tales como sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos.

Tal filosofía se aplica en todas las plantas de HBI por medio de proyectos específicos. Cada uno tiene sus propios objetivos, indicadores y, sobre todo, su impacto en la producción.

El Departamento de Ingeniería es el encargado de llevar una matriz, la cual verifica el desempeño semanal de cada uno de los proyectos, según sus objetivos, y el cumplimiento de indicadores y reducción de costos finales. Al final, la matriz proporciona un porcentaje de cumplimiento del plan estratégico para cada planta.

12. Flexibilidad: como último indicador se tiene el nivel de flexibilidad que tiene cada unidad. Con esto se entiende la cantidad de operarios que no solamente conoce una operación en el proceso, sino que sabe cómo coser varias operaciones y darle mayor flexibilidad a la unidad en caso de ausencias.

Tal y como se pudo observar, la orientación de la planta es controlar su costo, lo cual se ajusta totalmente a la estrategia financiera que la empresa se ha propuesto. Acoplado a este enfoque, el Departamento de C&B proporciona información a las gerencias relacionadas con el costo salarial, como una herramienta complementaria para la medición del gasto respectivo de sus plantas.

En las plantas de producción, principalmente en la industria manufacturera, se acostumbra a definir el salario de los operarios con base en la cantidad de producto producido. Para esto, se

establecen matrices en donde se indica la eficiencia, es decir, la cantidad de horas trabajadas entre la cantidad de horas trabajables. Con base en esta eficiencia y dependiendo del nivel de producto terminado, se determina el salario de los operarios.

En el caso de que el trabajador alcance una eficiencia del 100%, su remuneración es llamada salario base y éste es monitoreado por el Departamento de C&B. El salario base, tal y como su nombre lo dice, es la base utilizada para calcular el resto de los montos por pagar según la eficiencia trabajada, de ahí su importancia para las operaciones de la compañía. Un incremento en el salario base repercutirá en un aumento en la planilla de la planta, subiendo los costos de la unidad.

Si el personal de la empresa recibe un salario superior al mínimo, no es obligación de ella incrementarlo en lo que establezca el gobierno, a menos de que exista alguna convención colectiva, un arreglo directo o cualquier otra negociación obrero-patronal que así lo estipule. En el caso de HBI, no existe ese tipo de contratos con los operarios, por lo que la empresa está en total libertad de definir si realiza un aumento.

Por otro lado, al igual que se mencionó en el análisis de los indicadores financieros, además de los salarios, se les otorga a los operarios directos e indirectos incentivos por los niveles de producción alcanzados, los cuales no se vigilan actualmente.

El sistema de incentivos equivale a la retribución según el cumplimiento de ciertos estándares y objetivos de desempeño y, en caso de que el Departamento lo incluya como indicador, las gerencias de las plantas podrán especificar si están orientados a motivar a sus empleados a través de bonos o si se concentran de manera fija en su salario base.

Por otro lado, si se sumaran los incentivos al salario base, se daría seguimiento al salario total recibido por los trabajadores. Profundizando un poco más, se podría determinar la cantidad total que la persona recibe, usualmente llamada 'salario llevado a casa' (*take home pay*), lo cual mostraría el impacto de las deducciones salariales en el total recibido.

Actualmente, entre los indicadores financieros se encuentra el impacto económico de los aumentos salariales; sin embargo, además de dar seguimiento al salario base, el mínimo y el total, el Departamento de C&B considera la tendencia que éstos han tenido a través de tiempo. A pesar de que solamente se analicen dos periodos, por medio de este índice se puede observar el comportamiento de los aumentos de salario de los operarios de la organización.

Este indicador es muy utilizado principalmente por las gerencias de las plantas de producción, las cuales buscan mantenerse al tanto de los cambios salariales. Sin embargo, la información que brinda actualmente es limitada, lo cual impide lograr el propósito, debido a que al mostrar dos periodos, es decir un plazo de un año, no se logra ver la tendencia de los incrementos.

En el caso de que el plazo de análisis fuera más extenso, por lo menos de cinco años, los directores y gerentes podrían determinar el grado de agresividad o pasividad que han tenido en la retribución a sus operarios.

En el Departamento de C&B en particular, el indicador es utilizado más que para medir el desempeño, pues se usa como una variable de gestión que permite analizar la información histórica de cada una de las plantas de producción para definir un incremento futuro.

Una de las variables de desempeño operativo en las plantas de producción relacionadas con la administración salarial es la cantidad de personas que se encuentran por debajo del punto de equilibrio. A pesar de que es un indicador de otro departamento, sería apropiado incluirlo en el panel de indicadores porque permitiría verificar cuánto dinero debe cubrir la empresa a aquellos trabajadores que, por su baja eficiencia, no alcanzan a cubrir su propio salario. Por supuesto, este indicador tendría que venir complementado con un plan de acción que permita ir disminuyendo sus porcentajes.

Por otro lado, otra de las grandes oportunidades que se plantean para el Área de Compensación y Beneficios es ampliar los indicadores al resto del personal administrativo. Al igual que los indicadores financieros, los índices internos se concentran en el personal directo. Sin embargo, es importante recalcar que los trabajadores asalariados requieren un análisis mucho más exhaustivo al realizar una propuesta, esencialmente porque se estudia caso por

caso. Para las posiciones pagadas por hora, éstos son retribuidos por un solo indicador, el salario base, el cual, como se mencionó, determina los salarios correspondientes al resto de las eficiencias.

3.1.3. Indicadores de clientes

A pesar de que esta perspectiva está enfocada en medir el mercado y el cliente final de la compañía, la actividad de ventas y mercadeo está dedicada a mercados tales como Estados Unidos, México, Colombia, Brasil, entre otros, por lo que los indicadores de clientes son exclusivos de estos países. Sin embargo, éstos repercuten en los indicadores internos de cada una de las plantas de producción, de ahí su importancia en conocerlo y analizarlos.

Dentro de la perspectiva de cliente, uno de los aspectos al que HanesBrands Inc. da seguimiento es a la cuota de mercado en cada una de las categorías a las que pertenece. La compañía busca obtener el porcentaje que posee en cada segmento de mercado y así monitorearlo a través del tiempo.

Este indicador suele ser calculado por empresas de investigación de mercado, tales como NPD Group, la cual brinda este tipo de información a HBI. Esta compañía suele especializarse en segmentos de mercado específicos para así brindar la información detallada que cada empresa desea tener.

Sin embargo, existen muchas empresas en los Estados Unidos que realizan este tipo de estudios de mercado. Una de ellas es Retailing Today, una revista destinada a proporcionar información a las compañías minoristas a través de noticias, tendencias e investigaciones realizadas en diferentes áreas tales como textil, accesorios, casa, comida, entretenimiento, entre otros.

Según Retailing Today, en la Tabla No 3.2 se muestra la tendencia en la participación de mercado de HanesBrands Inc. desde el 2001 al 2003 en las categorías de lencería, ropa de mujer, ropa de hombre y ropa de niños.

Los datos suministrados por NPD Group muestran, para estos segmentos de mercado, la misma tendencia hasta el 2006. Adicionalmente, presenta participaciones similares para la categoría de calcetas, medias de mujer, camisetas y ropa deportiva.

Tabla No. 3.2. Cuota de mercado de HBI según segmento.

	2001	2002	2003
Lencería			
Hanes	35%	43%	39%
Playtex	8%	9%	16%
Victoria's Secret	11%	9%	6%
L'eggs	6%	9%	6%
Vanity fair	6%	8%	5%
Otros	34%	22%	28%
Ropa Mujer			
Hanes	18%	20%	19%
Levi's	10%	6%	7%
Liz Claiborne	7%	5%	
Otros (Victoria's Secret, Lee, Calvin Klein, Polo, ...)	65%	69%	74%
Ropa Niño			
OshKosh	10%	12%	
Hanes	9%	9%	16%
Carter's		8%	5%
Nike	8%	7%	9%
Levi's	10%	7%	10%
Otros (Fruit of the Loom, Tommy Hilfiger, ...)	63%	57%	60%
Ropa Hombre			
Hanes	19%	24%	30%
Levi's	14%	14%	15%
Dockers		12%	7%
Wrangler	8%	8%	10%
Fruit of The Loom	8%	8%	11%
Otros (Polo, Ralph Lauren, ...)	51%	34%	27%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de *Retailing Today*, estudio de mercado textil, 2001-2003 (2007).

Asimismo, NPD Group asegura que para el 2006 HanesBrands Inc. posee la posición N° 1 o N° 2 en las categorías en las que tiene presencia, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 3.3. Posición de HBI según segmento de mercado.

Categoría	Tamaño del segmento <small>m i l l o n e s d ó l a r e s</small>	Posición de HBI
Camisetas	\$23.30	#1
Brassiers	\$5.60	#2
Ropa Deportiva	\$5.10	#1
Calcetas	\$4.80	#1
Ropa Hombre	\$3.10	#1
Ropa Mujer	\$3.00	#2
Ropa Niños	\$1.10	#1

Fuente: The NPD Group (2006). *Seguimiento Panel del Consumidor*. Recuperado el 18 de agosto del 2007 de: http://www.npd.com/statis_s/its2006_s/

Para complementar este indicador principal, el Departamento de Mercadeo y Ventas ha determinado seis variables de gestión que está monitoreando desde setiembre 2006 (HanesBrands Inc., 2007, párr. 14):

1. Necesidades del consumidor: determina las variables que los clientes definen como una necesidad en los productos y cuánto logra HBI satisfacer esos deseos y necesidades.
2. Superioridad de los productos: la compañía utiliza dos pruebas (Prueba a Ciegas y Prueba de Comparación Pareada), las cuales determinan qué áreas y cuán superiores o inferiores son los atributos de los productos de HBI en comparación con los de la competencia.

La Prueba a Ciegas consiste en una serie de exámenes que se les aplican a los usuarios finales de un producto donde no se identifica la marca. Como punto de referencia se toma usualmente el producto equivalente de la competencia.

La Comparación Pareada es una matriz en la que se detallan los criterios que se quieren comparar como columnas y, de acuerdo con ciertos criterios ya definidos, se califica cada una de las marcas o productos, los cuales se indican en las filas de la matriz. De esta manera, se tiene una calificación por atributo para cada una de las marcas propias y de los competidores.

3. Clasificación en las marcas de la compañía: determina un *ranking* interno para establecer cuáles son las marcas estrella en HanesBrands Inc., en relación con las ventas realizadas en un determinado plazo.

4. Clasificación en los segmentos de la compañía: determina un *ranking* externo que identifica cuáles son las marcas que poseen mayor participación en ventas en cada segmento de mercado. Este indicador se relaciona directamente con la participación de mercado.

5. Publicidad exitosa: se elabora una matriz en donde se relaciona el grado de persuasión de la campaña publicitaria y el interés o recordación que tuvo esa campaña en el público meta.

De esta manera, se mide la eficacia de la campaña o publicidad. Por ejemplo, en caso de que ésta no sea persuasiva ni logre alcanzar ningún interés, se podría decir que no fue exitosa; sin embargo, si la persuasión fue alta así como su recordación, se considera que cumplió sus objetivos.

