

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CATÁLOGO DE RECOMPENSAS PARA EL RECURSO HUMANO DE LA
COMPAÑÍA ADVISION DEVELOPMENT CON SEDE EN POZOS DE SANTA ANA EN EL
PERÍODO 2022 - 2023.

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN.

ESTUDIANTES:

BACA OBANDO ANA GABRIELA.

BLANCO ESPINOZA EMMANUEL JOSÉ.

DELGADO GÓMEZ JURGUEN BOLÍVAR.

GAMBOA BRENES MARÍA FERNANDA.

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí Heredia 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CATÁLOGO DE RECOMPENSAS PARA EL RECURSO HUMANO DE LA
COMPAÑÍA ADVISION DEVELOPMENT CON SEDE EN POZOS DE SANTA ANA EN EL
PERIODO 2022- 2023.

Memoria de trabajo final de graduación sometido a consideración del tribunal
examinador, como requisito parcial para optar al Grado y Título de Licenciatura en
Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Presentado por:

BACA OBANDO ANA GABRIELA.
BLANCO ESPINOZA EMMANUEL JOSÉ.
DELGADO GÓMEZ JURGUEN BOLÍVAR.
GAMBOA BRENES MARÍA FERNANDA.

Tutor:

Mag. Juan Manuel Blanco Umaña

Lectores:

Olga Irene Cordero Delgado.

Carlos Bustamante Blanco

Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí

Heredia, 2025

Hoja de Aprobación.

Este trabajo final de graduación fue aceptado por el Tribunal de Trabajos Finales de Graduación de la Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, Universidad Nacional de Costa Rica, como requisito parcial para optar al Grado y Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Mag.

Representante Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sección Regional Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí.

Mag. Juan Manuel Blanco Umaña.

Tutor.

Mag. Carlos Bustamante Blanco.

Lector.

Mag. Olga Irene Cordero Delgado.

Lectora.

Mag. Alcides López Cascante.

Coordinador Licenciatura en Administración con Énfasis en

Gestión de Recursos Humanos.

Ana Gabriela Baca Obando.

Sustentante

Emmanuel José Blanco Espinoza.

Sustentante

Jurguen Bolívar Delgado Gómez.

Sustentante

María Fernanda Gamboa Brenes.

Sustentante

Dedicatoria.

Estimados familiares, equipo de trabajo y profesores de la universidad, queremos aprovechar este momento para expresar nuestro más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su apoyo incondicional durante nuestra trayectoria académica y la elaboración de nuestra tesis. Han sido una pieza fundamental en este importante logro, y no podemos expresar suficientemente cuánto valoramos su contribución.

A nuestras amadas familias, gracias por su amor, paciencia y constante aliento a lo largo de este arduo camino. Su apoyo inquebrantable ha sido nuestra fuente de fortaleza y motivación en cada etapa de este proyecto. Sin su comprensión y respaldo, no habríamos sido capaces de llegar hasta aquí. Su amor incondicional y confianza en nosotros son regalos que atesoraremos siempre.

A nuestro maravilloso equipo de trabajo, agradecemos enormemente su dedicación, colaboración y compromiso. Cada uno de ustedes ha aportado su experiencia, conocimientos y habilidades únicas, lo cual ha enriquecido enormemente nuestra investigación. Juntos, hemos superado desafíos, compartido ideas innovadoras y alcanzado resultados significativos. Apreciamos profundamente la camaradería y el esfuerzo conjunto que hemos demostrado a lo largo de este proyecto.

A nuestros estimados profesores, queremos expresar nuestra gratitud por su guía experta y su sabiduría. Sus conocimientos, consejos y retroalimentación constructiva han sido fundamentales para nuestro crecimiento académico y personal. Su compromiso con la excelencia educativa y su disposición para compartir su experiencia han dejado una huella perdurable en nuestra formación como investigadores. Gracias por su dedicación y por creer en nuestro potencial.

Este logro no habría sido posible sin la valiosa contribución de cada uno de ustedes. Su confianza en nosotros, su apoyo incondicional y su estímulo constante han sido los pilares que nos han impulsado a alcanzar nuestras metas. Nos sentimos verdaderamente afortunados de contar con personas tan excepcionales en nuestras vidas.

De nuevo, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, equipo de trabajo y profesores de la universidad. Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en nuestros corazones y nuestras carreras académicas. Estamos emocionados por lo que el futuro nos tiene reservado y esperamos seguir contando con su apoyo en las próximas etapas de nuestras vidas.

Con gratitud y cariño,

Ana Baca Obando.

Emmanuel Blanco Espinoza.

Jurguen Delgado Gómez.

María Fernanda Gamboa Brenes.

Agradecimientos.

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, han contribuido al desarrollo y culminación de este proyecto.

En primer lugar, a nuestras familias y amigos, por su constante apoyo, comprensión y confianza a lo largo de todo este proceso. Su respaldo incondicional ha sido fundamental para mantenernos firmes en cada etapa de nuestra formación académica.

Extendemos un agradecimiento muy especial al profesor Juan Manuel Blanco Umaña, por su orientación académica, su compromiso y la calidad de su acompañamiento durante la elaboración de este trabajo. Su guía rigurosa y sus observaciones oportunas han sido determinantes para la consolidación de esta investigación.

A todos, nuestro más profundo reconocimiento por su valiosa contribución a la realización de este proyecto.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VII
Lista de figuras.....	XIII
Lista de cuadros.....	XIV
Lista de anexos.....	XV
Resumen Ejecutivo.....	XVI
Executive Summary.....	XVIII
Introducción.....	XX
Capítulo I. Aspectos Metodológicos.....	22
1.1 Planteamiento y descripción del problema.....	23
1.2 Interrogante de la investigación.....	24
1.3 Justificación de la investigación.....	24
1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	26
1.4.1 Delimitación Temporal.....	26
1.4.2 Delimitación Espacial.....	27
1.4.3 Delimitación Empresarial.....	27
1.5 Objetivos de la investigación.....	27
1.5.1 Objetivo General.....	27
1.5.2 Objetivos Específicos.....	28

1.6 Modelo de análisis.....	28
1.6.1 Conceptualización:	28
1.6.2 Operacionalización:.....	28
1.6.3 Instrumentalización:	29
1.7 Estrategia de investigación aplicada.	32
1.7.1 Tipo de investigación.	32
1.7.2 Fuentes de investigación.	33
1.7.3 Población.....	33
1.7.4 Recopilación de datos.....	35
1.7.5 Análisis e interpretación de datos.....	37
Capítulo II. Marco de Referencia.....	40
2.1 Generalidad de la empresa y desarrollo específico del área de investigación.	41
2.1.1 Antecedentes.....	41
2.1.2 Misión.....	43
2.1.3 Visión.....	43
2.1.4 Valores.....	43
2.1.5 Actividad Comercial.....	44
Estructura Organizacional Advision Development.	45
2.2 Aspectos legales que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente..	46
Capitulo III. Marco Teórico.....	49

3.1	Administración.....	50
3.1.1	Administración por objetivos.....	52
3.2	Empresas.....	52
3.3	Modelo de Negocio.....	53
3.4	Recursos Humanos.....	55
3.4.1	Subsistema de Recursos Humanos.....	56
3.4.2	Equipos de trabajo.....	57
3.4.3	Desempeño laboral.....	57
3.4.4	Motivación Laboral.....	58
3.4.5	Satisfacción Laboral.....	59
3.4.6	Competitividad.....	59
3.4.7	Subsistema de Mantenimiento.....	60
3.4.8	Remuneración.....	60
3.4.9	Beneficios Laborales.....	61
3.4.10	Recompensas.....	62
3.5	Asignación por puntos.....	64
3.6	Catálogo.....	64
	Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	66
4.1	Análisis e interpretación de los datos.....	67
	Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	88

5.1 Conclusiones.	89
5.1.1 Conclusiones Objetivo 1.	89
5.1.2 Conclusiones Objetivo 2.	89
5.1.3 Conclusiones Objetivo 3.	90
5.1.4 Conclusiones Objetivo 4.	91
5.1.5 Conclusión Objetivo General.	92
5.2 Recomendaciones.	92
5.2.1 Recomendaciones Objetivo 1.	93
5.2.2 Recomendaciones Objetivo 2.	94
5.2.3 Recomendaciones Objetivo 3.	95
5.2.4 Recomendaciones Objetivo 4.	96
5.2.5 Recomendación Objetivo General.	97
5.3 Propuesta.	98
5.3.1 Justificación.	98
5.3.2 Objetivo.	99
5.3.3 Criterios de aplicación.	99
5.3.4 Metodología.	102
5.3.5 Cronograma.	110
5.3.6 Presupuesto.	112
5.3.7 Plan de Implementación.	115

Anexos..... 118

Referencias 153

Lista de figuras

Figura 1. Fórmula del tamaño de muestra.....	35
Figura 2. Logo de la empresa.....	41
Figura 3. Estructura Organizacional.....	45
Figura 4. Sexo de los colaboradores encuestados.....	72
Figura 5. Rango generacional de los colaboradores encuestados.....	73
<i>Figura 6. Departamento al que pertenece cada encuestado.....</i>	<i>74</i>
Figura 7. Conocimiento de los encuestados con el concepto de recompensas.....	75
Figura 8. Preferencia de los colaboradores sobre el tipo de recompensas.....	76
Figura 9. Recompensas de preferencia para los colaboradores encuestados.....	77
Figura 10. Preferencia de los colaboradores encuestados.....	78
Figura 11. Inclinación de los encuestados sobre si prefieren que se les otorgue las recompensas o ellos puedan elegir.....	79
Figura 12. Existencia de una expectativa positiva con la implementación de un Catálogo de Recompensas en el aumento de la motivación y el compromiso dentro de la compañía.....	81
Figura 13. Consideran los colaboradores que la implementación de un Catálogo de Recompensas puede fomentar la cultura y reconocimiento en la empresa.....	82
Figura 14. Opinión de los colaboradores sobre si la compañía deberá capacitarlos para entender cómo funcionará el Catálogo de Recompensas.....	83
Figura 15. Proceso de obtención de puntos y canjeo de recompensas.....	103

Lista de cuadros

Cuadro 1. Objetivo General	27
Cuadro 2. Objetivos Específicos	28
Cuadro 3. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización.....	30
Cuadro 4. Áreas de interés que conforman la lista de recompensas	104
Cuadro 5. Vestimenta	105
Cuadro 6. Joyería.....	106
Cuadro 7. Electrónicos	107
Cuadro 8. Entretenimiento	107
Cuadro 9. Membresías.....	108
Cuadro 10. Gastronomía	109
Cuadro 11. Cronograma	110
Cuadro 12. Presupuesto Trimestral – Propuesta A.....	112
Cuadro 13. Presupuesto Trimestral – Propuesta B.....	113
Cuadro 14. Presupuesto Trimestral - Propuesta C.....	114

Lista de anexos.

Anexo 1. Herramienta Qarrot.....	119
Anexo 2. Catálogo de Recompensas	124
Anexo 3. Acceso a herramienta Qarrot	152
Anexo 4. Catálogo de Recompensas Digital.....	152

Resumen Ejecutivo.

El presente trabajo de investigación se realizó en la compañía Advision Development S.A, ubicada en Pozos de Santa Ana. Esta empresa trabaja bajo un modelo de negocio llamado Mercadeo por Afiliaciones y trabaja en el área específicamente de gambling potencialmente en el mercado estadounidense.

Esta compañía tiene una trayectoria de más de 30 años y se ha ubicado con gran determinación en este mercado a nivel extranjero lo que demuestra su gran potencial en esta área y en el desarrollo de su modelo de negocio dentro de la industria, pero han descuidado algunos factores que se han generado como parte del crecimiento natural de la misma a lo largo de los años.

El objetivo principal de la investigación fue la elaboración de un catálogo de recompensas basados en el modelo de negocio de la empresa Advision Development que permita iniciar la implementación de un programa de recompensas mediante el cumplimiento de objetivos medibles y cumplibles en las diferentes áreas de la compañía.

Se realizó inicialmente una entrevista con la gerencia para poder determinar el tipo de modelo de negocio que posee actualmente la compañía y con el cual ejercen su actividad comercial, de esta forma se lograba delimitar la investigación en relación con ese modelo.

Por otro lado, y posterior al punto anterior se realiza una encuesta tomando en cuenta las recompensas de mayor influencia dentro de la competencia de empresas bajo una modalidad similar, de forma que permitiera identificar aquellas recompensas que pudieran ser tomadas en cuenta para la elaboración de la propuesta del catálogo de recompensas. Una vez realizada la encuesta se llevó a cabo un focus group con la gerencia para analizar la información obtenida y evaluar las opciones que podrían ser integradas en el diseño de la propuesta final.

Finalmente, después de una aprobación se procedió a la elaboración del catálogo de recompensas como producto final, el cual estaba acompañado de una versión documentada y su visualización a modo de experiencia de usuario bajo las herramientas utilizadas tradicionalmente por la compañía para la comunicación interna de los colaboradores. Esta etapa final se logró bajo la unión de estos medios de comunicación general en la empresa y algunas aplicaciones compatibles con ella.

A modo de conclusión las compañías en la actualidad deben de apuntar a mejorar a nivel de programas, guías, manuales que permitan el desarrollo interno de los colaboradores en la empresa, de forma que ellos como clientes internos se sientan parte de la compañía y deseen continuar en ella, esto a su vez potenciaría factores internos de la empresa como lo son identidad, compensación, compromiso entre otros. Además, que como anteriormente se mencionó sería parte de una nueva estrategia para atraer talento y resguardar el que posee.

Executive Summary.

This research was conducted at Advision Development S.A., located in Pozos de Santa Ana. This company operates under a business model known as Affiliate Marketing and specifically focuses on the gambling sector, potentially in the U.S. market. With over 30 years of experience, Advision has firmly established itself in this foreign market, demonstrating significant potential in this area and in the development of its business model within the industry. However, they have neglected some factors that have arisen as part of their natural growth over the years.

The main objective of the research was to develop a rewards catalog based on Advision Development's business model, which would enable the implementation of a rewards program through the achievement of measurable and attainable goals in different areas of the company.

Initially, an interview was conducted with management to determine the type of business model currently employed by the company and how they carry out their commercial activities. This helped to focus the research on that model.

Subsequently, a survey was conducted to identify the most influential rewards within competing companies operating under similar modalities, allowing for the identification of rewards that could be considered in the development of the rewards catalog proposal. Once the survey was completed, a focus group was held with management to analyze the information gathered and evaluate the options that could be integrated into the design of the final proposal.

Finally, after receiving approval, the rewards catalog was developed as the final product, accompanied by a documented version and a user experience visualization using the tools traditionally employed by the company for internal communication among employees. This final

stage was achieved through the integration of these general communication methods within the company and some compatible applications.

In conclusion, companies today should aim to improve their programs, guides, and manuals to support the internal development of employees, so that they, as internal customers, feel part of the organization and wish to continue their tenure. This, in turn, would enhance internal factors such as identity, compensation, and commitment, among others. Additionally, as previously mentioned, this would be part of a new strategy to attract talent and retain existing employees.

Introducción.

El propósito de la presente investigación fue lograr retribuir el esfuerzo que realizan los colaboradores de la empresa Advision Development en el cumplimiento de los objetivos por medio de la implementación de un Catálogo de Recompensas que no se centrara únicamente en beneficios económicos, sino también emocionales, esto con la intención de mantener motivado al recurso humano y demostrar el valor que representan para la organización; es por ello que se pretendía realizar una investigación interna y externa que permitiera conocer los gustos y preferencias de las diferentes personas que componen la organización y de esta manera lograr formular un catálogo que reuniera toda la información recolectada a lo largo del proyecto.

De igual forma se buscó poder facilitar información de relevancia a la compañía para entender el comportamiento por parte de los colaboradores con relación a este tipo de formatos dentro de una organización, ya que dentro de la misma no existía una propuesta similar y tampoco conocían que preferencias tenía cada uno de los colaboradores respecto a este tema. Esto se convirtió también en una idea para poder dar paso a algunos programas que estaban en espera de aprobación pero que por diferentes razones y por falta de un fundamento de investigación no se habían podido aplicar de forma exitosa.

En la actualidad las diferentes organizaciones poseen normativas y programas internos que demuestran a los colaboradores su valor no solo a nivel laboral sino como talentos. Esto se ha convertido en una fuerte herramienta de atracción y retención de personal, pero por otro lado es visto como una variable prácticamente indiscutible ante la competencia, más tomando en cuenta áreas laborales como la que posee la compañía en estudio.

Advision Development al no poseer ningún tipo de propuestas de este tipo, estaba un paso atrás de la competencia y en relación a las problemáticas de retención de personal que presenta la

compañía se vio como una opción viable para tratar de establecer una propuesta de catálogo de recompensas en la compañía que permitiera disminuir el porcentaje de rotación de personal y a su vez incluir a la empresa en la competencia por la atracción de talentos mediante la integración de este tipo de variables dentro de la organización.

Capítulo I. Aspectos Metodológicos

En el siguiente apartado se presenta el problema y justificación, los objetivos, alcance y limitaciones de la investigación. Además, se mencionan puntos importantes de la compañía como por ejemplo la estructura organizacional y la rotación del personal de la empresa. De este modo se entrará en la necesidad expuesta por la compañía.

1.1 Planteamiento y descripción del problema.

La compañía Advision Development que cuenta con aproximadamente cien colaboradores y posee una estructura organizacional vertical, realiza la observación sobre la necesidad de crear un catálogo de recompensas dentro de la misma, ya que no dispone de uno a pesar de contar con un departamento de Recursos Humanos, únicamente realizan aumentos salariales establecidos de acuerdo con el rendimiento laboral, contraofertas, retención de personal o bien en base a ascensos cada cierto periodo de tiempo. Cabe resaltar que estos aumentos no son los establecidos por ley, sino más bien son representados de manera simbólica según aplique como se mencionó anteriormente.

A raíz de la inexistencia de herramientas que fortalezcan aspectos como el sentido de pertenencia, competitividad, responsabilidad y trabajo en equipo de los colaboradores en la compañía se han presentado variaciones en relación con renunciaciones en los últimos 3 años presentando los siguientes índices de rotación de personal tomados de la base de datos anual de la empresa, facilitados previamente por el departamento de Recursos Humanos:

- 2020 - 22,5%
- 2021 - 31,54%
- 2022 - 22,88%.

Por ende, existe el interés del departamento de Talento Humano de integrar recompensas de carácter no monetarias.

1.2 Interrogante de la investigación.

En la actualidad, las compañías tratan de generar valor a sus colaboradores y por ende al momento de realizar gestiones relacionadas a la contratación y retención de personal se plantean ideas importantes de cómo lograrlo. Por esta razón se dan a la tarea de investigar y analizar otras compañías para poder integrar en sus filas propuestas que sean competentes ante sus similares en el mercado.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y la importancia de este tipo de factores en una compañía y mayormente cuando son inexistentes, se determinó la inclusión de un catálogo de recompensas en la empresa de estudio la cual nos llevó a la siguiente pregunta:

¿Qué elementos debe considerar un catálogo de recompensas para la Empresa Advision Development, basado en el modelo de negocio que desarrolla, periodo 2022- 2023?

Como tal esta pregunta debe llevarnos a una propuesta integral que permita una posible implementación en la compañía de análisis y que sea de beneficio para los colaboradores y los procesos vinculados al departamento de Recursos Humanos para retener y atraer a los mejores talentos a la compañía.

1.3 Justificación de la investigación.

Las recompensas monetarias no deben ser siempre la primera opción, sino que se debe tratar de obtener recompensas que les generen un valor agregado a los colaboradores y a lo que día a día realizan, por esta razón es que se considera que las organizaciones deben tener en cuenta que los profesionales son muy conscientes de su valor en el mercado y de la importancia de su impacto en

el negocio. Por ello, es cada vez más necesario establecer diferentes estrategias que funcionen a largo plazo para atraer y retener el talento humano.

Advisión Development indicó la necesidad de poder realizar un catálogo de recompensas a sus colaboradores ya que actualmente cuentan con un programa de beneficios que dan a conocer al ingresar a la compañía y únicamente tienen incentivos salariales cada determinado tiempo utilizando un método llamado 9BOX, la cual es una herramienta estratégica utilizada en la gestión del talento humano para evaluar y clasificar a los colaboradores según dos categorías; desempeño actual y potencial de desarrollo futuro. Esta matriz permite a las organizaciones identificar a sus colaboradores más valiosos, planificar la sucesión de puestos clave y diseñar programas de desarrollo personalizados, el mismo ayuda a indicar el grado de crecimiento de cada colaborador según ciertos ítems a cumplir, pero estos son específicos y no están ligados a metas, mensuales, semanales o incluso anuales.

Otro dato importante para tomar en cuenta es el índice de rotación de personal en la compañía, en los últimos 3 años ha sido bastante alarmante para ellos. Dentro del proceso que se realiza ante la renuncia de un colaborador se aplica una entrevista para entender a grandes rasgos el porqué de su separación con la empresa, por lo que saltó a la vista el dato de que una de las variables determinante era la escasa o nula posibilidad de obtener recompensas por logros internos en la empresa.

Las recompensas no son siempre las mismas para los colaboradores en general, por lo que debe de realizarse un análisis previo de quienes forman parte de la compañía para poder determinarlas.

Los colaboradores en los últimos años demandan mayor diversidad, por lo que se hace necesario una innovación respecto a las recompensas ofrecidas; donde las necesidades individuales o únicas del talento humano son reconocidas y satisfechas a través de prácticas innovadoras.

No debería de implementarse un Catálogo de Recompensas sin previamente conocer lo que es de agrado para los colaboradores en dicho catálogo, aunque no es definitiva y no marca un punto final en la decisión a tomar, pero si permite a la compañía tener una idea más clara de qué tipo de recompensas podrían integrar y además si es realmente posible otorgarlas tomando en cuenta variables como tiempo, rentabilidad e inclusive el planteamiento como tal de los objetivos a cumplir para que un determinado colaborador alcance una recompensa.

Tomando lo planteado anteriormente por el Departamento de Recursos Humanos en Advision Development, se considera necesario y oportuno crear un Catálogo de Recompensas que permita a los colaboradores sentir ese valor agregado por su esfuerzo y objetivos cumplidos, además de que como se mencionó, la compañía no posee actualmente un formato para dicho catálogo, lo cual, es visto como una importante oportunidad para desarrollar una idea dedicada no únicamente al bienestar y reconocimiento interno de los colaboradores, sino que también genera un aporte dentro de un proceso de la empresa para corto, mediano y largo plazo.

