



# Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Concepto y objetivo del estudio de mercado	6
Fases del estudio de mercado	7
Ejemplo de estudio de mercado	12
Cierre	14
Referencias	15



# Objetivo

Conocer el estudio de mercado como una herramienta fundamental para garantizar la competitividad externa de una organización con el mercado salarial. Se dan a conocer los indicadores estadísticos para el análisis y la toma de decisiones, así como las fases que conlleva realizar un estudio de mercado.



## Introducción

Para asegurar la objetividad y el equilibrio en un sistema de compensación, la base de una estructura de salarios se fundamenta en tres pilares: el análisis de los cargos o puestos de trabajo, las valoraciones de cargo y el estudio de mercado.



Fuente: Fundamentación. Elaboración propia (s.f.)

Los dos primeros, análisis de puestos y valoración de puestos, garantizan la objetividad científica como procedimientos para ponderar la importancia relativa de los puestos de trabajo en la organización; mientras que el estudio de mercado garantiza la objetividad estadística de las remuneraciones, en función del juego de la oferta y demanda en el mercado laboral.

Con las valoraciones de cargos se establece el principio de equidad interna, mientras que con el estudio de mercado se busca garantizar la competitividad externa al buscar tener remuneraciones atractivas en el mercado laboral. Con el estudio de mercado, la organización puede posicionarse para evitar tener sueldos y salarios poco atractivos que faciliten la fuga de talentos a empresas con mejores ofertas salariales.

El proceso de estudio de mercado en las empresas lo puede asumir la dirección de gestión de talento o se puede contratar a una consultora que se dedica al análisis permanente del mercado salarial y a otros procesos de talento para recibir



la información que la empresa necesita obtener del mercado. Consultoras como Hay, Conestructura, PGA y Mercer hacen estudios de mercado en el país: tienen una gran cartera de clientes, ofreciendo información actualizada del mercado salarial. Estas empresas asesoras o consultoras asumen el costo del estudio y lo recuperan con el pago que hace cada empresa interesada en participar. A cada empresa se le asigna un código y recibe un informe con gráficos y detalles generales comparativos sobre aspectos salariales que escoge conocer, para así proceder a establecer sus propias comparaciones con los promedios del mercado que se obtienen con el estudio.



## Concepto y objetivo del estudio de mercado

### Concepto y objetivo del Estudio de Mercado





Consiste en una investigación, mediante encuesteo y procesamiento estadístico que se lleva a cabo sobre los puestos de trabajo o cargos, más universales y comunes, dentro de empresas de un determinado ramo industrial (región, zona geográfica, etc.) con el objeto de determinar los niveles medios de las remuneraciones básicas que se están asignando a los mismos en la práctica, para tenerlos en cuenta en la elaboración de las escalas de salarios propios y, en general, para el diseño del sistema de Compensación.

Fuente: Concepto y objetivo del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El estudio de mercado es una investigación que se hace con un procedimiento estadístico de encuestas: se solicita a las empresas que participan en el estudio que completen una encuesta salarial para determinar niveles medios de sueldos o de paquetes salariales y beneficios de cargos claves que le permiten a una organización elaborar escalas salariales y sistemas de compensación competitivos en el mercado.

El método para obtener la información es a través de una encuesta preestructurada, denominada "encuesta de salarios". Hoy en día se utiliza la hoja de Excel y los formularios elaborados con la herramienta *Google Forms*, que facilitan el procesamiento de la data.

Es importante saber que el comportamiento del mercado no es simple ni lineal: se presenta en una banda con un margen de remuneraciones máximas y mínimas que expresa la dispersión de los datos y la tendencia central con los valores promedios.

Con el puntaje obtenido en las valoraciones de cargos y con los sueldos promedios que se obtienen en el estudio de mercado, se procede a elaborar los tabuladores salariales.