6. Inversión en medios: se determina como indicador el *Target Rate Point* (TRP, por sus siglas en inglés), el cual establece un puntaje de popularidad de los productos de HBI en un medio de comunicación establecido (televisión, radio, prensa, entre otros) orientado a un segmento meta que se desea evaluar.

A pesar de que la mayoría de estos indicadores no puede ser aplicado al mercado costarricense, es importante mencionar que estos conceptos de monitoreo del mercado pueden incorporarse a los competidores locales. Este mismo enfoque es el que, en esencia, ha movido al Departamento de Compensación y Beneficios a compararse con empresas que puedan ser una oportunidad de trabajo para sus operarios. Actualmente, el Departamento escoge una cantidad de compañías por parque industrial con las que quiere competir salarialmente.

Sin embargo, este estudio es bastante limitado, ya que solamente indica el salario base y el total de los competidores. A pesar de que son elementos importantes por considerar en el análisis, HBI visualiza solamente una parte del panorama de remuneración externo.

Para tener el contexto completo, se debe medir no solamente la información de mercado, sino comparar estos datos con los de cada uno de los centros de operaciones de la compañía. Como base de comparación, se toman todos los índices internos del Departamento de C&B que se analizaron en el apartado anterior: salario mínimo y base, incentivos, salario total y neto.

De esta manera, los gerentes podrán conocer cuán distantes están de la base al 100% de eficiencia de los competidores, cuál es la diferencia en relación con el salario mínimo del resto de las empresas, cuál es el enfoque en la administración salarial de sus respectivos operarios, cuán agresivos son en el nivel de incentivos en relación con el mercado, de forma que al final podrán determinar si el empleado de HBI se lleva más o menos dinero a su casa.

En el caso del Departamento de Compensación y Beneficios, esta comparación es un indicador de desempeño importante por incorporar, ya que define la política que puede tener, ya sea orientada a perseguir la competitividad externa o a mantener la equidad interna. De manera ideal, se busca alcanzar un balance entre ambas orientaciones. Asimismo, a través de estos indicadores se podrá tener un parámetro para conocer cuán cerca o lejos se encuentra la empresa del mercado, en aspectos de retribución salarial.

Al igual que en las dos perspectivas anteriores, el Departamento presenta la oportunidad de compararse con el mercado no sólo en el nivel de operarios, sino que también se puede analizar específicamente la información de los puestos indirectos y, así, verificar cuán asertivos han sido en la determinación de sus salarios.

El personal asalariado, ya sean trabajadores exentos y no exentos, tal como se explicó en el segundo capítulo, son administrados por medio de una estructura salarial a través de bandas anchas. Según la naturaleza de la posición, se les otorga una banda, la cual tiene un mínimo y un máximo. Al realizar el análisis salarial, es necesario tomar en cuenta el estatus dentro de cada banda:

- En escala: el salario de la persona está entre el mínimo y el máximo de la banda.
- Debajo: el sueldo de la persona está por debajo del mínimo de la banda.
- Encima: el salario de la persona está por encima del máximo de la banda.

Su posición entre las bandas determina el grado de eficiencia en la asignación salarial para el personal administrativo, ya que cuantos más trabajadores se encuentren en escala, más salarios asignados por el Departamento de Compensación y Beneficios coinciden con lo que la industria está pagando para esas posiciones.

Por otro lado, para controlar con más detalle el desempeño del Departamento, no solamente es importante establecer la cantidad de personas que se encuentran en banda, sino qué tan cercanos o lejanos se encuentran de los límites respectivos.

Por ejemplo, una persona puede estar debajo de la banda a la que corresponde, sin embargo, el saber que se encuentra únicamente un 2% por debajo le permite al Departamento de Compensación y Beneficios establecer planes para incorporarla a la banda en el siguiente aumento. Sin embargo, si se encontrara 25% por debajo del mínimo, se tendrían que definir acciones más agresivas para su crecimiento salarial.

De esta manera, saber cuán abajo o arriba se encuentran los salarios en la estructura salarial permitirá vigilar la eficiencia del Departamento, además de dar un parámetro más específico a la hora de definir los salarios para las contrataciones, promociones o aumentos por mérito.

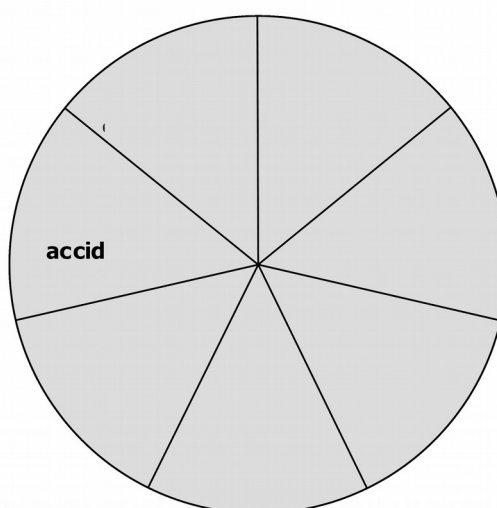
La gran mayoría de la información salarial en el nivel administrativo no está orientada a analizar la industria manufacturera, tal y como se consigue para los operarios directos e indirectos, por lo que adicionalmente a estos indicadores de mercado, el Departamento también podría monitorear índices del sector que darían un panorama del tamaño de la industria, de las empresas que lo componen y de su administración salarial.

De esta manera, el Departamento podría controlar su rendimiento en el nivel del personal directo, indirecto, exento y no exento. Asimismo, podría brindar información a cada área acerca de la posición de sus integrantes en el mercado del salario, lo cual facilita los análisis respectivos.

3.1.4. Indicadores de aprendizaje y formación

Los indicadores relacionados con el aprendizaje y la formación están totalmente a cargo del Departamento de Recursos Humanos, tanto en cada una de las plantas como en el ámbito corporativo. Según la entrevista realizada a la Gerencia de Recursos Humanos de Costa Rica, estos son los indicadores que se vigilan mensualmente (G. Meza, comunicación personal, 24 de agosto del 2007):

Diagrama No. 3.2. *Indicadores de Aprendizaje y Formación.*



Fuente: Elaboración propia con base en información de HanesBrands Inc. (2007).

1. Satisfacción del personal: uno de los primeros indicadores medidos por HanesBrands Inc. en lo referente a la administración del recurso humano, es saber cuál es la opinión de los colaboradores acerca de la empresa.

Esta variable se obtiene de la información resultante de una encuesta interna que cada planta debe efectuar anualmente para determinar las áreas fuertes y, sobre todo, identificar las oportunidades de mejora.

En lo referente a la satisfacción del personal, se analiza este rubro desde dos perspectivas: el porcentaje de satisfacción e insatisfacción.

Adicionalmente a la encuesta interna, HBI también realiza, a través de una empresa externa, una encuesta corporativa a todo el personal de la compañía. Esta encuesta se busca aplicar cada dos años.

Por otro lado, semanalmente se monitorea la cantidad de quejas puestas por los trabajadores, lo cual permite ir detectando las áreas críticas antes de las encuestas generales.

2. Capacitación: HanesBrands Inc. se ha destacado desde un inicio por ser una empresa que invierte en preparar y capacitar a sus trabajadores, para fortalecer las competencias existentes y generando nuevas habilidades para mejorar su desempeño.

Como indicador de control se utiliza la cantidad de clases o capacitaciones realizadas al mes para cada una de las unidades de producción. De esta manera, se logra impulsar que los trabajadores reciban constantemente actualizaciones y perfeccionando sus conocimientos.

La meta por alcanzar varía por planta y va a depender directamente del plan de capacitación que determina el Departamento de Desarrollo Organizacional junto a las gerencias de Planta y de Recursos Humanos.

Sin embargo, no solamente se analiza el número de capacitaciones realizadas al mes, sino que también se monitorea la cantidad de participantes que asisten a cada clase planificada. Por supuesto, para cada capacitación programada hay una meta de participantes por alcanzar.

Por medio de las capacitaciones se evalúa el desempeño del Departamento de Desarrollo Organizacional y la Gerencia de Recursos Humanos en cada una de las plantas.

3. Razón de Recursos Humanos: como Departamento de Recursos Humanos, es interesante saber cuánta gente hay en él con respecto al total de trabajadores en la planta de producción. Esto es lo que HBI denomina Razón RH y se calcula dividiendo la cantidad de personas de esta área entre el total de empleados.

4. Salario neto: una de las variables que se monitorea actualmente es el salario neto.

Como primer indicador salarial, se tiene la distribución porcentual de los salarios en cuatro niveles. Igualmente, se calcula el salario neto promedio por planta, deduciendo solamente las cargas sociales legales y también el sueldo neto promedio, restando adicionalmente las deducciones que tienen los operarios en la asociación solidarista.

Por medio de estos indicadores, se evalúa el desempeño del Departamento de Compensación y Beneficios.

5. Casos legales: al ser una empresa de manufactura en la que se trabaja con operarios y es propensa a sindicatos, es fundamental el seguimiento de la cantidad de casos legales que se llevan actualmente en cada una de las plantas.

Además de la cantidad de casos, se registra el número de empleados suspendidos o despedidos por estos casos legales.

A través de la cantidad de casos de este tipo, se procura evaluar el desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos en cada una de las plantas de producción.

6. Ausentismo y rotación: el número de ausencias en cada planta y sus respectivos días no trabajados es un indicador que se sigue minuciosamente, ya que afecta de forma directa la producción mensual.

Adicionalmente, no sólo se analiza la cantidad de días por incapacidades y ausencias, sino que se identifican también las principales razones que brindan los trabajadores al ausentarse.

Por otro lado, otro indicador a medir es la rotación de personal, que corresponde a la cantidad de trabajadores que ingresan y salen de la compañía en un periodo de tiempo determinado. El índice de la rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de los de la organización.

Tal y como se mencionó, este es uno de los indicadores que monitorean varios departamentos en la compañía, sin embargo, el de Recursos Humanos es el responsable de recopilar y suministrar la información al resto de las áreas para así utilizarla.

7. Proyectos de comunidad: cumpliendo con la visión global de la empresa de responsabilidad comunitaria, el Departamento de Recursos Humanos monitorea los proyectos comunitarios tomando como indicadores la cantidad de horas y empleados voluntarios.

Al tener la información brindada por estos indicadores totalmente centralizada en el Departamento de Recursos Humanos, se presenta la oportunidad para que el Área de Compensación y Beneficios incorpore algunos que afectan directamente la asignación salarial.

Tomando como base el indicador de satisfacción global de la compañía, una de las variables importantes por considerar en el panel de indicadores del Departamento es la satisfacción por parte de los trabajadores en relación con la administración de su salario. Para esto, se sugiere utilizar la encuesta interna que se realiza cada cuatrimestre y que abarca un porcentaje determinado de los trabajadores hasta cubrir al total de la población para final del año. De igual manera, se podrían tomar como referencia los resultados de la encuesta corporativa donde se aplica al 100% de la planta. En ambas encuestas se evalúa la satisfacción salarial de los empleados.