1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.

1.4.1 Delimitación Temporal.

El proceso de investigación inició desde el segundo semestre del 2022 y concluyó en el segundo semestre del 2023. Durante este periodo se elabora un catálogo de recompensas para la compañía Advision Development, realizando análisis a los colaboradores en relación con las recompensas que más se ajustan a sus preferencias y puedan ser brindadas por la organización.

Posteriormente, se desarrolló la elaboración y revisión de la propuesta con el Comité Asesor de la Investigación para el periodo del primer semestre del 2024 para su aprobación.

1.4.2 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en la compañía Advision Development ubicada en San Rafael, Escazú, frente al Refugio de Animales, propiamente en el cantón de Santa Ana, el cual pertenece a la provincia de San José, Costa Rica.

1.4.3 Delimitación Empresarial.

El proyecto se llevó a cabo en las instalaciones de la compañía Advision Development, tomando en cuenta a todos los colaboradores y departamentos que posee la empresa en el país.

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo General.

Cuadro 1. Objetivo General

Elaborar un catálogo de recompensas basados en el modelo de negocio de la empresa Advision Development que permita iniciar la implementación de un programa de recompensas mediante el cumplimiento de objetivos medibles y cumplibles en las diferentes áreas de la compañía.

1.5.2 Objetivos Específicos.

Cuadro 2. Objetivos Específicos

Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV
Describir el modelo de negocio que posee Advision Development delimitando así el alcance de la investigación, mediante el análisis de referencias bibliográficas y entrevistas a la gerencia.	Determinar las recompensas de mayor interés para el recurso humano en la empresa Advision Development, mediante encuestas a los colaboradores de los diferentes departamentos de la compañía para ser consideradas en la creación del catálogo de recompensas.	Establecer en conjunto con la gerencia las recompensas aplicables según las posibilidades de la organización y los indicadores de logro que Advision Development espera que el personal cumpla para la creación del catálogo de recompensas mediante el listado de logros esperados y las recompensas.	Diseñar el catálogo de recompensas en base a los resultados de la investigación y análisis realizado para la elaboración de una propuesta aplicable para el modelo de negocio que desarrolla la compañía Advision Development.

1.6 Modelo de análisis.

1.6.1 Conceptualización: Definir diversos conceptos relacionados con la investigación ayuda en la comprensión del tema de estudio, es por ello, que este proceso es fundamental a la hora de desarrollar un trabajo de investigación. Para los autores (J.Bauce, A. Córdoba, & V. Ávila, 2018, pp. 43,44), la conceptualización se define como un “proceso que permite manipular, estudiar, organizar y aislar las propiedades de los objetivos”. En base a la cita anterior, se puede reafirmar el hecho de que la conceptualización también permite establecer y conocer los límites de la investigación.

1.6.2 Operacionalización: La operacionalización hace referencia a la acción de poner en práctica los conceptos, ya sea de manera tangible o intangible, según corresponda al término. Según (J.Bauce, A. Córdoba, & V. Ávila, 2018) La operacionalización, es un concepto a nivel empírico,

encontrando elementos concretos, indicadores o las operaciones que permitan medir el concepto en cuestión; es establecer un puente entre los conceptos y las observaciones y actitudes reales”.

1.6.3 Instrumentalización: Corresponde a la definición de las herramientas que se utilizarán en el transcurso de la investigación, lo cual se establecerá dependiendo de la manera en que se vayan a recolectar los datos. Según (Moreno Galindo, 2018) la instrumentalización “aclara como se estudiarán las variables que se definirán, así como los medios o instrumentos para recopilar la información”.

Cuadro 3. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización

Objetivo	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>1. Describir el modelo de negocio que posee Advision Development delimitando así el alcance de la investigación, mediante el análisis de referencias bibliográficas y entrevistas a la gerencia.</p>	<p>Modelo de Negocio:</p> <p>Se puede definir como la “lógica de cómo crea, captura y entrega valor un negocio u empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2011) como se citó en (Perazzo, 2023, p. 125)</p>	<p>Modelo de Negocio:</p> <p>Descripción del modelo de negocio de Advision Development.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a la gerencia. • Revisión sistemática de literatura.
<p>2. Determinar las recompensas de mayor interés para el recurso humano en la empresa Advision Development, mediante encuestas a los colaboradores de los diferentes departamentos de la compañía para ser consideradas en la creación del catálogo de recompensas.</p>	<p>Recompensas:</p> <p>Según (Chiavenato, 2019, p. 58) “Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Además, funcionan como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.”</p>	<p>Recompensas:</p> <p>Listado que funciona como base para la generación de ideas en relación con el catálogo de recompensas para Advision Development.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a los colaboradores.

3. Establecer en conjunto con la gerencia las recompensas aplicables según las posibilidades de la organización y los indicadores de logro que Advision Development espera que el personal cumpla para la creación del catálogo de recompensas mediante el listado de logros esperados y las recompensas.

Recursos Humanos:

“Personal que labora en la compañía, el cual dirige, ejecuta y gestiona todos los procesos para la generación de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad”.
(Arciniegas Ortiz, 2018, p. 4)

Recurso Humano:

Interés del 100% de los colaboradores en relación con las posibles recompensas que puedan ser incluidas en el catálogo.

- Focus Group con la gerencia.

4. Diseñar el catálogo de recompensas en base a los resultados de la investigación y análisis realizado para la elaboración de una propuesta aplicable para el modelo de negocio que desarrolla la compañía Advision Development.

Catálogo:

Según lo mencionado por (Pérez Porto & Merino, 2018), se puede definir como una “recopilación de información que da como resultado un listado de interés que preserva de forma descriptiva y ordenada datos que mantienen algún tipo de vínculo en común para un propósito determinado”.

Catálogo de

Recompensas:

Un catálogo de recompensas según el modelo de negocio para Advision Development

Revisión sistemática de literatura. Utilizando una matriz que incluya:

- Fuentes.
- Recompensas.
- Implementaciones.
- Beneficios.

1.7 Estrategia de investigación aplicada.

1.7.1 Tipo de investigación.

- **Investigación Exploratoria:** Según, (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 714) el propósito del estudio exploratorio “es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. De la misma manera, (Maldonado Pinto, 2018, p. 16) menciona que este método “es apropiado en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones gerenciales. Se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar sobre la situación presentada.

En relación con la información que se recolectó durante la investigación, se determina que el enfoque general que se presentó durante la misma es cualitativo que según indica (Maldonado Pinto, 2018), se puede definir como un “enfoque en que se descubren y elaboran preguntas de investigación donde se utilizan frecuentemente técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística como notas de campo, entrevistas, observación entre otros”. También es importante mencionar que generalmente las respuestas a las preguntas de investigación se determinan mediante categorías.

Debido a que el objetivo final de la investigación es presentar una propuesta de un catálogo de recompensas, más no está definido por algún tipo de estudio enfocado en análisis cuantitativos, esto está presente desde el proceso de elaboración de preguntas y obtención de información, así como en la realización de entrevistas, discusiones y análisis en conjunto con la gerencia de la compañía, por esta misma razón el alcance de la investigación fue exploratorio en su totalidad.

1.7.2 Fuentes de investigación.

- **Primarias:** Para el autor (Jaén García, 2019, p. 17) “Son aquellas fuentes que contienen información nueva u original; la misma se obtiene de forma directa, sin necesidad de recurrir a otras fuentes. Ofrecen información de primera mano, debido a que porque no han sido sometidas a interpretación o condensación”. Algunos ejemplos de fuentes de información primaria son: documentos de archivo, manuales, monografías, compilaciones, misceláneas, literatura gris y publicaciones periódicas (revistas, boletines, periódicos y seriados).
- **Secundarias:** Utilizando las palabras de (Jaén García, 2019, p. 17), se concluye que “Surgen de la transformación (mediante el análisis, resumen e indización) de las fuentes primarias. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, lo que permite el acceso a las fuentes primarias”.

Para la investigación se tomaron en cuenta ambas fuentes de investigación tanto primarias como secundaria, tomando en cuenta variables dentro de la misma información brindada en citas y análisis, así también como para la búsqueda de información que no fue tomada en cuenta y fungió como apoyo, además de los diferentes datos obtenidos de encuestas y entrevistas a lo largo de la elaboración de este proyecto.

1.7.3 Población.

Definición y caracterización de la población de estudio.

La población con la que se realizó la investigación de estudio estaba conformada por 90 personas, esto incluyó a todos los departamentos de la compañía, como lo son:

- Gerencia.
- Recursos Humanos.

- Finanzas.
- Marketing.
- Tecnología.

Es importante resaltar que específicamente los departamentos de tecnología y marketing se desglosan en diferentes equipos de trabajo, que a nivel porcentual son el 50% de la totalidad de población de la compañía.

Cada uno de los departamentos cuenta con un encargado y además en cada uno de los equipos como es el caso del departamento de tecnología y marketing, cuentan un líder de equipo con 3 a 4 personas a cargo en promedio. La compañía cuenta con servicios en el extranjero los cuales brindan soporte a un área de marketing, pero son ajenos a la misma y trabajan bajo subcontratación por lo que se hace la aclaración de que no fueron incluidos en esta investigación y sus respectivos análisis.

Diseño de la muestra.

Para el diseño de la muestra se toma como base la metodología llamada “Muestreo no probabilístico”, que como indica (SurveyMonkey, 2023) “Es un método donde se selecciona a un grupo de encuestados de una población más amplia, debido a que se sabe que algunos miembros de la población no tendrán ninguna posibilidad de ser encuestados”.

Esta modalidad se acomodó muy bien para la ejecución al realizar el proyecto por el tipo de muestra que se necesitaba y la población a la que se le realizaría la encuesta para conocer cuales recompensas serán de su agrado para ser incluidas en la propuesta del catálogo y además conocer algunos otros datos con relación a compromiso laboral, cultura entre otros.

Técnicas, métodos e instrumentos utilizados para determinar el tamaño de la muestra.

Para la obtención de la muestra se realizó inicialmente bajo la fórmula de tamaño de muestra (Ver Figura 1) y posteriormente se realizó una confirmación en una herramienta gratuita en internet llamada SurveyMonkey, la cual es reconocida a nivel mundial por este tipo de prestaciones y además por el manejo de datos y evaluaciones alrededor del mundo. Para ambos casos tanto en el ejercicio manual para la obtención de la muestra como en la confirmación con la herramienta virtual se obtuvo el mismo resultado.

La fórmula utilizada para obtener el tamaño de la muestra fue la siguiente:

Figura 1. Fórmula del tamaño de muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Para las variables específicas relacionadas a la encuesta se tomó entonces una población final de 90 personas, con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 0.05%=5% dando como resultado una muestra de 73 personas.

1.7.4 Recopilación de datos.

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en procedimientos aplicados y presentación.

Entrevista: Según (Tejero González, 2021, . 65) “este instrumento consiste en la realización de una reunión entre el investigador y la persona informante, en la que se recolecta

información y experiencias sobre un tema relacionado con la investigación, en la cual se pretende conocer aspectos relevantes respecto al problema u objeto de estudio”

Durante la investigación se realizó una entrevista al gerente de Advision Development, el gerente de recursos humanos para obtener información con relación a las recompensas que podrían ser tomadas en el catálogo de recompensas para la compañía. Este material en conjunto con la investigación bibliográfica y encuestas previamente aplicadas permitieron determinar en gran parte del catálogo de recompensas como producto final.

Encuesta: Considerando la definición de (Medina Romero, et al., 2023, p. 23) “es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar información de un gran número de personas. Se trata de una herramienta versátil y accesible que permite a los investigadores obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y demografía de una población objetivo”.

Este es uno de los instrumentos más importantes para la investigación, ya que determinó el acercamiento con los colaboradores para poder obtener información de mayor relevancia durante el estudio, como, por ejemplo: tipos, calidad, cantidad de recompensas que podían ser de interés para los colaboradores para ser incluidos en el catálogo de recompensas.

Focus Group: De acuerdo con (Garcia Escribano, 2019, p. 19) el focus group corresponde a una “técnica que se destina principalmente para discusiones enfocadas a un tema, por lo que es ideal para estudiar temas muy acotados que requieren una moderación directiva y respuestas precisas”.

En el proceso final del análisis de datos, se realizaron focus group con la gerencia para poder darle la forma final y tomar las últimas decisiones respecto a la propuesta del catálogo de recompensas para la organización, de manera que se pudiera determinar también el grado de

accesibilidad y factibilidad a ellas con relación a un presupuesto designado para su futura aplicación.

1.7.5 Análisis e interpretación de datos.

En el siguiente apartado se analizó la información recopilada mediante los instrumentos aplicados a los colaboradores de la compañía Advison Development, tomando en cuenta cada una de las variables con sus respectivos objetivos. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de estas variables y su respectiva instrumentalización.

Como primera variable se encuentra el modelo de negocio, en donde se realizó una breve investigación en diversas revisiones sistemáticas de literatura que incluían información en relación con lo necesario para poder identificar la variable antes mencionada y así determinar de una forma más clara cuál sería la dirección idónea para tomar en relación con ella.

Además, se aplicó una entrevista a la gerencia para conocer el tipo de mercado de la compañía, fijando aspectos importantes desde las aplicaciones, procesos y conocer los servicios que ofrecen a sus clientes, pero principalmente entender el cómo perciben sus ingresos.

En cuanto a la segunda variable, toma en cuenta una de las bases más importantes de la investigación, el cual son las recompensas; para ello se aplicaron una serie de encuestas al Recurso Humano de la compañía con el fin de conocer el tipo y el grado de interés en relación con las posibles recompensas aplicables para la empresa. De esta forma se recopiló la información de mayor importancia para la investigación y que fue parte primordial para la toma de decisiones y el alcance del objetivo para la creación del catálogo de recompensas.

En cuanto a la tercera variable se encuentran los Indicadores de desempeño, los cuales tuvieron como fin definir y enlistar una serie de objetivos a cumplir con relación al rendimiento

por parte de los colaboradores en tiempos determinados y según su departamento que permitió identificar a su vez la línea a seguir una vez que un colaborador alcance un hito relacionado a una recompensa en específico. Es importante aclarar que cada uno de los objetivos fue brindado por los diferentes departamentos de la compañía durante las entrevistas y posteriormente fueron analizados durante las sesiones focus group en conjunto con la gerencia.

Finalmente se encuentra la última variable, la cual consiste en diseñar el catálogo de recompensas, en donde se utilizaron diferentes instrumentos, como lo son las fuentes secundarias bibliográficas para poder crear el formato de un catálogo. También las fuentes primarias que se recopilaban anteriormente con los instrumentos aplicados de entrevistas, encuestas y focus group a los colaboradores y gerencia para poder llevar a cabo como resultado final el diseño de la propuesta del catálogo de recompensas para la compañía Advision Development.

Alcances y limitaciones.

Alcances:

1. El proyecto permitió analizar el modelo de negocio de la compañía Advision Development.
2. Se identificaron las recompensas de mayor interés para el recurso humano dentro de la organización
3. Se diseñó la propuesta del catálogo de recompensas para el recurso humano de la compañía Advision Development.

Limitaciones:

1. El presente estudio se aplicó únicamente a la oficina central y a los colaboradores ubicados en Costa Rica.

2. Dado el hecho de que esta investigación quedó definida como una propuesta de Trabajo Final de Graduación Universitario no se obtuvo un registro de su ejecución dentro de la empresa, ya que la aplicación de la propuesta no estaba contemplada dentro de los objetivos de este trabajo de investigación.
3. Dentro de lo planificado para el proyecto se establecía desarrollar una herramienta que permitiera manejar registros sobre los diferentes colaboradores en base al cumplimiento de los objetivos en el catálogo de recompensas, a raíz del corto tiempo disponible y también el desconocimiento técnico se propuso referirse al área técnica de la compañía para su implementación

Capítulo II. Marco de Referencia.

En el siguiente capítulo se detallarán factores importantes para la investigación como los antecedentes de la compañía, misión, visión, valores, estructura organizacional, y algunas limitaciones en el desarrollo de su actividad comercial principalmente en el ámbito legal.

De esta forma se podrá conocer la trayectoria de la compañía Advision Development a lo largo de los años y también brindará una idea de la situación en la que se encuentra actualmente.

2.1 Generalidad de la empresa y desarrollo específico del área de investigación.

Figura 2. Logo de la empresa



2.1.1 Antecedentes.

Advision Development existe desde el año 2006, comenzando como una pequeña operación de entusiastas de la tecnología. Después de 16 años, operan en Costa Rica, país elegido por las principales empresas de tecnología debido a la calidad de su talento y capacidad multilingüe, capaz de atender mercados en todo el mundo.

La compañía inició con diez personas, en ese entonces se ubicaban las instalaciones en Country Plaza Escazú a cargo del señor John Walker, actual dueño de la compañía, el cual tenía una inclinación a las apuestas realizadas en los eventos de Fútbol Americano, Tennis, Basketball, Hockey entre otros. Anteriormente la compañía tenía como nombre SBR Netmarketing, mediante el cual se desarrolló el primer producto o sitio web Sportsbooks Review.com, que posteriormente

se vendió. Sin embargo, para ese entonces habían sportsbooks que no eran muy honestos en sus tratos con los apostadores, ya que había incumplimientos con las promociones y los premios a pagar; por ello nace la idea de negocio que era tener un sitio de referencia para evaluar a los sportsbooks y poder hacer un ranking entre los mejores sportsbooks confiables, que pagaran fielmente, con las mejores promociones.

Esto los direccionó a un modelo de negocio el cual se basa en Mercadeo de Afiliación a través del tráfico que se genera en los sitios que actualmente se poseen y que permita a los usuarios ser redireccionados a los sportsbooks con los que tienen un contrato, para recibir una comisión por la referencia al usuario; seguidamente se amplió a tener sitios web de pronósticos, para complementarlos con artículos de interés, de manera que el usuario pueda tener más datos de comparación e ir a un sportbook a realizar su apuesta.

Después de un proceso arduo de adaptación y desarrollo tanto de la compañía como del mercado al que pertenece Advision Development, la empresa cuenta con aproximadamente 100 personas y es una de las compañías con sitios web relacionados a sportbooks de mayor reconocimiento a nivel norteamericano con sitios tales como Oddstrader, Bookmakers Review y el más reciente TheRX.

Están ubicados en Santa Ana, San José y han construido y comercializado plataformas tecnológicas relacionadas al gambling expandiéndose a clientes de todo el mundo, contratando tecnología de punta y talentos de marketing que crean increíbles productos.

Advision Development brinda un ambiente de desarrollo tecnológico que es muy apetecido por las generaciones principalmente las jóvenes, por otro lado, las personas que están en la compañía están en constante capacitación mediante recursos como Udemey. La calidad de

compensación y beneficios están mano a mano con las empresas multinacionales más importantes de tecnología y desarrollo de software. También existen acuerdos en relación con diferentes compañías como Cenfotec que permite fortalecer aún más el desarrollo entre los colaboradores y también sus labores dentro de Advision independientemente del cargo que desempeñen.

2.1.2 Misión.

- En Advision tenemos la misión de entregar skills, capacidades de alta calidad y soluciones innovadoras a nuestros clientes, enfocándonos en aprovechar experiencia internacional y la excelencia en la ingeniería de sistemas, compromiso con la calidad, la ética y la satisfacción del cliente.

2.1.3 Visión.

- Fomentar un ambiente de trabajo profesional basado en el trabajo en equipo, la integridad y la pasión, donde los valores familiares y el desarrollo personal son tan importantes como el éxito.

2.1.4 Valores.

- Integridad: La transparencia es uno de nuestros valores fundamentales. Siempre actuamos con integridad y honestidad, entendiendo que la confianza mutua con nuestros colaboradores y clientes es esencial.
- Desarrollo personal: El camino hacia el éxito comienza con nuestra gente y su desarrollo personal, creemos que proporcionar oportunidades de crecimiento y experiencias de aprendizaje equivale al éxito de la empresa.
- Pasión: Amamos lo que hacemos y afrontamos nuevos retos con una actitud excepcional.

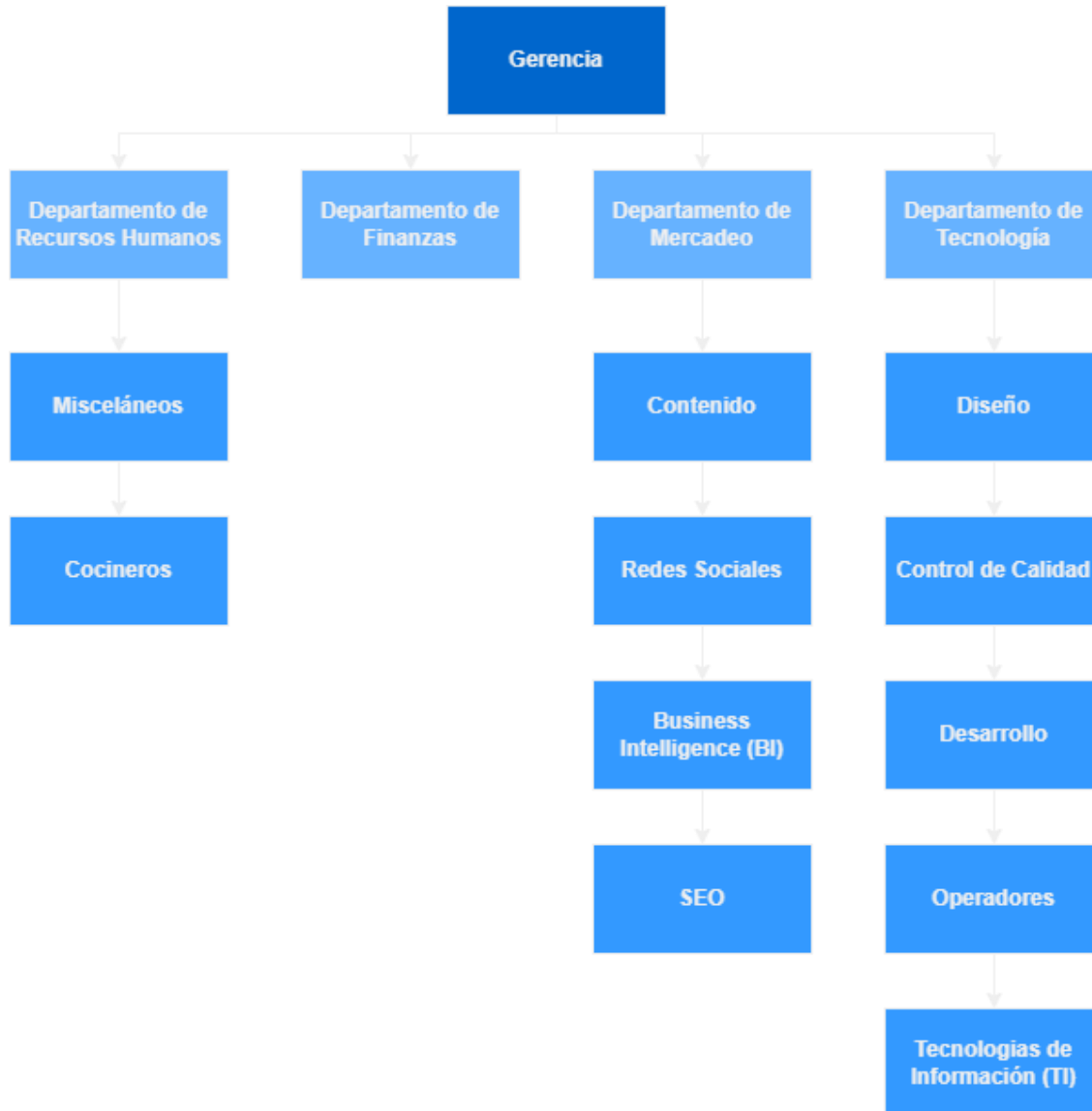
- **Excelencia:** Poner el listón alto y luchar por la excelencia es parte de nuestro ADN. En Advision la entrega de productos de calidad es el resultado de una dirección inteligente y las excelentes habilidades de nuestra gente.
- **Innovación:** Mantenerse competitivo en nuestros mercados significa encontrar nuevas formas de abordar los problemas y crear soluciones que aporten valor.

