

ÍNDICE

SESIÓN ORDINARIA NÚMERO 2563

Martes 16 de setiembre del 2025

CAPÍTULO I

APROBACIÓN DEL ACTA

- 1.º Aprobación del acta de la sesión ordinaria número 2562 del 8 de setiembre del 2025.

CAPÍTULO II

ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

- 2.º Contraloría General de la República. Medida cautelar provisionalísima ante causam inaudita altera parte.
- 3.º Programa General 5G Alianza Estratégica ICE-RACSA. Informe con corte a agosto. Confidencial.
- 4.º Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA. Actualización.
- 5.º Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP y Proyecto Sistema Integrado de Planificación SIP. Informe con corte a agosto.

CAPÍTULO III

ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

- 6.º Auditoría Interna. Asesoría sobre la participación permanente en las sesiones de los órganos colegiados.
- 7.º Comité Integral de Estrategia. Modificación de acuerdos de la sesión extraordinaria número 30, del 4 de agosto del 2025: a) Informe Integrado de Gestión del gerente general al primer semestre del 2025. Confidencial; b) Resultados del plan de desempeño del gerente general al primer semestre 2025. Confidencial; y c) Informe de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa. Confidencial.
- 8.º Comités de Apoyo. Análisis integral de las recomendaciones.
- 9.º Comité de Auditoría. Entrega de las actas al segundo trimestre.

CAPÍTULO IV

COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

No hubo.

ASUNTOS INFORMATIVOS

- i.1 Ausencia por vacaciones - Secretaria Junta Directiva

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA NÚMERO 2563

Antes de iniciar la sesión, la Presidencia y la secretaria de la Junta Directiva hacen constar que dicha sesión se realizará mediante la utilización de la plataforma tecnológica Zoom, la cual permite cumplir con las condiciones esenciales de simultaneidad, interactividad e integralidad en la comunicación de todos los participantes. Lo anterior en acatamiento de lo que establece la Directriz DPJ-001-2020 de la Dirección Registro de Personas Jurídicas sobre la celebración de asambleas y sesiones, la Ley General de Administración Pública número 6227 y la Norma Técnica número NTN-006.

Acta de la sesión ordinaria número dos mil quinientos sesenta y tres celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, a partir de las dieciocho horas con dos minutos del martes dieciséis de setiembre del año dos mil veinticinco.

Presentes por la Junta Directiva; el presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, ubicado en su oficina; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís, ubicada en su

domicilio; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata, ubicado en su domicilio; la secretaria, Natuska Traña Porras, ubicada en su domicilio; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, ubicado en su oficina.

Participan como invitados, por parte de RACSA: en representación de la Gerencia General el director de negocios, señor Marco Meza Altamirano, ubicado en su domicilio, acompañado por el señor Gerson González Arrieta, ubicado en su domicilio y el señor Alfredo Sánchez Morice, ubicado en su domicilio; el director administrativo financiero a.i., señor Eduardo Josué Castro Morera, ubicado en su oficina, la jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, señora María Castro Jimenez, ubicada en su domicilio; el director de operaciones, señor Yandell Salazar Soto, ubicado en su domicilio, el director del proyecto SIP-ERP, señor Gustavo Montero Zúñiga, ubicado en su domicilio; y el jefe del Departamento Despliegue de Servicio, el señor José Odio Picado, ubicado en su domicilio.

Ausente por razones propias de su cargo, el gerente general, señor Mauricio Barrantes Quesada.

Como asesoría legal de la Junta Directiva; la directora jurídica y regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós, ubicada en su domicilio.

Como apoyo y soporte administrativo, por la Secretaría de la Junta Directiva, las señoras Isabel Arias Chacón y Melissa Lacayo Cisneros, ubicadas en sus domicilios.

El señor Rodolfo Corrales, en su condición de presidente, inicia la sesión e indica: *“Hola todos muy buenas tardes, espero que se encuentren muy bien.*

Vamos a dar inicio a la sesión número 2563, hoy martes 16 de setiembre del 2025 al ser las dieciocho horas con dos minutos.

Para esta sesión se van a exponer los artículos 3°, 4° y 5°, para ello tendremos participación de los representantes de la Administración, en cuanto a los demás artículos serán analizados y resueltos en el seno de este órgano colegiado”.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1. ° Aprobación del acta de la sesión ordinaria número 2562 del 8 de setiembre del 2025

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“Como primer artículo de nuestra agenda tenemos la aprobación del acta anterior, esta corresponde a la sesión ordinaria número 2562 celebrada el pasado lunes 8 de setiembre del 2025, la cual someto a votación”.*

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera, la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo, se manifiestan de acuerdo con el contenido del acta, la dan por aprobada e instruyen a la Secretaría de la Junta Directiva para que proceda a inscribirla en el libro oficial y coordine lo necesario para obtener las firmas respectivas.

CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

Artículo 2.º Contraloría General de la República. Solicitud de medida cautelar provisionalísima ante causam inaudita altera parte.

El señor Rodolfo Corrales, indica: “La Gerencia General, conforme a lo señalado en la sesión número 2561, por medio del oficio de referencia GG-1463-2025 del 5 de setiembre del 2025 presentó ante el Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda del II Circuito Judicial de San José, una solicitud de medida cautelar provisionalísima ante causam inaudita altera parte, por la trascendencia y gravedad de la permanencia de las órdenes emitidas por la Contraloría General de República (CGR) y sus efectos, se solicita que se acoja dicha medida y en razón de la urgencia y relevancia del proceso, para ordenar la suspensión inmediata de la orden DFOE-CIU-ORD-00001-2025, relacionada con las contrataciones tramitadas entre entes de derecho público bajo la excepción del artículo 2 inciso c) de la Ley número 7494 y 138 de su Reglamento, y la utilización de la figura de asociación empresarial, contenida en el oficio número 09546 DFOE-CIU-0192, la cual fue dirigida a varios clientes de la empresa; así como la suspensión inmediata de la orden DFOE-CIU-ORD-00002-2025 sobre la incompatibilidad de la utilización de la figura de asociación empresarial con sujetos de derecho privado en los procesos de contratación directa entre entes de derecho público, notificada a RACSA mediante oficio de referencia 09554 DFOE-CIU-0194 del día 19 de mayo de 2025.

Asimismo, por medio del oficio de referencia GG-1503-2025 del 11 de setiembre del 2025 remite a esta Junta Directiva la resolución emitida por el Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, de las veinte horas con cincuenta minutos del 05 de setiembre del 2025, en donde rechazó la medida cautelar solicitada, por cuanto considera que se trata de un conflicto de larga data, siendo necesario escuchar previamente a las partes, con el fin de formar un mejor criterio de la situación particular considerando que existen cuestiones previas y de suma importancia con las que debe contar el Tribunal para resolver sobre la procedencia o no de la medida cautelar, por lo cual, confiere una audiencia de ley a las partes accionadas por el plazo de tres días hábiles.

Considerando que este asunto se encuentra en trámite, propongo darlo por conocido y solicitar a la Gerencia General mantener informada a esta Junta Directiva sobre el avance de este proceso.

Lo someto a votación.”

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven darlo por conocido y solicitar a la Gerencia General mantener informada a esta Junta Directiva sobre el avance de este proceso.

Artículo 3.º Programa General 5G Alianza Estratégica ICE-RACSA. Informe con corte a agosto. Confidencial

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el inciso C del artículo 1 y en el artículo 1.1 ambos del Capítulo II de la sesión número 6535 del 04 de agosto del 2022, por un plazo de siete años, según oficio 0012-692-2022, visto en la sesión de Junta Directiva número 2404 artículo 18 del 08 de agosto del 2022.

Artículo 4.º Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA. Actualización

El señor Rodolfo Corrales, expresa: *“La Gerencia General, por medio del oficio de referencia GG-1465-2025 del 5 de setiembre del 2025, somete a conocimiento y resolución de esta Junta Directiva, una propuesta de actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA, con el propósito continuar incentivando la productividad, el cumplimiento de los objetivos comerciales y el fomento de una cultura de alto rendimiento en la fuerza de ventas.*

Esta propuesta cuenta con el respectivo informe técnico del Departamento de Talento Humano, así como el análisis de viabilidad financiera, el visto bueno del Departamento de Estrategia e Innovación, además del criterio positivo de la Dirección Jurídica y Regulatoria.

Por tratarse de un asunto que la aprobación es competencia de esta Junta Directiva, solicitamos a los representantes de la Administración que nos presenten el mismo.

Damos la bienvenida a doña María y don Alfredo, buenas tardes”.

