



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS
CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD
DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015”**

Realizado por:

ADRIANA ALEXANDRA RON TORRES

Director del proyecto

MSC. CARMEN AMELIA CORAL

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

QUITO, AGOSTO 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ADRIANA ALEXANDRA RON TORRES, con cédula de identidad # 1712908225, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Adriana Alexandra Ron Torres

1712908225

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS
DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA
COMERCIAL, AÑO 2015”

Realizado por:

ADRIANA ALEXANDRA RON TORRES

Como requisito para la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ha sido dirigido por la profesora

Carmen Amelia Coral

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

ADRIANA RON TORRES

Carmen Amelia Coral

Directora de Tesis

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi hija Nicole, quien con su amor, cariño y comprensión, está siempre a mi lado apoyándome, es mi inspiración y mi fortaleza para seguir adelante, el motivo de mi felicidad y la mayor bendición que Dios me ha concedido.

A mi madre por su confianza y apoyo incondicional en cada momento de mi vida, quien es el ejemplo de mujer luchadora y valiente, siempre esforzada por cumplir sus sueños.

A mí querida hermana, quien está siempre a mi lado con sus consejos e infinito amor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por las miles de bendiciones que me concede cada día y porque me ha dado la oportunidad de culminar una etapa importante para mi vida profesional.

A la Universidad Internacional SEK que me ha brindado la oportunidad de profesionalizarme y en especial a mi tutora Carmen Amelia Coral, quien con sus mejores consejos me ha guiado en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A los directivos de la CNT EP., que me permitieron desarrollar el proyecto de investigación de interés empresarial.

A toda mi querida familia que ha sido la base y los pilares de mi vida, quien con su presencia y unión es el soporte a cada momento de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

FASE 1: Problema de Investigación	1
1. Planteamiento del Problema	1
1.1. Formulación del problema	2
1.2. Sistematización del problema	2
1.3. Objetivo general	2
1.4. Objetivos específicos	2
1.5. Justificaciones	3
1.6. Identificación y caracterización de variables	3
1.7. Novedad/Innovación.....	4
2. El método	4
2.1. Nivel de Estudio	4
2.2. Modalidad de investigación.....	5
2.3. Método.....	5
2.4. Población	5
2.5. Operacionalización de Variables	6
2.6. Selección de instrumentos investigación.....	7
2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos	7
3. Aspectos Administrativos	7
3.1. Recursos Humanos	7
3.2. Recursos técnicos y materiales:.....	8

3.3.	Recursos financieros.....	8
3.4.	Cronograma de trabajo	8
FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico		9
1.	Fundamentación Teórica	9
1.1	Marco conceptual	9
1.2	Marco Teórico	13
1.3	Marco Referencial	21
1.4	Marco Legal.....	23
2.	Diagnostico	25
2.1	Ambiente Externo.....	25
2.2	Ambiente Interno	37
3.	Investigación de campo	41
3.1.	Elaboración de los instrumentos de investigación.....	41
3.2.	Recolección de datos	41
3.3.	Procesamiento, análisis e interpretación.....	45
FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo		49
1.	Resumen de la observación	49
2.	Inducción	51
3.	Hipótesis	51
4.	Probar la hipótesis.....	52
5.	Demostración o refutación.....	57
6.	Conclusiones y recomendaciones	59

7. Bibliografía	61
8. Anexos	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente	6
Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente	6
Tabla 3: Recursos financieros	8
Tabla 4: Cronograma de trabajo	8
Tabla 5: Comparación entre dos enfoques de compensación	15
Tabla 6: Entrevista a profundidad	42
Tabla 7: Focus Group	44
Tabla 8: Comparación con el mercado	46
Tabla 9: Matriz FODA	50
Tabla 10: Factor porcentual para determinar el rubro variable	52
Tabla 11: Situación actual compensación total	53
Tabla 12: Situación propuesta compensación total	53
Tabla 13: Plan de Ventas 2015 – Proyectos Corporativos	55
Tabla 14: Resultados plan de ventas 1er. Semestre 2015	55
Tabla 15: Plan de ventas 2do. Semestre 2015	56
Tabla 16: Costo situación actual	57
Tabla 17: Costo situación propuesta	58
Tabla 18: Diferencia entre el costo actual y el costo propuesto	58
Tabla 19: Relación Beneficio/Costo	58