Estos indicadores son analizados por la gerencia de cada planta, el Departamento de Recursos Humanos y el de Desarrollo Organizacional. En el caso de las encuestas internas, los resultados son tomados para realizar planes de acción e incrementar, así, el índice en la siguiente evaluación (E. Martínez, comunicación personal, 24 de agosto del 2007). De esa manera, el Departamento de Compensación y Beneficios requiere vigilar esos resultados, ya que junto con las autoridades de la planta, sería el responsable de mejorarlo.

Por otro lado, la encuesta corporativa también requiere de un proceso de seguimiento. En caso de que la planta obtenga una baja calificación, se programan grupos focales para el departamento o tipo de empleado que esté teniendo una satisfacción baja en relación con la empresa (E. Martínez, comunicación personal, 24 de agosto del 2007). Sería importante contar no solamente con el control de los índices de satisfacción en cuanto a sus salarios, sino que también podría involucrarse a las plantas, en caso de que éstos sean muy bajos.

En los centros productivos los salarios son usualmente una de las principales causas de rotación en el personal, por lo que al medir la cantidad de personas que salen de la compañía, se estaría monitoreando, de manera indirecta, el nivel de satisfacción de los trabajadores con su respectivo salario.

Adicionalmente a la cantidad de salidas de la empresa, es importante profundizar en sus respectivas razones, las cuales se pueden clasificar en dos:

- Razones en que la empresa se basa para justificar la salida de un colaborador: tales como no aprobar el periodo de prueba, problemas disciplinarios, abandono de trabajo, entre otros.
- Razones que mueven al empleado a salir de la compañía: tales como problemas personales, cuidado de sus hijos, búsqueda del “sueño americano” (viaje a los Estados Unidos), mejor oportunidad de trabajo, entre otros.

Por supuesto, en el caso del Departamento de Compensación y Beneficios, es necesario darles seguimiento a los casos que renuncian por una mejor oferta salarial. De esta manera, se podría examinar cuáles áreas o tipos de personal de cada planta están perdiendo trabajadores por mejores salarios. A través de esta variable se mediría el nivel de asertividad que ha tenido el departamento en la asignación y administración de los salarios.

Tanto la satisfacción de personal como la rotación son indicadores de desempeño, sin embargo, a éstos se puede agregar otra variable de gestión que proporcionará información pertinente para mejorar la toma de decisiones salariales. Por medio de la evaluación del desempeño, el Departamento puede ligar el rendimiento de la persona con la remuneración correspondiente.

La evaluación del desempeño al personal está bajo la responsabilidad del Área de Desarrollo Organizacional, la cual se encarga de controlar anualmente el proceso focalizándose en el desarrollo del talento, incrementando la retención del personal, así como influyendo en el grado de satisfacción que tienen en la compañía.

Es importante mencionar que durante este proceso, cada colaborador es el responsable de plantear sus objetivos estratégicos, así como las competencias necesarias para alcanzar esas metas. De esa manera, existe un involucramiento total de la persona en su evaluación, la cual demanda más fuertemente un reconocimiento en el caso de su cumplimiento.

Es ahí donde juega un papel importante el Departamento de Compensación y Beneficios, ya que es el ente encargado de ligar los salarios al rendimiento que ha tenido el empleado durante el año. De esta manera, junto a la equidad interna, competitividad externa, indicadores económicos y posición en la estructura salarial, entre otros, la evaluación del desempeño forma parte del panel de indicadores que permitirán una retribución más adecuada.

3.2. Mapa estratégico

Como se mencionó al inicio de este capítulo, los indicadores utilizados por HBI han sido estructurados en un Cuadro de Mando Integral y es a través de un mapa estratégico que se muestran las principales relaciones entre las variables, las cuales se muestran en el Diagrama No3.3

Tal y como se muestra en la figura, los indicadores financieros están totalmente orientados a incrementar las ganancias de los accionistas, por medio de la medición de los ingresos netos y operativos, tomando en cuenta el incremento en ventas, la reducción de gastos y el aumento de efectivo, como estrategias para lograr los objetivos propuestos.

Las variables de cliente, tales como cuota de mercado, medir las necesidades de los clientes finales, proporcionar un producto superior y los respectivos *ranking*, repercuten directamente en las ventas y en los ingresos netos de la compañía. Por otro lado, indicadores de publicidad y manejo de medios pueden ser importantes impulsores de las ventas, lo cual genera ingresos y efectivo a la compañía, aunque cabe mencionar que afectan sus gastos.

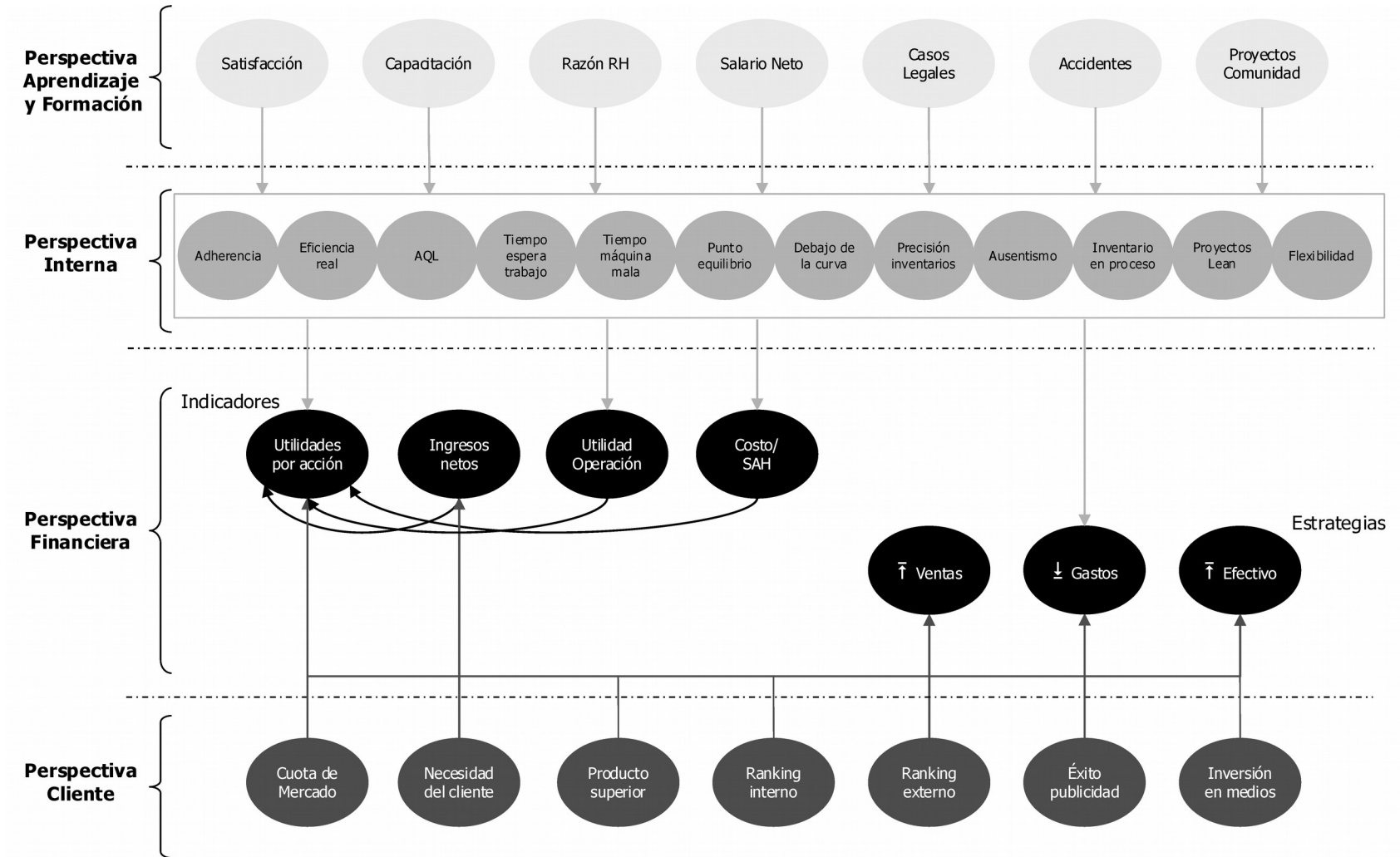
En relación con las variables interna a HBI, éstas están enfocadas completamente en reducir el costo de operación de la compañía, por lo que repercuten en los ingresos operativos, los cuales afectan los netos. El costo por SAH es uno de los indicadores que se relaciona directamente

con la perspectiva interna de HBI, ya que se vincula con el desempeño de las operaciones de cada una de las plantas de producción.

El aprendizaje y la formación, orientados a la administración de personal, influyen de manera directa en el desempeño de cada planta de producción, por lo que se relaciona con cada uno de los indicadores internos de HanesBrands Inc.

De esta manera, se muestran las principales relaciones entre los indicadores de la organización, para proporcionar un panorama general del control y desempeño utilizado actualmente.

Diagrama No. 3.3. Mapa Estratégico Global de HanesBrands Inc.



Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada (2007).

IV. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

A partir de la exposición presentada en el capítulo anterior acerca de Cuadro de Mando Integral general que actualmente posee la compañía, se procede a realizar una propuesta de índices de gestión para el Departamento de Compensación y Beneficios.

Con base en la estrategia general de la organización, este panel de indicadores se concentra en dos direcciones: primeramente, en sugerir variables relacionadas con medir el costo del Departamento, principalmente contempladas en la perspectiva interna, financiera y de cliente. Por otro lado, se recomiendan índices orientados a medir la eficiencia de los procesos en lo que Compensación y Beneficios está involucrado, los cuales estarán incluidos en la perspectiva de aprendizaje y formación, así como en las variables internas.

El modelo propuesto para el Departamento de Compensación y Beneficios está compuesto por 4 grandes áreas, tal y como lo plantea el Cuadro de Mando Integral. Contempla indicadores externos, los cuales se exponen en las áreas de Cliente y Economía. Los indicadores internos se encuentran distribuidos en las perspectivas interna, finanzas y de aprendizaje y formación.

4.1. Indicadores financieros

Tomando como base los índices actuales en el Departamento de Compensación y Beneficios, los indicadores financieros se proponen clasificar en dos grandes áreas:

- Indicadores económicos, los cuales miden las tendencias externas a la compañía que afectan directamente la administración salarial de cada unidad de trabajo.
- Indicadores financieros, los cuales están orientados a medir el impacto económico de los respectivos cambios salariales.

4.1.1. Indicadores económicos

Como se mencionó, los salarios no solamente están ligados a factores internos y propios de cada empresa, sino que la remuneración se fija de acuerdo con factores económicos, sociales y políticos que la influyen.

Entre estas variables económicas se proponen mantener los siguientes indicadores:

- Indicadores de costo de vida.
- Indicador de gobierno.