Ingresan a la sesión de forma virtual, en representación de la Gerencia General el director de negocios, señor Marco Meza Altamirano, en representación de la jefatura del Departamento de Ventas, el asesor comercial, señor Alfredo Sánchez Morice; el director administrativo financiero a.i., señor Eduardo Josué Castro Morera; y la jefatura del Departamento de Talento Humano y Cultura, señora María Castro Jiménez.

El señor Marco Meza, comenta: *“Don Rodolfo, si me permite hacer una presentación para quienes no lo conocen, don Alfredo Sánchez hoy está representando al responsable del Departamento de Ventas que se encuentra de vacaciones, el titular es Neithan Rojas; sin embargo, el señor Sánchez es parte del Staff, es el supervisor y hoy está con nosotros acompañándonos.*

La señora María Castro, que es la jefa del Departamento de Talento Humano y Cultura, y me parece que don Eduardo se integró.

Tal vez una muy breve introducción para darle la palabra a María. Esto es una actualización del esquema que rige desde el 2015, que tuvimos que hacer, actualizar con respecto a la estructura actual, porque ha cambiado mucho la estructura dentro de la empresa, desde conceptos y nombres principalmente.

También condensar y considerar criterios jurídicos que se han dado a través de estos años, entonces lo que hicimos fue tomarlos, en este caso actualizar cualquiera de los criterios que se hayan emitido.

Básicamente, es una actualización, que ya incluye una recomendación de la Auditoría, que en realidad salimos bastante bien en una evaluación que nos hicieron, pero nos indicaron dos aspectos que teníamos que actualizar, principalmente el de la publicación dentro del sistema de RACSA.

La presentación estará a cargo de la señora María Castro, cualquier consulta que nosotros podamos apoyarla vamos a estar aquí”.

La señora María Castro, inicia la exposición e indica: “Como dijo don Marco, nosotros vamos a presentar la propuesta de actualización del esquema de compensación variable para la gestión comercial de RACSA.

Bueno, como bien lo mencionó, la justificación es actualizar el esquema de compensación existente, más que todo en temas de nomenclatura, estructura organizacional, la incorporación de los criterios jurídicos que ya había emitido la Dirección Jurídica y Regulatoria respecto a la interpretación del esquema de compensación vigente, para una mayor interpretación en un solo cuerpo normativo y que no se tenga que consultar los criterios jurídicos que ya se emitieron.

Entonces el objetivo es presentar esta actualización con el fin de continuar incentivando la productividad y cumplimiento de los objetivos comerciales de RACSA. Asimismo, fomentar una cultura de alto rendimiento en la fuerza de ventas.

Dentro del análisis se identifican los antecedentes que datan del 2015, que en ese momento la Gerencia General, que era la entidad competente para la actualización de los esquemas de remuneración, aprobó una modificación, en este caso del esquema de comisiones para los ejecutivos empresariales, que se denominaban en ese momento.

Adicionalmente, en ese cuerpo normativo se indicaba que ese esquema de compensación era sujeto a ajustes de acuerdo con la realidad de la empresa, por lo tanto, se hizo un análisis de tres elementos importantes:

1. Situación interna, actualmente el esquema reconoce los esfuerzos de la gestión comercial más que todo relacionados con lo que son la generación de nuevos ingresos, la fidelización y la expansión de la cartera, esto con el fin de reconocer esas gestiones que realiza la fuerza de ventas.
2. Es buscar la alineación estratégica, recompensar el logro de los objetivos comerciales, como lo que es la captación, retención de clientes, el Crossselling, el Upselling, en fin, otras modalidades para la generación de ingresos, eso en alineamiento con la estrategia y acelerar su cumplimiento. Además, el incentivo económico o el pago variable a una fuerza de ventas, pues es una herramienta poderosa de motivación. También es una herramienta poderosa para la implementación de campañas dirigidas, más que todo lo que son colocación de servicios estratégicos o de alta prioridad para que se generen nuevos ingresos en cumplimiento con lo que son los planes financieros.
3. Se hizo una revisión de las buenas prácticas del sector, ahí se verificó que efectivamente, empresas del mismo giro del negocio de RACSA, que en este caso son las telecomunicaciones y entidades financieras, mantienen esquemas como el que tenemos, que es un salario fijo más un componente variable para la fuerza de ventas, eso qué conlleva, bueno un incentivo para el rol que desempeñen en este caso lo que es las jefaturas y supervisores. Adicionalmente, se dan pagos con cierta periodicidad, que pueden ser mensuales o trimestrales, de acuerdo con las políticas internas de cada empresa. Además de bonificaciones por objetivos especiales. Eso es lo que hay en el sector y las buenas prácticas que pudimos corroborar.

Acá está la tabla comparativa para la actualización del esquema de compensación variable, básicamente está alineado a los criterios jurídicos que ya la Dirección Jurídica y Regulatoria ha emitido anteriormente, sobre la interpretación del esquema actual. Lo que se hizo fue tomar todos esos criterios

jurídicos y ponerlos en un solo cuerpo normativo, para que existiera un entendimiento tanto de las personas que gestionan, de las que controlan y de las que ejecutan este esquema de compensación variable; entonces ahí se detalla para que exista mayor transparencia de lo que se está efectuando en este momento, lo que está en implementación.

Además, se hace un alineamiento de la estructura organizacional, cambiando la nomenclaturas que antes se llamaban ejecutivos comerciales, ahora se llaman asesores comerciales, en fin esos son temas como de nombres.

Aquí están las condiciones generales de pago, básicamente esto es lo que se realiza hoy en día, pero acá lo ponemos como más transparentemente y en un solo cuerpo normativo, para que exista ese entendimiento de las personas que realizan la gestión comercial, así como su control y también el cálculo de los bonos y comisiones para todos esos asesores comerciales, la jefatura y el supervisor.

En cuanto a esta propuesta, nosotros solicitamos lo que fue la viabilidades, en este caso el Departamento de Estrategia e Innovación nos dio el visto bueno con respecto a lo que es la forma del documento y que cumple con toda la normativa de actualización.

Adicionalmente, la Dirección Jurídica y Regulatoria, nos dio viabilidad jurídica, donde confirman que el esquema propuesto o la actualización se encuentra ajustado al derecho conforme al marco legal que nos rige. Asimismo, la Dirección Administrativa Financiera, otorgó el aval financiero condicionado a mantener lo que son las metodologías vigentes que, como parte de las responsabilidades de esa dirección, es verificar que este esquema sea sostenible en el tiempo.

En el tema de conclusiones, esta propuesta más que todo corresponde a una actualización de la normativa vigente, la cual actualmente se encuentra en operación, como dijimos anteriormente, es un tema como de cambios en la nomenclatura de la estructura, nombres de puesto y la integración de los criterios jurídicos.

El objetivo es fortalecer el marco regulatorio existente, incorporando ajustes derivados de la experiencia de su aplicación, los cambios en el entorno normativo, estructura organizacional vigente y las oportunidades de mejora identificadas en los procesos internos, lo cual no implica costos adicionales a los ya existentes, esto se mantiene igual, porque la forma de cálculo y demás se mantiene igual a como está en la normativa vigente.

La actualización del esquema representa una herramienta moderna de gestión de desempeño e incentivos, que está bien estructurada, es coherente con la estrategia empresarial y es viable desde el punto de vista técnico, jurídico y financiero.

Además de eso, fortalece los mecanismos de atracción y motivación, la retención de talento comercial que eso nos cuesta a veces como hacer el reclutamiento, desde la parte de Talento Humano es bastante el esfuerzo que se hace para atraer ese personal calificado.

Se da el tema de la claridad de las condiciones, las fórmulas y los pagos, porque ayuda a evitar que existan conflictos en temas de las interpretaciones que se le pueden dar al cuerpo normativo, con esto se asegura la equidad interna frente a los puestos a quienes se indican en este modelo que son propiamente el Departamento de Gestión Comercial.

La efectividad dependerá del monitoreo riguroso que se haga de la normativa, de su aplicación, de la actualización periódica y que exista una adecuada comunicación y formación a los actores involucrados.

También la actualización del esquema, como dije anteriormente, no implica o genera gastos adicionales, porque simplemente se está haciendo una actualización de forma, más no de fondo.

Dentro de las recomendaciones, es aprobar la actualización del esquema, este será revisado de forma semestral en conjunto con la Dirección de Negocios y la Dirección Administrativa Financiera, eso para precisamente conocer el impacto real en los ingresos, también si existió motivación al personal, la eficiencia comercial y que esto está sujeto a los ajustes de acuerdo con los resultados que se obtengan.

Se recomienda que el Departamento de Gestión Comercial emitir informes anuales o semestrales, ahí lo tienen que definir, a la Dirección de Negocios y ésta a su vez a la Gerencia General sobre la aplicación e implementación del esquema.