2.1.5 Actividad Comercial.

Advision realiza servicios de mercadeo y desarrollo web principalmente en la creación de páginas para eventos deportivos y casas de apuestas. En donde la demanda más alta se encuentra en sitios tipo sportsbooks review, por ejemplo, para eventos tales como: Super Bowl, Futbol Internacional, NBA, NFL, MLB, NCAAF, entre otros.

Estructura Organizacional Advison Development.

Figura 3. Estructura Organizacional



2.2 Aspectos legales que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

Legislación Costarricense.

La compañía Advision Development ejecuta sus labores basándose en el Código de Trabajo, Ley N° 2. Al ser una compañía de capital extranjero se rige con las leyes que dicta el país en relación con las obligaciones y derechos del patrono y/o sus colaboradores.

Dentro de la investigación existen ciertos artículos legislativos que afectan de forma directa e indirecta como lo son los siguientes:

De los días feriados, de los descansos semanales y de las vacaciones obligatorias.

La compañía se apega a lo mencionado en el Código de Trabajo de la legislación costarricense según lo establecido en los artículos 147 y 148 con relación a los días hábiles de trabajo y también días feriados de pago obligatorio y no obligatorio respectivamente.

Por otro lado, cabe mencionar también los artículos 153, 154 y 155 del Código de trabajo de la legislación costarricense donde se menciona lo relacionado a vacaciones anuales remuneradas y el derecho a ellas por parte de los colaboradores y también el cómo serán gestionadas por el patrono.

Advision Development a lo largo de su historia ha cumplido responsablemente con cada una de las menciones anteriores, de igual manera es importante rescatar estas validaciones que, aunque son otorgadas por la ley a los colaboradores no siempre son cumplidas por las compañías y pueden ser vistas como recompensas al ser otorgadas.

Ley N° 9050 de Impuesto a Casinos y Empresas de enlace de llamadas a apuestas electrónicas.

Los artículos 1, 2 y 3 del capítulo 1 de la presente ley indican sobre la creación de un impuesto a actividades relacionadas con casinos, casas de apuestas, entre otros. Este impuesto va del 10% de los ingresos netos de la cédula física o jurídica hasta un 60% de un salario base en relación con la cantidad de las mesas de apuestas autorizadas por el Ministerio de Seguridad Pública o de igual manera un 10% de un salario base para actividades con uso de tragamonedas.

Menciona también sobre la autorización para dichos comercios y algunas especificaciones de estos para la aprobación de este tipo de actividad, además de multas que pueden ser aplicables. También se menciona sobre un impuesto agregado a esta actividad el cual debe ser pagado de forma anual en relación con la cantidad de colaboradores que dichas empresas y/o comercios posean, esto se detalla en el artículo 4, capítulo 2.

Es importante destacar que Advision Develoment no es una casa de apuestas o bien un casino, pero sí debe de mencionarse lo anterior para brindar claridad con relación al cómo perciben los ingresos. La compañía tiene su oficina central en Costa Rica, pero ejecuta como tal las actividades en el mercado estadounidense, no posee marcas relacionadas a casas de apuestas o casinos más si es parte de Sportbooks o páginas que permiten redireccionar a los usuarios a dichas casas de apuestas o proveedores.

Ley de Protección del Deporte Profesional y Amateur (Estados Unidos).

Desde el año 1992 esta ley se estableció impidiendo las apuestas deportivas en la mayoría de los estados de dicho país. Para el año 2021 ya eran 30 estados los que habían anulado dicha ley

y dieron apertura a este tipo de actividad. A mediados del presente año se unió un nuevo estado siendo ahora 31 con Kansas.

Como anteriormente se mencionó, el mercado de Advision Development en la actualidad está en Estados Unidos, aunque su músculo laboral está en Costa Rica, es de suma importancia poder entender esto para poder continuar con la investigación ya que la misma será aplicada en las oficinas centrales ubicadas en el país centroamericano.

La información anteriormente brindada muestra la cara y trayectoria de la compañía Advision Development a lo largo de sus 30 años y como ha ido evolucionando y con ella sus procesos. Es interesante observar cómo al paso del tiempo la compañía fue estableciendo bases tan importantes como lo son sus valores, misión, visión y una estructura organizacional sólida que ha logrado mantener con el tiempo.

Esto también trajo algunas limitaciones que a nivel de negocio pusieron alguna especie de freno en el desarrollo de la actividad comercial y la empresa como tal, pero con el progreso de esta actividad económica en el mercado potencial de la empresa como lo es Estados Unidos ha permitido expandirse y seguir abriéndose espacios como una empresa sólida y constante en la materia que le consigna.

Capitulo III. Marco Teórico

A continuación, se analizarán y relacionarán las diferentes variables incluidas en los objetivos de la investigación, de manera que puedan ser identificadas dentro de los procesos que actualmente la compañía Advision Development desarrolla o bien tiene proyectado realizar. Se abordarán diversos conceptos importantes para el desarrollo de este trabajo de investigación, en el cual se pretende realizar una propuesta de catálogo de recompensas para el talento humano de la compañía Advision Development.

De igual manera para fines de optimizar la presentación de este capítulo, se mencionan algunos otros conceptos relacionados al proyecto de investigación, los cuales son considerados de interés para llevar a cabo el desarrollo del estudio. Estos han sido incluidos a través de la investigación por los involucrados en esta documentación y también por colaboradores cercanos al Departamento de Talento Humano de la empresa en estudio.

De forma general, se espera brindar una idea clara mediante la relación de las diferentes variables identificadas en el proyecto de investigación para sintetizar la información de forma precisa y que permita visualizar a grandes rasgos la dirección de este documento.

3.1 Administración.

Durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas este término ha sido una variable constante, que ha permitido identificar, definir y generalizar muchos conceptos más en uno solo y que a lo largo de las diferentes corrientes administrativas ha ido evolucionando.

Según (Silvia Ortega, Jiménez Romero, Díaz Jiménez, Valle Navarro, & Flores Torres, 2018, p. 10) “La administración es la ejecución de un programa. Dicho programa puede ser de índole tan diversa como todas las instituciones de la vida moderna: desde la más simple, como la familia, hasta la más compleja como un monopolio, un cartel o un gobierno”

Es importante destacar lo indicado anteriormente, ya que permite determinar que la administración está dirigida a cualquier entorno y bajo cada una de las etapas que esta incluye. La administración siempre se ha visto como un todo y no deja de serlo, pero siempre es importante identificar cuáles recursos y bajo qué enfoque son necesarios dentro del proceso de esta.

Como mencionan (Arguello Pazmiño, Llumigano Poma, Gaviñanéz Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, p. 4) Los primeros referentes de la administración se remontan sobre hallazgos en antiguos pueblos como egipcios, romanos y griegos. Además, se crearon instituciones que fueron pioneras en el desarrollo empresarial tales como la Iglesia Católica y la Milicia que marcaron pautas en la forma de realizar sus actividades, identificando estructuras organizativas, métodos y procedimientos de trabajo.

Se debe destacar que la administración por sí sola permite controlar y planificar cualquier tipo de proyecto, ejemplo de ello es la visualización de la administración en la época antigua con los egipcios y romanos. En la actualidad y a través de los años se han ido desarrollando diferentes planteamientos e ideas direccionadas a la forma de administrar y los procesos que esto conlleva, estas variaciones en los segmentos de administración y las diferencias entre ellas fueron llamadas corrientes administrativas, que aun en la actualidad están presentes.

Como ya se ha mencionado esta investigación vendrá a proponer un programa de recompensas en la compañía, y está más vinculada al departamento de Talento Humano, pero debe relacionarse a toda la organización, de tal forma que es de suma importancia tener el mayor conocimiento posible de los procesos que se llevan a cabo en ella, esto porque la propuesta se coordina al cumplimiento de objetivos medibles y cumplibles, como mencionaba Arciniegas anteriormente, si en la organización hay una optimización en la que se alcancen buenos resultados, estos deberían ser recompensados.

3.1.1 Administración por objetivos.

Con base en el término Administración, anteriormente mencionado, un aspecto importante para esta investigación es el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha definido en su plan de trabajo, es por lo que a continuación se definirá el concepto de administración por objetivos.

Según (Antunez & García, 2022, p. 2) “La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y control basada en el principio de que para alcanzar resultados la organización debe definir en qué negocio está actuando y adónde pretende llegar”

Por otro lado, y bajo una conceptualización más cercana a el propósito de la investigación, (Jaime, 2022) hace referencia al concepto como “una estrategia que consiste en motivar a los trabajadores a alcanzar ciertos lo objetivos de la empresa a través de un sistema de recompensas.”.

En términos más claros, la administración por objetivos permite gestionar la administración de una forma más puntualizada permitiendo que se pueda visualizar los avances de forma clara y precisa y de esta manera los recursos se puedan aprovechar eficientemente. A efectos de la investigación, llevando a cabo la gestión de la administración por objetivos permitirá que nuestra propuesta siga este método, y que se pueda integrar con mayor facilidad a la compañía, ya que este se basará en el cumplimiento de los objetivos que se hayan acordado, y además podrá ver los avances de forma objetiva.

3.2 Empresas.

Al igual que administración este término se ha ido desarrollando de forma conjunta al resto de los conceptos y también se ve familiarizado con otros como por ejemplo compañía u organización.

Podemos considerar empresa bajo el siguiente concepto “Conjunto de elementos técnicos, humanos, financieros y ordenados, según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresarial”. (López Carvajal, Mata Varela, Becerra Lois, & Alfredo, 2018, p. 14).

Otros autores indican lo siguiente:

El colectivo integrado por uno o distintos grupos sociales que, mostrando unidad en sus recursos, es una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, con aspectos como jerarquías de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con alta eficiencia, productividad, modernidad y con una existencia relativamente continua donde se busca un objetivo especialmente en común. (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gaviñanéz Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020, p. 8).

Este término es parte importante de la investigación que será aplicada en la empresa de estudio y es referente como tal a el conjunto de personas, políticas, valores, estructura, jerarquía y grupos para quienes compete el Catálogo de Recompensas en desarrollo.

Las empresas deberían de tomar en cuenta la toma de decisiones como un todo, es decir ver tanto afectaciones internas como externas y ello incluye a sus colaboradores como parte fundamental de sí misma tomando en cuenta aspectos como estructura, beneficios, afectaciones e inclusive su modelo de negocio.

3.3 Modelo de Negocio.

Esta investigación busca que el producto final de la misma se adapte a las preferencias de sus colaboradores y a su entorno empresarial, es por esta razón que es fundamental conocer de

primera mano su estructura, creencias, valores y demás aspectos internos y externos. Cabe destacar que el modelo de negocio al cual pertenece la compañía en estudio puede ser complejo debido al tipo de actividad comercial que realizan, aunque mediante la investigación a realizar será posible esclarecer dichas cuestiones o bien se podrían realizar consultas directas a los involucrados con la compañía.

Como menciona (Rosas Landa Santiago, Rivera Aguirre, Cardoso Torres, & Rodríguez Menchaca, 2019) El modelo de negocio es una herramienta conceptual para expresar la lógica de un negocio de manera concreta y concisa. Respecto a su enfoque este analiza la relación negocio-cliente y los factores que forman parte de su estructura y su funcionamiento siendo así un enfoque sistemático.

De la misma manera cabe destacar que el modelo de negocio está ligado y relacionado de forma directa e indirecta tanto en los entornos internos de la compañía como en los externos desde su gestión hasta su logística para que cada una de las etapas, procesos y objetivos sean llevada a cabo en su totalidad, tal y como lo indica (Zott & Amit, 2009) citados en (Rosas Landa Santiago, Rivera Aguirre, Cardoso Torres, & Rodríguez Menchaca, 2019, p. 2) “Un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo”.

De acuerdo con las definiciones anteriormente citadas, se reafirma la importancia de conocer el modelo de negocio de la empresa, esto para lograr tomar en cuenta los factores internos y externos que conforman el ambiente laboral, para que de esta manera se puedan cumplir las preferencias y expectativas del recurso humano respecto a las recompensas que se incluirán en el catálogo a realizar.

3.4 Recursos Humanos.

Citando a (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 4) la Gestión del Talento Humano es “el personal que labora en la compañía, el cual dirige, ejecuta y gestiona todos los procesos para la generación de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad”. La gestión de los recursos humanos es base fundamental para toda organización, es la que ayuda a la gerencia a que sus colaboradores se puedan integrar, pero además seguir las normas y políticas de la empresa, destacando también que permite crear estrategias y tomar decisiones.

Según (Chiavenato, 2019, p. 111) Recursos Humanos está conformada por diferentes subgrupos o subsistemas los cuales son los siguientes:

- Subsistema Provisión (Reclutamiento, selección, contratación. Inducción, orientación y seguimiento entre otros).
- Subsistema de Aplicación (Análisis y descripción de cargo, integración de personal, evaluación de desempeño).
- Subsistema de Mantenimiento (Compensaciones, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, administración de sueldos y salarios, calidad de vida en el trabajo y relaciones laborales).
- Subsistema de Control (Auditoría de recursos humanos).
- Subsistema de Desarrollo (Capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional).

Debe resaltarse que a lo largo de los años y durante el desarrollo de los conceptos administrativos se han involucrado términos importantes como los son Talento Humano que es

relacionado a Recurso Humano, pero no es menos importante mencionar dicho término en esta investigación.

Para toda organización el Talento Humano elemento es un elemento de gran valor, ya que son los que permiten que una empresa pueda operar y alcanzar los objetivos o metas propuestas. Como se menciona en (Chiavenato, 2019, p. 17) “El talento humano contribuye con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades y destrezas a la compañía”, por lo que, en cada organización es importante que fortalezcan garantías para el talento humano y que estas sean de interés para que se forme un vínculo de lealtad e identidad con la misma, de forma que ambas partes se vean beneficiadas.

Es importante mencionar también que la investigación está ligada al subsistema de recursos humanos denominado Subsistema de Mantenimiento, que a grandes rasgos responde a planes de compensación, beneficios sociales, salud ocupacional entre otros mencionados anteriormente, que promueven la integridad de los colaboradores dentro de la compañía y además fortalecen la relación entre personal y la organización.

3.4.1 Subsistema de Recursos Humanos.

El subsistema de recursos humanos es un concepto que engloba toda la actividad social y comercial de una empresa u organización, ya que, así como define aspectos de reglamento y procesos que se realizan, también definen o señalan los límites en los que los colaboradores pueden y deben actuar. De igual manera (Coro, Cabello, & Uray, 2022, p. 1)

La importancia de este subsistema se ve reflejado en los párrafos anteriores, esto porque dicha información demuestra la necesidad de incorporar los principios normativos que el concepto

menciona, para incentivar el orden de la organización y guiar a los colaboradores en las actividades que realizan.

3.4.2 Equipos de trabajo.

De acuerdo con (Hernández, 2020, p. 49) el término Equipos de Trabajo se puede entender como un “conjunto de personas que interactúan directamente con una finalidad perseguida por todos, cuya consecución establece unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”.

Dentro de la organización de estudio, la mayoría de los departamentos trabajan bajo modalidades de equipos de trabajo, aunque principalmente el de tecnología si está en su totalidad segmentado como tal. Esto puede significar un éxito para una u otra compañía dependiendo del tipo de labores que se ejecuten, pero también deben de realizarse seguimientos para no caer en rutinas que denigren el avance que como equipo hayan alcanzado.

Según lo conversado con el departamento de recursos humanos, el trabajo en equipo es un factor determinante dentro de esta compañía ya que es uno de los principales pilares bajo la metodología que utilizan en la misma. Esto no quiere decir que no desempeñen labores individuales, pero siempre se busca cumplir un objetivo en común sea a nivel de trabajo con sus respectivos grupos o bien para la organización como tal.

3.4.3 Desempeño laboral.

Según (Hernández, 2020, p. 49) el desempeño laboral “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral”. Para todas las organizaciones el desempeño laboral es un aspecto de mucha importancia, esto porque puede significar el cumplimiento de las metas y objetivos

organizacionales dentro de los plazos o alcances establecidos; según los resultados e indicadores de desempeño obtenidos pueden variar otros procesos como el de capacitación, contratación o ajustes en el personal.

Debe ser importante recalcar que el desempeño laboral puede estar ligado únicamente a instrumentos de observación y no necesariamente a indicadores, esto depende en gran parte del resultado que la compañía desee obtener con sus colaboradores. El desempeño laboral debe de tomarse como una oportunidad tanto para las empresas como para los mismos equipos de trabajo, colaboradores etc., para poder mejorar su competitividad entre departamentos de una forma sana para el bien común de cada uno de ellos y de la organización como un todo.

3.4.4 Motivación Laboral.

Como afirma (Ayala, 2022, p. 99) “la motivación laboral es la fuerza que activa las aptitudes y actitudes humanas en las organizaciones”, este concepto demuestra que la motivación laboral funciona como impulso para que los colaboradores realicen sus tareas de manera efectiva y se dé el alcance de los objetivos organizacionales.

También cabe mencionar que dentro de la motivación existen dos modelos: la intrínseca y la extrínseca.

- La motivación intrínseca, se refiere a que la persona no necesita que un tercero le motive, sino que se produce desde su interior, por ejemplo, cuando disfrutan de realizar su trabajo.
- Mientras que la motivación extrínseca, se produce con la intención de obtener algo a cambio, como una recompensa o reconocimiento. Refiriéndose en el ámbito

laboral, las empresas pueden influir significativamente en esta motivación mediante estrategias como bonificaciones, premios y políticas de reconocimiento.

3.4.5 Satisfacción Laboral.

Como lo indican (Vargas Vega, Vizzuett Baldera, Becerra Córdova, & Villegas González, 2018, p. 2) “La satisfacción laboral se define como el grado en que los colaboradores se sienten contentos, realizados y satisfechos con su trabajo. Es un estado emocional positivo resultante de la evaluación de las experiencias laborales de un individuo”.

La satisfacción laboral es un indicador clave del bienestar en el lugar de trabajo y tiene un impacto significativo en varios aspectos de la organización, incluyendo la productividad, la motivación y la retención de los colaboradores.

3.4.6 Competitividad.

Para una empresa u organización es importante mantenerse de forma competitiva en el mercado ya sea con su servicio, producto y talento humano, de esta forma les asegura confianza y calidad a sus clientes, para entender un poco más sobre el concepto en sí (Hernández, 2020, p. 48) menciona que la competitividad “es la capacidad que tiene una persona, empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores, esta depende de la relación entre el valor, la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo”.

Reforzando el concepto de competitividad se puede mencionar lo siguiente:

La competitividad es un tópico que desde hace décadas despierta el interés y curiosidad en los líderes y gerentes de empresa puesto que su acertada gestión se mide, en gran parte, por la capacidad de administrar eficientemente los recursos disponibles en la organización y que esto a su vez, redunde en el incremento de la productividad. (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida, & Fierro Mosquera, 2020, p. 147)

Tomando en cuenta la cita anterior, se confirma la importancia y el valor que genera la competencia dentro de una organización tanto a nivel interno como externo. En relación con la investigación se estará involucrando directamente en aquellas propuestas que otras organizaciones ofrecen al talento humano respecto a recompensas y el cómo Advision Development puede mejorar las suyas para beneficiar a el talento humano de la compañía.

3.4.7 Subsistema de Mantenimiento.

Para comprender este subsistema podemos tomar como referencia la siguiente definición:

El subsistema de mantenimiento busca mantener motivado a los colaboradores de las empresas para que este responda favorablemente en el progreso continuo de sus funciones. Este proceso consta de la remuneración, los planes de prestaciones sociales, la calidad de vida en el trabajo y las relaciones con las personas. (Ramírez & Cedeño, 2022)

Como bien se mencionó anteriormente, este subsistema es de mucha importancia a nivel laboral en una organización, esto porque si se puede ejecutar de la mejor manera con un planeamiento estratégico bien establecido podría generar una reducción en la rotación de personal el cual puede producir muchos gastos en la compañía, desde la provisión, selección, contratación y capacitación de personal entre otros. Además, puede relacionarse con el deseo de permanecer en una empresa ya que se visualiza en aspectos a cambio del esfuerzo y trabajo a realizar, esto por lo tanto es un aspecto de la motivación la cual puede comprender diferentes puntos clave como son remuneración, beneficios laborales entre otros de suma importancia.

3.4.8 Remuneración.

Citando a (Chiavenato, 2019, p. 242) la remuneración “se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales”. Acá el autor contextualiza la acción

que realizan las personas en desempeñar labores en una organización, con la intención de obtener un beneficio a cambio, que en su mayoría significa una retribución económica.