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis PEST.....	25
Gráfico 2: Las 5 fuerzas de Porter	32
Gráfico 3: Participación Telefonía Fija	33
Gráfico 4: Participación Telefonía Móvil	33
Gráfico 5: Estructura Organizacional CNT EP	39
Gráfico 6: Cadena de Valor CNT EP	40
Gráfico 7: Comparación con el mercado	46
Gráfico 8: Comparación con el mercado situación actual	53
Gráfico 9: Comparación con el mercado situación propuesta	54
Gráfico 10: Propuesta sobre la proyección para el 2do. Semestre 2015	57

RESUMEN

Los cambios dinámicos que se presentan en la época actual, con el desarrollo tecnológico, la economía globalizada y la influencia de las tecnologías de la información, hacen que las empresas busquen ser cada vez más competitivas e innovadoras frente al mercado laboral.

Los programas de compensación al personal, no pueden quedar al margen, siguiendo el mismo sistema tradicional, deben modernizarse adoptando estrategias que estén alineadas a las exigencias del mundo actual, implementando nuevos sistemas de compensación orientados a retribuir a los colaboradores en función a su desempeño, reconociendo su aporte real a los resultados de la empresa.

Los nuevos sistemas de compensación incluyen planes de retribución basados en la consecución de metas y objetivos estratégicos para la empresa, ayudando a fortalecer su productividad.

La motivación y el compromiso de las personas con su trabajo, depende del grado de reciprocidad percibido en función a su gestión; de ahí el concepto de remuneración variable está en función a la gestión del personal.

Palabras clave: Compensación, remuneración variable, productividad.

ABSTRACT

The dynamic changes that occur at the present time, with the technological development, the global economy and the influence of information technology, mean that companies seek to be competitive and innovative labor market front.

Compensation programs can not be excluded, following the same traditional system, they should be modernized by adopting strategies that are aligned to the demands of today's world, implementing new compensation systems oriented in reward employees based on their performance, recognizing their actual results for the company contribution.

The new compensation systems include compensation plans based on achieving strategic goals and objectives for the company, helping to strengthen their productivity. The motivation and commitment of people to their work depends on the degree of reciprocity perceived according to its management; hence the concept of variable pay is in function of personnel management.

Keywords: compensation, variable compensation, productivity

FASE 1: Problema de Investigación

1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el sector de las Telecomunicaciones constituye uno de los sectores más importantes a nivel mundial, ya que es el responsable de mantener en constante comunicación a todo el mundo, contribuyendo así al desarrollo económico y social de cada país y mejorando la calidad de vida de la población. (Carazo, 2013)

Debido a la constante innovación tecnológica que se vive a nivel mundial, el sector de las telecomunicaciones en el Ecuador durante los últimos años ha presentado un crecimiento importante, dicho crecimiento ha permitido la generación de empleo así como oportunidades de mejora para el país mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación. (Carazo, 2013)

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., es la empresa líder en telecomunicaciones a nivel nacional, que dentro de los objetivos estratégicos para el año 2015, tiene el mejorar la productividad, ofertando sus mejores productos y servicios a fin de lograr ampliar su plaza de clientes a nivel nacional, para lo cual requiere contar con talento humano comprometido, que con su aporte logre el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

El área de Ventas Corporativas de la CNT EP., comercializa soluciones de telecomunicaciones para los sectores del gobierno nacional, grandes empresas y pymes; para que esta área se mantenga alineada al objetivo estratégico de la corporación, de mejorar la productividad, es indispensable analizar el esquema de compensaciones del personal corporativo a fin de proponer un modelo de remuneración variable que permita retribuir al personal de manera equitativa en relación al mercado laboral y en función a su desempeño que debe estar enfocado en el cumplimiento de objetivos y resultados organizacional.

1.1. Formulación del problema

¿Estudiar el esquema de compensación del área de Ventas Corporativas, permitirá proponer un modelo de remuneración variable que motive al personal y compense el desempeño enfocado al logro de objetivos y resultados, consiguiendo así mejorar la productividad comercial?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo identificar si el área de Ventas Corporativas tiene una compensación alineada al mercado laboral?
- ¿Cómo establecer un sistema de compensación justo para motivar y retribuir al personal?
- ¿Se puede mejorar la productividad, estableciendo un método de compensación que incentive al personal?