4.1.1.1. Indicadores de costo de vida

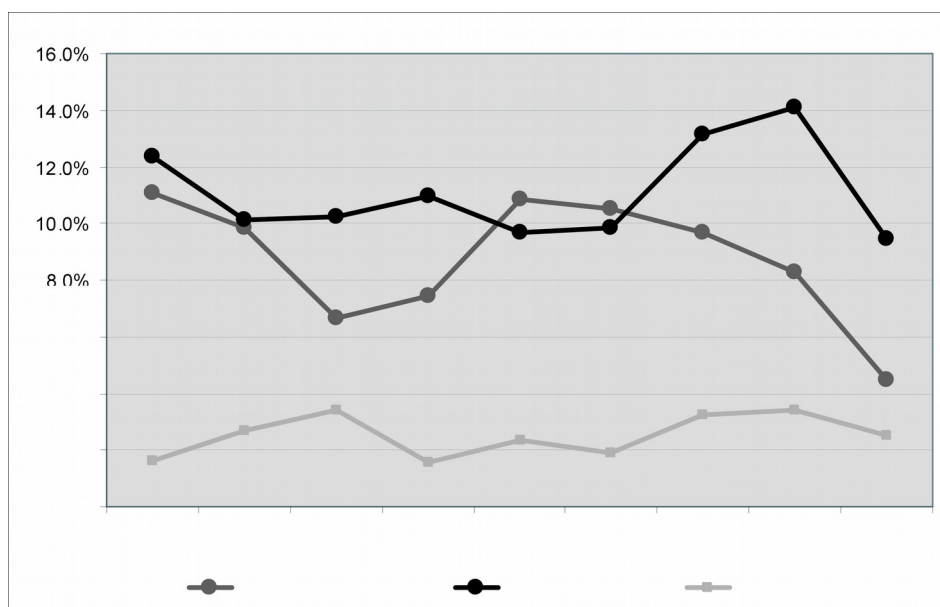
Conservando las mediciones que el Departamento de C&B realiza actualmente, se incluirán en el panel de indicadores la inflación y devaluación, los cuales miden el costo de vida de los costarricenses. Se propone mostrar estas variables a través de una gráfica lineal en la cual se refleje la inflación de Costa Rica, así como su respectiva devaluación a través de los años.

Adicionalmente, se recomienda agregar los datos de la inflación de los Estados Unidos, ya que las decisiones salariales importantes se toman en la casa matriz, en Winston Salem. De esta manera se podrá mostrar el comportamiento en ambos países.

Por otro lado, se sugiere exponer ambos indicadores en una misma tabla y en un mismo gráfico, de manera que se pueda apreciar la tendencia de los dos índices al mismo tiempo en una gráfica similar a la No 4.1.

Para complementar la información de la inflación, se recomienda monitorear el Índice de Precios al Consumo (IPC), el cual, según el Instituto Nacional de Estadística de Costa Rica, mide la variación media de los precios de un determinado conjunto de bienes y servicios, los que representan el consumo de los hogares en Costa Rica.

Gráfica No. 4.1. Inflación y devaluación de Costa Rica e inflación de los EEUU.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Como indicador, el costo de vida se puede mostrar por medio de una tabla en la cual se indica la tendencia de cada categoría de productos según su variación porcentual de un año a otro. De esta manera, se puede ver el crecimiento o decrecimiento en el costo de la vida en Costa Rica.

Para exponer gráficamente la variación, se puede colorear la celda en caso de que exista un incremento en el precio, de manera que la tabla se visualice de la siguiente manera:

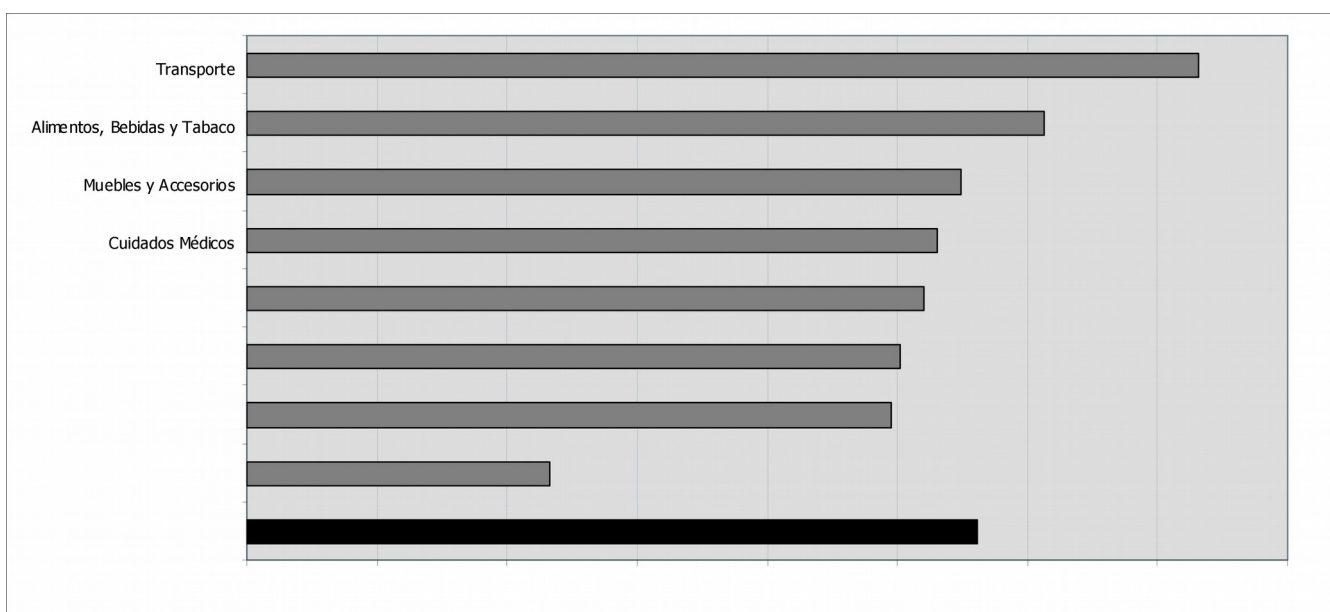
Tabla No. 4.1. Variación porcentual de los precios de la canasta básica.

Variación IPC	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Indice General	11.0%	9.7%	9.9%	13.1%	14.1%	9.4%
1. Alimentos, Bebidas y Tabaco	12%	10%	10%	15%	16%	10%
2. Vestido y Calzado	5%	5%	4%	5%	6%	4%
3. Vivienda	21%	9%	7%	16%	8%	12%
4. Muebles y Accesorios	9%	9%	9%	10%	13%	14%
5. Cuidados Médicos	15%	11%	12%	9%	11%	10%
6. Transporte	4%	13%	15%	17%	20%	8%
7. Esparcimiento y Educación	9%	8%	11%	9%	10%	11%
8. Otros Bienes y Servicios	8%	10%	10%	9%	12%	9%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Por otra parte, el costo de vida se puede ilustrar por medio de un gráfico de barras en el cual se refleje la variación de cada una de las ocho categorías en las que se divide la canasta básica. Sin embargo, en este tipo de gráfico se analiza la variación en el costo en un plazo determinado mayor a un año. Una vez que se tiene la variación porcentual de cada año, se promedian los datos en el plazo determinado y se visualiza su comportamiento (ver Gráfica 4.1).

Gráfica No. 4.2. Variación porcentual de los precios de la canasta básica en un plazo determinado.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Es importante mencionar que como fuente principal de los índices de costo de vida, se tendrán el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, así como la información que ofrece el Banco Central de Costa Rica.

4.1.1.2. Indicador de gobierno

Otro de los indicadores económicos importantes para monitorear es la tendencia de los incrementos que el gobierno costarricense efectúa al salario mínimo del sector privado.

- Indicador de costo por hora.
- Indicador de aporte total.

4.1.2.1. Indicador de variación de planilla

En el nivel financiero, uno de los principales elementos por monitorear es cuánto va a costarle a la empresa un incremento salarial.

Justamente por esto, uno de los indicadores que se propone evaluar es el incremento en la planilla por dicho aumento en los salarios, el cual se mide por tipo de empleado y planta, de manera que se logra obtener el costo adicional que va a tener que desembolsar la empresa.

Tabla No. 4.2. Incremento en la planilla por aumento salarial.

Planta	Personal Directo		Personal Indirecto		Personal Administrativo	
	% incremento	Costo	% incremento	Costo	% incremento	Costo
Planta 1						
Planta 2						
Planta 3						
Planta 4						
Planta 5						
Total						

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Como se mencionó en el capítulo anterior, este rubro se mide actualmente para los operarios, por lo que se propone ampliar el análisis a todos los tipos de empleado y efectuar el análisis por cada una de las plantas en Costa Rica, tal y como se muestra en la tabla anterior.

4.1.2.2. Indicador presupuestario

En HanesBrands Inc., así como en la mayoría de las empresas, se presupuesta un aumento de la planilla anualmente, según cada planta de producción que posea la compañía y tipo de empleado. Por eso, para realizar el análisis financiero, es fundamental seguir determinando si las decisiones salariales sobrepasan o no el presupuesto, por lo que se propone mostrar este análisis lo más detalladamente posible.

Tabla No. 4.3. Impacto del incremento salarial ‘versus’ el presupuesto.

Planta	Presupuesto	Costo Incremento Salarial	Impacto
Planta 1			
Planta 2			
Planta 3			
Planta 4			
Planta 5			
Total			

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

En la tabla anterior se indica, en la primera columna, el presupuesto en dólares para cada planta, el cual se estableció en el inicio del año fiscal. En la columna siguiente se indica el costo del incremento salarial que se quiere dar a cada planta. En la última columna de la tabla, se muestra la diferencia, sea positiva o negativa, de dicho incremento, lo cual permite observar su impacto total con respecto al presupuesto.

4.1.2.3. Indicador de costo por hora

Una vez que se conoce, en términos financieros, el costo del incremento salarial y su comparación con respecto al presupuesto, es esencial analizar el impacto en relación con el costo por hora.

Tal y como se explicó en el capítulo anterior, el costo por hora contempla todos los gastos que requiere una planta para mantenerse en operación y se registra por hora.

Esto se logra elaborando una tabla en la que se muestre el costo actual de cada una de las plantas de producción antes de cualquier tipo de variación salarial y el costo por hora, una vez que se haya efectuado el incremento en la planilla.

Tabla No. 4.4. Tabla de costo por hora de las plantas de producción.

Planta	Costo/hr actual	Costo/hr propuesto
Planta 1		
Planta 2		
Planta 3		
Planta 4		
Planta 5		

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.1.2.4. Indicador de aporte total

Como se mencionó, además del salario, HBI destina recursos en beneficios e incentivos para sus trabajadores, los cuales se pueden representar en un indicador que mida el aporte total por parte de la compañía.

Este tipo de beneficios varía dependiendo del tipo de empleado, por lo que cada uno de ellos tendrá un indicador a monitorear. Estos costos se exponen a través de un porcentaje que equivale a su valor en relación con el salario, es decir, si el costo total corresponde a un 80%, esto significaría que la empresa dedica adicionalmente un 80% de la planilla a aspectos tales como seguridad social, aguinaldo, incapacidades, seguros de vida, etc.