Existen dos tipos de remuneración económica, (Chiavenato, 2019, p. 242) menciona la remuneración económica directa que se conoce como “la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones” y la remuneración económica indirecta que “se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” por ejemplo, vacaciones, gratificaciones, bonos, extras, participación de utilidades, premios por producción, prestaciones sociales, entre otros.

3.4.9 Beneficios Laborales.

Desde el punto de vista de (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 96) se puede afirmar que los beneficios laborales corresponden a diferentes elementos que reciben los colaboradores por concepto de contraprestación en base al trabajo que desempeñan, estos beneficios se pueden asignar de manera directa o indirecta y se asignan de forma libre y espontánea, con el propósito de realizar un proceso de fidelización, atracción y retención de colaboradores, donde se motive y se produzca un ambiente laboral agradable dentro de la organización.

Los colaboradores son un pilar fundamental en toda organización, por lo que las empresas tratan de garantizar los beneficios laborales para cada uno, obteniendo de ello la motivación dentro de la organización, además, atraer y retener al mejor talento humano para poder garantizar la vigencia y la competitividad en el mercado. Es importante resaltar que los beneficios laborales pueden ser algún tipo de incentivo, pero realmente no lo son, ya que los mismos se diferencian unos de otros al igual que son diferentes al concepto de recompensas.

Ninguno de los anteriores es igual, ya que los incentivos laborales según (Dávila Morán, Agüero Corzo, Palomino Quispe, & Zapana Díaz, 2022, p. 577) “son aquellos que constituyen una manera de distribuir los beneficios obtenidos por el éxito de la organización, mediante los resultados logrados y que los trabajadores van generando”.

Por otro lado, como menciona (Chiavenato, 2019, p. 58) “Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa trabaja como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes”, como se puede apreciar se diferencia uno de otro si también se agrega lo mencionado por (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 96) y todas estas actividades realizadas dentro de ella o bien para generar una imagen importante ante la competencia que permita la retención o atracción de personal de interés en relación con puestos dentro de la compañía.

Como bien se mencionó anteriormente las empresas garantizan ciertos beneficios para atraer y retener al recurso humano, y es por ello por lo que en la actualidad se puede visualizar que las empresas ofrecen beneficios no solo laborales sino también relacionados a los intereses de los colaboradores, de esta forma compiten a nivel de mercado a la hora de ofertar plazas laborales.

Es importante recalcar que los beneficios laborales mencionados en este documento están relacionados a la conceptualización como tal y no como una variable de investigación o instrumentalización para la presente tesis.

3.4.10 Recompensas.

Las recompensas vienen a aportar un grado de motivación importante para los colaboradores ya sea de forma tangible o intangible, por lo que es importante conocer que es lo que incentiva al recurso humano cuando se trata de recompensar la labor realizada, con el fin de que

genere satisfacción, para que los colaboradores puedan continuar ejecutando gestiones de alto nivel y presentando alto grado de rendimiento en la organización o bien para alcanzar un objetivo determinante dentro de la compañía.

Según (Villar Vargas, 2018, p. 213) las recompensas son “medios ofrecidos para reforzar actividades que desarrollen la conciencia y responsabilidad de los colaboradores en la organización, que impulsen la internalización de la misión, fomenten el trabajo en equipo e incentiven las acciones que agreguen valor a la compañía”.

De acuerdo con, (Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides Rodríguez, 2020) la motivación en ocasiones es vinculada con los incentivos debido al entusiasmo que es notorio en los colaboradores, influyendo de forma positiva su comportamiento, impulsando a alcanzar los objetivos de la organización y lograr cumplir las metas personales, lo cual también contribuye en la satisfacción y motivación personal.

Un aspecto importante referente a las recompensas es la motivación que puede generar entre los colaboradores, como bien lo menciona (Hernández, 2020, p. 50) la motivación “es el impulso que conduce a una persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico”. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, procedente del ambiente, o generado por procesos mentales del individuo.

En la presente investigación es importante identificar las recompensas de interés para el talento humano de *Advision Development*, ya que es el pilar o el núcleo de la propuesta que se va a realizar, tomando como referencia la investigación que se llevará a cabo a nivel de información de terceros, velando que cada una de las propuestas vengan de la mano con las posibilidades y el recurso de la compañía.

3.5 Asignación por puntos.

Esta metodología permite que las jefaturas de equipo asignen puntos a sus colegas de equipo. El objetivo principal es reconocer el cumplimiento de metas, logros específicos dentro de un periodo determinado. Este tipo de metodología va de la mano con la evaluación de desempeño.

Como indica (Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico, 2021, p. 3) “La evaluación del desempeño es un proceso que permite la apreciación sistemática, objetiva, periódica e integral del desempeño y conducta de un trabajador. Así también, identifica fortalezas y posibilidades de mejora y productividad dentro de una institución”.

Por ende, la asignación de puntos y la evaluación de desempeño crean herramientas o estrategias que fortalecen la gestión del talento humano. Al permitir un reconocimiento directo por metas o logros alcanzados y a la vez contribuye de forma positiva al desempeño, incentivando a la mejora continua y el compromiso hacia la empresa.

3.6 Catálogo.

Según lo mencionado por (Pérez Porto & Merino, 2018) se puede definir como “Una recopilación de información que da como resultado un listado de interés que preserve de forma descriptiva y ordenada datos que mantienen algún tipo de vínculo en común para un propósito determinado”

A efectos de investigación el catálogo viene a cubrir la necesidad de la compañía en identificar y enlistar aquellas propuestas de recompensas agradables para los colaboradores dentro de la empresa, las cuales puedan promover un valor agregado a las labores, objetivos cumplidos,

metas logradas por cada una de las personas en la compañía y permita fortalecer la relación colaborador-organización.

Por otro lado, dentro de la Gestión del Recurso Humano puede ser visto como una carpeta de oportunidades para con el personal, su desarrollo interno y el crecimiento de la empresa tanto a nivel de imagen como procesos y resultados en periodos determinados, esto a raíz de la motivación que podría acarrear presentar este tipo ideas mediante un catálogo de recompensas. Para efectos de esta investigación, se buscará la forma ideal para presentar el catálogo a la compañía y que puedan discernir con claridad lo que los colaboradores desean que de ser posible sea aplicado en una futura idea por parte de la compañía.

En base a las variables anteriormente presentadas se logra identificar una línea clara que permite visualizar de forma más precisa y clara la dirección que lleva la investigación. De esta forma la información recopilada se ajusta a las bases iniciales de la investigación y permite acercarse más a la misma al propósito final de este estudio.

Uno de los conceptos más determinantes es Catálogo el cual es el producto final de este estudio hacia la compañía, la importancia de este término es muy significativa dada que diferencia entre otros conceptos que podrían incluir un mayor estudio, análisis o bien un replanteamiento completo de la investigación a realizada.

De igual manera, el análisis del marco teórico brinda lineamientos válidos para la aplicación de la investigación y delimita la información a investigar y recopilar durante el proceso de recolección y análisis de los datos a lo largo de la investigación.

Capítulo IV. Análisis de Resultados.

4.1 Análisis e interpretación de los datos.

En el siguiente capítulo se mostrará el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos para la recolección de la información en la compañía Advision Development con el fin de describir el modelo de negocio de la empresa, determinar las recompensas que puedan ser agregadas a una propuesta de Catálogo de Recompensas y establecer las recompensas aplicables según las posibilidades de la organización para lograr diseñar la propuesta final de Catálogo de Recompensas.

Objetivo N° 1. Descripción del Modelo de Negocio.

En el siguiente segmento se estarán mostrando los resultados obtenidos en relación con la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de la compañía Advision Development, la cual tenía como finalidad describir principalmente el modelo de negocio de la empresa para profundizar aún más en el tema de retribución que podrían ser aceptables para la propuesta de un Catálogo de Recompensas.

Entrevista aplicada al Gerente de Recursos Humanos.

Con la intención de conocer más información acerca de la empresa, su modelo de negocio y expectativas respecto al proyecto de creación de un Catálogo de Recompensas se realizó una entrevista con el gerente del departamento de Recursos Humanos de Advision Development, la cual, se resume a continuación con los datos más relevantes.

La entrevista fue aplicada al gerente del departamento de Recursos Humanos de la empresa, a el gerente del departamento de Recursos Humanos, en la misma se pudo identificar que la compañía opera bajo un modelo de negocio conocido como “Mercadeo por Afiliación”, el cual según (GoDaddy, 2025) “Se basa en un modelo de pagos por acción (CPA), mediante el cual el

anunciante paga a sus afiliados por los resultados obtenidos y no por campañas o impresiones del anuncio”. En el caso de la compañía de estudio aplica en atraer usuarios que navegan por la red para redirigirlos a páginas deportivas.

Dichas páginas web permiten que los usuarios puedan obtener información sobre marcadores de partidos, centros confiables de apuestas y pronósticos sobre los posibles equipos ganadores según las estadísticas. Para las personas ganadoras de las apuestas, la bonificación les será registrada a la cuenta creada por parte del cliente en alguna de las páginas proporcionadas por la empresa.

Al consultar respecto al modelo de negocio adoptado por Advision Development y los beneficios que han adquirido se entiende que las empresas han reconocido la importancia de diferenciarse de otras compañías que utilizan el mismo modelo de negocio, pero en el caso de Advision Development, en este momento este modelo mayoritariamente se encuentra siendo adoptado por empresas fuera del territorio costarricense, y en el caso de las que se encuentran en el país, son de capital extranjero.

Según indicó el entrevistado, el señor Charpentier, existe una similitud de negocio con el sitio web llamado Sportsbooks Review (SBR), el cual fue un producto que Advision creó, pero vendió y que actualmente es una de las competencias más similares a nivel extranjero por ser un producto creado por la misma empresa.

Lo que diferencia a Advision es la calidad del servicio y la confianza que brinda al usuario, además de estar en constante vigilancia para que cada uno de los servicios estén funcionando al cien por ciento durante el día.

Al consultarle al gerente sobre si existen en el país más compañías que se dediquen a la misma actividad de Advision, nos comentó que no es común y que, en realidad, los usuarios que utilizan las plataformas son en su mayoría extranjeros, pero a pesar de no existir tantas empresas en Costa Rica, esta minoría operan en el territorio nacional principalmente por la calidad y costo del talento humano que existe en comparación con otros países, siendo más rentable su permanencia.

Dentro de las limitaciones que tiene la empresa a nivel país, el entrevistado menciona que a pesar de que el costo de mantener al personal es más bajo en comparación a otros países, no se minimiza el hecho de que la empresa igual debe hacerse cargo de los costos y que la competencia a nivel de empresas tecnológicas es fuerte en el área de los beneficios ofrecidos a los colaboradores, existiendo compañías que cuentan con salarios más altos en comparación con Advision Development. Además, en Costa Rica aspectos como las garantías sociales e impuestos también significan grandes egresos para las empresas cada mes.

Al consultar a la gerencia sobre si existe actualmente algún tipo de presupuesto destinado para ser utilizado en recompensas para los colaboradores, menciona que aún no cuentan con un presupuesto específico, pero anteriormente han existido presupuestos de beneficios destinados para el pago de seguros privados, capacitaciones, alimentación, eventos sociales y actividades recreativas; sin embargo en la gerencia se encuentran interesados en implementar un plan de recompensas que se adapte a las preferencias de los colaboradores para de esta manera retribuir el esfuerzo que realiza cada colaborador en el desempeño de sus funciones.

La gerencia expresa gran preocupación en los índices de rotación de personal elevados, por ello, esperan que la creación del Catálogo de Recompensas contribuya a la satisfacción y motivación de los colaboradores, para que así el talento humano no vea necesario salir de la

empresa buscando mejores oportunidades. Además, para Advice es fundamental que exista una sincronía entre los diferentes departamentos que la conforman, ya que es necesario que todos trabajen de la mano para de esta manera alcanzar los objetivos en común, por ello, la gestión debe estar enfocada en el trabajo en equipo.

Por otro lado, menciona que al no aplicarse el Catálogo de Recompensas no tendría una consecuencia en los procesos, pero esto significaba una posible frustración o decepción de los colaboradores al no implementarse.

Objetivo N° 2. Determinar las recompensas que puedan ser agregadas a una propuesta final de Catálogo de Recompensas desde la perspectiva de los colaboradores.

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta a los colaboradores para poder determinar cuáles de las recompensas puntualizadas son más de su agrado para ser contempladas en la propuesta de Catálogo de Recompensas para la compañía entre otra información importante para la investigación.

Para este objetivo inicialmente se realizó una breve investigación para poder delimitar las principales recompensas que podrían ser incluidas en el instrumento del Objetivo #2 el cual consistió en una encuesta aplicada a los colaboradores de la compañía y de esta forma determinar algunas de las áreas de mayor importancia para este tipo de negocios.

Según lo investigado las recompensas no varían tanto en relación con un tipo de actividad u otra, sino más bien persiguen una idea muy similar entre ellas y son como tal aplicables unas u otras independientemente del modelo negocio, actividad comercial o principal actividad ejecutada en la compañía, como es el caso de la empresa de estudio.

Haciendo referencia a la motivación y su valor en el ámbito laboral podemos tomar en cuenta la siguiente cita:

Las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas. (García Govea, Posada Vázquez, & Hernández Rangel, 2012)

Como tal las recompensas buscan principalmente generar un impacto emocional importante que pueda influenciar en los resultados que una organización persigue, pero no están limitados a un tipo de actividad u otra, sino que más bien están ligadas a cuáles podrían ser aplicadas desde un factor limitante como puede ser un presupuesto específico para estas recompensas en una empresa.

Cabe destacar que también según lo investigado se puede indicar que en la actualidad las compañías se están adaptando a recompensas para sus colaboradores de tipo tangible e intangibles, y no únicamente las tangibles, esto podemos verlo reflejado en lo que menciona (Müller, 2020) a pesar de que es tradicional entregar recompensas económicas a la hora de asignar recompensas, en los últimos años ha aumentado la asignación de recompensas no financieras como por ejemplo, capacitación, desarrollo, tiempo flexible, entre otras.

Esta afirmación es importante ya que viene a cambiar la idea de que únicamente los colaboradores buscan recompensas de tipo tangible como lo son bonos, remuneraciones entre otras de carácter financiero, más bien también se están pensando en variables de recompensas intangibles como lo son reconocimiento, muestras de gratitud en público etc.

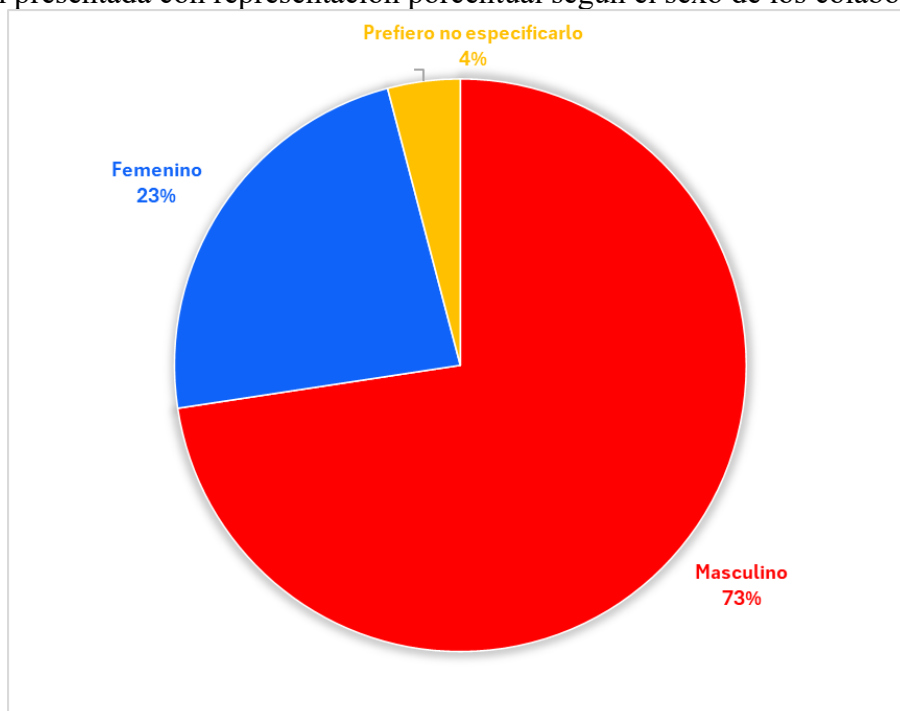
Para fines de la investigación se identificaron algunas de las recompensas tangibles e intangibles con mayor impacto o más utilizadas por las compañías para poder aplicarlas junto con el instrumento de encuesta a los colaboradores. Dichas recompensas se pueden observar en las preguntas N°6 (Ver Figura 9) y N°7 (Ver Figura 10) del instrumento de la encuesta.

Además, se presentó una pregunta en el instrumento donde se demostró lo que indicó (Müller, 2020) relacionado a la preferencia en la actualidad por parte de las compañías y los colaboradores de las recompensas tanto tangibles como intangibles, específicamente podemos ver esta relación en la pregunta N°5 (Figura 8) del instrumento de la encuesta.

Encuesta aplicada a los colaboradores.

Figura 4. Sexo de los colaboradores encuestados.

Información presentada con representación porcentual según el sexo de los colaboradores.

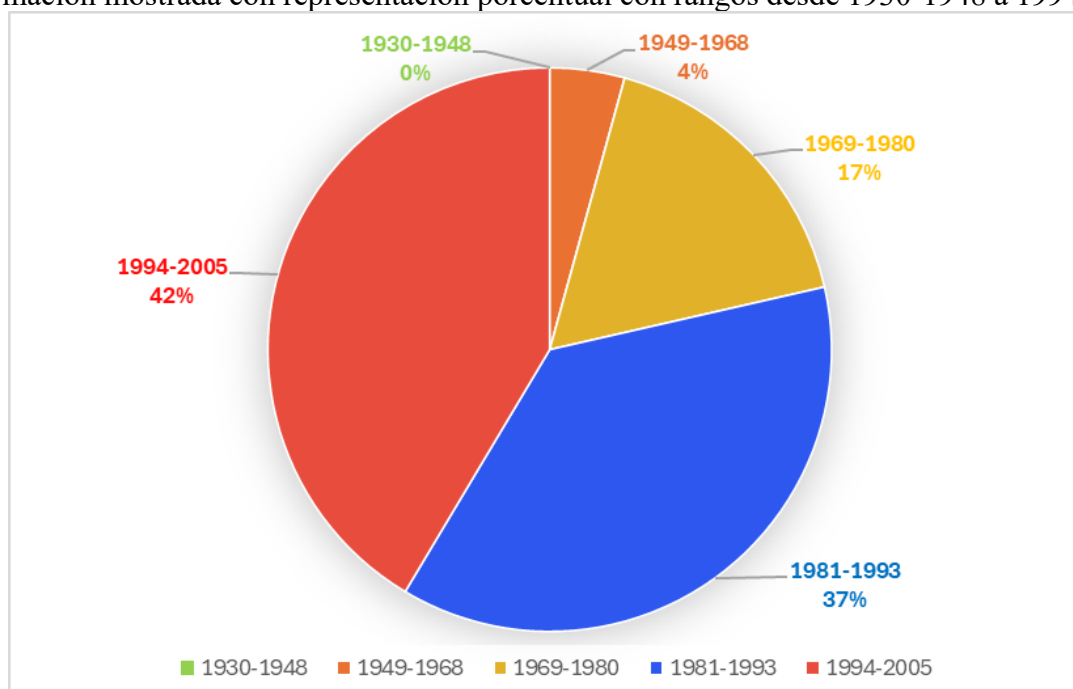


Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

Como se denota en la figura anterior según la población estudiada en la organización Advision Development la mayor parte de ellos son de sexo masculino tomando como base el 71.45% resultado de la encuesta realizada; siendo en su minoría el sexo femenino con 24.29%. Por último, se puede apreciar un pequeño porcentaje representado por el 4.29% que decidió no especificar sexo.

Figura 5. Rango generacional de los colaboradores encuestados.

Información mostrada con representación porcentual con rangos desde 1930-1948 a 1994-2005.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

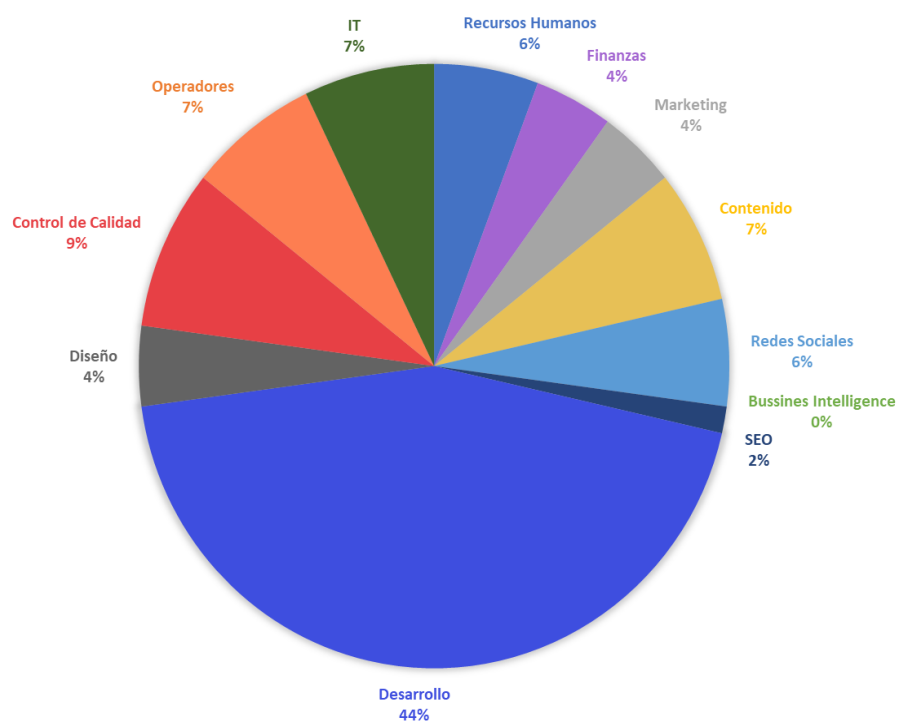
Tal como se muestra en el gráfico anterior, se puede apreciar que la generación más predominante en la empresa Advision Development respecto al año de nacimiento de sus colaboradores se encuentra en el rango que va del año 1994 hasta el 2005, siendo esta población

conocida como la Generación Z, con un resultado del 41.43%, esto quiere decir que la población de estudio mayormente tiene una edad entre los 18 años y los 29 años.