1.3. Objetivo general

Estudiar el sistema de compensación aplicado al área de Ventas Corporativas de la CNT EP. para identificar la necesidad de proponer un modelo de remuneración variable, el cual permita motivar el desempeño laboral enfocado al logro de objetivos y resultados, con la finalidad de tener un impacto en la productividad comercial de la CNT EP.

1.4. Objetivos específicos

- Estudiar el esquema de compensación del área de Ventas Corporativas para identificar si existe brecha salarial con el mercado laboral.
- Analizar un modelo de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas.
- Realizar el análisis financiero del costo de implementación de remuneración variable para el personal corporativo.

1.5. Justificaciones

Teórica: Este estudio es importante ya que gracias al análisis de las teorías sobre remuneraciones, productividad, finanzas y estudios de mercado, se podrá diagnosticar la situación actual del área de Ventas Corporativas para así poder plantear una propuesta óptima de remuneración variable, que apalanque la productividad comercial de la empresa.

Metodológica: Para el desarrollo de este estudio se ve la necesidad de utilizarán técnicas de investigación como el análisis documental, la entrevista a profundidad a expertos y el focus group a colaboradores; herramientas con las cuales se pretende agotar la mayor cantidad de fuentes de información, que nos permitan conocer la situación del mercado, la situación de la empresa y la situación del personal corporativo, con la finalidad de contar con la información relevante para poder realizar la propuesta más acertada sobre el objetivo que se desea alcanzar.

Práctica: En la práctica proponer un esquema de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas que es la que se encarga de atender a sectores importantes del país, como son el gobierno nacional, las grandes empresas y las pymes, es justificable ya que se busca impulsar la productividad comercial de la empresa, en función de incentivar al personal corporativo con una retribución enfocada en su desempeño y aporte a la organización.

Relevancia Social: Con una propuesta de remuneración que sea competitiva frente al mercado laboral se busca generar fuentes de trabajo y atraer al personal idóneo que se enfoque en comercializar los productos y servicios de la CNT EP., contribuyendo así en el desarrollo social del país.

1.6. Identificación y caracterización de variables

Variable Independiente: Remuneración variable

Variable Dependiente: Productividad

1.7. Novedad/Innovación

En la actualidad, las empresas deben buscar cambiar el esquema tradicional de administrar sus procesos y recursos, deben buscar innovar e implementar cambios que renueven la manera de pensar y concebir las prácticas tradicionales y convencionales.

Este estudio busca plantear una propuesta innovadora al esquema tradicional de aplicación de compensaciones, basado en retribuir al personal con la remuneración fija pactada a través del contrato de trabajo, sin muchas veces valorar o compensar el alto desempeño, los logros alcanzados y el sobre esfuerzo aportado por los trabajadores.

La propuesta de un esquema de remuneración variable es un reto tanto para los colaboradores como para la empresa, mediante el cual se busca lograr resultados positivos para ambas partes, al proponer un incentivo que motive a los colaboradores para que su desempeño sea más eficiente en función al cumplimiento de metas propuestas, y que su resultado refleje un impacto en la productividad de la empresa; generando así un cambio positivo y una innovación en la conceptualización de la administración de remuneración aplicada en años anteriores.

2. El método

2.1. Nivel de Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo, se llevará a cabo mediante la investigación documental, que será el mecanismo para recopilar toda la información referente a la problemática planteada; también se realizarán entrevistas a expertos, lo cual permitirá describir el problema de estudio y recopilar la información para plantear una propuesta viable sobre el esquema de remuneración del personal corporativo; y mediante un focus group que se aplicará al personal corporativo se levantarán las necesidades de mejora del área.

2.2. Modalidad de investigación

Investigación documental: Se recopilará información para este estudio a través de medios impresos, audiovisuales y electrónicos, en los cuales podamos obtener datos relevantes sobre casos de estudio referente al tema, que aporten a la investigación.

Investigación de Campo: Para la investigación de campo se trabajará con dos instrumentos de recolección de datos, la entrevistas a profundidad a expertos, que se aplicará a nivel de tres gerencias de área, ventas corporativas, planificación empresarial y desarrollo organizacional, mientras que el otro instrumento que se desarrollará es el focus group a los colaboradores del área de ventas corporativas.