El aporte total según el tipo de empleado se podría analizar en una sola planta, tal y como se muestra en la siguiente tabla, aún así, también se podrían comparar entre las unidades de trabajo.

Tabla No. 4.5. Tabla comparativa del aporte total.

Beneficio	Directo	Indirecto	Exento	No Exento
Seguridad Social				
Vacaciones				
Feridos				
Aguinaldo				
Cesantía				
Incapacidades				
Maternidades				
Horas extra				
Seguro médico				
Seguro vida				
Bonos				
Transporte				
Total				

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Estos indicadores propuestos permiten medir el costo de mano de obra de la compañía, contemplando todo tipo de personal y dando seguimiento a variables externas e internas que lo afectan directamente. Se proponen en el cuadro de variables del Departamento de Compensación y Beneficios principalmente porque influyen de manera directa las decisiones del área, del mismo modo que determinan el grado de eficiencia con que está trabajando.

4.2. Indicadores internos

En el nivel de compensación y beneficios, las organizaciones varían su administración salarial, su estructura interna y sus procedimientos de incremento e incentivos para sus empleados. Por esta razón, es esencial tomar como indicadores de desempeño variables propias de la compañía que muestran su comportamiento a través del tiempo.

Tomando en cuenta el análisis establecido en el capítulo anterior, se proponen indicadores de gestión muy orientados al costo y ampliados para todo el personal de HanesBrands Inc. De esta manera se sugiere clasificar los indicadores internos de la siguiente manera:

- Personal directo e indirecto: indicador de crecimiento, indicadores de costo de mano de obra e indicador de cobertura.
- Personal exento y no exento: indicador de crecimiento y periodo de análisis y aprobación.

4.2.1. Personal directo e indirecto

4.2.1.1. Indicador de crecimiento

Por la naturaleza del Departamento de Compensación y Beneficios, se recomienda seguir monitoreando los incrementos al salario base para cada una de las planta de producción y por línea de negocio, para mostrar la tendencia que se ha mantenido a través de los años.

Por otro lado, para cada planta de producción se propone especificar el tipo de empleado que tiene la compañía: directo e indirecto, para los cuales se muestra el porcentaje de incremento y la fecha en que se ofreció, tal y como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla No. 4.6. Tabla de incrementos salariales para puestos pagados por hora.

Incrementos	2002		2003		2004		2005		2006	
	%	Date	%	Date	%	Date	%	Date	%	Date
Planta 1										
Directos										
Indirectos										
Planta 2										
Directos										
Indirectos										
Planta 3										
Directos										
Indirectos										

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Es importante mencionar que no solamente se sugiere registrar la información actual y los datos del periodo anterior, sino que se extiende el plazo a cinco años de análisis, lo que permite mostrar la tendencia en este campo para cada planta de producción.

Una vez que se elabora la tabla respectiva para cada línea de negocio, se recomienda un indicador adicional, el cual determina el tiempo que ha pasado desde el último incremento efectuado:

- Último incremento en menos del plazo de tiempo determinado: de un color específico se marca si una planta de producción ha tenido menos del tiempo determinado sin tener aumento.
- Último incremento en un plazo de tiempo determinado: se otro color específico se identifica a las plantas que, en un periodo de tiempo definido, no ha efectuado ningún incremento salarial.
- Último incremento hace más del plazo de tiempo: de otro color se marca si una planta de producción tiene más del plazo de tiempo definido sin aumento salarial.

4.2.1.2. Indicadores de costo de mano de obra

Adicionalmente al crecimiento salarial, se propone monitorear los costos de la mano de obra directa e indirecta, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.7. *Incentivos y 'take home pay'*.

Planta	Planta 1	Planta 2	Planta 3	Planta 4
Salario mínimo				
Salario base				
Distanciamiento				
Incentivos				
Bonos por equipo				
Bono de calidad				
Bono individual				
Compensación Total				
Eficiencia Estándar				
Deducciones legales				
Take Home Pay				

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

El primer costo de mano de obra es el salario mínimo, seguido del salario base a una eficiencia del 100%, el cual, como se explicó, es la remuneración que fundamenta el resto del pago a distintas eficiencias.

Adicionalmente, como indicador se propone medir la brecha que existe entre el salario mínimo y el base de cada una de las plantas de producción, a lo que proponemos llamar indicador de distanciamiento. De esta manera se podría determinar qué tan distante se encuentran el salario base del pago mínimo establecido y permitiría al Departamento generar estrategias por seguir en el comportamiento de ambos indicadores y así tomar decisiones al respecto.

Seguidamente, como costo de mano de obra también contempla los incentivos ofrecidos al personal directo e indirecto según cada planta, los cuales se detallan de manera numérica.

Otro de los rubros que contempla el costo de mano de obra es la compensación total, indicador que actualmente el Departamento de Compensación y Beneficios monitorea. Este dato correspondería a la suma del salario base y de los incentivos.

Toda la información mostrada hasta el momento debe estar a una eficiencia del 100%, principalmente para tener el mismo criterio al comparar este indicador entre plantas. Sin

embargo, cada una de las plantas de producción trabaja en promedio a una eficiencia diferente y es en relación con esta eficiencia que los operarios son remunerados. Por esta razón, se sugiere agregar la eficiencia estándar por planta y su respectivo pago. Como último indicador del costo de mano de obra está la compensación total con las deducciones legales en Costa Rica, mostrando la cantidad de dinero que cada operario se está llevando a su casa.

4.2.1.3. Indicador de cobertura

Tal y como se mostró en el análisis de los procesos productivos de cada planta de producción, uno de los indicadores que miden es la cantidad de trabajadores que se encuentran debajo del punto de equilibrio.

Se recomienda utilizar una tabla donde se especifique primeramente el punto de equilibrio para cada planta, es decir, aquel donde el rendimiento que el operario genere cubre su salario. Una vez identificado, se muestra el porcentaje de personas que están por debajo de él.

De esta manera se podrá monitorear cuántos trabajadores tienen un rendimiento que no cubre su salario para tomar las acciones correspondientes.

4.2.2. Personal exento y no exento

4.2.2.1. Indicador de crecimiento

Al igual que el personal pagado por hora, es esencial monitorear los incrementos salariales realizados al personal exento y no exento, utilizando la misma metodología.

Tabla No. 4.8. Tabla de incrementos salariales para puestos asalariados.

Incrementos	2002		2003		2004		2005		2006	
	%	Date	%	Date	%	Date	%	Date	%	Date
Planta 1										
Exento										
No Exento										
Planta 2										
Exento										
No Exento										
Planta 3										
Exento										
No Exento										

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Este sería la tabla donde se registrarían los incrementos porcentuales y su respectiva fecha para las distintas plantas de producción en un plazo de cinco años.

Al igual que los trabajadores directos e indirectos, se propone darle seguimiento de manera gráfica al tiempo que ha pasado desde el último incremento, utilizando la misma escala usada:

- Último incremento en menos del plazo de tiempo determinado: de un color específico se marca si una planta de producción ha tenido menos del tiempo determinado sin tener aumento.
- Último incremento en un plazo de tiempo determinado: de otro color específico se identifica a las plantas que, en un periodo de tiempo definido, no han efectuado un incremento salarial.
- Último incremento hace más del plazo de tiempo: de otro color se marca si una planta de producción tiene más del plazo de tiempo definido sin aumento salarial.

4.2.2.2. Periodo de análisis y periodo de aprobación

Por el tiempo de estudio que requiere preparar un análisis salarial para los trabajadores asalariados, una de las variables que mediría la eficiencia del Departamento sería el plazo de elaboración de una propuesta, así como su debida aprobación. Este indicador facilitaría el proceso de comunicación entre los analistas salariales y los gerentes, ya que ambos tendrían definido el rango de tiempo que se requiere para el análisis y podrían planificar con antelación sus solicitudes.

El proceso de solicitud de una propuesta salarial inicia cuando alguno de los gerentes o jefes de área solicita un análisis salarial al Departamento de Compensación y Beneficios. A partir de esta solicitud, se propone establecer un indicador que permita monitorear cuánto tiempo se toma dicha área en realizar el análisis salarial de esa posición y así enviar la propuesta a quien la solicita.

Una vez que el Departamento de C&B envía la propuesta, se procede a buscar la aprobación en el nivel del departamento, nacional, regional y en casa matriz. En este caso, también se sugiere establecer otro indicador que establezca la duración del proceso de aprobación, lo cual no

depende por completo del Departamento de Compensación, aunque en sus responsabilidades se encuentra velar por su aprobación en todos los niveles.

Por otro lado, es importante determinar la duración del proceso en sí, aunque también es necesario plantear un tiempo meta, el cual deben cumplir para registrar con mayor exactitud su desempeño.

Los indicadores hasta el momento expuestos han tenido un enfoque de costo, sin embargo, al determinar la duración del análisis salarial y su respectiva aprobación, se estudian los procesos del departamento.

4.3. Indicadores de cliente

Al ser HanesBrands Inc. una empresa de manufactura que no posee actividades de venta, mercadeo, ni desarrollo de producto en Centroamérica, su principal enfoque está en la competitividad en costo frente al resto de las empresas en zona franca. Es justamente por esto que el enfoque actual del Departamento de monitorear las prácticas salariales de sus competidores se propone mantenerlo.

Al igual que en el resto de las perspectivas, se recomienda ampliar el monitoreo de indicadores de mercado al resto del personal de la compañía:

- Personal directo: indicador de posicionamiento.
- Personal indirecto: indicador de aproximación.
- Personal administrativo: indicador de estatus salarial e indicador de penetración con respecto a ese estatus.
- Industria: indicadores generales de la industria manufacturera.

4.3.1. Personal directo

4.3.1.1. Indicador de posicionamiento

Para darles seguimiento a los salarios de los competidores, se recomienda utilizar, al igual que el Departamento de Mercadeo y Ventas, un *ranking* salarial que muestre la posición en que se encuentran las plantas de producción de la compañía *versus* otras empresas del parque industrial.

Sin embargo, en este *ranking* se sugiere mostrar los principales indicadores internos: salario mínimo y salario base a una eficiencia del 100%, ya que permite comparar los sueldos a un mismo nivel de producción con el resto de las plantas, el monto correspondiente a bonos o incentivos siempre al 100% de eficiencia, el salario total y el salario neto o *take home pay*. Este *ranking* se puede mostrar a través de una tabla comparativa con cada una de las variables mencionadas, tal como lo ilustra a continuación:

Tabla No. 4.9. Tabla salarial comparativa.

Facility Name						
# empleados						
Salario mínimo semanal						
Salario Base Semanal: 100%						
Incentivos						
Compensación Total: 100%						
Take Home Pay						

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Por otro lado, adicionalmente a la tabla, se recomienda desarrollar una figura, la cual indica gráficamente la posición del *take home pay* de las plantas de producción de HanesBrands Inc. con respecto al resto (ver Diagrama N° 4.1).

Diagrama No. 4.1. Ranking del 'take home pay'.