La información anterior demuestra que los colaboradores en su mayoría son jóvenes, dato que permite comprender y respaldar los gustos y preferencias que se desarrollaran en las siguientes preguntas de la encuesta realizada.

Figura 6. Departamento al que pertenece cada encuestado.

Información mostrada con representación porcentual según los encuestados por departamento.



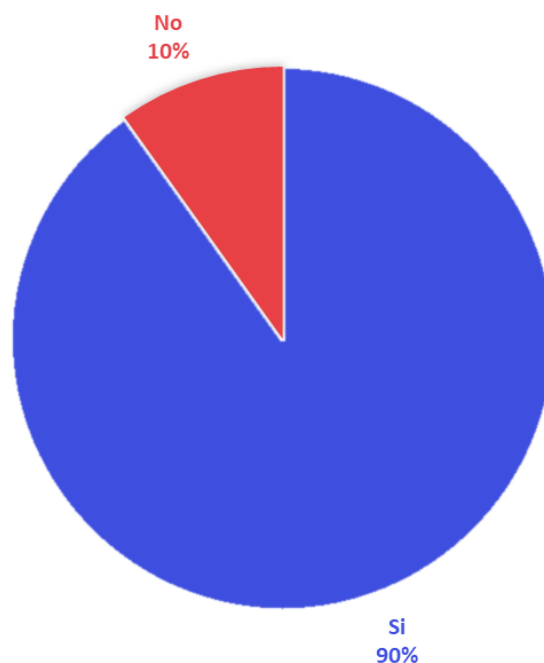
Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advison Development, 2023.

En base al gráfico anterior se entiende que los colaboradores que respondieron la encuesta pertenecen mayormente al departamento de Desarrollo, demostrando que este es el departamento en el que existe mayor cantidad de personas laborando.

Algunos de los departamentos que se acercan al 10% de la población total de la compañía son Control de Calidad con un 9% y Contenido, IT y Operadores con un 7%.

Figura 7. Conocimiento de los encuestados con el concepto de recompensas.

Información mostrada con representación porcentual mediante indicadores de si o no.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

Como se puede visualizar en la figura anterior según la opinión de los colaboradores hay un 90% de la población que afirman tener conocimiento del concepto o alguna idea de lo que es una recompensa; y en contraste se puede apreciar un 10% de la población que afirma no saber lo que es una recompensa.

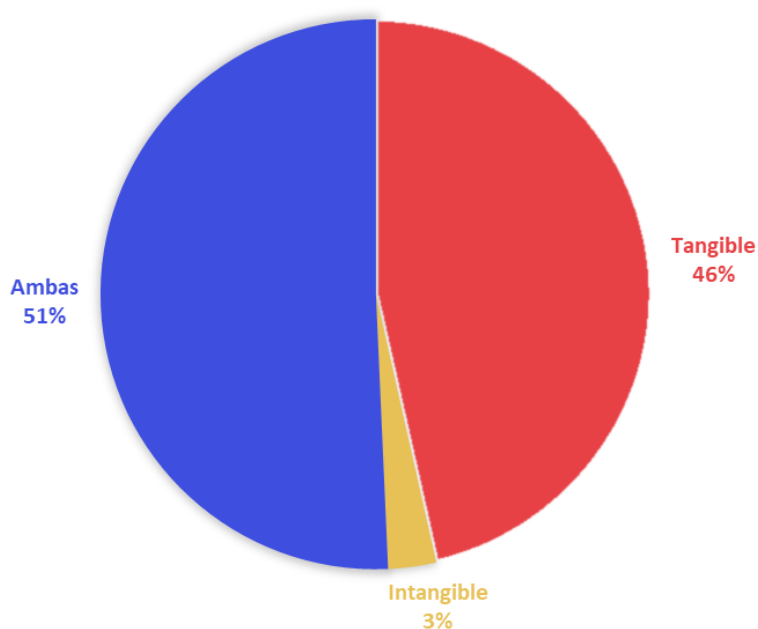
Tomando en cuenta la información anterior podemos determinar que la mayoría de la población de estudio posee conocimiento en relación con la conceptualización principal de la que trata la investigación, esto facilitó de alguna manera que pudieran indicar algunas propuestas de

recompensas y seleccionar aquellas de las cuales poseían un grado de interés elevado en las preguntas consecuentes dentro del instrumento.

Por otro lado, también despertó el interés en los colaboradores tomando en cuenta la necesidad de la aplicación de un tipo de propuesta similar dentro de la compañía, por ende, facilitó de la misma forma la implementación del instrumento y la recolección de la información requerida para la investigación.

Figura 8. Preferencia de los colaboradores sobre el tipo de recompensas.

Información mostrada con representación porcentual mediante selección de las opciones tangible, intangible o ambas.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de *Advision Development*, 2023.

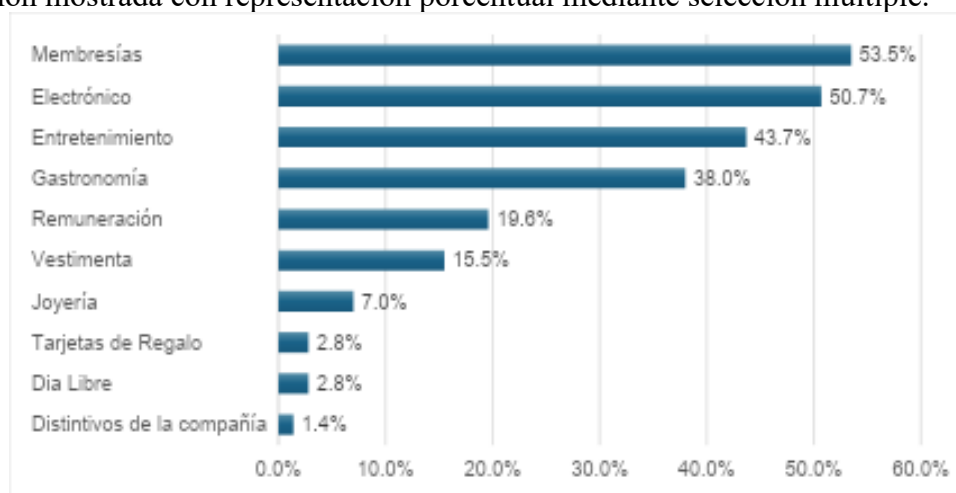
Se puede apreciar en el gráfico anterior la preferencia de los colaboradores respecto a cómo desean obtener las recompensas, en donde la mayor inclinación de resultados se encuentra en la opción “ambas” con un 51% seguidamente de un 46% respecto a recompensas tangibles y por último una minoría del 3% que se refiere a las recompensas intangibles.

Tomando en cuenta esta información, se puede indicar que los colaboradores de la compañía prefieren ambos tipos de recompensas e inclusive mayormente las recompensas tangibles antes que las intangibles desde un punto de vista individual, se prefiere en general un tipo de equilibrio entre ambas pero que si tuvieran que elegir una de las dos serían principalmente las recompensas de tipo tangible.

De la misma manera, esto permite clasificar las recompensas de forma que la pequeña población del 3% de recompensas tipo intangible sean tomadas en cuenta a la hora de seleccionar las recompensas que se integrarán en la propuesta final del catálogo, ya que se podría decir que también existe un 51% de la población en estudio que desea de igual forma las recompensas de tipo intangible, lo que conlleva a un equilibrio dentro del catálogo para que haya más variación dentro del mismo.

Figura 9. Recompensas de preferencia para los colaboradores encuestados.

Información mostrada con representación porcentual mediante selección múltiple.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023

Tal y como se logra apreciar en la figura número 9, al consultarle a los encuestados sobre sus preferencias respecto a las posibles recompensas según el área que la empresa les podría ofrecer

independientemente de su departamento, se obtiene un resultado de 53,5% de votos a la opción de membresías.

Por otro lado, se obtuvo otro porcentaje superior al 50% el cual está relacionado a Implementos Electrónicos con un 50.7%. Y otros resultados no tan cercanos al valor anterior pero no menos importantes como lo son Entretenimiento con 43.7% y Gastronomía con un total del 38.0%, lo cual funciona como referencia para la toma de decisiones en cuanto a las recompensas incluidas en el catálogo.

Estos resultados permiten a grandes rasgos poder tomar decisiones para la elaboración de la Propuesta del Catálogo de Recompensas, al estar segmentado por áreas es importante tomar en cuenta todos los valores obtenidos en el presente gráfico sin importar si la representación es mínima.

Figura 10. Preferencia de los colaboradores encuestados

Información mostrada con representación porcentual mediante selección múltiple.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

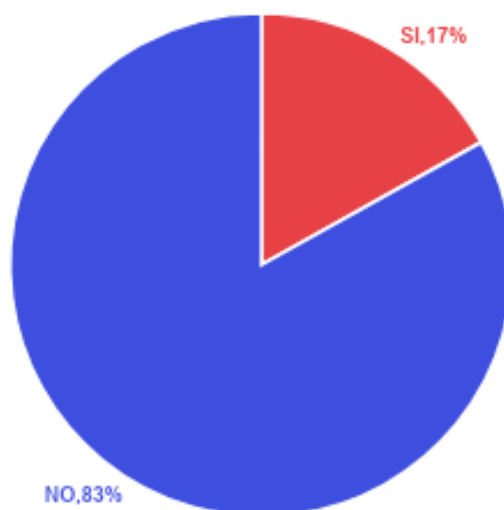
En la figura 9 se les consultó sobre las recompensas de su preferencia a nivel general, divididas por áreas de interés, mientras que en la figura 10 anteriormente adjunta, se les preguntó sobre algunas recompensas específicas, esto con la intención de identificar de manera más certera la opinión de los encuestados, obteniendo con mayor porcentaje de aceptación la opción de los bonos monetarios con un 91.5%.

Otras opciones con un alto grado de selección fueron las tarjetas de regalo (montos específicos) con un 74.6% de aceptación, seguida de una opción intangible como lo es el día personal con un 52.1% de votos y viajes dentro del país con un índice de selección importante del 52.1%.

A raíz de la información anterior, se puede respaldar la opinión de los colaboradores al elegir tanto las recompensas tangibles como las intangibles, como es el caso de las tres primeras opciones, siendo el día personal una recompensa notablemente atractiva.

Figura 11. Inclinación de los encuestados sobre si prefieren que se les otorgue las recompensas o ellos puedan elegir

Información mostrada con representación porcentual tomando como indicadores si o no.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

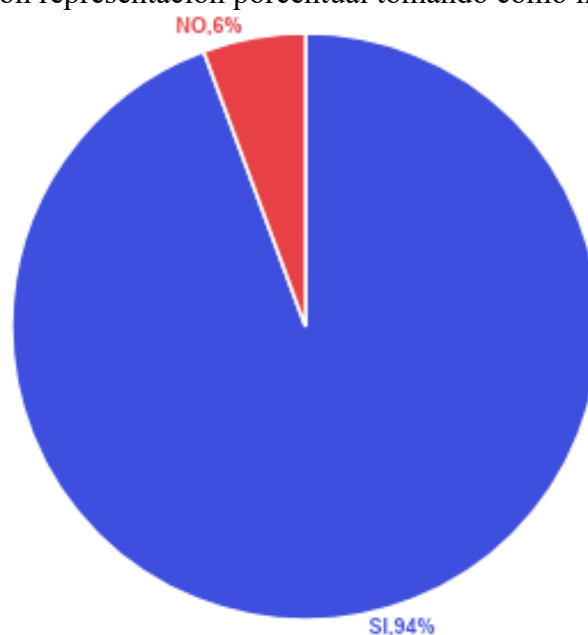
Se les consultó a los colaboradores si deseaban que la empresa asignará las recompensas de manera automática o si preferían tener la oportunidad de elegir la recompensa a obtener en base a una serie de opciones que tendrán habilitadas conforme sea la modalidad de implementación que defina la gerencia para reclamar una recompensa, esto dio como resultado un 83% aprobación a la opción de poder elegir la recompensa que obtendrán y un 17% en contraste que no tendría mayor problema en que se le asigne la recompensa de manera automática.

Dichos resultados dan una visión más amplia de cómo se puede crear una propuesta de catálogo más flexible ya que, como se visualiza en los datos anteriores, la mayoría de la población en estudio desea escoger sus recompensas.

Esta información permite también que la compañía no tenga tanta carga al momento de otorgar una recompensa de forma automática, tomando en cuenta que puede inclusive verse implicado la implementación de una aplicación o sistema de asignación de recompensas. La compañía estaría comprometida a informar a los colaboradores sobre variables como cuáles recompensas están disponibles, en qué periodo podrían canjearlas y por supuesto una aprobación por parte de la gerencia.

Figura 12. Existencia de una expectativa positiva con la implementación de un Catálogo de Recompensas en el aumento de la motivación y el compromiso dentro de la compañía

Información mostrada con representación porcentual tomando como indicadores si o no.



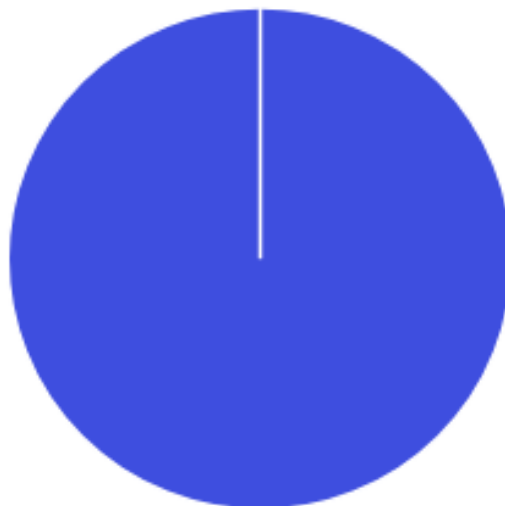
Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de *Advison Development*, 2023.

Para efectos de la investigación, se les pregunta a los colaboradores si consideran que la creación de un catálogo de recompensas que retribuya sus esfuerzos puede llegar a contribuir en el aumento de la motivación y reforzar el compromiso profesional con la organización, obteniendo un 94% de respuestas positivas y un 6% de respuestas negativas.

Es importante mencionar que la compañía no cuenta actualmente con un programa para poder aplicarlas, como tal los resultados muestran un interés amplio por parte de los encuestados en que la propuesta sea aplicada y como el gráfico lo muestra la mayoría determina que sí, efectivamente podrían presentarse cambios en los factores antes mencionados.

Figura 13. Consideran los colaboradores que la implementación de un Catálogo de Recompensas puede fomentar la cultura y reconocimiento en la empresa.

Información mostrada con representación porcentual tomando como indicadores si o no.



Si

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

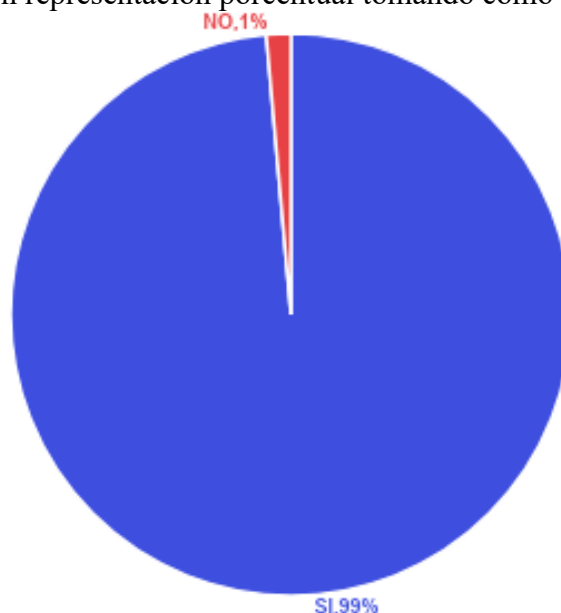
De acuerdo con el gráfico anterior, las personas encuestadas consideran que la implementación de un Catálogo de Recompensas puede ayudar e incentivar la cultura y reconocimiento por parte de la compañía hacia sus colaboradores, por ende, el 100% equivale a un definitivo “Sí” por parte de los encuestados.

Ante la inexistencia de un programa de recompensas en la compañía, vemos reflejado en este resultado la necesidad que la empresa tiene para poder implementar una propuesta como la que se está desarrollando. Claramente el gráfico anterior demuestra que los colaboradores esperan poder mejorar esos dos factores de gran impacto en la compañía y del lado de Recursos Humanos sería una importante oportunidad para poder retener al talento dentro de la organización. Dichos datos se refuerzan con la figura 11, en donde, también expresa la necesidad de implementación del catálogo ya que los colaboradores creen que dicho instrumento o herramienta puede ayudar en la motivación, satisfacción y el sentido de reconocimiento hacia ellos mismos.

Estas dos últimas preguntas van más dirigidas claramente a la información de la empresa, para que de alguna forma puedan determinar de forma cuantitativa, la importancia de tener e implementar un instrumento de recompensas similar a la propuesta en desarrollo.

Figura 14. Opinión de los colaboradores sobre si la compañía deberá capacitarlos para entender cómo funcionará el Catálogo de Recompensas.

Información mostrada con representación porcentual tomando como indicadores si o no.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Advision Development, 2023.

De acuerdo con el gráfico anterior, se deduce la necesidad de realizar un asesoramiento a los colaboradores sobre la manera en la que funcionará el Catálogo de Recompensas, así como las instrucciones de uso y objetivo de este.

Esto se puede entender debido a que la mayoría de los colaboradores trabajan en puestos operativos y no tan cercanos al área de Recursos Humanos, por lo que al momento de aplicar una asesoría por parte de la gerencia permitiría conocer de mejor manera como poder obtener las recompensas y cómo estaría conformado dicho catálogo.

Objetivo N° 3. Selección y Establecimiento de recompensas aplicables según las posibilidades y alcance de la organización en base a los resultados obtenidos y análisis realizados.

En esta sección se mostrará lo relacionado a la segunda sesión de reuniones con la gerencia de Recursos Humanos donde se llevó a cabo la filtración y selección de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los colaboradores, permitiendo así dar pie a la base del catálogo bajo la opinión del conglomerado de colaboradores tomando en cuenta las posibilidades que la compañía tiene para su posterior aplicación dentro de una posible propuesta de catálogo de recompensas.

Presentación de resultados a la gerencia mediante un focus group para definición y evaluación de información.

Posterior a la obtención de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores se realizó un focus group con la gerencia del departamento de Recursos Humanos donde se discutieron los resultados que previamente habían sido analizados y estaban relacionados a la selección de las recompensas que podrían ser integradas en la propuesta del catálogo.

Según mencionó el gerente de Recursos Humanos, Ricardo Charpentier, mucha de la información presentada era esperada ya que la mayoría de los datos apuntaban a un interés por recompensas de tipo económico, aunque como se mencionó en los datos anteriores también existía un importante bloque de colaboradores que estaban interesados en recompensas de carácter intangible.

En dicha reunión también se mencionó la idea usar una moneda propia de la compañía para los puntos, esta se denominaría “Advicoin” y tendría un valor de \$0,10, valor que Ricardo

Charpentier asignó una vez aprobada la propuesta de nombre para la moneda. Esta idea fue generalizada por el grupo para fomentar también la identidad dentro de la compañía.

Por otro lado, algunas recompensas ya estaban siendo brindadas por la compañía de una forma indirecta, pero al parecer los colaboradores no estaban del todo al tanto como por ejemplo la capacitación gratuita, ya que usan un recurso externo llamado Udemy con el que tienen un convenio para capacitación virtual.

En el caso de la opción de brindar como recompensa la posibilidad de realizar viajes dentro del país, la gerencia determinó que no iba a ser posible ofrecerlo a corto plazo, debido a la inexistencia de un presupuesto establecido que permitiera calcular los costos finales y la solvencia de este.

Para lo que corresponde a bonos monetarios la gerencia realizó la aclaración de que, actualmente se brindan bonos monetarios, pero al final del año por medio de una tarjeta de regalo a cada colaborador por ende no es accesible brindar bonos monetarios más de una ocasión en el mismo año por el grado económico considerable que representaría al final de un periodo.

Con respecto a los artículos distintivos de la compañía se descartaron de la propuesta del catálogo, porque según para la gerencia de Recursos Humanos les correspondía a ellos. De tal forma que podría ser otorgado según el tiempo en el que un colaborador haya brindado sus servicios a la compañía, o según el desempeño que tenga durante un periodo determinado.

Se mencionó el tema relacionado a la recompensa de día personal como una posible recompensa a tomar en cuenta, pero, se indicó que ya cuentan con una política interna de horas extras de canje con lo cual podrían hacer valer ese día sin necesidad de una recompensa; este intercambio de horas por dicho día o días no puede ser tomado junto días festivos, vacaciones, días

feriados y son otorgados de manera igualitaria para todos, no como producto de una competencia o en base a un resultado de una evaluación.

Se sugirió realizar gestiones con algunas tiendas de los posibles productos involucrados para las recompensas según las áreas de interés a modo de afiliación, pero se indicó que podría ser un proceso complicado mientras se esperaban dichas aprobaciones del lado de los proveedores o involucrados.

Al finalizar la reunión con el gerente de recursos humanos y tomando en cuenta lo anterior, se determinó según la información recopilada y los filtros realizados que las recompensas a ser agregadas a la propuesta de catálogo de recompensas para la compañía serían únicamente tarjetas de regalo, pero sin excepcionar las áreas de interés involucradas desde un inicio en la encuesta realizada a los colaboradores las cuales son gastronomía, vestimenta, joyería, entretenimiento, electrónico y membresías

**Capítulo V. Conclusiones y
Recomendaciones.**

5.1 Conclusiones.

Posterior al análisis de datos y la toma de decisiones en conjunto con la gerencia, se establecieron algunas conclusiones las cuales serán listadas según el orden de los objetivos específicos presentados para la investigación actual.

5.1.1 Conclusiones Objetivo 1.

Objetivo #1. “Describir el modelo de negocio que posee Advision Development delimitando así el alcance de la investigación, mediante el análisis de referencias bibliográficas y entrevistas a la gerencia.”

- En relación con la entrevista realizada a la gerencia durante la ejecución del instrumento del Objetivo I, se concluyó que el modelo de negocio con el cual la compañía Advision Development opera actualmente es denominado Mercadeo por Afiliación.
- La información mencionada nos permite indicar que el Objetivo I se llevó a cabo de forma exitosa, delimitando la información y la investigación relacionada a los tipos de recompensas aplicables para el Catálogo de Recompensas específicamente para una compañía con un modelo de negocio de Mercadeo por Afiliación.