## Fases del estudio de mercado

Las fases que se deben seguir a la hora de realizar un estudio salarial se presentan en la lámina siguiente y luego se detalla cada una, identificando el alcance del proceso. Los pasos son:

## Fases del Estudio de Mercado



- 1. Selección de los puestos clave (muestra)
- 2. Selección de una muestra representativa de empresas afines
- 3. Determinación de los aspectos a estudiar (compensación)
- 4. Diseño de los instrumentos para recabar información
- 5. Encuesteo
- 6. Procesamiento estadístico de la información.
- 7. Comparación de los resultados con los de la propia empresa.
- 8. Elaboración del informe final (conceptos, método, resultados)
- 9. Aplicación de los resultados y elaboración de un tabulador



Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

## Fases del Estudio de Mercado



- 1.- Selección de puestos clave
- 1. Deben ser puestos bien conocidos
- 2. Claramente definibles (tareas, funciones, etc.)
- 3. Estar distribuidos en todos niveles del universo de cargos/roles
- 4. Deben tener asignados un salario base
- 5. Deben ser puestos con "solera" o tradición
- 6. Deben ser universales de tal manera de hacerlos comparables.





#### 2.- Selección muestra Empresas afines

- I. Deben ser empresas afines
- 2. Deben tener cargos comparables
- 3. Deben tener suficiente número de ocupantes en los distintos puestos
- 4. Debe tenerse en cuenta la región o zona geográfica
- 5. Deben discriminarse por tipo de empresas (públicas y privadas)
- 6. Deben preferirse las de salario más competitivo

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)



El primer paso para realizar un estudio de mercado es seleccionar los puestos claves. Se trata de seleccionar una muestra de cargos que se quieran investigar. Generalmente esta muestra ya está definida o prefijada cuando se hace el proceso de valoración de cargos. Está constituida por cargos o puestos muy conocidos, con una definición clara de funciones y tareas ya previamente establecidas en la descripción de cargo. Tienen un salario base asignado y son puestos tradicionales o de "solera". Es importante que sean universales para poder establecer la comparación con cargos de otra organización.

Como segundo paso se procede a seleccionar la muestra de empresas con las que se pretende hacer las comparaciones; puede ser por rama afín (banca, telecomunicaciones, textil, etc.). Todas deben tener los cargos comparables con suficiente número de ocupantes en el mismo. También se pueden seleccionar por la zona geográfica (zona, estado, país, región) o por el tipo de empresa: pública o privada. Las comparaciones se hacen con los mejores, por eso se buscan empresas con salarios más competitivos.



Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

La tercera fase es decidir los aspectos salariales que se requieren estudiar como los salarios base, mínimo, medios y máximos que se están asignando a determinados cargos en las empresas. También se recomienda considerar información sobre otros conceptos salariales que puedan ser útiles para la



administración del sistema de compensación de la empresa, como costo de vida, bonos, primas, utilidades, alojamiento, transporte, comida, etc.

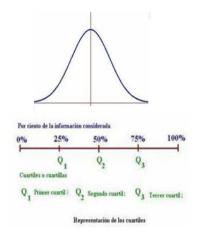
El cuarto paso es diseñar y preparar los instrumentos de trabajo de los encuestadores y analistas, como son: la carta de presentación, los cuestionarios, las tablas de información y recolección de datos y de procesamiento estadístico y los cuadros con los resultados finales del estudio.

El quinto paso es el encuesteo: este se realiza cuando se tiene claro el objetivo del estudio de mercado, la muestra definida, las empresas de interés y los instrumentos previamente diseñados. En la encuesta es necesario definir brevemente la función principal del cargo o puesto clave, con el fin de poder ubicar los cargos con iguales funciones con denominaciones distintas o similares.

### Fases del Estudio de Mercado



6.- Procesamientos estadístico de la información consiste en la utilización de una serie de marcadores de referencia que nos permiten comparar la situación salarial de la organización con respecto al mercado de referencia.