Como última recomendación, que la Dirección de Negocios comunique a los departamentos, áreas y colaboradores que están participando en la implementación del modelo, quien hace el cálculo y demás, de la normativa propuesta.

Como petitoria a la Junta Directiva, es aprobar la actualización del esquema de compensación variable para la Gestión Comercial de RACSA, de acuerdo con el criterio técnico emitido por el Departamento de Talento Humano y Cultura, el visto bueno por parte del Departamento de Estrategia e Innovación, la viabilidad jurídica emitida por la Dirección Jurídica y Regulatoria y la viabilidad financiera emitida por la Dirección Administrativa Financiera.

Eso sería toda la propuesta”.

El señor Rodolfo Corrales, indica: “Gracias María por la presentación muy clara.

No sé si algún compañero tiene alguna consulta o comentarios sobre este tema”.

El señor Erick Brenes, responde: “No de mi parte, muy claro, muchas gracias”.

El señor Luis Ramírez, agrega: “De mi parte muy claro”.

El señor Rodolfo Corrales, indica: “Bueno, muchas gracias, entonces agradecerle a don Marco, doña María, don Alfredo y don Eduardo por habernos acompañado el día de hoy”.

Una vez expuesto el tema, los representantes de la Administración abandonan la sesión.

El señor Rodolfo Corrales, concluye: “Considerando que esta actualización tiene como objetivo fortalecer el marco regulatorio existente y no implica costos adicionales, propongo acoger la propuesta planteada por la Administración sobre este tema.

Lo someto a votación”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska

Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven acoger la propuesta planteada por la Administración.

La Junta Directiva, basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelve:

Considerando que:

- a) **Mediante Resolución número 20 GR-552-2010, de fecha 13 de septiembre del 2010, la Gerencia General de RACSA, aprobó el Esquema de Modelo de Comisiones a Ventas, amparados en la Ley número 8660, “Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones” y en el Estatuto de Personal de RACSA, vigente en ese momento.**
- b) **Mediante oficio de referencia GG-923-2015, de fecha 20 de octubre del 2015, la Gerencia General, aprobó la modificación del Esquema de Comisiones para los Ejecutivos Empresariales, además solicita a la otrora Dirección Comercial realizar un informe trimestral del cumplimiento de las metas en función del esquema propuesto.**
- c) **Los Departamentos de Gestión Comercial y de Talento Humano y Cultura realizaron una revisión del esquema de compensación variable, con el propósito de incrementar la efectividad en las ventas, optimizar los costos asociados a dicha compensación y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo. Esta revisión también busca alinear el esquema con las mejores prácticas del mercado en el que opera RACSA. Cabe destacar que el sistema de compensación variable constituye una herramienta estratégica clave para la atracción de ingresos relevantes para la Empresa.**
- d) **La Dirección Administrativa Financiera, mediante oficio DIAF-277-2025 de fecha 13 de mayo del 2025, brindó la viabilidad financiera para la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial, indicando que de acuerdo con el análisis efectuado, y en virtud de que el esquema propuesto constituye una actualización principalmente de forma y no de fondo, emite criterio positivo, siempre que se mantenga las condiciones y metodologías descritas en la versión propuesta del esquema de compensación que fue sometido a análisis a esta Dirección. Dicho criterio fue ratificado mediante oficio DIAF-364-2025 de fecha 23 de julio del 2025.**
- e) **La Dirección Jurídica y Regulatoria mediante oficio de referencia DJR-324-2025 de fecha 30 de mayo de 2025, señaló que el “Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA”, se encuentra ajustada a derecho, no obstante, dicho esquema debe ser aprobado por la Junta Directiva. Dicha viabilidad jurídica fue ratificada mediante oficio DJR-460-2025 de fecha 23 de julio del 2025.**
- f) **El Departamento de Estrategia e Innovación, mediante oficio de referencia DEI-224-2025 de fecha 03 de junio del 2025, otorgó desde su ámbito de competencia visto bueno de la actualización del esquema en estudio, el cual fue ratificado**

mediante oficio DEI-317-2025 del 28 de julio del 2025.

- g) El Departamento de Talento Humano y Cultura mediante oficio de referencia DTC-902-2025, eleva a conocimiento de la Dirección Administrativa Financiera, la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA y sus anexos, la cual tiene como objetivo incentivar la productividad, que contribuya al cumplimiento de los objetivos comerciales de RACSA y fomente una cultura de alto rendimiento en la fuerza de ventas.
- h) La Dirección Administrativa Financiera mediante oficio de referencia DIAF-483-2025, eleva a conocimiento de la Gerencia General, la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.
- i) La Gerencia General mediante oficio de referencia GG-1465-2025 del 5 de setiembre del 2025, avala y eleva a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.
- j) La Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector de Telecomunicaciones número 8660, establece como una facultad de la Junta Directiva dictar las normas y políticas que regulen las condiciones laborales, la creación de plazas, los esquemas de remuneración, así como lo regulado en el Estatuto de Personal el artículo 130 y 132, el cual establece que el pago por desplazamiento deberá ser aprobado por este Órgano Colegiado.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA, de conformidad con la propuesta presentada por la Gerencia General mediante oficio de referencia GG-1465-2025 del 5 de setiembre del 2025, y como se lee de seguido:

ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE RACSA

1. OBJETIVO

Establecer una metodología de compensación para el reconocimiento variable para el personal que labora en la gestión comercial en RACSA, con el fin de potenciar el logro de los resultados de ventas e ingresos proyectados, así como la atracción de personal experimentado.

2. ALCANCE

Este documento aplica única y exclusivamente para los siguientes puestos del Departamento de Gestión Comercial: Asesor Comercial, Supervisor Comercial y Jefatura de Gestión Comercial.

3. ABREVIATURAS

- **RACSA:** Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima.

4. DEFINICIONES

Acelerador de Ventas: se refiere a porcentajes de comisión específicos o de ajuste a los actuales para servicios del portafolio empresarial o para el lanzamiento de nuevos servicios/productos que requieran una estrategia de colocación temporal.

Asesor Comercial: puesto de RACSA, el cual tiene como objetivo la comercialización y colocación de servicios, mediante la venta y retención de clientes.

Bono de Aseguramiento: reconocimiento económico mensual que se otorga por el logro de mantener el nivel de los ingresos y cantidad de clientes de la cartera asignada mediante el esfuerzo de retención, fidelización y ventas.

Cliente: persona física o jurídica que recibe el servicio de RACSA a través de la comercialización.

Comisión: es una retribución económica periódica y variable, que se da en incentivo al establecimiento de nuevos contratos que garantizan la sostenibilidad financiera de la empresa, siendo un incentivo monetario que cada Asesor Comercial recibe en función de las ventas que haya realizado y se reconocen en concordancia con los modelos, metas de venta, retención de clientes, normas operativas y/o porcentajes de comisión establecidos por la Empresa mediante la Dirección de Negocios. Este incentivo es de carácter no garantizado, no constituye un ingreso fijo, ni se considera como un derecho adquirido, ni vitalicio; el mismo se realiza en conjunto con el salario y en su efecto se le aplican las cargas sociales y rebajos correspondientes.

Cross-selling: método de venta que consiste en ofrecer productos y servicios complementarios al que el cliente ya contrato, representando en dicho efecto un incremento sobre el valor general de los ingresos

Meta de Ventas: valor económico de los nuevos contratos, adendas, ampliaciones, ordenes de pedido producto de la gestión comercial que debe realizar un Asesor Comercial en atención de alcanzar el objetivo de ingresos establecidos en un periodo determinado.

Salario Fijo más Componente Variable: consiste en un esquema de salario compuesto por un pago por concepto de salario fijo y un pago por concepto de salario variable o comisiones. Esta modalidad de pago será utilizada como estrategia de compensación para generar productividad en puestos específicos, motivación, excelencia en el servicio al cliente, calidad y altos niveles de eficiencia.

Upselling: método de venta que consiste en gestionar y convencer al cliente a comprar o contratar una versión más cara o una actualización en cantidad o plazo de vigencia del producto o servicio, representando en dicho efecto un incremento sobre el valor del objeto contratado.

Venta Efectiva: proceso organizado el cual comprende la prospección, negociación, firma de un contrato, la facturación y el pago efectivo de parte del cliente. Este proceso a su vez se orienta a potenciar la relación del Asesor Comercial con el cliente y /o prospecto, a fin de persuadirle para que contrate los productos y servicios de la Empresa y con ello se generen los ingresos operativos del Negocio.