5.1.2 Conclusiones Objetivo 2.

Objetivo #2. “Determinar las recompensas de mayor interés para el recurso humano en la empresa Advision Development, mediante encuestas a los colaboradores de los diferentes departamentos de la compañía para ser consideradas en la creación del Catálogo de Recompensas”.

- Como se tenía previsto, el cumplimiento de este objetivo fue parte fundamental para la investigación, ya que, a través de la encuesta realizada se logró reconocer aquellas recompensas que eran atractivas para los colaboradores de la empresa según las áreas y los

tipos de recompensas, permitiendo así que dicha información fuera utilizada para generar la propuesta final de Catálogo de Recompensas.

- Al finalizar la aplicación del Objetivo II, se logran identificar las áreas de las recompensas de mayor interés para los colaboradores de la compañía Advision Development las cuales fueron membresías, electrónico y entretenimiento. Por otro lado, algunas de las recompensas identificadas de forma específica por los colaboradores fueron mayoritariamente bonos monetarios, tarjetas de regalo, día personal y viajes dentro del país.

5.1.3 Conclusiones Objetivo 3.

Objetivo #3. “Establecer en conjunto con la gerencia las recompensas aplicables según las posibilidades de la organización y los indicadores de logro que Advision Development espera que el personal cumpla para la creación del Catálogo de Recompensas mediante el listado de logros esperados y las recompensas”.

- Para el tercer objetivo se identificaron las recompensas de interés por medio de la encuesta aplicada a los colaboradores, las cuales fueron tomadas en cuenta para que en conjunto con la gerencia se seleccionarán las que más se complementarán con el alcance y posibilidades de la compañía Advision Development.
- Por medio de los indicadores de logro previamente establecidos por la compañía, se espera que los colaboradores cumplan con cada uno de los objetivos establecidos para hacer valer la implementación de las recompensas como reconocimiento a los objetivos alcanzados esto en el caso de que sea efectivamente aplicada la propuesta facilitada dentro de la organización.
- Para la gerencia de la empresa era importante participar en el desarrollo de la investigación, siendo la selección de las recompensas incluidas en el catálogo un proceso importante en el

cual se logró tomar decisiones sobre los requisitos, procedimientos y tiempos de canjeo e inclusive presupuesto para cada recompensa y demás aspectos a considerar para la confección de este.

- Reconocer y valorar el trabajo de los colaboradores no solo aumenta la moral y el compromiso, sino que también contribuye a la retención del talento, reduciendo así los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos colaboradores. Es esencial que la implementación de este programa de recompensas sea monitoreada de cerca para asegurar su eficacia y pertinencia a lo largo del tiempo.

5.1.4 Conclusiones Objetivo 4.

Objetivo #4. “Diseñar el Catálogo de Recompensas en base a los resultados de la investigación y análisis realizadas para la elaboración de una propuesta aplicable para el modelo de negocio que desarrolla la compañía Advision Development”.

- En relación con el Objetivo 4, se logró diseñar mediante herramientas digitales como Figma y Canva una propuesta de Catálogo de Recompensas acorde a la información filtrada durante la ejecución del Objetivo III, logrando de esta manera presentar dicha propuesta a la compañía para ser tomada en cuenta en una posible aplicación.
- La propuesta presentada viene a contribuir a la compañía en sus necesidades relacionadas directamente a la inexistencia de un catálogo, manual o guía dentro de la misma en relación con este tema y que pueda aportar a lo relacionado con la problemática de la investigación de este proyecto.
- La propuesta del Catálogo de Recompensas como anteriormente se dijo está sujeta a una aprobación por parte de la gerencia en relación con su aplicación e implementación en la compañía, no está en el alcance de la investigación dar un seguimiento a si es efectivamente

aplicada o no dentro de la misma y esto fue establecido desde la misma creación del proyecto.

5.1.5 Conclusión Objetivo General.

Objetivo General. “Elaborar un catálogo de recompensas basados en el modelo de negocio de la empresa Advision Development que permita iniciar la implementación de un programa de recompensas mediante el cumplimiento de objetivos medibles y cumplibles en las diferentes áreas de la compañía”.

La elaboración de un catálogo de recompensas basado en el modelo de negocio de Advision Development representa un paso estratégico para lograr retribuir el trabajo de los colaboradores en la empresa, promoviendo una cultura de reconocimiento y motivación en base al cumplimiento de metas claras, medibles y alcanzables, esto según las labores que desempeñan cada una de las áreas de la empresa. Esta propuesta sienta una base sólida para la mejora en el desempeño de los colaboradores, lo cual fortalece su compromiso y lealtad, fomentando un ambiente laboral que promueve el alcance de objetivos.

Al diseñar un catálogo que se alinea tanto a las preferencias de los colaboradores como a la capacidad operativa de la empresa, se asegura cumplir con las expectativas del equipo de trabajo, promoviendo una cultura de mejora continua, generando un impacto positivo en el aumento de la productividad, clima organizacional y el crecimiento en general de Advision Development.

5.2 Recomendaciones.

Posterior al análisis de datos y la toma de decisiones en conjunto con la gerencia, se establecieron algunas recomendaciones las cuales serán listadas según el orden de los objetivos específicos presentados para la investigación actual.

5.2.1 Recomendaciones Objetivo 1.

Objetivo #1. Describir el modelo de negocio que posee Advision Development delimitando así el alcance de la investigación, mediante el análisis de referencias bibliográficas y entrevistas a la gerencia.

- De manera general, al concluir con la investigación sobre el modelo de negocio de Advision Development, se considera importante que la empresa tome en cuenta la posibilidad de explicar de manera más detallada sus operaciones a sus clientes y público en general de forma que pueda generar interés en el negocio, ya que, el término de Marketing por Afiliaciones es un término poco conocido y esto limita la comprensión de la actividad comercial a la que se dedica la organización.
- Durante el desarrollo de la investigación se buscó información general de la empresa en sus redes sociales y medios de comunicación, pero no se encontró la información necesaria para comprender el modelo de negocio, fue hasta la realización de la entrevista con la gerencia que se logró recabar todos los datos. Por ello, se considera necesario ofrecer más información o al menos tener documentación que la ofrezca de forma más precisa.
- Por otro lado, se recomienda incluir dentro de la página oficial la misión de la empresa, ya que es importante tanto para usuarios internos como externos conocer la razón de ser de la compañía, así como la propuesta de valor que quiere transmitir al público en general.

5.2.2 Recomendaciones Objetivo 2.

Objetivo #2. Determinar las recompensas de mayor interés para el recurso humano en la empresa Advision Development, mediante encuestas a los colaboradores de los diferentes departamentos de la compañía para ser consideradas en la creación del Catálogo de Recompensas.

- Al realizar la confección del Catálogo de Recompensas se denota la necesidad de que la empresa mantenga dicha información actualizada, esto para evitar que los colaboradores lleguen a caer en una especie de rutina y la motivación disminuya respecto a las expectativas de las recompensas que pueden recibir en base a su desempeño laboral. De igual manera esto permite que la empresa mantenga las recompensas incluidas en el catálogo dentro del rango competitivo ante otras compañías similares.
- Se considera que es de mucha importancia para los colaboradores de la compañía el mantenerse informados con las nuevas tendencias de recompensas que se puedan incluir al mercado laboral, las recompensas que se tomaron en cuenta para esta propuesta fueron productos de las preferencias actuales, por lo tanto, si este catálogo se implementa en la compañía es necesario actualizarlo al pasar el tiempo para así mantener el interés y la motivación de los colaboradores por la compañía. Esto puede lograrse mediante capacitaciones o bien charlas que provengan del departamento de Recursos Humanos o bien con boletines informativos en los canales de comunicación internos de la compañía.
- Para una mejor recolección de datos se recomienda utilizar canales de comunicación más específicos, como lo es el correo electrónico, ya que, dentro del proceso, inicialmente se utilizó el canal de comunicación oficial de la compañía (Slack) lo cual provocó un atraso considerable en la recolección de datos, debido a que al estar involucrados en temas laborales y del día a día se perdía la prioridad de la encuesta si no era tomada de inmediato.

- Es importante indicar que la compañía debería de buscar algunas otras alternativas que promuevan la identidad, cultura y compromiso en la misma, con las cuales los colaboradores se hagan sentir y pueden inclusive ser escuchados con mayor facilidad para eventos, actividades o toma de decisiones cómo se realizó con la aplicación de instrumento de encuesta en la cual obtuvimos información valiosa que por una u otra razón la compañía desconocía.

5.2.3 Recomendaciones Objetivo 3.

Objetivo #3. Establecer en conjunto con la gerencia las recompensas aplicables según las posibilidades de la organización y los indicadores de logro que Advision Development espera que el personal cumpla para la creación del Catálogo de Recompensas mediante el listado de logros esperados y las recompensas.

- Por el método de aplicación utilizado se recomienda crear estrategias para supervisar constantemente los advicoins otorgados a los colaboradores y la frecuencia en que se realiza. Esto para evitar favoritismos entre colaboradores y perder el propósito principal de la propuesta presentada.
- Se recomienda utilizar la recompensa propuesta de placas distintivas en relación con el tiempo de laborar en la compañía por parte de los colaboradores. De forma que sea otorgada por la empresa y el colaborador no necesite canjear sus puntos en una recompensa que pueda ser otorgada de forma orgánica por la organización.

Un ejemplo válido relacionado a jerarquía para esta propuesta podría ser el siguiente:

- Bronce: 2 años laborados.
- Plata: 4 años laborados.
- Oro: 5 años laborados.

- Platino: 8 años laborados.
- En relación con la recompensa de Productos Distintivos, se recomienda realizar gestiones para poder brindar este tipo de artículos a los colaboradores de forma que no sea necesario canjear mediante advicoins y puedan ser seleccionadas según las áreas de interés a modo de afiliación y que caiga en la responsabilidad de Recursos Humanos tal y como se estableció con dicho departamento, para así fortalecer la identidad y cultura de la empresa. Estos artículos deberían ser otorgados de forma general y no bajo un rango de rendimientos o variables de logro.

5.2.4 Recomendaciones Objetivo 4.

Objetivo #4. Diseñar el Catálogo de Recompensas en base a los resultados de la investigación y análisis realizadas para la elaboración de una propuesta aplicable para el modelo de negocio que desarrolla la compañía Advision Development.

- En relación con lo desarrollado e identificado mediante la aplicación de los instrumentos durante esta investigación se recomienda encarecidamente la aplicación de esta propuesta de Catálogo de Recompensas, ya que como antes se mencionó no existe en la compañía un manual, guía o programa que se acerque a el propósito principal de esta implementación. Esto podría generar valor no solo a la compañía sino también a cada uno de los colaboradores como tal y sería importante para tratar de disminuir el impacto que el problema principal de la investigación trae a la compañía en general.
- De manera general, se denota la escasez de información sobre catálogos de recompensas, es por ello, que se recomienda realizar las investigaciones basándose en guías de manuales de incentivos o beneficios las cuales se apegan a la propuesta actual de realizar un catálogo

de recompensas en caso de que se requiera de una actualización de recompensas para un periodo determinado.

- A nivel de catálogo debe de entenderse hacia dónde va la investigación y también la forma en que la compañía ve la propuesta. Esta recomendación se hace en base a la propuesta debe de apegarse al modelo de negocio, es decir una empresa que sea diferente a Advision únicamente podría necesitar un documento digital tipo guía que permita indicar cuales recompensas sean canjeadas, pero algunas otras utilizarán un sistema digital de canje, redireccionamientos y demás donde esto sería como tal el Catálogo de Recompensas digital.

5.2.5 Recomendación Objetivo General.

Se recomienda que Advision Development realice apruebe la propuesta brindada y ejecute la implementación del programa de recompensas de manera controlada, utilizándolo como plan piloto, en la que se pueda evaluar los primeros resultados y poder ajustar el catálogo de acuerdo con los resultados que se vayan presentando durante su aplicación.

También es importante que el departamento de Recursos Humanos como encargado de la implementación del Catálogo de Recompensas se asegure que las recompensas continúen alineadas con los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que respondan a las expectativas del talento humano de Advision Development, para que de esa manera el impacto de las recompensas sea positivo y logre cumplir con su propósito.

5.3 Propuesta.

5.3.1 Justificación.

En este segmento se detalla la propuesta final relacionada a la presente investigación, que viene a concluir como tal, todo el proceso que se ha desarrollado a lo largo de la misma bajo los objetivos específicos y el problema de investigación inicial.

El siguiente Catálogo de Recompensas debe ser comprendido por los colaboradores de la compañía Advision Development, para que cada uno tenga la posibilidad de hacer válida la recompensa de su interés de acuerdo con el nivel de esfuerzo empleado y objetivos cumplidos.

Cada una de las recompensas empleadas en el instrumento a presentar debe tener criterios razonables para hacer valer la implementación y efectividad de la recompensa; esto quiere decir que, la forma de otorgar los puntos y las recompensas deben ser de forma clara y transparente. Además, el colaborador debe tener objetivos o metas claras y razonables para poder alcanzar la recompensa deseada.

Por otro lado, la siguiente propuesta podría ajustarse a otro tipo de compañía siempre y cuando mantenga un modelo de negocio similar y la accesibilidad económica para su implementación. En el caso de ser implementado en otra compañía los criterios deben ser empleados por parte de la gerencia o el departamento de Recursos Humanos de la misma.

A continuación, se presenta la propuesta del Catálogo de Recompensas, la cual está orientada para suplir la necesidad de reconocer el buen rendimiento de cada uno de los colaboradores de la compañía por un determinado periodo a partir del cumplimiento de objetivos o metas establecidas en los diferentes equipos de trabajo departamentales. En la misma se detalla

el costo de puntos (Advicoins: Moneda virtual oficial) de cada recompensa y las condiciones para hacerla efectiva.

5.3.2 Objetivo.

Proporcionar a los colaboradores de la empresa Advision Development un catálogo de recompensas que retribuya el esfuerzo realizado en el alcance de los objetivos de la organización, para de esta manera motivar e incentivar la participación en el desempeño de sus labores que al mismo tiempo le permita a la empresa competir con otras compañías que poseen una modalidad similar en el mercado actual.

Así mismo, el alcance del instrumento está diseñado para ser aplicado de manera general para todos los colaboradores de la empresa Advision Development que se encuentran dentro del país.

5.3.3 Criterios de aplicación.

Los criterios de aplicación del Catálogo de Recompensas para la compañía Advision Development son los siguientes:

1. Debe establecerse el valor de cada punto convertible a Advicoins. Para este caso el valor de cada Advicoins es de \$0.10.
2. Se asignarán a cada líder de equipo la cantidad de 500 Advicoins (\$50) por colaborador para su distribución. Este valor solo regula la cantidad de Advicoins que un equipo o líder de equipo tiene para su distribución, mas no condiciona que cada individuo obtenga su valor en Advicoins por pertenecer a dicho equipo.
3. Cada departamento de la compañía debe tener al menos un líder de equipo.

4. Los objetivos e indicadores de logro son definidos por el líder de equipo a cargo y Recursos Humanos en relación con cada uno de los departamentos y las tareas a realizar por cada uno de los colaboradores.
5. Debe de existir un periodo específico para asignación de puntos, dentro de ese periodo la gerencia de recursos humanos, la gerencia de proyectos y los líderes de equipo deben otorgar todos sus puntos a los colaboradores que tiene a cargo.
6. Si al finalizar el periodo de entrega de puntos, estos no han sido entregados en su totalidad, los no entregados quedan eliminados para ese periodo.
7. El líder de equipo debe otorgar puntos a los subalternos, pero no viceversa.
8. Los Advicoin son acumulativos, es decir un colaborador no está obligado a canjear bajo un periodo estimado de tiempo, sino hasta que el desee hacerlo o alcance el valor en Advicoin de la recompensa desea canjear.
9. Las recompensas deben de estar organizadas de forma ascendente o descendente según su valor en Advicoin en el catálogo para facilitar la elección de los colaboradores.
10. No existe un plazo máximo para canjear recompensas.
11. Un colaborador no puede reincidir más de dos veces en una misma recompensa durante un periodo de 12 meses.
12. Los puntos que no se hayan distribuido no podrán ser acumulados a diferencia de los puntos que fueron otorgados.
13. Debe existir total control de la asignación de puntos por parte del Departamento de Recursos Humanos y su seguimiento correspondiente en conjunto con los líderes de equipo de cada departamento.

14. A nivel de presupuesto, los USD que por Advicoins no asignados se pierdan para un periodo de ejecución, se acumulan para el siguiente, pero se ajusta dentro del ciclo lo perdido entre trimestres, no se desembolsa un nuevo presupuesto total.

5.3.4 Metodología.

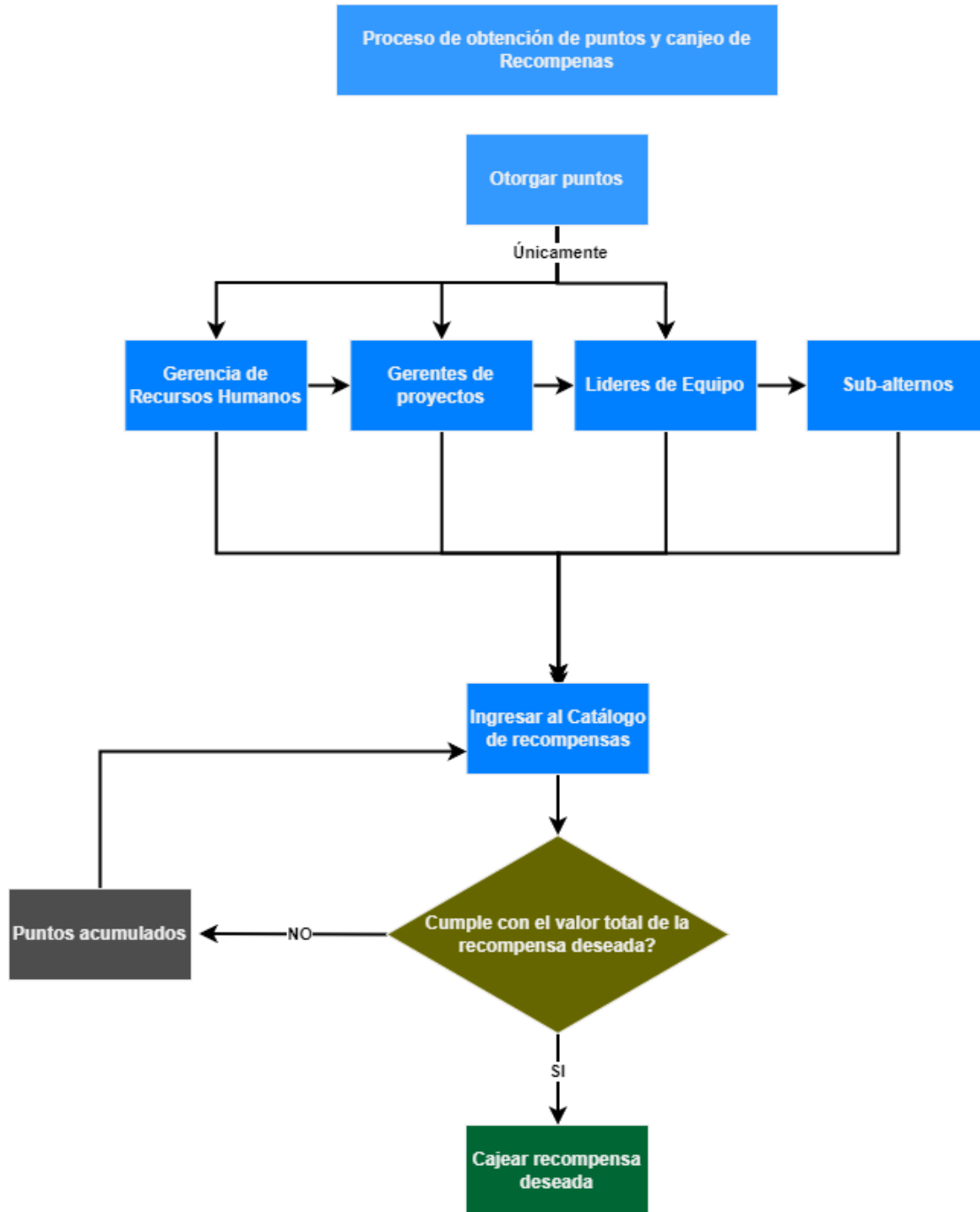
La propuesta de aplicación está sujeta por medio de la Asignación de puntos por Jefatura, en donde este tipo de metodología tiene como fin que cada uno de los colaboradores con personal a cargo pueda asignar puntos a cada colaborador que pertenece a dicho equipo, esto con relación a los logros realizados u objetivos cumplidos dentro de un periodo de tiempo determinado, los cuales pueden ser cambiados mediante una moneda virtual de nombre “Advicoin”. Dichas monedas son acumulativas y cada colaborador puede canjear sus puntos con relación a la jerarquización de recompensas dentro del Catálogo de Recompensas las cuales estarían ordenadas de menor a mayor según su valor en Advicoins.

El departamento de Recursos Humanos en conjunto con las gerencias de proyectos y los líderes de equipo inician el periodo de asignación de puntos con una cantidad específica a definir, esto puede variar según la cantidad de colaboradores por departamento, estos puntos deben ser distribuidos en su totalidad durante dicho periodo preferiblemente. El líder de equipo también recibirá puntos por parte de su superior que también tiene un orden jerárquico al cual apearse de quienes ya deberían de haber otorgado sus puntos y así en cadena cada persona con su superior realiza la dinámica para posteriormente cuando dicho colaborador tenga la cantidad específica de puntos para la recompensa deseada pueda hacerla canjeable.

Para la presente propuesta se utilizará como base la herramienta Qarrot, la cual está destinada para el manejo de recompensas, campañas, tablas etc. en relación con el talento humano para poder brindar mejoras o implementar nuevos servicios dentro de las organizaciones que la utilicen. Igualmente, Qarrot se puede agregar e implementar con la herramienta oficial de comunicación de la empresa Slack, lo cual fue parte de petición inicial para llevar a cabo el proyecto y era un requisito necesario.

Se resalta que el tipo de metodología propuesta está correlacionado con los criterios aplicables propuestos en el punto anterior.