Sobre la banda salarial de referencia asociada a cada cargo/rol, salario mensual y anual, se definen una serie de marcadores de la banda:

- Mínimo
- · Percentiles (P), Cuartiles (Q)
  - P90
  - P75, Q3
  - P50, Q2, Mediana
  - Promedio, Moda P25, Q1
- Máximo
- Compa-Ratio=Tasa org./Tasa de referencia

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El sexto paso es procesar estadísticamente los datos obtenidos en el encuesteo. Para esto se trabaja con marcadores estadísticos que permiten agrupar los datos y hacer el análisis respectivo en la Campana de Gauss, que consiste en representar de forma gráfica la distribución normal de un conjunto de datos que se ubican en valores bajos, medios y altos, formando un gráfico de forma acampanada y simétrica, tal como se presenta en la lámina. Los indicadores son:



- **La mediana** (Md): es el valor que divide los datos en dos mitades iguales. Divide la muestra en 50 %. Este es el mismo valor que representa el Q2.
- **Los cuartiles** (Q1, Q2 y Q3): divide los datos en 4 partes iguales. Q1 representa la cuarta parte de la muestra, quedando por encima del 75 %. Q2 divide la muestra en 2 partes iguales: 50 % igual que la Md. Q3 es el 75 % de la muestra, quedando por encima el 25 %.
- Los percentiles (PQ1, PQ2, PQ3... PQ9): son diez divisiones iguales, representando el 10 % de los datos de la muestra.
- **La media aritmética** (X): representa el promedio de los valores de los datos de la muestra.
- **Mínimo** (Mín): es el menor valor de los datos salariales obtenidos en el encuesteo.
- **Máximo** (Máx): es el mayor valor de los datos salariales obtenidos en el encuesteo.

El procesamiento estadístico se hace con una matriz que recoge todos los datos salariales obtenidos en el estudio para cada cargo clave y se calculan los marcadores estadísticos mencionados anteriormente.

Para elaborar los tabuladores salariales se usa la mediana para lograr una competitividad normal, pero se pueden elegir los cuartiles o percentiles para ubicarse en el estrato que se considere apropiado para la organización. Luego se hace una representación gráfica de los marcadores estadísticos con los datos de la empresa y se realiza el análisis de la tendencia de los datos, su incremento, las bandas salariales y los datos que presenten inconsistencia.





## Fases del Estudio de Mercado

7.- Comparación de los resultados con los de la propia Empresa en este caso se ilustra la compensación financiera directa (mensual-anual), especialmente en los cargos académicos con responsabilidades directivas...

		Salario Básio	o Mensual	
Denominación de los cargos claves	Denominación cargos equivalentes	Universidad A	Universidad B	Compartio
I - 17 - 1 1 I - 1 1 - 1 1				a
Instituciones Universitarias		Promedio	Promedio	Mediana
Director de Programa/Coord. Post-Grado		13.841	15.783	0,88
Director de Area de Post-Grado	Director Postgrado (por Facultad)	16.841	15.948	1,08
Director de Escuela	Director de Escuela	18.380	20.586	0,89
Director de Instituto/Centro de Investigación	Decano de Investigación	22.132	20.081	1,10
Director General de Post-Grado	Decano Post-Grado	30.000	22.355	1,34
Decano	Decano Facultad	30.000	24.748	1,21
				1,08
				1,08
		Salario Tota	A pual (factor)	
		Salario Tota	A nual (factor/r	ndi e): 17 y 18,
Denominación de los cargos claves	Denominación cargos equivalentes	Salario Tota .		ndi e): 17 y 18,
Denominación de los cargos claves Instituciones Universitarias	Denominación cargos equivalentes			ndi e): 17 y 18,
Instituciones Universitarias	Denominación cargos equivalentes Gerente Técnico (Líder del área)	Universidad A	Universidad B	ndi e): 17 y 18,
	J .	Universidad A Promedio	Universidad B Promedio	comparatio
Instituciones Universitarias Director de Programa/Coor. Post-Grado	Gerente Técnico (Líder del área)	Universidad A Promedio 235.297	Universidad B Promedio 291.986	Comparatio Mediana 0,81
Instituciones Universitarias Director de Programa/Coor. Post-Grado Director de Area de Post-Grado	Gerente Técnico (Líder del área) Gerente de Unidad	Universidad A Promedio 235.297 286.297	Universidad B Promedio 291.988 295.029	Comparatio Mediana 0,81 0,97
Instituciones Universitarias Director de Programa/Coor. Post-Grado Director de Area de Post-Grado Director de Escuela Director Instituto/Centro Inv.	Gerente Técnico (Líder del área) Gerente de Unidad Gerente de Unidad	Universidad A Promedio 235,297 286,297 312,454	Universidad B Promedo 291.986 295.029 380.841	Comparatio Mediana 0,81 0,97 0,82
Instituciones Universitarias Director de ProgramalCoor. Post-Grado Director de Area de Post-Grado Director de Escuela	Gerente Técnico (Líder del área) Gerente de Unidad Gerente de Unidad Director Ejecutivo	Universidad A Promedio 235, 297 286, 297 312, 454 376, 249	Universidad 8 Promedio 291.986 295.029 380.841 371.499	Comparatio Mediana 0,81 0,97 0,82 1,01