5. RESPONSABILIDAD

Junta Directiva:

- **Aprobar el Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA y las actualizaciones o modificaciones que se le realicen.**

Gerencia General:

- **Elevar a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva el Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.**
- **Implementar y velar por el cumplimiento del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.**

Dirección de Negocios:

- **Comunicar a los Departamentos, Áreas y colaboradores participantes los modelos y/o esquemas de comisiones por ventas.**
- **Documentar, controlar y reportar al Departamento de Talento Humano y Cultura los resultados de la medición de las metas establecidas para comisión y/o bono que debe ser cancelado a las personas trabajadoras que corresponda.**
- **Establecer, aprobar, modificar, suspender y/o eliminar los aceleradores de ventas.**
- **Establecer, en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera, los límites en los montos mínimos y máximos de pago por comisión considerando el pago de salario mínimo de ley establecido para el puesto, que el salario total (salario fijo más componentes variables) propicie la atracción y retención del talento, y garantizando el alineamiento con la realidad del negocio y la perspectiva de la estrategia de la empresa.**
- **Revisar el esquema de compensación variable, en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera, de manera periódica para determinar la correcta adecuación a las necesidades del negocio para elevar a aprobación de la Junta Directiva.**

Departamento de Gestión Comercial:

- **Definir y/o asignar las metas de ventas de productos y servicios a los Asesores Comerciales.**
- **Estimar el presupuesto anual correspondiente al monto para cubrir el pago de comisiones y trasladar el cálculo al Departamento de Talento Humano y Cultura.**
- **Registrar, consolidar y comunicar el reporte de ventas al Departamento de Aseguramiento Comercial, en el cual se gestionan los procesos correspondientes de revisión y calificación del pago de comisiones.**

Supervisor Comercial:

- **Verificar y validar las ventas de productos y servicios realizadas por los Asesores Comerciales.**

Departamento de Mercadeo:

- **Proponer aceleradores de venta de los diferentes productos y servicios de RACSA a la Dirección de Negocios para su análisis y aprobación en conjunto de la documentación atinente y resultante, periodo de aplicación y justificación correspondiente.**

Departamento de Aseguramiento Comercial:

- Colaborar en el cálculo de la estimación del monto para cubrir el gasto por pago de comisiones por ventas, para que el Departamento de Gestión Comercial traslade la información al Departamento de Talento Humano y Cultura.
- Gestionar los procesos correspondientes de revisión y calificación del pago de comisiones a los Asesores Comerciales según esquema aprobado por la Junta Directiva.
- Remitir con la debida aprobación de la Dirección de Negocios, al Departamento de Talento Humano y Cultura la información y montos correspondientes que se le deben reconocer por concepto de comisiones de ventas y Bono de Aseguramiento a las personas trabajadoras que les aplica este esquema.

Dirección de Negocios - Área de Gestión Administrativa y Calidad de Datos:

- Calcular y documentar el cumplimiento en atención del Bono de Aseguramiento por parte de Asesores Comerciales, Supervisor Comercial y Jefatura de Gestión Comercial.
- Remitir al Departamento de Aseguramiento Comercial el porcentaje de cumplimiento resultante y valor de la cartera en relación con el mes base de medición, a fin de que se gestione el reconocimiento por concepto de Bono de Aseguramiento a las personas trabajadoras que les aplica este esquema, según corresponda.
- Remitir al Departamento de Aseguramiento Comercial los datos para el cálculo del bono trimestral por cumplimiento de ingresos para el Supervisor y Jefatura de Gestión Comercial.
- Revisar y analizar los ingresos totales de las carteras de todos los Asesores Comerciales, tomando en consideración variables como retiros de servicios, descuentos aplicados a clientes y todo aquel elemento que pueda afectar los ingresos.

Dirección Administrativa Financiera:

- Analizar la propuesta de la Dirección de Negocios para la actualización y/o creación de los modelos y/o esquemas de comisiones para determinar la viabilidad financiera.
- Revisar anualmente el impacto financiero de la aplicación del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.
- Verificar y asegurar que los modelos y/o esquemas, propuestos por la Dirección de Negocios, sean sostenibles y rentables a través del tiempo, trasladándolas a las áreas correspondientes para que sean aplicadas en el establecimiento de precios y tarifas tanto de servicios especializados como normalizados.

Departamento de Talento Humano y Cultura:

- Colaborar en la actualización del Esquema de Compensación Variable para la Gestión Comercial de RACSA.
- Tramitar el pago de los montos generados por concepto de comisiones, bonos e incentivos que le son remitidos por el Departamento de Aseguramiento Comercial según la aprobación brindada por la Dirección de Negocios.

Departamento de Estrategia e Innovación:

- Realizar la inclusión, modificación, control de cambios y aprobaciones que se le realicen al documento.

- Custodiar la última versión oficial aprobada del documento e incluirla en el repositorio del Sistema de Gestión Integral de RACSA.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Código de Trabajo.
- Estatuto de Personal de RACSA.
- Estrategia Empresarial vigente.
- Plan de Ventas aprobado para cada periodo
- Plan Financiero del periodo.
- Presupuesto de Ingresos de Operación aprobado para cada periodo.

7. PARÁMETROS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DEL ESQUEMA

1. El esquema de comisiones por ventas se define en alineamiento con el Plan Estratégico Empresarial, Plan Financiero y Presupuesto de Ventas.
2. El esquema contempla los siguientes aspectos:
 - a. Periodos de medición.
 - b. Periodicidad del pago.
 - c. Parámetros para el umbral de cumplimiento.
 - d. Niveles de meta, porcentajes de comisión y montos de bonos asociados.
 - e. Cualquier otro requerido por la Dirección de Negocios.
3. Serán sujetos a pago de comisiones los Asesores Comerciales de RACSA que:
 - a. Generen los márgenes establecidos (en volumen de venta o ingresos).
 - b. Obtengan logros destacados según lo establecido en el esquema de comisiones.
4. Serán sujetos a pago de Bono de Aseguramiento de Ingresos los Asesores Comerciales de RACSA que:
 - a. Cuenten con una cartera de clientes asignada con generación de ingresos mensuales mayor a los diez mil dólares mensuales (\$10.000,00).

8. ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE RACSA

El esquema de compensación variable para las personas trabajadoras que realizan labores comerciales en RACSA se constituye como una metodología flexible y tiene como base el presupuesto de ingresos de la Empresa, distribuido en las carteras y cuotas de ventas de los Asesores Comerciales, acorde a la realidad de los objetivos y estrategia empresarial.

8.1 Método de Compensación

1. La remuneración de las personas trabajadoras que realizan labores de gestión comercial se encuentra bajo el esquema de salario fijo más componente variable, el cual se compone de un salario base y un pago variable (comisión y/o bono).
2. Los porcentajes de comisión pueden modificarse para lograr una diversidad de metas, ajustándose en función de promover la venta de servicios individuales o para intensificar esfuerzos entre segmentos específicos de servicios o mercado a través de aceleradores de ventas que son establecidos por la Dirección de Negocios.

8.2 Fórmula del Modelo de Pago

1. La fórmula del modelo de pago para los Asesores Comerciales es la siguiente:

$$\text{Salario Total} = \text{Salario Base} + \text{Bono Aseguramiento Ingresos} + \text{Logro Venta Nueva} \times \% \text{ de Comisión} + \text{Venta Exceso Nuevo} \times \% \text{ de Comisión}$$

Donde:

- a. **Salario Total:** la suma de salario fijo más todos los componentes variables.
 - b. **Salario Base:** corresponde a la remuneración fija establecida para la categoría salarial asignada.
 - c. **Bono Aseguramiento Ingresos:** reconocimiento económico mensual que se otorga por el logro de mantener el nivel de los ingresos y cantidad de clientes de la cartera asignada mediante el esfuerzo de retención, fidelización y ventas.
 - d. **Logro Venta Nueva:** reconocimiento variable que se paga al Asesor Comercial en cumplimiento de las ventas mensuales realizadas y conforme al porcentaje correspondiente.
 - e. **Venta Exceso Nuevo:** reconocimiento variable que se paga al Asesor Comercial en atención al cumplimiento de las ventas mensuales realizadas por encima de la meta establecida, y conforme al porcentaje correspondiente.
2. Esta fórmula es sencilla de controlar y permite la flexibilidad de variar los porcentajes de comisión de manera que se estimule o premie dependiente de los objetivos que se planteen empresarialmente.

8.3 Composición y Pago del Bono de Aseguramiento de Ingresos

8.3.1 Bono de Aseguramiento Asesor Comercial

1. El Bono de Aseguramiento de Ingresos será de trescientos veinticinco mil colones (¢325.000,00), que se pagará de forma mensual para cada Asesor Comercial con una cartera de clientes asignada, y sobre la cual estos desempeñan entre otras labores y funciones acciones tales como:
 - a. Visitas programadas a la cartera asignada.
 - b. Comunicación constante y regular con los clientes.