Figura 15. Proceso de obtención de puntos y canjeo de recompensas.



Seguidamente se detallan las recompensas que forman parte de la propuesta, cada una contiene una breve descripción de esta.

Cuadro 4. Áreas de interés que conforman la lista de recompensas

Vestimenta
Joyería
Gastronomía
Entretenimiento
Electrónicos
Membresías

Cada una de las recompensas forman parte de las presentes áreas de interés, las cuales fueron seleccionadas por medio de los instrumentos aplicados a los colaboradores. Cabe destacar que la mayoría de las recompensas a presentar son Tangibles, pero existen dentro del listado recompensas Intangibles, es por ello por lo que las mismas no forman parte de las áreas de interés.

- **Tarjetas de regalo.**

Como se mencionó anteriormente, las recompensas estarán divididas por áreas de interés, pero unificadas mediante una única forma de entrega que serán las tarjetas de regalo. Esto quiere decir básicamente que, si un colaborador desea algún artículo, producto, etc. de un área como entretenimiento, el Catálogo de Recompensas tendrá definido ese artículo o producto establecido en una tarjeta de regalo que sea canjeada en dicho catálogo y validada por el departamento de Recursos Humanos.

La gestión para afiliación de las entidades bancarias para este proceso de creación de tarjetas de regalo, sean físicas o bien digitales será determinado por el departamento de Talento

Humano, según sea conveniente tomando en cuenta factores como gastos por tarjeta, logística, fechas de vencimiento etc.

Esta es una forma sencilla de hacer válidas las recompensas canjeadas por los colaboradores, ya que con dicha tarjeta de regalo obtiene un valor físico el cual, se puede hacer válido durante un periodo de tiempo determinado. Cabe destacar bajo lo anterior, que las tarjetas de regalo manejan un límite en meses o días para poder hacer válido el canje, y esta será entregada al colaborador que a su vez reclamó la recompensa.

Dentro del programa de recompensas, el área de vestimenta es una opción destacada. Estas recompensas se entregarán en forma de tarjetas de regalo, las cuales tendrán un valor máximo específico. Las tarjetas podrán ser canjeadas en una variedad de tiendas seleccionadas para ofrecerle al colaborador la mejor experiencia de compra.

A continuación, se despliega las categorías de Advicoin de cada una de las tarjetas de regalo para el área de vestimenta:

<i>Cuadro 5. Vestimenta</i>		
<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
V1	\$25	250
V2	\$50	500
V3	\$100	1000
V4	\$150	1500
V5	\$200	2000

Cada uno de los colaboradores podrá optar por cualquiera de los montos de preferencia, siempre y cuando cumpla con los puntos de canjeo, por ejemplo, si la persona tiene 250 Advicoins

en su posesión podrá reclamar su tarjeta de regalo en dicha área por ese valor y representará \$25 en compras en la tienda de su preferencia.

Seguidamente se encuentra el área joyería, al igual que la vestimenta se aplicará el canjeo por medio de tarjetas de regalo:

<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
J1	\$50	500
J2	\$100	1000
J3	\$150	1500
J4	\$200	2000

En este apartado al ser un área que demanda más exigencia económica, se decidió que los colaboradores podrán optar un monto desde los \$50 hasta los \$200, en donde cada uno al igual que en el área anterior podrán hacer uso de la recompensa al acumular los puntos de canjeo deseados y hacerlos efectivos en la tienda de su preferencia.

Lo anterior no quiere decir que eventualmente la compañía tome la decisión de ampliar el rango de la recompensa, es decir, agregar \$25 más a cada monto.

De la misma manera se muestra a continuación el área de electrónicos:

Cuadro 7. Electrónicos

<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
E1	\$100	1000
E2	\$150	1500
E3	\$200	2000

Para esta área, se decidió en conjunto con la gerencia que los montos a canjear empiezan desde los \$100 para que el colaborador tenga que disponer de una mayor acumulación u obtención de puntos ya que es una de las áreas más solicitadas, al igual que la joyería, la compañía no descarta aumentar un porcentaje a los montos ya seleccionados.

Seguidamente, continuamos con el área de entretenimiento:

Cuadro 8. Entretenimiento

<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
EN1	\$50	500
EN2	\$100	1000
EN3	\$150	1500
EN4	\$200	2000

En la presente área se puede visualizar que existen montos desde los \$50 hasta los \$200. El colaborador podrá optar por distintas categorías como, por ejemplo, conciertos, cines, actividades de ocio, paquetes vacacionales de un fin de semana. Se toma en cuenta para esta área todo tipo de actividades ocasionales, que no generen o que no sean constantes o mantengan una relación con un proveedor en específico y continuo en el tiempo.

A continuación, se encuentra el área de membresías, la cual posee gran variedad de montos, ya que el área en sí permite una mayor flexibilidad para el colaborador:

<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
M1	\$10	100
M2	\$15	150
M3	\$20	200
M4	\$25	250
M5	\$50	500
M6	\$100	1000
M7	\$150	1500
M8	\$200	2000

En membresías existe gran variedad de opciones para el colaborador, ya que puede optar por un plan en su App de preferencia, como, por ejemplo, un plan por un mes en Netflix, Amazon, Prime, entre otras. Además, de una membresía en establecimientos deportivos o cualquier actividad que requiera una relación de pago mensual o continua en el tiempo con un proveedor en específico. Cabe destacar que la membresía es por un periodo determinado en relación con la selección de canje, ejemplo mensual o anual.

Por último, se encuentra el área de gastronomía, la cual ofrece gran variedad de selección para los colaboradores:

<i>Nombre</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Valor en Advicoins (*)</i>
G1	\$30	300
G2	\$50	500
G3	\$100	1000
G4	\$150	1500
G5	\$200	2000

En este apartado los colaboradores tendrán la opción de vales gastronómicos, desde una cena en algún restaurante, cafeterías, heladerías, algún establecimiento como, por ejemplo, MC Donald's, BK, KFC, Spoon, etc. Todo dependiendo de la preferencia del colaborador, además, los montos están sujetos a cambios por parte de la gerencia según sea necesario.

5.3.5 Cronograma

Seguidamente se presenta el cronograma planificado para llevar a cabo la propuesta del Catálogo de Recompensas. Cabe destacar que nuestro producto final es como tal el catálogo no tal cual la implementación, pero esta planificación puede ser de gran utilidad para la ejecución por parte de la compañía de estudio.

Cuadro 11. Cronograma

Mes #1 - Preparación y Configuración				
Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Validación/Revisión ejecutiva del Catálogo de Recompensas.	RRHH.	Gerencia	Aprobación formal del catálogo ya definido en la tesis, para iniciar configuración en plataforma.
Semana 2	Capacitación interna en Qarrot (Equipo RRHH e IT).	TI.	RRHH.	Sesión de onboarding con soporte de Qarrot o tutoriales.
Semana 3	Configuración de la plataforma Qarrot y pago de suscripción.	RRHH / TI.	Departamento Financiero.	Ingreso de usuarios, reglas definidas, ingresos recompensas. Costo estimado mensual: \$270 USD (Qarrot plan 100 usuarios).
Semana 4	Validación del sistema (Plan Piloto).	RRHH.	Usuarios de pruebas de los departamentos de TI, Management y RRHH.	Pruebas funcionales, operativas y de usabilidad antes del lanzamiento general.

Mes #2 Comunicación y Capacitación General

Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Diseño y distribución de materiales de comunicación.	RRHH.	Departamento de Diseño.	Uso de Slack como canal oficial. Creación de filminas informativas y flyers visuales.
Semana 2	Capacitación a líderes de equipo.	RRHH.	Líderes de equipos, RRHH/IT.	Reuniones breves con enfoque en uso, beneficios y resolución de dudas.
Semana 3	Lanzamiento interno de la plataforma.	RRHH.	Todos los colaboradores.	Evento oficial de activación con demostración general del sistema.
Semana 4	Soporte funcional posterior al lanzamiento.	RRHH.	TI, RRHH.	Canal de soporte activo y monitoreo de incidencias durante primeras semanas.

Mes #3 - Monitoreo y Mejora

Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Seguimiento al uso y participación en Qarrot.	RRHH	Líderes de equipo/IT	Revisión de tasas de uso, participación y canjes (Posiblemente se deba esperar a el periodo establecido para la asignación y cajeo de recompensas).
Semana 2	Encuesta para retroalimentación.	RRHH	Todos los colaboradores	Formulario simple con percepción sobre experiencia de los usuarios.
Semana 3	Recepción y análisis de retroalimentación.	RRHH / TI	RRHH	Identificación de patrones, posibles bloqueos o sugerencias.
Semana 4	Informe sobre resultados iniciales.	RRHH	Gerencia	Presentación de datos, logros, desafíos y próximos pasos.

5.3.6 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la ejecución de plan de recompensas tomando como base algunos de los valores indicados anteriormente y otros como base de recomendación (*).

- **Valor de Advicoins:** \$0,10 por unidad.
- **Periodicidad:** Trimestral (*).
- **Cantidad:** 100 Colaboradores
- **Recompensa Máxima:** 2000 Advicoins (\$200)
- **Recompensa Mínima:** 100 Advicoins (\$10)

Cuadro 12. Presupuesto Trimestral – Propuesta A

Ejecución Propuesta Catálogo de Recompensas
(Propuesta A – 500 Advicoins por colaborador)

Concepto	Valor
Colaboradores	100
Advicoins asignados por colaborador (trimestre)	500
Total, Advicoins disponibles	$100 \times 500 = 50,000$
Valor por Advicoín	\$0.10
Monto distribuido en USD	$50,000 \times 0.10 = \$5,000$
Costo plataforma Qarrot (trimestral)	\$810 USD
<i>Total, presupuesto ejecutado (distribución + plataforma)</i>	<i>\$5,810</i>

Se adjunta dos propuestas más de presupuesto tomando en cuenta otros escenarios a nivel de asignación de Advicoins a los colaboradores. Como propuesta se eligió la opción A como un equilibrio entre el presupuesto del cual la compañía podría disponer y también en relación con la calidad-cantidad de recompensas a las cuales los colaboradores podrían acceder y su posibilidad de obtenerlas.

Cuadro 13. Presupuesto Trimestral – Propuesta B

Ejecución Propuesta Catálogo de Recompensas
(Propuesta B – 1000 Advicoins por colaborador)

Concepto	Valor
Colaboradores	100
Advicoins asignados por colaborador (trimestre)	500
Total, Advicoins disponibles	$100 \times 1000 = 100,000$
Valor por Advicoin	\$0.10
Monto distribuido en USD	$100,000 \times 0.10 = \$10,000$
Costo plataforma Qarrot (trimestral)	\$810
<i>Total, presupuesto ejecutado (distribución + plataforma)</i>	<i>\$10810</i>

Cuadro 14. Presupuesto Trimestral - Propuesta C

 Ejecución Propuesta Catálogo de Recompensas
 (Propuesta C – 250 Advicoins por colaborador)

Concepto	Valor
Colaboradores	100
Advicoins asignados por colaborador (trimestre)	250
Total, Advicoins disponibles	$100 \times 1000 = 25,000$
Valor por Advicoins	\$0.10
Monto distribuido en USD	$25,000 \times 0.10 = \$2500$
Costo plataforma Qarrot (trimestral)	\$810
<i>Total, presupuesto ejecutado (distribución + plataforma)</i>	<i>\$3310</i>

5.3.7 Plan de Implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación sugerido para la aplicación de la propuesta del Catálogo de Recompensas. Cabe aclarar que el alcance del proyecto no contempla la implementación, pues el producto final es la propuesta del Catálogo de Recompensas, pero se brinda una opción estructurada para que la compañía tenga una guía de cómo puede ejecutarlo.

El plan tiene como objetivo presentar de forma sencilla y estructurada las actividades necesarias para poner en marcha el sistema, una vez sea aprobado por la gerencia y las partes involucradas en el proceso de su creación.

La propuesta incluye una secuencia de actividades organizadas en fases mensuales, estas cubren desde la validación del catálogo y la configuración de la herramienta Qarrot, hasta el lanzamiento, seguimiento y la recepción de retroalimentación para la mejora del proceso. El plan fue diseñado pensando en la ejecución sencilla y cercana a los recursos internos de la empresa de estudio sin incurrir en requerimientos externos tal cual ha sido la idea desde el inicio del proyecto.

Desarrollo del Plan

- ***Fase 1 – Preparación y Configuración.***

Durante este primer mes se valida el Catálogo de Recompensas diseñado durante la tesis, se configura la aplicación Qarrot y entrena al equipo interno principalmente TI y el departamento de Recursos Humanos en el uso de la herramienta.

Se realizan pruebas con usuarios a modo de plan piloto, de esta manera se asegura que el sistema esta alineado con los objetivos de la organización y que el mismo funcione de manera correcta para todos los colaboradores por igual.

- ***Fase 2 – Comunicación y Capacitación General.***

En esta fase se continúa con la capacitación, pero principalmente dirigida principalmente a líderes de equipo (Managers) y colaboradores. Se busca garantizar que todos comprendan el propósito del sistema, como se usa y que beneficios ofrece, además de la explicación del cómo será la distribución de puntos, criterios de aplicación entre otra información incluida en la propuesta.

Teniendo todo lo anterior claro, la fase finaliza con el lanzamiento oficial de la plataforma Qarrot y el establecimiento de un canal de soporte funcional en la herramienta de comunicación interna Slack.

- ***Fase 3 – Monitoreo y Mejora***

La última fase dentro del desarrollo del plan de implementación implica la evaluación temprana del sistema, para esto se realizan seguimientos relacionados al uso, análisis de los datos recopilados y una encuesta para retroalimentación por parte de los usuarios.

Teniendo la información anterior y después de haber ejecutado los procedimientos anteriores, se presenta un informe de resultados con recomendaciones y observaciones para la mejora del siguiente ciclo de ejecución del proceso.

De igual manera, se recomienda una auditoría interna anual entre las partes involucradas para poder entender a grandes rasgos y además con varios trimestres de aplicación de la propuesta, como percibe el talento humano las recompensas y el proceso. De esta forma se pueden acumular los puntos vistos a lo largo del año, ver si realmente se está ejecutando de forma correcta la propuesta y también entender si es necesario evaluar la inclusión de nuevas recompensas o bien exclusión de alguna de las que ya están disponibles en el catálogo.

El plan de implementación anteriormente mencionado se adapta a la repetición en ciclos como se menciona al final de la fase 3 del mismo. El enfoque propuesto también permite el desarrollo y construcción de una cultura de reconocimiento en la compañía que refuerza la motivación, el desempeño y la identidad en la compañía.

Anexos.

Anexo 1. Herramienta Qarrot

The screenshot displays the Qarrot dashboard for user Emmanuel Blanco. The top navigation bar includes Home, Campaigns, Leaderboard, Rewards, and a settings icon. The user profile section shows 'Emmanuel Blanco ...' with a 'Recognize' button and a 'Post announcement' button. The dashboard features three main cards: 'Giving points' (Unlimited), 'Spending points' (0, Redeem), and 'Your badges' (You haven't earned any badges yet). Below these are 'Top performers' and 'Top badges' sections. A central illustration shows two people celebrating. A 'Tasks' modal window is open on the right, titled 'Emmanuel, let's get set up', with a progress bar for 5 steps (About 9 minutes) and a first step: '1 Get to know the place' (Take a quick tour to learn how Qarrot works). The modal has a bottom navigation bar with Home, Messages, Help, News, and Tasks. A 'Subscribe now (29 days left)' button is at the bottom.

This screenshot shows the same Qarrot dashboard but with a 'Select language' modal window open in the center. The modal lists four language options: English (selected), English (United Kingdom), Español, and Français. 'Cancel' and 'Save' buttons are at the bottom of the modal. The background dashboard is dimmed, showing the same navigation and user profile information as the previous screenshot. The 'My campaigns' and 'Pinned announcements' sections on the right are empty, displaying 'No campaigns yet' and 'No announcement has been pinned yet' respectively. The top right of the dashboard shows 'EN' with a dropdown arrow, a notification bell, and a user profile icon.

Qarrot Inicio Campañas **Tabla de clasificación** **Recompensas** Administrar ES

Emmanuel Blanco ... >

Reconocer Publicar anuncio

Puntos para dar
Ilimitado

Puntos para gastar 0 Canjear

Tus insignias
Aún no has ganado ninguna insignia

Mejores artistas Insignias su

Mis campañas
Aún no hay campañas

Anuncios fijos
Ningún anuncio ha sido fijado aún

Qarrot Inicio Campañas **Tabla de clasificación** **Recompensas** Administrar ES

allbirds Amazon.com Amazon.com ...

A partir de 250 puntos \$25 a \$250 (USD) Comprar A partir de 50 puntos \$5 a \$250 (USD) Comprar A partir de 100 puntos \$10 a \$100 (USD) Comprar

amazon Health & Wellness Voucher AMC Theatre... American Eag...

A partir de 250 Comprar A partir de 100 Comprar A partir de 100 Comprar

Qarrot Inicio Campañas **Tabla de clasificación** **Recompensas** Administrar ES

Bonefish Grill Comprar Boscov's Comprar Brinker Intern... Comprar

A partir de 250 puntos \$25 a \$250 (USD) A partir de 100 puntos \$10 a \$100 (USD) A partir de 100 puntos \$10 a \$100 (USD)

Bubba Gump ... Comprar Buffalo Wild ... Comprar BURGER KING® Comprar

A partir de 250 puntos \$25 a \$100 (USD) A partir de 100 puntos \$10 a \$100 (USD) A partir de 50 puntos \$5 a \$100 (USD)

Cabela's *less it. top it. bake it. slice it. eat it. repeat.* Callaway

Qarrot

Inicio Campañas Tabla de clasificación **Recompensas** Administrar ES

Mostrando 50 recompensas Desplácese hacia abajo para cargar más

Puntos para gastar
0

Tus insignias
Aún no has ganado ninguna insignia

1-800-FLOW...
A partir de 100 puntos
\$10 a \$50 (USD) [Comprar](#)

Abercrombie & Fitch
A partir de 100 puntos
\$10 a \$250 (USD) [Comprar](#)

Ace Hardware
A partir de 100 puntos
\$10 a \$250 (USD) [Comprar](#)

adidas
A partir de 100 [Comprar](#)

Advance Aut...
A partir de 100 [Comprar](#)

AÉROPOSTALE
A partir de 100 [Comprar](#)

Compras recientes
No hay datos disponibles

Qarrot

Inicio Campañas Tabla de clasificación **Recompensas** **Administrar** ES

Presupuestos [+ Crear](#)

Estado

- Todos
- En ejecución
- Finalizado

Rol

- Todos
- Personas
- Líderes de equipo
- Miembros de equipo

Buscar presupuestos

Mostrando 0 de 0 presupuestos

No se ha creado ningún presupuesto todavía

Frecuencia para reiniciar el presupuesto [Editar](#)

Todos los presupuestos son reseteados mensualmente
El primer día de cada mes a las 7 AM (UTC)

Presupuesto global [Establecer](#)

Aplica a todos los miembros de su organización

Qarrot

Inicio Campañas Tabla de clasificación **Recompensas** **Administrar** ES

Catálogo

Personalize your catalog with company-provided benefits, products, and perks. Offer digital gift cards from hundreds of leading brands in more than 40 countries. [Aprender más](#)










- Custom rewards**
- Gift cards**
- Donations**

Custom rewards

Personalize your catalog with company-provided benefits, products, and perks.

[Add custom reward](#)

Learn more about custom rewards

 Inicio  Campañas  Tabla de clasificación  Recompensas  Administrar ES    

← **Crear recompensa personalizada**










1. Detalles 2. Notificaciones 3. Opciones adicionales

Nombre

Adidas

Descripción

Reclama tu recompensa - Gift Card Adidas \$5

 Inicio  Campañas  Tabla de clasificación  Recompensas  Administrar ES    

1. Detalles **2. Notificaciones** 3. Opciones adicionales










Notificados (1 o más)

Especifica la(s) persona(s) a contactar cuando esta recompensa ha sido comprada por uno de los miembros y está lista para ser completada.

Enviarme una notificación cuando esta recompensa sea comprada

Añadir contacto

Anterior **Siguiente**

 Inicio  Campañas  Tabla de clasificación  Recompensas  Administrar ES    

1. Detalles **2. Notificaciones** 3. Opciones adicionales

Notificados (1 o más)

Especifica la(s) persona(s) a contactar cuando esta recompensa ha sido comprada por uno de los miembros y está lista para ser completada.

Enviarme una notificación cuando esta recompensa sea comprada

Emmanuel B e.blancoespinoza@gmail.com Eliminar

Añadir contacto

Anterior **Siguiente**

Qarrot Inicio Campañas Tabla de clasificación Recompensas Administrar ES

1. Detalles 2. Notificaciones 3. Opciones adicionales

Países de disponibilidad (1 o más)
 Utilice esta opción para limitar donde esta recompensa puede ser canjeada por sus miembros

Limpiar






<input type="checkbox"/> Argentina	<input type="checkbox"/> Australia	<input type="checkbox"/> Austria
<input type="checkbox"/> Bahamas	<input type="checkbox"/> Belgium	<input type="checkbox"/> Brazil
<input type="checkbox"/> Canada	<input type="checkbox"/> Chile	<input type="checkbox"/> China
<input type="checkbox"/> Colombia	<input type="checkbox"/> Costa Rica	<input type="checkbox"/> Croatia
<input type="checkbox"/> Czech Republic	<input type="checkbox"/> Denmark	<input type="checkbox"/> Estonia
<input type="checkbox"/> France	<input type="checkbox"/> Germany	<input type="checkbox"/> Guatemala
<input type="checkbox"/> Hong Kong	<input type="checkbox"/> Hungary	<input type="checkbox"/> India
<input type="checkbox"/> Indonesia	<input type="checkbox"/> Ireland	<input type="checkbox"/> Israel
<input type="checkbox"/> Italy	<input type="checkbox"/> Japan	<input type="checkbox"/> Lithuania
<input type="checkbox"/> Luxembourg	<input type="checkbox"/> Macedonia, Republic of	<input type="checkbox"/> Malaysia

Qarrot Inicio Campañas Tabla de clasificación Recompensas Administrar ES

Puntos para gastar
0

Tus insignias
Aún no has ganado ninguna insignia

Mostrando 5 recompensas 5 de 5

<p>NUEVO</p>  <p>Adidas Cuesta 250 puntos</p> <p>Comprar</p>	<p>NUEVO</p>  <p>Adidas Cuesta 500 puntos</p> <p>Comprar</p>	<p>NUEVO</p>  <p>Extreme Tech Cuesta 1,000 puntos</p> <p>Comprar</p>	<p>Compras recientes</p> <p>No hay datos disponibles</p>
<p>NUEVO</p>  <p>Extreme Tech Cuesta 1,000 puntos</p> <p>Comprar</p>	<p>NUEVO</p>  <p>PS Plus Cuesta 500 puntos</p> <p>Comprar</p>		

PG: 01

**20
25**

CATÁLOGO DE RECOMPENSAS

ADVISION
DEVELOPMENT

Índice

- Introducción 1
- ¿Qué es Advicoin? 2
- ¿Cómo funciona el sistema? 3
- Criterios de asignación 3
- Categorías de recompensas 6
 - Vestimenta
 - Joyería
 - Electrónicos
 - Entretenimiento
 - Gastronomía
 - Membresías
- Presupuesto estimado 14
- Cronograma.....15
- Plan de implementación 18
- Preguntas frecuentes 21
- Cierre 22



Desarrollado por:

Maria Fernanda Gamboa Brenes

Ana Baca Obando

Jurguen Delgado Gómez

Emmanuel Blanco Espinoza

Como producto final de la tesis titulada:

“Catálogo de recompensas para el recurso humano de la compañía Advision Development, con sede en Pozos de Santa Ana, en el periodo 2022–2023.”