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El penúltimo paso es comparar los resultados del estudio con los de la propia empresa, visualizando las desviaciones con el promedio del mercado. En el ejemplo de la lámina se presenta el comparativo como indicador del grado de desviación con respecto al mercado.

### Fases del Estudio de Mercado



8.- Elaboración del informe final adecuada presentación de los resultados que se comparten con las empresas que participan en el estudio. Clave la confidencialidad de la información.



 Aplicación de los resultados y elaboración de un tabulador

		in tra. mensuales):	Cay Netural+2 pr						Bs.mes
	Limite Inf	Purtin M	Pasa 1	Paso 2	Page 3	Piec 4	Peso 5	Paso 6	Page 7
150	199	175	6 609 964	7.157.574	7 625 484	8 190 902	6 772 441	11.356.768	14 124 162
200	249	225	8 190 962	8.772.441	9.345.919	10.048.764	10 751 648	13.919.042	17-801-053
250	290	275	10.048.764	10 751 648	11.454.513	12:315:955	13.177.308	17.050.400	21.617.265
300	349	325	12:315:955	13.177.398	14.038.840	15 094 638	16 150 436	20 908 293	26,739,600
350	399	375	15.094.638	16 150 436	17 206 234	18,500.238	19 754 241	25 625 549	12 772 49
400	449	425	16 500 238	: 19.794.241	21 008 245	22 074 197	24 200 149	31.407.090	40.196.51;
450	499	475	22 674 197	24:200.149	25.846.101	27 789 870	29.733.639	38.493.055	49 228 74
500	549	525	27.789 B70	29.735.639	31.677.409	34.059.724	36.442.040	47,177,724	60 335 55
550	599	575	34.050.724	36.442.040	38.824.355	#1.744.160	44 663 968	57 821 750	73.948.25
600	:049	620	41,744,160	44.663.966	47 583 771	51.162.335	54 745 894	70.867.351	90-632-201
650	699	625	61 162 333	54.760.094	58.319.456	62 705 400	67 091 344	86 856 196	111 080 32
700	749	725	62 705 400	67:091.344	71.477.208	76.052.774	82 228 259	106 452 368	136 141 88
750	799	775	76.852.774	82.228.259	87.600.745	94,192 029	100 790 313	130.459.805	166.857.73
800	849	825	14.1102.029	100 780 313	107.366.597	115.443.307	123 518 016	159:905.949	204 503 60
850	899	1775	115.443.307	123.518.016	131 502 726	141.489.223	151,385,721	196.983.372	250 642 59
900	949	925	141 489 223	151 385 721	161 282 218	173 411 529	185 540 840	240 200 458	307 192 18

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)



Finalmente se elabora el informe, compartiendo los resultados del estudio con las empresas que participaron, garantizado siempre la confidencialidad de la información.

Con los datos referenciales de los salarios promedios del mercado y el puntaje de las valoraciones de los cargos claves, se procede a elaborar la escala salarial o tabulador que permite garantizar la competitividad externa con el mercado salarial.