2.3. Método

Método Inductivo - Deductivo

En este estudio aplica el método inductivo - deductivo al analizar desde el aspecto general la información referente a remuneraciones, estudio de mercado, indicadores de gestión y productividad, para poder desarrollar una propuesta particular de remuneración aplicable al área de Ventas Corporativas de la CNT EP.

Así mismo al analizar los resultados generales referentes a productividad que la CNT EP., tiene planificados para al año 2015, se podrá levantar una propuesta particular para ventas corporativas que impacte en la productividad de la organización.

2.4. Población

Población: Este estudio está dirigido para el personal de Ventas Corporativa de la CNT EP., que incluye un número de 45 colaboradores.

Se trabajará con 3 expertos, gerentes de las áreas de ventas corporativas, planificación empresarial y desarrollo organizacional, y también se trabajará con 12 colaboradores de ventas corporativas para llevar a cabo el focus group.

Muestra: No aplica

2.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: REMUNERACIÓN VARIABLE				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem Básicos	Técnicas e Instrumentos
Retribución monetaria adicional al salario, que compensa al trabajador en función de su eficiencia	Remuneración Variable por objetivos	Cumplimiento de objetivos organizacionales a largo plazo	Medición de la gestión de ventas corporativas por el objetivo total a alcanzar en el año 2015	Entrevista focalizada a expertos, dirigentes de la Gerencia de Ventas Corporativas, Gerencia de Planificación Empresarial y Gerencia de Desarrollo Organizacional
	Remuneración Variable por resultados	Cumplimiento de metas organizaciones por período de evaluación	Medición de la gestión de ventas corporativas por los resultados mensuales durante el año 2015	

Elaborado por: Autor

Tabla 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem Básicos	Técnicas e Instrumentos
Es el indicador que considera la cantidad de ventas realizadas, o la cantidad de dinero ingresado por ventas, en un tiempo determinado	Nivel de productividad por motivación propia del personal	Cumplimiento de meta de ventas	Que le motiva a ser productivo	Focus Group al personal de Ventas Corporativas
	Nivel de productividad por motivación del incentivo de remuneración variable	Cumplimiento de meta de ventas más exigente	Que le motiva a mejorar su productividad	

Elaborado por: Autor

2.6. Selección de instrumentos investigación

Investigación documental: Se consultarán fuentes documentales, referentes a políticas de remuneración para las áreas de ventas, estudios del mercado salarial, indicadores de gestión, productividad, se tomará como guía tesis desarrolladas sobre el tema de estudio.

Entrevista a profundidad: Se entrevistará a expertos, dirigentes de las gerencias de ventas corporativas, planificación empresarial y desarrollo organizacional.

Focus Group: Herramienta que se aplicará al grupo de vendedores corporativos, a fin de ver su motivación sobre el planteamiento de medir su gestión e incentivarla mediante una propuesta de remuneración variable.

2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez de la investigación documental se basa en que la información se obtendrá de documentos formales como libros, políticas, reglamentos, tesis o estudios realizados sobre el tema de investigación.

El guión de la entrevista a profundidad, se validará con un experto de la gerencia de planificación empresarial quien revisará que esté enfocado y acorde al tema de investigación.

El guión del focus group se validará con un colega del área de talento humano, quien revisará que el mismo sea entendible y aplicable.

3. Aspectos Administrativos

3.1. Recursos Humanos

En la presente investigación se contará con el siguiente recurso humano:

- Un investigador
- Un tutor que será el guía para la elaboración de la investigación

ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015

- Tres expertos que serán los entrevistados
- Doce participantes del focus group

3.2. Recursos técnicos y materiales:

- Equipos de computación (Laptop e impresora)
- Internet
- Suministros de papelería
- Material para entrevistas y focus group
- Libros de la biblioteca

3.3. Recursos financieros

Tabla 3: Recursos financieros

RECURSOS FINANCIEROS			
ITEM	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Equipos de computación	Laptop e Impresora	\$ 1.500,00
2	Internet	Conexión Internet constante	\$ 100,00
3	Suministros de oficina	Hojas, esferos, copias	\$ 50,00
4	Movilización	Para entrevistas y focus group	\$ 50,00
Total			\$ 1.700,00

