

MERCADO MÉXICO · 2026

Esquemas de compensación variable *a nivel mercado.*

Rangos de variable, estructura y frecuencia de pago para posiciones directivas y mandos medios en México — referencia para procesos de búsqueda y negociación de ofertas.

POSICIONES DIRECTIVAS

Variable objetivo por *dirección*.

Director General

30–50%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

EBITDA/utilidad neta, cumplimiento del plan de negocio; equity o phantom stock en startups.

FRECUENCIA

Anual, con posible adelanto semestral 50/50.

Director Comercial

30–60%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Cuota de ventas (50–70%), margen/rentabilidad (20–30%), retención y crecimiento de cuentas (10–20%).

FRECUENCIA

Trimestral, semestral o anual, con aceleradores.

Director Financiero (CFO)

20–35%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Cierre a tiempo, eficiencia de capital de trabajo, costo financiero, éxito de rondas/M&A.

FRECUENCIA

Anual, alineado al cierre fiscal.

Director de Sistemas (CIO/CTO)

15–30%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Entregables de proyectos, disponibilidad de sistemas críticos, seguridad, adopción de IA.

FRECUENCIA

Semestral o anual, por hitos de roadmap.

Director de Operaciones (COO)

20–35%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Productividad, costo operativo vs. presupuesto, calidad/mermas, SLA's.

FRECUENCIA

Trimestral + componente anual de resultado global.

Director de RH

20–30%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Headcount plan, time-to-fill en posiciones clave, retención de talento crítico, clima organizacional.

FRECUENCIA

Semestral o anual.

GERENCIAS

Variable objetivo por *gerencia*.

Gerente Comercial

20–35%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Cuota del equipo a su cargo (50–60%), margen/rentabilidad (20–30%), nuevo negocio (10–20%).

FRECUENCIA

Mensual o trimestral, con aceleradores por sobrecumplimiento.

Gerente de Finanzas

10–20%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Precisión y puntualidad de reportes/cierre, control de costos vs. presupuesto, flujo de efectivo.

FRECUENCIA

Anual, con checkpoint semestral.

Gerente de Sistemas / TI

10–20%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Entrega de proyectos on-time/on-budget, disponibilidad de sistemas, SLA's de soporte interno.

FRECUENCIA

Semestral, por hitos de proyecto.

Gerente de Operaciones

15–25%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Productividad vs. meta, costo operativo, calidad/mermas, cumplimiento de SLA's.

FRECUENCIA

Trimestral.

Gerente de RH

10–20%

DEL SUELDO ANUAL FIJO

ESTRUCTURA

Time-to-fill, rotación no deseada, avance de programas de capacitación, ejecución de procesos.

FRECUENCIA

Semestral o anual.

Patrón general — las gerencias comerciales y operativas concentran el variable más alto (20–35%) por su cercanía a resultados medibles de negocio; las funciones de soporte (Finanzas, TI, RH) se mueven en un rango más bajo (10–20%), salvo que la empresa decida ligarlas más al resultado global.

POR QUÉ IMPORTA

Lo que distingue a un esquema *bien diseñado*.

84%

de los ejecutivos en México

recibe bono o compensación variable como parte de su paquete total.

~40%

del paquete total, en promedio

es lo que puede llegar a representar el variable en niveles directivos.

80–90%

cobrando el máximo = mala señal

si casi toda la plantilla cobra el bono tope cada ciclo, esquema dejó de ser variable real.

- **Diferenciar por nivel, no por caso.** Definir el % de variable por función y jerarquía exige tener niveles claros — job leveling antes de repartir porcentajes.
- **Discrecionalidad acotada.** Un modificador individual de hasta $\pm 20\%$, documentado, mantiene flexibilidad sin romper la credibilidad del plan.
- **Retención de talento crítico.** Para roles difíciles de reemplazar, el bono diferido a 24–36 meses con cliff/vesting gana terreno frente al bono anual simple.