- c. **Atención de las solicitudes de los clientes para satisfacer sus requerimientos sobre los servicios, buscando en todo momento la retención de estos y por ende de la facturación.**
 - d. **Revisión constante de los servicios y contratos de clientes con el fin de prever salidas anticipadas o disminución de ingresos.**
2. **Para que el pago sea efectivo, cada Asesor Comercial deberá velar porque los ingresos totales de la cartera asignada sean iguales o superiores al 90% en cada mes en comparación con el mes base de cálculo.**

El porcentaje resultante se obtiene de la siguiente ecuación:

$$\text{Porcentaje de Retención} = \frac{\text{Valor de la Cartera Asignada} - \text{Retiros de Servicios} + \text{Ventas Nuevas}}{\text{Valor de la Cartera Asignada}} * 100$$

Donde:

- a. **Valor de la Cartera Asignada:** es la suma de los ingresos mensuales de los clientes asignados a ese asesor. Esta base aplica durante todo el trimestre y se calcula a partir de los datos de facturación del mes anterior.
 - b. **Retiros de Servicios:** finalización anticipada de servicios especializados o retiros de servicios normalizados de clientes asignados al asesor ocurridos durante el mes.
 - c. **Ventas Nuevas:** ingresos de contratos con facturación recurrente de clientes asignados a la cartera.
3. **La medición de valor de carteras se realiza de forma trimestral y pagadero en el mes posterior a la medición de forma trimestral.**
 4. **En caso de que el valor de la cartera sea inferior al 90%, el bono por aseguramiento de ingresos no sería reconocido al Asesor Comercial por el mes evaluado.**

8.3.2 Bono de Aseguramiento Supervisor Comercial

1. **El Bono de Aseguramiento de Ingresos para el Supervisor Comercial será de trescientos cincuenta mil colones (C\$350.000,00), que se pagará de forma mensual, y sobre el cual se asocian y desempeñan entre otras labores y funciones acciones como:**
 - a. **Efectuar reuniones con los Asesores Comerciales para ejecutar estrategias de retención como primer nivel antes de escalar a la jefatura.**
 - b. **Realizar visitas con los Asesores Comerciales para reforzar y supervisar la gestión comercial que a su vez fortalezca la relación con el cliente.**
 - c. **Revisar en conjunto con cada Asesor Comercial los contratos existentes con el objetivo de prever un retiro anticipado.**
 - d. **Coordinar con los departamentos correspondientes las estrategias que se deben de aplicar en los casos donde un cliente manifieste un retiro de servicios o disminución de ingresos.**

- e. Visitar a los clientes que requieran la atención de la supervisión del Departamento de Gestión Comercial.
2. La medición será con base al cumplimiento de ingresos de todos los Asesores Comerciales y de igual manera para que sea efectivo su pago, el cumplimiento deberá ser igual o superior al 90%.
3. En caso de que el valor sea inferior al 90%, el bono por aseguramiento de ingresos no sería reconocido al Supervisor Comercial por el mes evaluado.

8.4 Composición y Pago de Comisión por Ventas Nuevas para Asesores Comerciales

1. El porcentaje de comisión se establece en un 10% para los Asesores Comerciales que cumplan hasta un 100% de cumplimiento de la cuota de ventas mensual asignada.
2. Cuando la cuota sea superada en más de un 100% se pagará un 12% sobre el diferencial, con el propósito de incentivar al Asesor Comercial y por ende promover el incremento de las ventas y la generación de mayores ingresos empresariales.

Cumplimiento	Porcentaje por pagar
1 - 100%	10%
>100% (excedente por encima del 100%)	12%

8.5 Composición y Pago del Bono de Cumplimiento de Ingresos

8.5.1 Bono por Cumplimiento de Ingresos Supervisor Comercial

1. La labor del Supervisor es lograr que por medio de los Asesores Comerciales se obtengan los resultados esperados. Por tal motivo debe ser participe del plan de incentivos comerciales, conforme al siguiente esquema:
 - a. Salario Base: corresponde a la remuneración fija establecida para la categoría salarial asignada.
 - b. Salario Variable:

Cumplimiento de Ingresos	Bono Trimestral (Porcentaje de Salario Fijo)
0% al 69%	No aplica el pago del bono
Del 70% al 99%	Tomando como referencia el salario fijo, se paga proporcionalmente el porcentaje de cumplimiento de ingresos: Salario fijo * el porcentaje obtenido del cumplimiento de los ingresos, de acuerdo con el rango fijo.
Al 100%	1 salario fijo
Del 101% hasta el 125%	

Cumplimiento de Ingresos	Bono Trimestral (Porcentaje de Salario Fijo)
	El pago del porcentaje adicional por cumplimiento superior al 100% alcanzado, comprende entre el 1% y hasta el 25 % adicional (101 % y hasta el 125 %)

- Este monto se paga luego de realizar la correspondiente evaluación del cumplimiento, haciéndose efectivo mediante pago de planilla en el cierre de comisiones del mes siguiente al trimestre donde se efectuó la medición del cumplimiento.

8.5.2 Bono por Cumplimiento de Ingresos Jefatura de Gestión Comercial

- La Jefatura del Departamento de Gestión Comercial tiene la responsabilidad directa de cumplir el presupuesto de ventas y su remuneración se estructura de la siguiente manera:
 - Salario Base: corresponde a la remuneración fija establecida para la categoría salarial asignada.
 - Salario Variable:

Cumplimiento de Ingresos	Bono Trimestral (Porcentaje de Salario Fijo)
0% al 69%	No aplica el pago del bono
Del 70% al 99%	Tomando como referencia el salario fijo, se paga proporcionalmente el porcentaje de cumplimiento de ingresos: Salario fijo * el porcentaje obtenido del cumplimiento de los ingresos, de acuerdo con el rango fijo.
Al 100%	1 salario fijo
Del 101% hasta el 125%	El pago del porcentaje adicional por cumplimiento superior al 100% alcanzado, comprende entre el 1% y hasta el 25 % adicional (101 % y hasta el 125 %)

- Este monto se paga luego de realizar la correspondiente evaluación del cumplimiento, haciéndose efectivo mediante pago de planilla en el cierre de comisiones del mes siguiente al trimestre donde se efectuó la medición del cumplimiento.

9. CONDICIONES Y PAGO DE COMISIONES

- El Departamento de Talento Humano y Cultura hará efectivo el pago correspondiente a las comisiones por ventas y bonos, de acuerdo con el reporte de cumplimiento emitido desde el Departamento de Aseguramiento Comercial según debida aprobación de la Dirección de Negocios.

2. El monto correspondiente al pago de comisiones y bonos será depositado en la cuenta bancaria donde la Empresa acredita el salario de la persona trabajadora.
3. En caso de que se presente pagos por ventas no efectivas o errores en el cálculo, la persona trabajadora deberá reintegrar el monto pagado por comisiones por ventas, según lo establecido en la normativa vigente (Código de Trabajo, Artículo 173 y normativa interna), procediendo con la investigación respectiva sin perjuicio de las acciones disciplinarias que correspondan.
4. En la situación que el producto y/o servicio vendido, por alguna razón no se llegará a entregar o instalar, la comisión remunerada al Asesor Comercial deberá ser reintegrada según lo establecido en la normativa vigente (Código de Trabajo, Artículo 173 y normativa interna), procediendo con la investigación respectiva sin perjuicio de las acciones disciplinarias que correspondan.
5. La Jefatura del Departamento de Gestión Comercial deberá gestionar y comunicar lo correspondiente ante el Departamento de Talento Humano y Cultura para la coordinación de acciones y acuerdos de pago con la persona trabajadora.
6. El reconocimiento del bono por aseguramiento de ingresos para Asesores Comerciales, y el bono de cumplimiento de ingresos para Supervisor y Jefatura de Gestión Comercial, no aplica cuando se presenten situaciones donde las personas trabajadoras no desempeñen su puesto durante el mes o periodo de medición del cumplimiento, por motivos tales como incapacidades, licencias laborales y/o permisos sin goce salarial. En dicho caso el pago se realizará proporcional al tiempo desempeñado, y en el mismo caso para el colaborador que ejerza el cargo de manera temporal.
7. La comisión no se paga cuando se demuestre que el Asesor Comercial no realizó alguna gestión comercial significativa que haya incidido en la venta del servicio.
8. El Asesor Comercial, según los clientes de su cartera asignada, es responsable de los servicios y contratos vigentes, tanto en términos de retención, desarrollo de cuenta mediante acciones de Upselling y Cross-selling, así como darle seguimiento y motivar según la oportunidad y posibilidad contractual que los contratos de servicios y productos por demanda continúen generando consumos hacia RACSA.