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.3.2. Personal indirecto

4.3.2.1. Indicador de aproximación

No se puede dejar de lado el análisis de mercado del personal indirecto, por lo cual se propone realizar una tabla de comparación salarial basándose en estudios salariales realizados por una empresa externa a la compañía. Este estudio permite determinar el grado de aproximación que tienen los salarios del personal indirecto con respecto al mercado.

A través de las encuestas de mercado, se muestran los salarios en distintas posiciones indirectas, tales como supervisores de producción y calidad, mecánicos, asistentes de calidad, instructores, asistentes de bodega, entre otros.

En la mayoría de los casos, estas empresas de recursos humanos no elaboran encuestas de salarios específicamente para la industria manufacturera, sin embargo, se suele utilizar la información de estos mismos puestos en empresas con procesos productivos, los cuales tienen responsabilidades similares.

Los informes en las encuestas salariales vienen divididos según el cuartil que se quiera analizar:

- Primer cuartil: es el valor por debajo del cual queda el 25% de todos los valores.
- Segundo cuartil: es el valor por debajo del cual queda el 50% de todos los valores.
- Tercer cuartil: es el valor por debajo del cual queda el 75% de todos los valores.

Una vez que se tiene el salario que el mercado establece, se propone comparar esta información con los salarios de la compañía. Para obtener una comparación más específica, se puede comparar los salarios promedios de cada puesto según la línea de negocios de la compañía.

A través de este tipo de análisis se observa no solamente el distanciamiento o la aproximación de los salarios de la compañía con la información del mercado, sino también permite comparar los salarios promedios entre las divisiones internas de la empresa.

Se recomienda elaborar una tabla donde se muestran los diferentes puestos indirectos por comparar en cada fila y su respectivo salario en el mercado y las divisiones de la empresa, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.10. Tabla salarial comparativa para puestos indirectos.

Puestos indirectos	Mercado	Intimates	Sportswear	Underwear
Supervisor de producción				
Supervisor de calidad				
Mecánico				
Asistente bodega				
Instructor				

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Para la comparación se sugiere utilizar un método gráfico que indique su relación con la información de mercado:

- Salario más elevado que el mercado: se coloca de un color específico si el salario promedio de una línea de negocio es más elevado que lo que establece el mercado.
- Salario más bajo que el mercado: se coloca de otro color específico si el salario promedio de una línea de negocio es más bajo que lo que establece el mercado.

Por otro lado, otro de los indicadores que se proponen en este análisis, es establecer la relación entre la cantidad de personas indirectas en una planta de producción *versus* la cantidad de operarios.

Este análisis se consolida en una tabla donde se muestre la relación indirectos-directos por cada una de las plantas en Costa Rica.

De esta manera, se logra no solamente regular la cantidad de personal de soporte por planta en relación con la producción, sino que también se establecen las plantas que requieren menos o más personal de apoyo.

Tabla No. 4.11. Indicador personal indirecto 'versus' personal directo.

Planta	Cantidad de Personal Indirecto	Cantidad de Personal Directo	Personal Indirecto/ Personal Directo
Planta 1			
Planta 2			
Planta 3			
Planta 4			
Planta 5			

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.3.3. Personal administrativo

4.3.3.1. Indicador de estatus

En el nivel de mercado, también se proponer monitorear la administración salarial del personal asalariado en relación con lo que el mercado determina y así determinar su posición en la estructura salarial definida por el Departamento de C&B.

En el ámbito de planta e, incluso, de país, es esencial conocer el porcentaje de personas que se encuentran debajo, en escala o encima de la banda. Esto permitiría orientar los esfuerzos del departamento a las personas que no se encuentran en escala y así determinar por medio de este indicador el desempeño a través del tiempo; es decir que para cada planta se mediría la cantidad de personas que se encuentran en escala, debajo y encima para las bandas de la estructura salarial, tal y como se muestra a continuación:

Tabla No. 4.12. Distribución de la ubicación en la estructura salarial en una planta.

	Debajo	En Escala	Encima
Banda 1	%	%	%
Banda 2	%	%	%
Banda 3	%	%	%
Banda 4	%	%	%
Banda 5	%	%	%
Banda 6	%	%	%
Total	%	%	%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Asimismo, en el nivel nacional se lograría comparar estos indicadores por planta para generar los porcentajes de empleados debajo de la banda, en escala y por encima de la banda en Costa Rica.

Tabla No. 4.13. Distribución de la ubicación en la estructura salarial en Costa Rica.

	Debajo	En Escala	Encima
Planta 1	%	%	%
Planta 2	%	%	%
Planta 3	%	%	%
Planta 4	%	%	%
Planta 5	%	%	%
Costa Rica	%	%	%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.3.3.2. Indicador de penetración

Por otro lado, no solamente se propone establecer la cantidad de personas que se encuentran en la banda ancha, sino cuán abajo, qué tan adentro de la escala o cuán arriba se encuentran.

Este análisis mostraría los siguientes tres indicadores:

- Porcentaje debajo: tal y como el ejemplo lo describe, este indicador establece cuán abajo se encuentra el salario de la persona en relación con el mínimo de la banda.
- Porcentaje penetración: este indicador establece qué tanto ha logrado penetrar en la banda, es decir, cuán cercano al mínimo o máximo se encuentra el salario de la persona.
- Porcentaje encima: este indicador establece cuán arriba del máximo de la banda se encuentra el salario de la persona.

4.3.4. Indicadores de industria

Como último indicador de mercado, se recomienda mostrar variables específicas de la industria de manufactura, tales como:

- Exportaciones (millones US\$): la industria manufacturera en Centroamérica está orientada a la exportación de los bienes productivos al exterior.

HanesBrands Inc. exporta el 100% de sus productos de ropa íntima a los Estados Unidos, por lo que uno de los indicadores importantes por monitorear es la cantidad de exportaciones para conocer el crecimiento o decrecimiento que tiene el sector textil en Costa Rica.

- Exportaciones (millones de docenas): las exportaciones en la industria manufacturera están determinadas por su volumen, el cual se mide en docenas de productos; en el caso de HBI sería docenas de ropa íntima.

Con este indicador se logra medir no solo el monto en dólares exportado, sino el volumen que está exportando el sector textil al exterior.

- Número de parques industriales: este indicador muestra la cantidad de parques industriales que existen en Costa Rica y su tendencia creciente o decreciente a través del tiempo.
- Número de empleados: la tabla de indicadores da a conocer la cantidad de empleados que tiene cada parque industrial con el fin de dimensionar el volumen de trabajo y de empleo.
- Número de empleados directos e indirectos: se especifica la cantidad de empleados en los parques, la cantidad de operarios que trabajan directamente en las máquinas de costura, así como los puestos que supervisan y dan soporte a los empleados directos.
- Salario de empleados: adicional a la cantidad de personas, se muestra en la tabla de indicadores, el salario promedio mensual y anual de los operarios en los parques industriales.

Este tipo de indicadores de industria permite conocer un poco más de cerca cuál es la tendencia de crecimiento o de reducción que puede seguir la industria manufacturera en el país. Este comportamiento se recomienda medirlo a través de los años, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.14. *Tabla de indicadores en la industria manufacturera.*

Indicadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones (millones US\$)							
Exportaciones (millones de docenas)							
Número de parques industriales							
Número de empleados							
Número de empleados directos (operarios)							
Número de empleados indirectos							
Salario mensual de empleados directos (US\$)							
Salario mensual de empleados directos (Colones)							
Salario total anual (US\$)							
Salario total anual (Colones)							

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.4. Indicadores de aprendizaje y formación

A pesar de que los indicadores globales de aprendizaje y formación sean monitoreados por el Departamento de Recursos Humanos, se recomienda incorporar algunos de ellos en

Compensación y Beneficios para determinar el impacto humano que está teniendo en el personal de HBI.

Los indicadores que se propone incluir en esta perspectiva están orientados a medir la eficiencia del proceso del Departamento; entre ellos se encuentran:

- Indicador de rotación.
- Indicador de satisfacción.
- Indicador de desempeño.

4.4.1. Indicador de rotación

Tal y como se analizó en el capítulo anterior, el ausentismo y la rotación son algunos de los indicadores internos que la empresa utiliza para definir el desempeño operativo de cada planta de producción.

Al ser la retribución un elemento que podría afectar directamente la rotación, se recomienda su medición por parte del Departamento de Compensación y Beneficios. Se sugiere una comparación anual con el fin de identificar las tendencias y los comportamientos de las salidas de la organización, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.15. Tendencia en la rotación del personal.

Planta	2005			2006		
	Total	Salidas	% rotación	Total	Salidas	% rotación
Planta 1						
Planta 2						
Planta 3						
Planta 4						
Panta 5						

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Por otro lado, la información de rotación se complementa indicando las razones de salida de cada empleado por planta de producción. Estos datos permiten identificar las principales causas en que la empresa debe concentrarse para minimizar los índices de rotación.

La manera de mostrar esta información es por medio de una tabla que indique las razones de salida y, respectivamente, la cantidad de personas que se fueron y su porcentaje equivalente, tal y como se muestra a continuación:

Tabla No. 4.16. Principales razones de salida del personal.

Principales razones	Planta 1		Planta 2		Planta 3	
	%	# Term	%	# Term	%	# Term
Abandono trabajo						
Problemas disciplinarios						
No pasar el periodo prueba						
Problemas de salud						
Cuidado de sus hijos						
Sueño americano						
Mejor oportunidad de trabajo						
Total						

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Por otra parte, es esencial monitorear no solamente la cantidad y el porcentaje de rotación, sino también identificar los puestos que han salido de la compañía por mejores salarios u oportunidades, ya que esto permite orientar los esfuerzos de retención en esos departamentos y/o áreas de trabajo.

4.4.2. Indicador de satisfacción

Tomando como base el indicador de satisfacción global de la compañía, se recomienda cuantificar la satisfacción por parte de los trabajadores en relación con la administración de su salario.

Utilizando como base las encuestas internas y corporativas, el Departamento podrá monitorear el nivel de satisfacción en cada una de las plantas, obteniendo una calificación por país.

A pesar de que la tendencia usual en los empleados es desear un salario más elevado, es esencial identificar si alguna planta, departamento o tipo de empleado está mostrando algún descontento importante, lo que permitiría tomar las acciones debidas. Justamente por esta razón se propone

seguir utilizando las mismas dos variables a analizar: porcentaje de satisfacción y porcentaje de insatisfacción para cada planta de producción.

4.4.3. Indicador de desempeño

En lo referente a la evaluación del desempeño, este brinda un indicador que permitirá al Departamento de C&B recompensar a los trabajadores según el esfuerzo realizado durante el año. Desarrollo Organizacional es el encargado de supervisar este proceso y de organizar sus resultados, de esta manera en cada análisis salarial, este departamento es el responsable de brindar la información correcta.

Según las personas encargadas de esta evaluación, como resultados finales en esta evaluación se obtiene (C. Bonilla, comunicación personal, 24 de agosto del 2007):

- Excede expectativas: se presenta cuando el desempeño constantemente excede las expectativas u objetivos produciendo mayores resultados.
- Cumple expectativas: se presenta cuando la persona realiza una sólida y confiable contribución a la organización a través del cumplimiento de los objetivos.
- No cumple expectativas: se presenta cuando la persona no cumplió algunos de los objetivos claves requeridos en su trabajo.