Elaborado por: Autor

3.4. Cronograma de trabajo

Tabla 4: Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA	7 de mayo	20 de mayo	25 de mayo	1 de junio	8 de junio	17 de junio	20 de junio	6 de julio	15 de julio	24 de julio
I FASE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN										
1. Planteamiento del problema										
2. El método										
3. Aspectos Administrativos										
II FASE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO										
1. Fundamentación teórica										
2. Diagnóstico										
3. Investigación de campo										
Revisión de la II FASE										
III FASE VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO										
1. Resumen de la observación										
2. Inducción										
3. Hipótesis										
4. Probar la Hipótesis										
5. Demostración o refutación										
6. Evaluación financiera										
7. Conclusiones y recomendaciones										
8. Bibliografía										
9. Anexos										
Revisión de la III FASE										
Presentación del Estudio para revisión tutor de tesis										
Correcciones correspondientes										
Aprobación y entrega a los lectores de tesis										
Defensa de tesis										

Elaborado por: Autor

FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnóstico

1. Fundamentación Teórica

1.1 Marco conceptual

Los principales conceptos que serán utilizados en la presente investigación y que aportarán para una mejor comprensión del tema son:

Remuneración

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero que percibe el trabajador por parte del empleador por la prestación de sus servicios como consecuencia del contrato de trabajo. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre la persona y la organización, refiriéndose a la recompensa que recibe el trabajador a cambio de desempeñar las tareas organizacionales, cada empleado negocia su trabajo para obtener su pago económico. (Chiavenato, 2009, pág. 234)

- Remuneración fija: Es aquella que percibe el trabajador en forma periódica, semanal, quincenal o mensual, siendo fija en medida de que su monto no varía en los períodos de pago. Aquí se considera el término salario entendido como la remuneración monetaria fija que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Las personas invierten su tiempo y esfuerzo a cambio de lo cual reciben su pago, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. (Chiavenato, 2009, págs. 234-235)
- Remuneración variable: Es la retribución monetaria adicional al salario fijo, que compensa al trabajador en función de su desempeño, por lo cual implica la posibilidad de que el valor no sea constante entre uno y otro período de pago. Es selectiva para

algunos empleados o ejecutivos, dependiendo de los resultados logrados ya sea a nivel individual, de área o de empresa. El diseño de los programas de remuneración variable pueden variar pero el objetivo será el mismo, lograr que el empleado se convierta en aliado de los resultados de la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 254)

Administración de Remuneraciones

La administración de remuneraciones es el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener estructuras de salarios equitativos y justos en una organización, en función a los demás cargos de la propia organización, buscando así equilibrio interno y con respecto a los mismos cargos de otras empresas del mercado laboral, buscándose así equilibrio externo. Se debe considerar que una organización es un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, por lo que la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a toda la empresa en su conjunto y repercute en todos sus niveles. (Chiavenato, 2009, pág. 237)

Política Salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto al aspecto de remuneración de sus colaboradores. La política salarial no es estática, por el contrario debe ser dinámica, evolucionar en función del aprendizaje y perfeccionarse gracias a su aplicación. La política salarial de una organización también tiene en cuenta los aspectos importantes del sistema de recompensas para el personal, como prestaciones sociales, estímulos e incentivos por el desempeño, oportunidad de crecimiento profesional, estabilidad en la empresa, entre otros. (Chiavenato, 2009, pág. 251)

Mercado Laboral

Está conformado por las ofertas de trabajo que realizan las organizaciones, en base a sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir la disponibilidad y la demanda de empleos. (Chiavenato, 2009, pág. 250)

En el mercado laboral, la oferta y la demanda de empleo, está directamente relacionada con el equilibrio salarial externo que debe existir entre las diversas organizaciones. De esta manera, las investigaciones sobre el mercado laboral, ayudan a definir la estructura salarial y remunerativa de las empresas.

Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa, que permite evaluar el comportamiento o desempeño de un proceso, cuyo resultado al ser comparado por algún nivel de referencia, nos podrá señalar o alertar sobre alguna desviación del resultado esperado. Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Los indicadores de gestión son los “signos vitales” de una organización, que permiten identificar los síntomas que se derivan del desarrollo de las actividades en una empresa, así como también brindan información acerca de los factores del funcionamiento de la misma. (Beltrán, 2010, pág. 5)

Productividad

La productividad puede definirse como un indicador que relaciona los resultados que se obtienen de un proceso o sistema versus los recursos empleados, es decir la cantidad de bienes

y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados para obtener dicha producción; por lo que un incremento en la misma significa lograr mejores resultados. Los resultados pueden medirse en unidades productivas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse en número de trabajadores, inversión por trabajador, tiempo empleado. (Gutiérrez, 2010, pág. 21)

La productividad puede ser vista a través de dos componentes que son la eficiencia y la eficacia. Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que eficacia es el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados esperados. Buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos para el logro de los objetivos trazados, es decir hacer lo planeado.