Los contratos en esta naturaleza de consumo por demanda que generan ordenes de pedido, adendas u órdenes de compra, que fueron vendidos por el Asesor Comercial anterior como parte de la gestión comercial sobre dichos clientes, tendrán una transición de 3 meses en términos de seguimiento de venta y cumplimiento, posterior a dicho plazo dichos contratos y servicios son responsabilidad del Asesor Comercial con el cliente asignado, siendo en todo caso la comisión máxima pagadera relacionada a ese tipo de contratos lo establecido en las normas operativas, pudiéndose gestionar el contrato por diferentes asesores a lo largo de su vigencia.

10. NORMAS DE OPERACIÓN

Las siguientes normas establecen las acciones y metodologías que regulan el análisis y aplicación del beneficio de remuneración por comisión de ventas para los Asesores Comerciales, estas no son excluyentes entre sí y pueden ser aplicadas simultáneamente según el tipo de contrato suscrito, siendo que por el giro y naturaleza de negocio de RACSA se formalizan constantemente contratos diversos tales como: de servicios, mixtos (servicio mensual + consumo por demanda, venta y servicio mensual + consumo por demanda), mixtos con pago por adelantado e implementación, por venta de soluciones con servicios de valor agregado, entre otros según la necesidad, establecimiento de las necesidades y delimitación del objeto que establecen las instituciones contratantes públicas o privadas:

1. En contratos de servicios con una vigencia contractual mayor a 12 meses, para el cálculo de las comisiones se toma en cuenta el monto de la primera mensualidad del contrato.
2. En los servicios contratados con una vigencia contractual menor a un año se suma la cantidad de mensualidades y se toma en cuenta en la proporción de una doceava parte (1/12) del total para aplicar el porcentaje de comisión que corresponda.
3. En los contratos por servicios y/o proyectos temporales con vigencia menor a un mes para el cálculo de las comisiones se toma en cuenta en la proporción de una doceava parte (1/12) del total para aplicar el porcentaje de comisión que corresponda.
4. En los casos que el cliente realice un pago por adelantado, de implementación, o monto único del producto o los servicios contratados, se toma en cuenta en la proporción de una doceava parte (1/12) del total de dicho pago para aplicar el porcentaje de comisión que corresponda.
5. Los servicios que se contraten y que correspondan con incrementos de velocidad, migraciones de plataforma, Upselling de un servicio especializado previamente instalado, el pago de la comisión aplica sobre el valor del incremento en la facturación que se origine sobre precio o tarifa que actualmente paga el cliente.
6. En los servicios que se contraten por demanda, se paga la comisión sobre el monto que se le factura al cliente. El cálculo de comisión se realiza tomando en cuenta en la proporción de una doceava parte (1/12) del total de la facturación de dicho consumo o pedido por demanda.

Esta remuneración se cancela únicamente a las personas trabajadoras de RACSA en un puesto de Asesor Comercial. No procederá continuar su reconocimiento en atención de funciones diferentes como resultado de un movimiento de personal hacia otro departamento o en el mismo departamento donde ya no se desempeñe como Asesor Comercial. Tampoco se aplicará el reconocimiento de la comisión si hay un cambio de asignación del cliente en cartera por razones documentadas de interés empresarial. En estos casos, el nuevo Asesor Comercial será el responsable de los clientes, contratos y servicios. Además, esta condición de reconocimiento cesa automáticamente cuando finaliza la relación laboral con RACSA.

7. Para los contratos por concepto de reventa de licencias / suscripciones de software, y venta de hardware, se paga la comisión correspondiente con base en la proporción de una doceava parte (1/12) del margen de utilidad del precio final del producto contratado y se paga cada vez que el cliente renueve el licenciamiento o suscripción; el reconocimiento sobre el componente de servicio agregado mensual aplicará según su valor de mensualidad y norma operativa correspondiente.
8. Ejecución del pago de comisiones:
 - a. Primer Tracto: 50% contra firma del contrato.
 - b. Segundo Tracto: 50% restante una vez efectuado el pago de la primera factura emitida por el servicio contratado a RACSA por parte del cliente.
 - c. Toda vez que un Asesor Comercial finaliza su relación laboral con RACSA o bien producto de un movimiento de personal llegase a desempeñar un nuevo puesto dentro de la Empresa, le será remunerada la comisión por ventas faltante correspondiente al segundo tracto en el tanto le haya sido pagado el primer tracto aunado a que se cumpla el pago de la primera factura por parte del cliente.
 - d. El pago de los tractos por comisiones derivados de ventas nuevas reportadas se efectúa en la primera quincena de cada mes.
 - e. El pago de comisiones por contratos de servicios 100% variables o con componentes por demanda se realiza en la segunda quincena de cada mes.
9. Ejecución del pago de bonos de aseguramiento de ingresos:
 - a. El pago del bono de aseguramiento se realiza la quincena siguiente al mes bajo análisis.
10. El valor máximo de la mensualidad producto de la suma de los diferentes componentes de un contrato (Valor de cada línea según aplicación de las diferentes normas) que se toma en cuenta para el cálculo de las comisiones (mensualidades, elementos únicos, temporales o por demanda) es un tope de ciento cincuenta mil dólares, moneda del curso legal de los Estados Unidos de América (\$150.000,00). El esquema y políticas generales por concepto de comisión serán las mismas con este modelo.
- 2) Se instruye a la Gerencia General para que, en el marco de la delegación otorgada en materia laboral en la sesión extraordinaria N.º 2162 del 18 de diciembre de 2017, presente informes semestrales sobre la ejecución y seguimiento de lo establecido en el informe técnico presentado en esta sesión.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 5.º Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP y Proyecto Sistema Integrado de Planificación SIP. Informe con corte a agosto.

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En razón del seguimiento que se ha dado a la implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ERP - Talento Humano y Costo, denominado: Proyecto Sistema Integrado de Planificación - SIP, según consta en las sesiones números: 2311, 2314, 2324, 2335, 2338, 2341, 2367, 2381, 2397, 2410, 2425, 2438, 2451, 2464, 2476, 2485, 2490, 2496, 2500,*

2508, 2512, 2518, 2525, 2550 y 2552, la Gerencia General, mediante el oficio de referencia GG-1484-2025 del 9 de setiembre anterior, presenta el informe trimestral con corte al mes de agosto del 2025.

Este tema será expuesto por representantes de la Administración, dada la importancia en la planificación estratégica de la empresa.

Le damos la bienvenida a don Gustavo y a don Eduardo”.

Ingresan a la sesión de forma virtual, en representación de la Gerencia General el director de negocios, señor Marco Meza Altamirano; el director administrativo financiero a.i., señor Eduardo Josué Castro Morera; y el director del proyecto SIP-ERP, señor Gustavo Montero Zúñiga.

El señor Gustavo Montero, inicia la exposición e indica: “Bueno, hoy tenemos mejores noticias para escuchar todos.

Como pueden ver en este mapa, donde están todas las aplicaciones, vean que bonito, ahora la mayoría están en verde, eso significa que precisamente todas esas etapas que ahí se mencionan, de la parte de análisis, de la parte del desarrollo y de las mismas pruebas, tanto individuales como integrales, todas ya están listas, incluyendo la parte de la capacitación.

Vemos que solamente hay dos que estaban por ahí con un amarillo y un rojo, que era el caso del Portal del Empleado, pero no es que a ese le falte algo de terminar, sino que todavía no se ha capacitado, porque como están corriendo el paralelo con la gente de Talento Humano, entonces no valía la pena todavía capacitar a la gente, porque si no más bien iba a causar una presión más bien sobre la misma gente de Talento Humano y todavía los datos no estaban completamente actualizados, por eso es que se ha sostenido, ya esta misma semana empezamos precisamente a capacitar a la gente en lo que es la parte del Portal del Empleado.

El otro que estaba por ahí con un amarillito, es la parte de activos fijos, que en realidad la parte de depuración de datos de activos fue una actividad muy amplia, por lo tanto, se atrasó, pero ya precisamente se corrió inclusive la depreciación hace como una semana, y entró dentro del paralelo.

Aquí podemos ver cada uno de los diferentes módulos, vean cómo todos los que están en celeste es que ya estaban en producción, los otros que están en un color más clarito es porque vean que todos prácticamente están en un 98 %, que precisamente lo que les falta es el 2 %, que corresponde a lo que es la parte de la entrada en producción.