Para el Departamento de Compensación y Beneficios se propone determinar un rango de incrementos relacionados con el resultado de la evaluación del desempeño, otorgando un mayor porcentaje a las personas que exceden expectativas y un menor incremento o, inclusive, ningún aumento en caso de que su rendimiento no haya cumplido con los objetivos.

De esta manera se completaría el panel de indicadores de gestión del Departamento de C&B de HanesBrands Inc., de manera que integre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral tal y como se muestra en el Diagrama No 4.2.

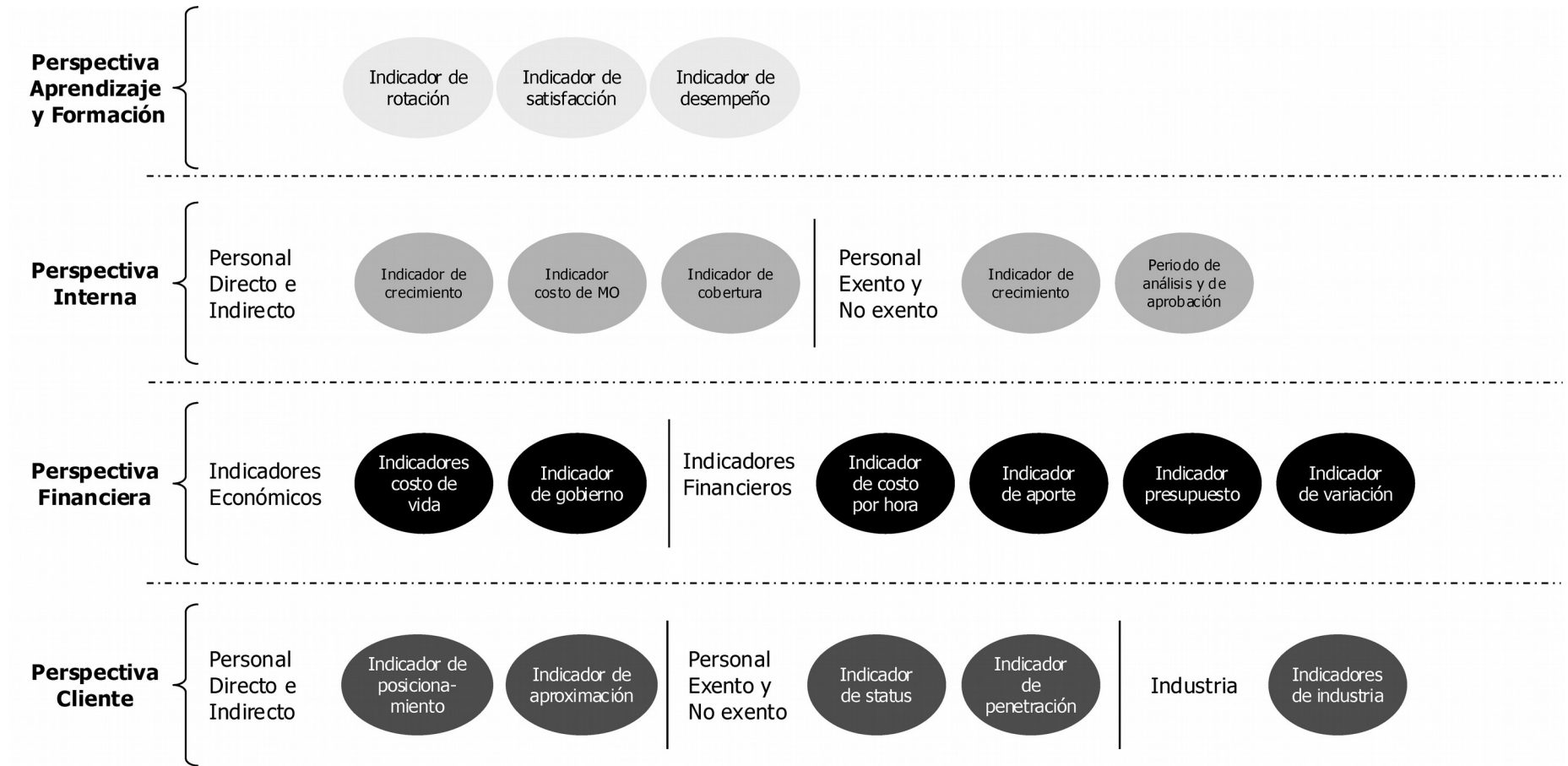
Los indicadores del Cuadro de Mando Integral propuestos para el Departamento de Compensación y Beneficios se pueden clasificar según el enfoque de costo o de procesos que tengan y, tal y como se muestra en la siguiente tabla, el panel está concentrado en la medición del costo del personal de HBI.

Tabla No. 4.17. Clasificación de indicadores según su enfoque.

Indicadores con enfoque de costo	Indicadores con enfoque de proceso
Indicadores de costo de vida	Periodo de análisis
Indicador de gobierno	Periodo de aprobación
Indicador de costo por hora	Indicador de rotación
Indicador de aporte	Indicador de satisfacción
Indicador de presupuestación	Indicador de desempeño
Indicador de variación	
Indicador de crecimiento	
Indicador de costo de MO	
Indicador de cobertura	
Indicador de posicionamiento	
Indicador de aproximación	
Indicador de status	
Indicador de penetración	

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

Diagrama No. 4.2. *Panel de indicadores propuestos para el Departamento de C&B.*



Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada (2007).

4.5. Conclusiones

Es importante recalcar que el Cuadro de Mando Integral propuesto para el Departamento de Compensación y Beneficios propone medir su desempeño, integrándolo a la estrategia global de la compañía. De esta manera, las metas propuestas, así como su evaluación a través de indicadores estarán enfocadas en la misma dirección que los objetivos de la organización.

Por otro lado, el cuadro de variables propuestas permite fundamentar todo tipo de análisis salariales, brindando todas las variables necesarias, tanto internas como externas, para incrementar la asertividad y eficiencia en el Departamento.

Adicionalmente, se puede apreciar que el aporte que brinda este panel no solamente está dirigido al Área, sino también a la corporación como tal, principalmente por su enfoque de medición del costo de la mano de obra. Al ser una empresa orientada totalmente a la manufactura, la competitividad en costo es un elemento esencial por monitorear, para lo que el Departamento de C&B contribuye.

Compensación y Beneficios no solamente participa en la estrategia de la compañía, sino que es considerado un centro de información, ya que brinda todo tipo de análisis de costos y procesos, lo cual facilita a la organización su toma de decisiones.

Es importante mencionar que el enfoque de este CMI contempla los intereses tanto de la compañía, como también considera el peso que le otorgan sus trabajadores a la remuneración. De esta manera no se toma en cuenta solamente análisis de costo, sino también de competitividad externa, equidad interna, evaluación del desempeño, lo cual permitirá brindar una retribución justa.

Finalmente, este estudio podría considerarse el primer paso para un modelo en el cual, integrando todos los indicadores propuestos por medio de un *software* o programa especializado, se podrían realizar estudios de sensibilidad, así como simulaciones de diferentes escenarios salariales, lo cual brindaría una competitividad aún mayor al Departamento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía citada

- **Documentos *on-line*, acceso general**

Ministerio de Trabajo Costa Rica (2007). *Temas Laborales, Salario Mínimos*. Recuperado el 25 de julio del 2007 de: <http://www.ministrabajo.go.cr/Macros/Salario/salarios.htm>.

Google Finance (2007). *Temas Laborales, Salario Mínimos*. Recuperado el 25 de julio del 2007 de: <http://finance.google.com/finance?q=NYSE:HBI> ()

_____ (2007). *Income Statement*. Recuperado el 25 de julio del 2007 de:

<http://finance.google.com/finance?fstype=ii&q=NYSE:HBI>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2007). *IPC*. Recuperado el 4 de agosto del 2007 de:

<http://www.inec.go.cr/>

NPD Group (2006). Seguimiento Panel del Consumidor. Recuperado el 18 de agosto del 2007 de:

http://www.npd.com/statis_s/its2006_s/

Organización Mundial del Comercio (2005). *Estadísticas del Comercio Internacional*. Recuperado el 18 de agosto del 2007 de:

http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2006_s/its06_toc_s.htm

Retailing Today (2007). *Textile Industry*. Recuperado el 13 de agosto del 2007 de:

<http://www.retailingtoday.com/>.

- **Documentos *on-line*, acceso restringido**

HanesBrands Inc. (2006). *Memos corporativos*. Recuperado el 20 de julio del 2007 de:

<http://portal.zone.hbi.net/C2/Articles/default.aspx?ItemId=f5ccc8f8f-2b3a-4686-b8f5-143d888b08a1>

- **Entrevistas**

Edgar Quesada. Gerente de Ingeniería, Oficinas Corporativas HanesBrands Inc., Costa Rica. 16 de agosto del 2007.

Gabriela Meza. Gerente de Recursos Humanos de Costa Rica. Oficinas Corporativas HanesBrands Inc., Costa Rica. 24 de agosto del 2007

Evelyn Martinez. Coordinadora de Desarrollo Organizacional. Oficinas Corporativas HanesBrands Inc., Costa Rica. 28 de agosto del 2007

Clara Bonilla. Coordinadora de Capacitación. Oficinas Corporativas HanesBrands Inc., Costa Rica. 28 de agosto del 2007

Folletos

HanesBrand Inc. (2005, setiembre/octubre). Un vistazo a HanesBrands Inc. *The common thread. Una publicación para los empleados de Sara Lee Branded Apparel*. Corporate Affairs Sara Lee Branded Apparel. 1.

- **Libros**

Kaplan Robert y Norton, David (2006). *Cuadro de Mando Integral* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Capítulos 1, 2 y 3.

_____ (2005) *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Capítulos 1 y 2.

Belcher David (1973). *Sistemas de retribución y administración de salarios* (1ª ed.). Bilbao: Ediciones Deusto. Capítulos 1, 2 y 3.

2. Bibliografía consultada

- **Documentos *on line*, acceso general**

Google Finance (2007). *Ratios*. Recuperado el 25 de julio del 2007 de:
<http://stocks.us.reuters.com/stocks/ratios.asp?rpc=66&symbol=HBI>.

Fruit of the Loom (2007). *Products*. Recuperado el 6 de febrero del 2007 de:
<http://www.fruit.com/products.html>.

HanesBrands Inc. (2007). *Our Brands*. Recuperado el 24 de mayo del 2007 de:

<http://www.hanesbrands.com/hbi/en-us/OurBrands/Default.htm>.

_____ (2007). *Marketing*. Recuperado el 24 de mayo del 2007 de:

<http://portal.zone.hbi.net/C6/Marketing/default.aspx>.

_____ (2007). *Mision, Vision*. Recuperado el 28 de mayo del 2006 de:

<http://www.hanesbrands.com/hbi/en-us/OurCompany/ourCompanyValues.htm>.

_____ (2007). *History*. Recuperado el 28 de mayo del 2006 de:

<http://www.hanesbrands.com/hbi/en-us/OurCompany/HistoryTimeline.htm>.