La productividad comercial es el indicador que considera la cantidad de ventas realizadas, o la cantidad de dinero ingresado por ventas, en un período de tiempo determinado.

La función productiva se ha convertido en una variable competitiva fundamental para la organización, lo que redundará en una mejora en la competitividad general de una compañía. Para ello, el fortalecimiento de la productividad como fuente de ventajas competitivas, deberá ir acompañada por cambios y mejoras organizacionales, planteamiento que se hace indispensable si se consideran las potencialidades de la capacidad tecnológica empresarial y las ventajas que ella pudiera derivar, más aun en una época plagada de cambios tecnológicos, económicos y de mercados. (Colmenares, 2007)

1.2 Marco Teórico

Diferentes escritos señalan las teorías referentes a remuneraciones y productividad que son las variables sobre las cuales está fundamentado este estudio.

(Rimsky, 2005) menciona “Se llama remuneración variable a aquel componente de la remuneración total que no está garantizado. El empleado puede o no recibirlo, de acuerdo con las circunstancias de un período dado”. (p.405)

De la misma manera (Rimsky, 2005) señala “La remuneración variable es para darle al empleado la oportunidad de que su mayor esfuerzo genere un beneficio para la empresa, el cual se comparte con el personal.”(p.437)

Por otro lado, (Chiavenato, 2009) señala: “El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización. Recompensas organizacionales: la actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere la combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. El elemento humano es parte vital e imprescindible de esta actividad”

Bajo el mismo criterio (Chiavenato, 2009) señala que en el mundo actual de cambios dinámicos con la globalización de la economía y la influencia de las tecnologías de la información, los programas de remuneraciones no pueden quedar al margen, las organizaciones no pueden incrementar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para compensar los aumentos en el costo de vida, sin obtener el aumento

correspondiente en el desempeño y productividad. Por tal motivo muchas organizaciones optan por implementar sistemas de remuneraciones orientados al desempeño y abandonan los métodos tradicionales de remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible que se basan en alcanzar las metas y objetivos establecidos de forma concienzuda y la remuneración por equipos.

(Varela, 2006) señala “En los últimos años ha cobrado auge la idea de pagar a los trabajadores por medio de mecanismos que reconozcan su aportación real a los resultados de la empresa” (p.248).

Si bien han surgido modelos tales como pago por resultados, bandas de competitividad, compensación basada en el valor económico agregado a la empresa, pago por productividad, entre otros, aún se encuentran en una etapa de “prueba”, pues los resultados hasta ahora no son concluyentes.

Resultaría prematuro asegurar que el éxito futuro de las empresas está basado en los conceptos que proponen esos modelos, puesto que los cambios que en esencia representan requieren de largos periodos de entendimiento, adecuación y maduración por parte de la sociedad.

Sin embargo, los resultados actuales indican que este nuevo camino es prometedor pues, aunque la implantación de tales modelos demanda una buena dosis de tiempo y recursos, en el corto plazo se han alcanzado metas importantes. Son pocas las empresas que han tenido tropiezos al instalar un modelo de este tipo, lo cual de alguna forma es una garantía.

Hay que partir del principio básico de que cada empresa es diferente a otras, pues tiene su personalidad, cultura y necesidades propias, las cuales no pueden ser transferibles como simples experiencia a otras organizaciones sin las debidas consideraciones y ajustes.

Para el establecimiento de una filosofía de compensación, se debe tener presente que al implantar un modelo de compensación, el esquema general tiene dos enfoques. El primero de ellos es tradicional y comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, lo que tiene como consecuencia un costo fijo para la empresa.

El segundo enfoque nos remite a una compensación variable y su principio descansa en que ésta debe considerarse como una inversión autofinanciable; esto significa que no podemos acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles.