El único que está por ahí con un color amarillito, es el caso del Portal del Empleado, que como les mencioné, no llega a ese porcentaje completo porque les falta la capacitación.

En la parte de abajo eran 3 módulos que inclusive no eran de CORE, que ya están bastante avanzados y prácticamente que van a salir en conjunto para cuando todo entre a la parte de producción, como les mencioné, ya todos los de la parte de arriba están trabajando en un paralelo y ahora vamos a ver precisamente lo que era el plan y los resultados que hemos tenido al respecto.

Como podemos ver acá, entonces, ¿cuáles eran los pasos que se iban a seguir en los meses de julio y agosto? teníamos el inicio oficial en el ambiente pre-productivo; ¿a qué nos ayudaba a esto? a manejar

lo que era la curva de aprendizaje en el uso de la aplicación por parte de todos los colaboradores, la cual ha sido bastante provechosa, igual se había capacitado a la gente previo al uso de eso.

Una cosa muy importante que era la depuración de la solución del SIP-ERP, ¿qué es la depuración? precisamente enfrentarse con la vida real, en donde ya nos damos cuenta de qué errores hay, qué cosas, había que corregir, en los meses de julio y agosto se trabajó mucho en esa línea.

En el mes de setiembre, ya entramos en todo lo que era la incorporación de activos fijos, que es el módulo que estaba faltando ahí; dentro de los procesos asociados al ambiente pre-productivo. También, teníamos una nivelación del módulo de nómina contra “Sapiens”, como les dije, en nómina sí nos encontramos muchas cosas que corregir, habían todavía aspectos que no estaban del todo claro, ya que hay reglas muy particulares que de acuerdo a lo que diga el Ministerio de Trabajo y a lo que se apliquen en ciertas cosas, había que estar haciendo ajustes, ya muchos de ellos o la mayoría se hicieron, por eso es que habla ahí de la nivelación de nómina contra lo que es la parte de “Sapiens”, que es el sistema actual.

Para los meses de setiembre y octubre, se tiene previsto la validación de los resultados, buscando cerrar cada uno de los auxiliares contra la contabilidad y hacer todos aquellos ajustes ante eventuales diferencias que puedan salir.

Eduardo les decía una cuestión muy importante a toda la gente de su dirección, que era “en los meses de julio y agosto, preocúpense primero que todo el sistema funcione, cualquier cosa que falle precisamente es lo que hay que llegar y resolver, pero en lo que es los meses de setiembre y octubre, preocúpense ahora sí que los números cuadren exactamente contra la misma contabilidad, ya todos los auxiliares tienen que cerrar”.

Luego, en la parte de noviembre y diciembre ya lo que tenemos es continuar con lo que es la comparación de los resultados a nivel más detallado y prepararse para el inicio productivo en enero del 2026.

Entonces, esto es todo lo que viene en la parte de pre-productivo desde lo que era desde julio a lo que es la parte de diciembre 2025.

Ahora bien, si ya tenemos todo eso e inclusive nos preparamos para el inicio productivo, entonces ya estaríamos listos para poder empezar a partir de enero 2026 en el ambiente de producción.

El otro tema que estaba dentro de este informe es precisamente el estado de las recomendaciones de la Auditoría. En un informe creo que fue como en el número 12 o 13, de hace un año exactamente, había dos de los temas que estaban en proceso de desarrollo, como podemos ver en esta diapositiva (siete) y en la que siguiente, aquí están las diferentes recomendaciones que se habían emitido, a lo que correspondía a cada uno de ellos, como pueden ver, ya en el lado derecho, en el estado de todas si se indica que está contemplado.

De igual forma, en los meses de setiembre y octubre, precisamente es donde entra esa fase, en donde cada uno de los responsables de todos estos auxiliares, ahora sí, tienen que cotejar de que todo pega contra la contabilidad.

Entonces podemos ver acá, en donde todos aparecen como que ya se encuentran contemplados como parte del alcance de lo que es la solución del ERP, con eso le estaríamos dando respuesta a todas las recomendaciones que se habían emitido por parte de las Auditorías.

Por lo menos de mi parte, yo creo que tal vez lo que más me emociona es precisamente ver la primera diapositiva en donde ya vemos más verdes y no vemos tanto rojo ni amarillo ni nada de eso, porque lo que nos dice es que ahora sí ya vemos la luz ahí a tres meses plazo, para uno en realidad es bastante emocionante inclusive hasta verlo trabajando en el ambiente del paralelo, ver toda la gente emocionada.

Al inicio, el mes de julio fue un mes bastante difícil, el mes de agosto ya estuvo más tranquilo, sí estuvo con menos problemas, y de ahora en adelante simplemente velar por los resultados completos.

De mi parte es esto, no sé si Eduardo quiere agregar algo”.

El señor Eduardo Castro, agrega: “Tal vez nada más agregar que el arranque fue difícil, como usted lo decía, los dos primeros meses fueron para tratar de, yo utilizo un término que no es el más correcto desde el punto de vista funcional que es, “despugar” el sistema, identificar las falencias, los errores que podrían haber generado; con el fin de que cuando estemos en producción esos errores no se nos materialicen, sino que en esta etapa cualquier error puede ser subsanado, por lo que ya en producción no nos fuera a pasar nada de esto, porque ya eso sería una torta.

Entonces, yo lo que le digo a los chicos es que “en los dos primeros meses enfóquense en eso, probar y ya en el tercer y cuarto mes, ahora sí vamos a ver la integridad de los datos que es lo más importante”, esto para hacerlo más controlado y no tan atropellado como tal vez se pudo haber hecho si entrábamos de un solo tiro.

El sistema como yo siempre lo he dicho, fue creado por módulos independientes, entonces ponerlo a funcionar ya integral tenía su riesgo, eso es lo que queríamos medir, para no entrar a producción con el riesgo que nos fuera a presentar algún error y que no lo pudiéramos levantar a tiempo. Obviamente en temas de sistemas todos los días genera información, plata y transacciones, por lo que, un día de atraso que no registre algo es letal, entonces por eso lo hicimos así de esa manera”.

El señor Rodolfo Corrales, agrega: “Gracias, sí, yo considero que este proyecto por toda la complejidad que ha tenido, definitivamente, nos genera muchas enseñanzas desde el punto de vista de qué cosas debemos de prever ante futuros proyectos, para que no se den situaciones tal vez que hemos visto, como el tiempo que ha conllevado ese proyecto, lo que ha costado, las diferentes prórrogas y que obviamente eso incide en el costo del proyecto final, entonces yo creo que también es una gran oportunidad para capitalizar todas esas experiencias.

Como también lo indica Eduardo, ver las diferentes situaciones que se pueden generar, que precisamente en esta previa es para que salgan esas situaciones a la luz y poderlas corregir, para que cuando ya esté en producción realmente pueda ser mucho más eficiente todo lo que se esté realizando.

Así que bueno, yo me alegro de ver el avance que hemos tenido ya en los últimos meses, esperemos ya que pronto esto pase para darlo por finalizado.

Gracias. Don Luis, adelante”.

El señor Luis Fernando Ramírez, comenta: “Sí, una pregunta muy rápida para don Gustavo y don Eduardo.

En varias de las presentaciones anteriores hablábamos de que como proyecto finalizábamos en diciembre y ya a partir de enero entramos en la parte operativa.

La consulta es si tenemos previsto acompañar a partir de enero, por decir así, no hacer el cierre completo del proyecto en enero, sino darle un periodo o si ya para este enero la salida operativa también aplica el cierre como tal del proyecto.

Lo hablo porque ahorita con lo que explicaba don Gustavo y don Eduardo parece que ya pasamos como esa etapa de “despulsar” y de afinar los módulos y demás, me parece que podríamos esperar una transición tal vez más limpia en el mes de enero”.

El señor Gustavo Montero, responde: *“La respuesta es sí, porque no es algo así como que empiezan en enero y ya se van solitos, no.*

Nosotros en realidad, en todo momento siempre hemos estado llevando a la gente de la mano con todo, y así como lo hemos estado haciendo en el paralelo lo mismo va a suceder para cuando estemos en producción. Veámoslo de esa manera, el paralelo no lo veamos como una prueba, la gente hoy en día está viviendo prácticamente lo mismo que es producción, están metiendo todos los movimientos, están sintiendo la presión del día a día, del cierre mensual, es decir, la presión verdaderamente de todo, además de eso aprendieron a utilizar el sistema, entonces en realidad la entrada a producción de la gente lo van a sentir menos, porque precisamente ya vivieron toda esta presión.