PG: 01

Introducción

Este catálogo de recompensas es el resultado final de la propuesta desarrollada en una investigación previa. Su objetivo es reconocer el esfuerzo y desempeño de los colaboradores de Advision Development mediante un sistema claro, justo y motivador, utilizando Advicoins como moneda simbólica.

Cada recompensa está vinculada al cumplimiento de metas y criterios definidos, permitiendo a los colaboradores canjearlas según su rendimiento. Aunque diseñado para esta empresa, el modelo es adaptable a otras organizaciones con características similares.

Te invitamos a conocer las opciones disponibles y a formar parte de una cultura de reconocimiento basada en logros y participación.



Que es Advicoin?



Este catálogo de recompensas es el resultado final de la propuesta desarrollada en esta investigación. Su objetivo es reconocer el esfuerzo y desempeño de los colaboradores de Advision Development mediante un sistema claro, justo y motivador, utilizando Advicoins como moneda simbólica.

Cada recompensa está vinculada al cumplimiento de metas y criterios definidos, permitiendo a los colaboradores canjearlas según su rendimiento. Aunque diseñado para esta empresa, el modelo es adaptable a otras organizaciones con características similares.

Te invitamos a conocer las opciones disponibles y a formar parte de una cultura de reconocimiento basada en logros y participación.

Importante:

- Son acumulables.
- No vencen.
- No se asignan por igual: se otorgan según rendimiento.

Como funciona el proceso?



Cumple tus metas

Trabaja con enfoque, compromiso y alineado a los objetivos de tu equipo.



Recibe Advicoins

Tu líder de equipo te asignará puntos según tu desempeño en el trimestre.



Acumula tus puntos

Tus Advicoins no vencen. Puedes guardarlos hasta alcanzar la recompensa que deseas.



Canjea tu recompensa

Elige entre opciones de vestimenta, gastronomía, membresías, entretenimiento y más.

Criterios de Asignación

- **Valor simbólico por punto:** Cada Advicoin equivale a \$0.10 USD. No representa dinero en efectivo, sino un valor simbólico de canje.
- **Asignación por colaborador:** A cada líder de equipo se le asignarán 500 Advicoins por cada colaborador a cargo para distribuir durante el trimestre. Esta cantidad representa el límite disponible para asignar, no una cantidad garantizada para cada colaborador.
- **Distribución basada en desempeño:** Los puntos deben ser asignados de acuerdo con los indicadores de logro definidos para cada equipo o área, considerando el cumplimiento de metas, calidad de trabajo, actitud y colaboración.
- **Roles de asignación:** Solo el líder de equipo asigna puntos a sus subordinados. No se permiten asignaciones entre pares ni de forma inversa (colaborador a líder).

- **Periodo de asignación:** La asignación de puntos debe realizarse dentro del trimestre establecido. Una vez finalizado el periodo, los puntos no asignados se eliminan y no pueden transferirse al siguiente ciclo.
- **Acumulación de Advicoins:** Los puntos sí entregados a los colaboradores son acumulables y no tienen fecha de vencimiento. El colaborador puede decidir cuándo canjearlos.
- **Reincidencia de canje limitado:** Un colaborador no puede canjear la misma recompensa más de dos veces en un periodo de 12 meses.
- **Jerarquía organizacional:** Cada departamento debe contar con al menos un líder responsable de la asignación. En caso de ausencia, RRHH podrá definir quién asumirá ese rol temporalmente.

- **Periodo de asignación:** La asignación de puntos debe realizarse dentro del trimestre establecido.
- **Control interno y trazabilidad:** RRHH será responsable del control del sistema, garantizando el seguimiento correcto de la asignación, reporte de canjes y trazabilidad de cada punto entregado.
- **Formato de entrega de recompensas:** Las recompensas se entregarán en forma de tarjetas de regalo físicas o digitales, previamente validadas por RRHH, según el área seleccionada por el colaborador.



Categorías de Recompensas

En esta sección encontrarás las distintas categorías de recompensas disponibles, organizadas por áreas de interés para facilitar tu elección. Cada recompensa incluye su valor estimado y la cantidad de Advicoins necesarios para canjearla.


Explorá las opciones y elegí la que mejor se ajuste a tus gustos, metas o estilo de vida. ¡Tus logros merecen ser reconocidos!

Vestimenta	Entretenimiento
Joyería	Electrónicos
Gastronomía	Membresías






Vestimenta

Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
V1	\$25	250
V2	\$150	500
V3	\$100	1000
V4	\$150	1500
V5	\$200	2000





Joyería

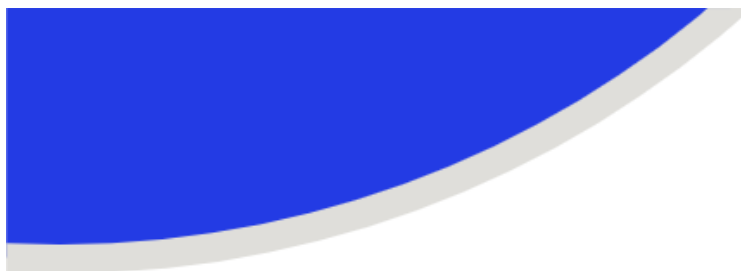
Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
J1	\$50	500
J2	\$100	1000
J3	\$150	1500
J4	\$200	2000

PANDORA



ROLEX

PRADA

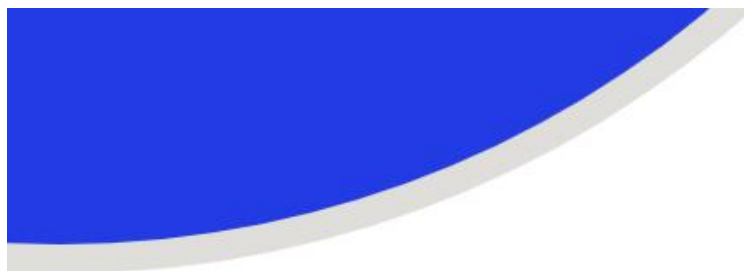





Electrónicos

Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
E1	\$100	1000
E2	\$150	1500
E3	\$200	2000





Entretenimiento


Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
EN1	\$50	500
EN2	\$100	1000
EN3	\$150	1500
EN4	\$200	2000

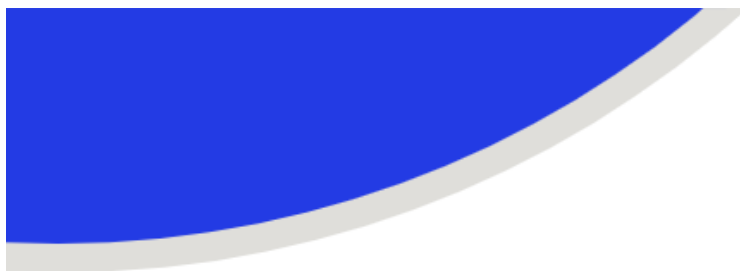
cinépolis






Membresías

Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
M1	\$10	100
M2	\$15	150
M3	\$20	200
M4	\$25	250
M5	\$50	500
M6	\$100	1000
M7	\$150	1500
M8	\$200	2000



Gastronomía

Recompensa	Valor (\$)	Valor de Canje 
G1	\$30	300
G2	\$50	500
G3	\$100	1000
G4	\$150	1500
G5	\$200	2000



P.F. CHANG'S



Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto proyectado para un trimestre bajo la Opción A, que contempla la asignación de 500 Advicoins por colaborador. Esta propuesta busca mantener un equilibrio entre motivación, accesibilidad y sostenibilidad financiera para la empresa. Incluye tanto el monto destinado a recompensas como el costo de la plataforma de gestión utilizada.

Concepto	Valor
Colaboradores	100
Advicoins asignados por colaborador (Trimestre)	500
Valor por Advicoín	\$0,10
Monto distribuido en USD	$50000 \times 0,10 = \$5000$
Costo Plataforma Qarrot (Trimestral)	\$810 USD
Total presupuesto ejecutado (Distribución + Plataforma)	\$5810 USD

Cronograma

Mes #1 - Preparación y Configuración				
Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Validación/Revisión ejecutiva del catálogo de recompensas.	RRHH.	Gerencia	Aprobación formal del catálogo ya definido en la tesis, para iniciar configuración en plataforma.
Semana 2	Capacitación interna en Qarrot (Equipo RRHH e IT).	TI.	RRHH.	Sesión de onboarding con soporte de Qarrot o tutoriales.
Semana 3	Configuración de la plataforma Qarrot y pago de suscripción.	RRHH / TI.	Departamento Financiero.	Ingreso de usuarios, reglas definidas, ingresas recompensas. Costo estimado mensual: \$270 USD (Qarrot plan 100 usuarios).
Semana 4	Validación del sistema (Plan Piloto).	RRHH.	Usuarios de pruebas de los departamentos de TI, Management y RRHH.	Pruebas funcionales, operativas y de usabilidad antes del lanzamiento general.



Cronograma

Mes #2 Comunicación y Capacitación General				
Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Diseño y distribución de materiales de comunicación.	RRHH.	Departamento de Diseño.	Uso de Slack como canal oficial. Creación de filminas informativas y flyers visuales.
Semana 2	Capacitación a líderes de equipo.	RRHH.	Líderes de equipos, RRHH/IT.	Reuniones breves con enfoque en uso, beneficios y resolución de dudas.
Semana 3	Lanzamiento interno de la plataforma.	RRHH.	Todos los colaboradores.	Evento oficial de activación con demostración general del sistema.
Semana 4	Soporte funcional posterior al lanzamiento.	RRHH.	TI, RRHH.	Canal de soporte activo y monitoreo de incidencias durante primeras semanas.



Cronograma

Mes #3 - Monitoreo y Mejora				
Semana	Actividad	Responsable Principal	Responsables Secundarios	Observaciones
Semana 1	Seguimiento al uso y participación en Qarrot.	RRHH	Líderes de equipo/IT	Revisión de tasas de uso, participación y canjes (Posiblemente se deba esperar a el periodo establecido para la asignación y cajeo de recompensas).
Semana 2	Encuesta para retroalimentación.	RRHH	Todos los colaboradores	Formulario simple con percepción sobre experiencia de los usuarios.
Semana 3	Recepción y análisis de retroalimentación.	RRHH / TI	RRHH	Identificación de patrones, posibles bloqueos o sugerencias.
Semana 4	Informe sobre resultados iniciales.	RRHH	Gerencia	Presentación de datos, logros, desafíos y próximos pasos.



Plan de Implementación

- A continuación, se presenta el plan de implementación sugerido para la aplicación de la propuesta del catálogo de recompensas. Cabe aclarar que el alcance del proyecto no contempla la implementación, pues el producto final es la propuesta del Catálogo de Recompensas, pero se brinda una opción estructurada para que la compañía tenga una guía de cómo puede ejecutarlo.
- El plan tiene como objetivo presentar de forma sencilla y estructurada las actividades necesarias para poner en marcha el sistema, una vez sea aprobado por la gerencia y las partes involucradas en el proceso de su creación.
- La propuesta incluye una secuencia de actividades organizadas en fases mensuales, estas cubren desde la validación del catálogo y la configuración de la herramienta Qarrot, hasta el lanzamiento, seguimiento y la recepción de retroalimentación para la mejora del proceso.



Desarrollo del Plan de Implementación

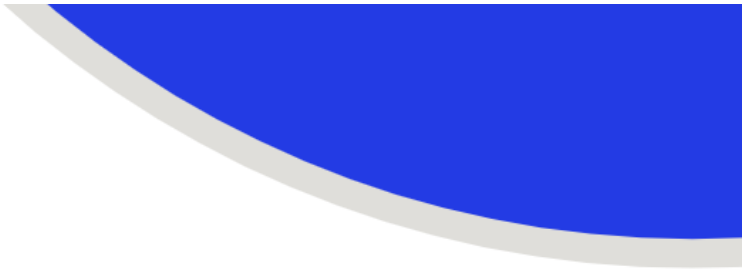
- **Fase 1 – Preparación y Configuración.**

Durante este primer mes se valida el catálogo de recompensas diseñado durante la tesis, se configura la aplicación Qarrot y entrena al equipo interno principalmente TI y el departamento de Recursos Humanos en el uso de la herramienta.

Se realizan pruebas con usuarios a modo de plan piloto, de esta manera se asegura que el sistema esta alineado con los objetivos de la organización y que el mismo funcione de manera correcta para todos los colaboradores por igual.

- **Fase 2 – Comunicación y Capacitación General.**

En esta fase se continua con la capacitación, pero principalmente dirigida principalmente a lideres de equipo (Managers) y colaboradores. Se busca garantizar que todos comprendan el propósito del sistema, como se usa y que beneficios ofrece, además de la explicación del cómo será la distribución de puntos, criterios de aplicación entre otra información incluida en la propuesta.



Teniendo todo lo anterior claro, la fase finaliza con el lanzamiento oficial de la plataforma Qarrot y el establecimiento de un canal de soporte funcional en la herramienta de comunicación interna Slack.

- **Fase 3 – Monitoreo y Mejora**

La última fase dentro del desarrollo del plan de implementación implica la evaluación temprana del sistema, para esto se realizan seguimientos relacionados al uso, análisis de los datos recopilados y una encuesta para retroalimentación por parte de los usuarios.

Teniendo la información anterior y después de haber ejecutado los procedimientos anteriores, se presenta un informe de resultados con recomendaciones y observaciones para la mejora del siguiente ciclo de ejecución del proceso.

El plan de implementación anteriormente mencionado se adapta a la repetición en ciclos como se menciona al final de la fase 3 del mismo. El enfoque propuesto también permite el desarrollo y construcción de una cultura de reconocimiento en la compañía que refuerza la motivación, el desempeño y la identidad en la compañía.

Preguntas Frecuentes

- **¿Cuántos Advicoins puedo acumular?**
 - No hay límite. Se acumulan por trimestre y no expiran.
- **¿Qué pasa si no me otorgan puntos?**
 - El líder de equipo distribuye según rendimiento y objetivos.
- **¿Puedo canjear una misma recompensa varias veces?**
 - Máximo dos veces en un periodo de 12 meses.
- **¿Qué pasa si no uso mis Advicoins?**
 - Se acumulan para siguientes trimestres. No se pierden.
- **¿Quién decide cuántos puntos recibo?**
 - El líder de tu equipo, con base en indicadores definidos con RRHH.
- **¿Dónde veo mis Advicoins y recompensas?**
 - En la plataforma Qarrot, accediendo con tu usuario empresarial.

El reconocimiento impulsa el rendimiento.

Este catálogo es mucho más que una lista de recompensas: es una invitación a celebrar el compromiso, la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo que cada colaborador aporta día a día.

Creemos en el valor de quienes trabajan con transparencia, dan lo mejor de sí en cada tarea y construyen con propósito. Cada Advicoin representa no solo un logro, sino una muestra de confianza en tu talento y en tu impacto dentro de Advision Development.

Sigamos creciendo juntos. Sigamos reconociendo lo que nos hace grandes.

– Advision Development S.A







—

ADVISION
DEVELOPMENT

Anexo 3. Acceso a herramienta Qarrot

Qarrot fue la herramienta seleccionada para la gestión de las recompensas. Mas información en su sitio oficial:

<https://www.qarrot.com/>

Anexo 4. Catálogo de Recompensas Digital

Se puede consultar el Catálogo de Recompensas en su formato digital a través del siguiente enlace:

[Catalogo de Recompensas Advision Development S.A](#)

Referencias

- Antunez, D. G., & García, B. D. (2022). *Peter Drucker - El padre Management Moderno*. Argentina: Universidad Nacional de Tucumán. Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Administración. Obtenido de <https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2024/05/FS15-Peter-Drucker-el-padre-del-management-moderno.pdf>
- Arciniegas Ortiz. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. ECOE Ediciones. Recuperado el 2022, de <https://.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/122447>
- Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gaviñanéz Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *Administración de Empresas - Elementos Básicos*. Ecuador: Pons Publishing House. Obtenido de <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Ayala, J. C. (2022). *Centennials: su motivación laboral*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Chiavenato, A. (2019). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las organizaciones*. En A. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (10ma ed., pág. 58). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://drive.google.com/drive/folders/1BtaCHFd0Hs51WDJ4UCTaKznlF3mNCM8R>
- Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico. (2021). *Manual de evaluación del desempeño*. Guatemala: Gobierno de Guatemala. Obtenido de https://transparencia.gob.gt/wp-content/uploads/Manual-de-Evaluacion-de-Desempeno-2021-Rev.-UP.RRHH_.UAJ_.DS-1.pdf

Coro, A., Cabello, I., & Uray, C. (2022). *Los Subsistemas de Recursos Humanos de Arquimedes Coro*. Venezuela: Universidad de Oriente. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/582479667/Los-Subsistemas-de-Recursos-Humanos>

Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Palomino Quispe, J. F., & Zapana Díaz, D. (2022). Incentivos Laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*.

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2020). *Innova Research Journal*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi7lKiX-an7AhUwRzABHYFwBGQQFnoECDsQAQ&url=https%3A%2F%2Fdigitalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7878906.pdf&usg=AOvVaw309FeuPg--DxFF6VM4IofY>

García Escribano, J. J. (2019). *Estrategias cualitativas: focus groups. VIII Jornadas de Observación y Evaluación. Universidad de Murcia*. España: Universidad de Murcia. Obtenido de https://eventos.um.es/_files/_event/_28493/_editorFiles/file/VIIIJornadasOBS2019/FOCUS%20GROUP_25-2-2019.pdf

García Govea, M., Posada Vázquez, N. I., & Hernández Rangel, C. F. (2012). *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

GoDaddy. (23 de Mayo de 2025). *Marketing de afiliados: Qué es y cómo funciona*. Obtenido de GoDaddy: <https://www.godaddy.com/resources/es/marketing/que-es-marketing-de-afiliados-y-como-funciona-una-plataforma-de-afiliacion>

Hernández, K. (2020). *Evaluación del liderazgo gerencial, dentro de la óptica del enfoque de marca personal, ejercido en el Área Financiera de las Empresas del Sector de Alimentos del Estado Aragua.*

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/228542/mod_resource/content/1/SampieriLasRutas.pdf

J.Bauce, G., A. Córdoba, M., & V. Ávila, A. (2018). Operacionalización de variables. *Revista del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"*, 43-44. Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>

Jaén García, L. F. (2019). *Fuentes de información para la investigación en Archivística y Bibliotecología.* Costa Rica: Editorial UCR. Obtenido de https://editorial.ucr.ac.cr/bibliotecologia/item/download/183_e3d41bf92cb3567250c8f2a663085625.html

Jaime, H. (2022). *www.pandape.com.* Obtenido de Pandape: <https://www.pandape.com/blog/administracion-por-objetivos/>

López Carvajal, G. A., Mata Varela, M., Becerra Lois, F. Á., & Alfredo, H. C. (2018). *Planificación de empresas.* Cuba: Editorial Universo Sur. Obtenido de <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/120837>

Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario.* Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de

https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587628616_A34259692/preview-9789587628616_A34259692.pdf

Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodologías de la Investigación - Técnicas e Instrumentos de Investigación*. Perú: INUDI. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

Moreno Galindo, E. (09 de Marzo de 2018). *tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com*. Obtenido de [tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com: https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/definicion-instrumental-de-las-variables.html](https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/definicion-instrumental-de-las-variables.html)

Müller, J. (2020). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador.

Osterwalder & Pigneur. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. Obtenido de https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-_Alex_Osterwalder.pdf

Perazzo, N. (2023). Capítulo 7 - Modelo de Negocios. En P. Marino, *La guía de Usina de Ideas* (pág. 121'125). Argentina: EDULP. Obtenido de [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152524/Documento_completo.\)%20-%20Guía2b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152524/Documento_completo.)%20-%20Guía2b.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2018). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>: (<https://definicion.de/catalogo/>)

- Ramírez, R., & Cedeño, M. (2022). *Repositorio Institucional Saber UCAB*. Obtenido de <https://saber.ucab.edu.ve/items/8a670caf-bacf-4ac3-a317-ce0042ab01d6>
- Rosas Landa Santiago, O. A., Rivera Aguirre, C. A., Cardoso Torres, S. L., & Rodríguez Menchaca, R. (2019). Plan y modelo de negocios. *Jóvenes en la Ciencia*, 10. Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/download/3081/2543/10407>
- Silvia Ortega, V. P., Jiménez Romero, S. I., Díaz Jiménez, D. D., Valle Navarro, K. T., & Flores Torres, X. F. (2018). *Una Mirada acerca de la Administración Pública*. Ecuador: MAWIL. Obtenido de <https://mawil.us/wp-content/uploads/2018/07/UNA-MIRADA-ACERCA-DE-LA-ADMINISTRACION-FINAL.pdf>
- SurveyMonkey. (2023). *Muestreo no probabilístico*. Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/non-probability-sampling/>
- Tejero González, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Obtenido de <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>
- Vargas Vega, T., Vizzuett Baldera, E. M., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 129'153. Obtenido de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1444/1094>
- Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Ediciones Universidad Santo Tomás.