_____ (2007). *Investors*. Recuperado el 28 de mayo del 2006 de: [http://phx.corporate-](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200600&p=irol-stockquote)

[ir.net/phoenix.zhtml?c=200600&p=irol-stockquote](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200600&p=irol-stockquote).

_____ (2007) *Investors, Webcasts and Presentations*. Recuperado el 20 de agosto del

2007 de: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200600&p=irol-presentations>.

VF Corporation (2007). *Corporate Governance*. Recuperado el 16 de junio del 2007 de:

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=61559&p=irol-irhome>.

Wikipedia (2007). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 28 de julio del 2007 de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/IPC>.

_____ (2007). *Comparación Pareada*. Recuperado el 3 de agosto del 2007 de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comparacionpareada>.

_____ (2007). *Prueba a Ciegas*. Recuperado el 3 de agosto del 2007 de:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Pruebaaciegas>.

Yahoo Finance (2007). HanesBrands Inc. recuperado el 10 de agosto del 2007 de

<http://espanol.finance.yahoo.com/q/bc?s=HBI&t=1y>.

- **Documentos *on-line*, acceso restringido**

HanesBrands Inc. (2007). *Brand Marketing*. Recuperado el 20 de agosto del 2007 de: <http://sites.zone.hbi.net/sites/mkt-mrtteamdocuments/AllMarketing%20Meeting%20Materials/Forms/ForAllUsers.aspx>.

- **Documentos *on line*, correo electrónico**

HBI_Announcements (2006, 31 de octubre). "From rich noll: quarterly results and more". *HBI_Global*. E-mail a HBI_Global (HBI_Global@hanesbrands.com).

- **Libros**

Becker B.E, Huselid M.A y Ulrich D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance* (1ª ed.). Estados Unidos: Harvard Business School.

- **Folleto**

Chaden, L. (2005, enero/febrero). Enfoque. *The common thread. Una publicación para los empleados de Sara Lee Branded Apparel*. Corporate Affairs Sara Lee Branded Apparel. 1.

Sara Lee Underwear (2002). *Triunfar mediante la integridad. Normas de conducta empresarial para Lee* (1ª ed.). [Folleto]. Illinois: Business Practices Officer.

ANEXO METODOLÓGICO

Objetivo específico 1

Establecer en un marco conceptual los principios básicos en los que se fundamenta el Cuadro de Mando Integral, así como los mapas estratégicos.

Tipo de investigación

Este objetivo se desea alcanzar a través de un tipo de investigación documental. Por medio de consultas a materiales bibliográficos se elaborará el marco teórico al proyecto, principalmente basándose en libros y documentos existentes relacionados con el tema.

Método

El método utilizado en el marco teórico de este proyecto es el didáctico, pues permite comunicar de manera organizada los conocimientos adquiridos. Paralelamente se instruye al lector en los temas con el Cuadro de Mando Integral.

Técnica

La técnica acorde con la investigación y el método seleccionados para este objetivo, es la recopilación documental. En primer lugar se realiza una lectura de carácter exploratorio, y luego una lectura analítica para lograr extraer las notas bibliográficas que servirán como marco teórico de la investigación.

Instrumento

Para llevar a cabo la recopilación documental se utiliza como instrumento la ficha documental de trabajo mixta. Este permite combinar definiciones, citas textuales, paráfrasis o ideas propias de la investigadora para poder desarrollar el marco teórico.

Indicadores

Los indicadores a utilizar para alcanzar este objetivo son de carácter cualitativo y están relacionadas a definiciones y conceptos básicos que le permitan al lector comprender el modelo de indicadores de gestión.

Fuentes

La fuente de información que se utiliza es la secundaria, es decir, la que incluye los textos relacionados con el tema. En segundo lugar se utiliza la fuente terciaria para cubrir un tema en particular mediante el uso de artículos disponibles en Internet.

Objetivo específico 2

Describir la industria en la que se desarrolla la empresa, así como presentar las principales características de la empresa, sus productos, competidores y los principios que rigen su operación. Adicionalmente se describen las principales características del departamento de Compensación y Beneficios, sus servicios y sus indicadores de gestión actuales.

Tipo de investigación

Para alcanzar este objetivo se utiliza la investigación histórica que permite estudiar los acontecimientos ocurridos en el pasado, haciendo uso de ella se investigan los orígenes de la compañía; sus operaciones y productos; así como los principios que rigen su operación.

Método

El método empleado para la consecución de este objetivo es el histórico. Se analizan los acontecimientos ocurridos en el pasado, los que han dado origen a la empresa tal y como existe en la actualidad.

Técnica

Como complemento al tipo de investigación y método escogidos para el logro del objetivo, se utiliza la recopilación documental. Esta se alcanza por medio de la lectura selectiva de documentos propios de la organización, así como de información obtenida de publicaciones presentes en Internet acerca de ella.

Instrumento

La recopilación documental se lleva a cabo por medio de la ficha documental de trabajo mixta, pues le permite tomar nota de citas textuales y paráfrasis obtenidas de la documentación proporcionada por la empresa; así como incorporar ideas propias de la investigación.

Indicadores

Los indicadores cualitativos establecidos son cuantitativos, los cuales ayudan a definir las características de la empresa. Dentro de los cualitativos se pueden citar: antecedentes, generalidades, misión, visión, valores, estructura administrativa y línea de productos de la compañía. Por otro lado en lo referente a los indicadores cuantitativos se tiene: número de empleados, cantidad de servicios ofrecidos por el departamento de C&B, cantidad de indicadores, entre otros.

Fuentes

La información referente a este capítulo es obtenida por medio de fuentes primarias y terciarias. Dentro de las primarias están la información generada y suministrada por la empresa, tanto en forma oral como escrita. En las fuentes terciarias se incluye la información que se obtiene en artículos publicados en Internet como en páginas de ella que contienen datos de la empresa.

Objetivo específico 3

Analizar los indicadores actuales que posee el departamento de Compensación y Beneficios, así como describir el cuadro de mando integral global que posee HanesBrands Inc.

Tipo de investigación

Este objetivo se lleva a cabo utilizando la investigación – acción, pues este tipo de investigación se ajusta a la investigadora que labora en el mismo lugar donde desarrolla su trabajo de investigación.

Método

Se utiliza el método analítico ya que permite que se separen los elementos de una unidad, en este caso el servicio en estudio en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin último de conocer cada una de ellos y la relación existente entre ellos, mostrada a través del mapa estratégico.

Técnica

La observación directa es la técnica utilizada en el cumplimiento de este objetivo, ésta permite que se contemplen todos los indicadores utilizados por el departamento. Esta técnica brinda la posibilidad de llevar a cabo el análisis pertinente de la situación actual y a partir de él, determinar el panel de indicadores para el departamento de Compensación y Beneficios.

Instrumento

Para llevar a cabo la observación directa del servicio ofrecido por el departamento de Recursos Humanos en el área de Compensación y Beneficios, y así lograr efectuar el análisis de los indicadores actuales.

Indicadores

En este objetivo se utilizan principalmente indicadores cuantitativos, presentes en el Cuadro de Mando Integral, descritos en las cuatro perspectivas correspondientes.

Fuentes

Las fuentes primarias son las que mejor se ajustan al logro de este objetivo específico, pues para realizar el análisis propuesto, es necesaria la utilización de información generada a partir del uso del instrumento de la observación directa, entrevistas informales que se aplican a los participantes y documentos que sean provistos por los mismos funcionarios que han sido preparados por el departamento de Recursos Humanos.

Objetivo específico 4

Elaborar un panel de indicadores de gestión para el departamento de Compensación y Beneficios.

Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar para la consecución de este objetivo específico es la sintética, ésta utiliza tanto el método deductivo como el inductivo, se emplea pues al proponer los indicadores de desempeño se sintetiza la información recopilada y analizada durante el desarrollo de la investigación.

Método

El método que se utiliza como complemento del tipo de investigación sintética es el sintético, pues después de haber llevado a cabo el análisis detallado de los indicadores actuales y de las variables utilizadas por la empresa a nivel global, permite sintetizar todo ello en la propuesta de indicadores para el Departamento de Compensación y Beneficios.

Técnica

La técnica utilizada es el análisis documental de la información recopilada, ya que ha sido reunida por medio de la recopilación documental, observación directa o entrevista utilizando las fichas documentales respectivas y la guía tanto para la entrevista como para la observación.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizan para realizar el análisis documental son la lectura analítica de toda la información recopilada y la ficha de trabajo mnemotécnica. Ambos instrumentos que permiten generar las recomendaciones de panel de indicadores.

Indicadores

Como en el objetivo específico anterior, para este objetivo se definen indicadores principalmente cuantitativos, principalmente porque se basan en índices financieros, económicos, internos, de clientes y de aprendizaje y formación

Fuentes

Las fuentes para la obtención de la información que se utilizan son las primarias, secundarias y terciarias. Entre las primeras se cuenta con los datos recolectados dentro de la empresa durante el desarrollo de la investigación, en las secundarias se utilizan distintos textos que soportan el análisis y la propuesta. Dentro de las fuentes terciarias se tienen artículos y trabajos impresos o disponibles en Internet; así como información que se encuentra en las páginas de Internet.

ANEXO COMPLEMENTARIO

Declaración de Ingresos de HanesBrands Inc. para 3Q06, 1Q07 y 2Q07

PERIODO QUE VENCE	30-Jun-07	31-Mar-07	30-Sep-06
Total de Ingresos	1,121,907	1,039,894	1,118,968
Costo de Ingresos	741,550	700,215	753,337
Ganancia Bruta	380,357	339,679	365,631
Gastos Operativos			
Desarrollo Investigativo	-	-	-
Venta General y Administrativo	266,017	254,567	262,426
No Recurre	26,225	16,246	9,313
Otros	-	-	-
Total de Costos Operativos	-	-	-
Ingresos o Pérdidas Operativas	88,115	68,866	93,892
Ingresos de Operaciones Continuas			
Total Neto de Otros Ingresos/Ganancias	-551	-	-
Ganancias Antes de Intereses e Impuestos	87,564	68,866	93,892
Gastos de Interés	51,230	51,717	17,569
Ingresos Antes de Impuestos	36,334	17,149	76,323
Gastos de Impuestos de Ingreso	10,900	5,145	25,978
Interés de Minoría	-	-	-
Ingresos Netos Derivados de Operaciones Continuas	25,434	12,004	50,345
Eventos que No Recurren			
Operaciones Discontinuadas	-	-	-
Detalles Sobresalientes	-	-	-
Efecto de Cambios en la Contaduría	-	-	-
Otros Detalles	-	-	-
Ingresos Netos	25,434	12,004	50,345
Acción Preferida Y Otros Ajustes	-	-	-
Ingresos Netos Aplicables a Acciones Comunes	\$25,434	\$12,004	\$50,345

Fuente: Google Finance (2007). Income Statement. Recuperado el 25 de julio del 2007 de:
<http://finance.google.com/finance?fstype=ii&q=NYSE:HBI>