# Ejemplo de estudio de mercado

La siguiente tabla representa el universo de datos de tasas salariales obtenidas en un estudio de mercado para el cargo de especialista de finanzas:

Estudio de Mercado: INFORI	MACION S	OBRE PUESTOS Y	//O CARGOS								
Cargo: Especialista de Finanza	S										
		Tarifas asignada	arifas asignadas (Salario Básico)								
Denominación Referencial	No	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.
del puesto o cargo	Tasas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KPMG	8	12.611.410	11.246.270	12.177.970	12.077.730	12.612.600	10.508.260	11.202.765	12.607.008		
BANCO EXTERIOR	10	9.846.295	10.777.953	14.877.671	14.000.000	11.200.000	12.600.000	14.007.000	11.620.000	12.600.000	11.200.000
BANESCO	4	10.500.000	10.312.260	13.498.841							
EXCELSIOR GAMA	5	9.800.008	9.846.295	11.712.260	14.977.953						
MOVISTAR	5	11.735.539	11.735.539	12.600.000	11.767.011						
COCACOLA	8	11.814.919	11.246.295	11.814.919	11.465.121	13.101.410	9.846.295	12.177.953	14.046.295		
SEGUROS CARACAS	10	15.596.582	12.997.681	12.997.681	11.814.919	11.814.919	12.177.953	10.830.607	13.577.953	13.300.000	14.077.000
FORD MOTORS	9	11.735.539	11.735.539	11.735.539	11.735.539	11.735.539	12.997.681	11.814.919	11.735.539	11.735.539	
BANCO MERCANTIL	10	12.997.681	12.997.681	11.252.909	11.814.919	12.865.121	13.956.600	12.646.295	12.646.295	11.712.260	11.156.600

Fuente: Ejemplo de registro de información de datos salariales. Elaboración propia (s.f.)

Participaron 9 empresas que respondieron cuáles eran los salarios que pagaban a los trabajadores que ocupaban el cargo de especialista de finanzas. Por ejemplo, Banesco tiene tres trabajadores con este cargo, KPMG tiene ocho trabajadores.



Luego se procede a calcular los indicadores estadísticos para ese cargo en esta tabla:

Cargos Claves	MIN	Q1	MED	Q3	MAX
Secretaria	3.704.400	4.167.450	4.815.720	5.556.600	5.741.820
Asistente Administrativo	4.074.840	4.584.195	5.297.292	6.112.260	6.316.002
Analista de RRHH	4.482.324	5.042.615	5.827.021	6.723.486	6.947.602
Analista de Finanzas II	7.130.970	10.105.603	12.632.004	13.656.534	20.007.464
Especialista de Finanzas	9.800.008	11.503.841	11.814.919	12.964.541	15.596.582
Coordinador de Finanzas	7.844.067	11.116.164	13.895.204	16.562.187	22.008.211
Supervisor de Area	8.628.474	12.227.780	15.284.725	18.218.406	24.209.032
Coordinador de Operaciones	9.491.321	13.450.558	16.813.197	20.040.246	26.629.935

Fuente: Ejemplo de tabla de indicadores estadísticos. Elaboración propia (s.f.)

Aquí se observa cómo están pagando en el mercado salarial al cargo de especialista de finanzas. Se observan los valores estadísticos con los que la empresa se tiene que comparar y determinar cómo está posicionada actualmente y cómo quiere quedar con respecto al mercado.



## Cierre

- La compensación es un área clave de la Gestión de Talento Humano (GTH).
- Es posible llevar a cabo estudios sobre mejores prácticas en materia de GTH y específicamente en el área de compensación.
- El desarrollo de un estudio de mercado salarial exige la definición de una estrategia metodológica clara, así como la forma en que será procesada y presentada la información. Un aspecto clave es la confidencialidad, lo cual es propio de los estudios de "benchmarking".
- La elaboración de un estudio de compensación requiere la definición de los aspectos salariales a estudiar, así como de los cargos/roles y las organizaciones que son comparables.
- Las políticas y estrategias de compensación se definen tomando en consideración la situación del mercado de referencia, lo cual permite tener claridad sobre la competitividad externa de la organización.



# Referencias

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2010). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios.* UCAB.