Ahora tampoco significa que ellos van a quedar solos, que ya como sabían lo otro los vamos a dejar, nosotros igual estamos ahí para atender cualquier cosa, vamos a atender incidentes, puede haber hasta nuevos requerimientos, precisamente la ventaja que tuvimos ahora con todo este lapso, para poder hacer un paralelo que tal vez se puede considerar un poquito largo, es que la gente lo está aprendiendo a manejar prácticamente como si fuera un ambiente de producción.

Ahora puede ser que ese acompañamiento antes de hacer el cierre de proyecto ya no sea tan largo, puede que sea de un par de meses o algo así, para ya después hacer el cierre del proyecto como tal.

Como un proyecto de este tipo, tampoco significa que debe terminar con la entrega como tal, porque los desarrollos de software y ustedes lo verán en cualquier software del que utilizan, siempre se manejan versiones, se manejan nuevas mejoras, hay cosas diferentes para llegar a hacer, hay cosas que nuestro software no tiene, pero que quisiéramos llegar a tener, por ejemplo, no sé si alguno conoce del software SAP, en ese hay una cosa que le llaman “mapa” en el cual usted se posiciona en una factura y después de colocarse en esa factura usted puede hacer la trazabilidad hasta la orden de compra que le dio origen, los pagos que se derivaron de esa factura y todo a través de un mapa; entonces nosotros quisiéramos llegar a tener un mapa de esos para que de forma gráfica la gente pueda ver una transacción y darle trazabilidad hacia adelante y hacia atrás, o sea, desde dónde se originó, cuál fue la decisión inicial, la contratación de SICOP, etcétera, hasta con qué pago se hizo.

Esas son cosas que luego podrían llegar y venir, que van a surgir de las mismas mejoras que la gente va a proponer, como proyecto yo esperaría que posiblemente empecemos en enero y hacer cierre por ahí de finales de febrero o mes de marzo a lo sumo, pero podría igualmente haber nuevas mejoras y ahí Eduardo y su gente, cuando ya lo esté utilizando, más bien yo lo que esperaría es que luego haya una lista al niño, de nuevas cosas que quisieran llegar y tener dentro del aplicativo”.

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“Gracias Gustavo.*

Bien si no hay más comentarios, agradecerle entonces a don Gustavo y a don Eduardo por la presentación del día de hoy, muchas gracias”.

Una vez expuesto el tema, los representantes de la Administración abandonan la sesión.

El señor Rodolfo Corrales concluye: *“Este informe presenta un avance significativo, y alcanza un nivel de avance global del 95, 45 %, es importante resaltar el esfuerzo realizado para la capitalización de horas del proyecto y además se mantiene programado para los meses de noviembre y diciembre la comparación de los resultados obtenidos y la preparación para el inicio productivo en enero próximo.*

En cuanto al informe relacionado con el seguimiento de las recomendaciones que han emitido los entes fiscalizadores sobre este tema, es necesario que para el próximo informe se detalle cuáles corresponden a la Auditoría Interna, cuáles a la Auditoría Externa y las que están asociadas al cumplimiento de disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, sujetas a la implementación de este sistema, asimismo, se debe detallar las acciones ejecutadas, así como un el plazo estimado para su ejecución y los responsables.

Además, reiterar la importancia de que es necesario incluir en los informes un apartado de conclusiones y recomendaciones que agreguen valor a la gestión y la toma de decisiones. Por último, considerar un indicador del nivel de efectividad alcanzado del sistema conforme a la entrada en el ambiente controlado de pre-producción.

En virtud de lo anterior, propongo dar por recibido el informe e instruir a la Administración atender las observaciones planteadas.

Asimismo, trasladar este punto de inmediato al Comité de Vigilancia con fines informativos”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven dar por recibido el informe e instruir a la Administración atender las observaciones planteadas.

Asimismo, trasladar este punto de inmediato al Comité de Vigilancia con fines informativos.

CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 6. ° Auditoría Interna. Asesoría sobre la participación permanente en las sesiones de los órganos colegiados

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“La Auditoría Interna, por medio del oficio de referencia AUI-186-2025 del 3 de setiembre del 2025, traslada al Comité de Vigilancia, con copia a esta Junta Directiva y al Comité de Auditoría y Riesgos una asesoría sobre la participación permanente de la Auditoría Interna en las sesiones de los órganos colegiados.*

En virtud de lo anterior, propongo dar por conocido el servicio de asesoría brindado por la Auditoría Interna, tomar nota de lo señalado para efectos de esta Junta Directiva, en lo que corresponde.

Asimismo, instruir al Comité de Auditoría y Riesgos para que analice lo señalado y realice los ajustes correspondientes en caso de que sea necesario.

Lo someto a votación”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven dar por conocido el servicio de asesoría brindado por la Auditoría Interna, tomar nota de lo señalado para efectos de esta Junta Directiva, en lo que corresponde.

Asimismo, instruir al Comité de Auditoría y Riesgos para que analice lo señalado y realice los ajustes correspondientes en caso de que sea necesario.

Artículo 7. ° Comité Integral de Estrategia. Modificación de acuerdos de la sesión extraordinaria número 30, del 4 de agosto del 2025: a) Informe Integrado de Gestión del gerente general al primer semestre del 2025. Confidencial; b) Resultados del plan de desempeño del gerente general al primer semestre 2025. Confidencial; y c) Informe de Cumplimiento de Metas de Planificación Estratégica, Táctica y Operativa. Confidencial.

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en el artículo 4 del Capítulo II de la sesión número 6581 del 04 de julio del 2023, por un plazo de cinco años, según oficio 0012-478-2023, visto en la sesión de Junta Directiva número 2455 artículo 6.03 del 10 de julio del 2023.

Artículo 8. ° Comités de Apoyo. Análisis integral de las recomendaciones

El señor Rodolfo Corrales, indica: “Esta Junta Directiva, en la sesión número 2555 del 28 de julio del 2025 solicitó a la oficial de cumplimiento de gobierno corporativo que para la sesión del 8 de setiembre anterior presentará un análisis de las recomendaciones de los Comités de Apoyo clasificadas “en proceso” o “en ejecución permanente”, con el fin de determinar la vigencia de las mismas o si responden a actividades propias de la organización; no obstante, por medio del oficio de referencia JD-OCGC-74-2025 del 10 de setiembre solicita una ampliación de plazo para presentar dicho informe en la sesión del 6 de octubre próximo.

Asimismo, el Comité Integral de Estrategia, por medio del oficio JD-CIE-45-2025 del 2 de setiembre, corrige lo señalado en el oficio JD-CIE-38-2025 del 25 de agosto del 2025 y comunica que tiene programada la presentación del análisis integral de las recomendaciones para la sesión del 18 de setiembre del 2025.

En virtud de lo anterior, siendo que el Comité Integral de Estrategia tiene programado conocer dicho informe el 18 de setiembre y el Comité de Auditoría y Riesgos, el 22 de setiembre, propongo programar la presentación de dicho informe a esta Junta Directiva para la sesión del 29 de setiembre próximo.

Lo someto a votación”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska

Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven programar la presentación de dichos informes a esta Junta Directiva para la sesión del 29 de setiembre próximo.

Artículo 9. ° Comité de Auditoría y Riesgos. Entrega de las actas al segundo trimestre del 2025

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“En este punto se identifica el oficio del Comité de Auditoría y Riesgos de referencia JD-CAR-38-2025 del 8 de setiembre del 2025, mediante el cual traslada las actas inscritas en el libro oficial correspondientes al segundo trimestre del 2025.*

En virtud de lo anterior, propongo dar por recibida la información e instruir a la oficialía de cumplimiento de gobierno corporativo a reforzar los procesos de revisión con el fin de prevenir la anulaciones de folios en el Libro Oficial.

Por último, trasladar de inmediato a la Auditoría Interna y al Comité de Auditoría y Riesgos con fines informativos.”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema, resuelven trasladar de inmediato a la Auditoría Interna y al Comité de Auditoría y Riesgos las observaciones planteadas para su valoración.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

No hubo.

ASUNTOS INFORMATIVOS

El señor Rodolfo Corrales, indica: *“Para finalizar nuestra sesión del día de hoy en asuntos informativos tenemos el oficio de la secretaria de la Junta Directiva, la cual se reporta de vacaciones del 12 al 19 de setiembre del 2025, por lo cual, propongo dar por recibida la información.*

Lo someto a votación”.

El presidente, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; la vicepresidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; la secretaria, señora Natuska Traña Porras; y el vocal, señor Luis Fernando Ramírez Loría, emiten su voto positivo sobre este tema y resuelven dar por recibida la información.

El señor Rodolfo Corrales, concluye: *“De esta manera al ser las diecinueve horas con trece minutos estamos dando por finalizada esta sesión.*

Muy gracias a todos”.