Tabla 5: Comparación entre dos enfoques de compensación

EL SISTEMA INTEGRAL	
ENFOQUE TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
Compensación Fija (Costo Fijo)	Compensación Variable (Inversión Autofinanciable)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de puestos ▪ Perfil de puestos ▪ Valoración de puestos ▪ Encuestas Salariales ▪ Estructura Salarial ▪ Evaluación al Desempeño ▪ Presupuesto / planeación de salarios ▪ Políticas ▪ Implantación del sistema ▪ Auditar el proceso integral ▪ Reconocer un pago justo por un resultado esperado al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia 2. Calidad 3. Efectividad ▪ Evaluación de resultados individuales y grupales, más objetiva y realista ▪ Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado

Fuente: Administración de la Compensación (Varela, 2006)

Para el desarrollo de un modelo de remuneración variable los pasos que se proponen en este modelo son desarrollados a manera de ejemplo, por lo que cada empresa debe revisarlos y definirlos de acuerdo con su estrategia y necesidad.

1. Aceptación del modelo

Todos los niveles de la organización deben estar convencidos y aceptar el modelo de compensación variable, el área de Recursos Humanos debe ser la promotora de la idea.

Hay que tener en cuenta que aún las áreas de apoyo y staff contribuyen a los resultados finales de la empresa.

Hay que definir claramente lo que se pretende realizar: los motivos por los que se desarrolla el modelo, el tipo de modelo, los alcances, las limitaciones y los compromisos.

Un modelo de remuneración variable debe ser objetivo, participativo, auto aplicable, tener cierta flexibilidad, fácil de administrar, comunicable y autofinanciable.

2. Definición de los grupos de trabajo

Los resultados de la empresa, provienen de la aportación directa e indirecta de las diferentes áreas, pues todas ellas agregan valor a los productos o servicios.

Tradicionalmente, los resultados de las áreas de ventas y producción han sido más fáciles de medir, sin embargo, áreas como las de administración, recursos humanos, servicios, entre otras, presentan serios problemas para identificar sus aportaciones en forma tangible.

Para resolver lo anterior es recomendable formar grupos de trabajo por áreas o por procesos, donde los participantes definan la importancia de los servicios o productos que deben poner al alcance de los responsables primarios, a fin de que éstos logren los resultados esperados.

La misión y tipo de empresa definirán cómo deben organizarse estos grupos.

3. Definición de las áreas de medición

Uno de los procedimientos para definir las áreas de medición señala que a partir del resultado final se deben establecer puntos de control que aseguren ese resultado. Es decir a partir de un resultado, se deben tomar en consideración los insumos, recursos materiales, financieros, tecnológicos y capital humano. Al establecer las metas de cada recurso, se están definiendo las áreas de medición.

4. Definición del modelo

Los factores críticos de éxito deben definirse de tal forma que aseguren su contribución en uno o varios resultados finales de la empresa, deben ser cuantificables y claramente definidos en cuanto a sus conceptos y forma de medirse. No se debe expresar metas subjetivas como si se tratara de aspectos estéticos, de buenas intenciones o cualidades, ya que al momento de efectuar la medición podrían obtenerse resultados inconsistentes.

Para un buen desarrollo del programa es importante establecer conceptos que son útiles para el desarrollo del modelo como son:

- **Objetivos:** El resultado esperado
- **Tipos de objetivos a considerar:** Específicos, genéricos, individuales
- **Meta:** Cuantificación del objetivo en un estándar mensurable y tangible que permita constatar el grado de cumplimiento del objetivo.
- **Indicador:** Forma de medir o evaluar un esfuerzo o la consecución de una meta. Se expresa en tiempo, porcentaje, cantidad, dinero, entre otras unidades de medida.
- **Características de los indicadores:** Deben ser específicos, medibles, consistentes, eficientes, imparciales, fáciles de medir, entendibles.

5. Reconocimiento de las diferencias personales

La fijación de factores de éxito tiene que llevarse al plano individual, primero se definen los objetivos del grupo y posteriormente los individuales.

Como parte de la estrategia es importante reconocer que existen diferencias entre las personas de un grupo de trabajo. Si se toma como ejemplo el caso de varios empleados que ocupan un mismo puesto, será evidente que algunos de ellos tendrán más experiencia o mejor desempeño que otros de recién ingreso; por esta razón las metas deben ajustarse reconociendo las diferencias personales.

6. Control estadístico

Cuando se utilizan indicadores para medir un comportamiento, se realizan observaciones periódicas de modo que al final se tenga información histórica de las mediciones realizadas. Conforme se recaben los datos, éstos enriquecerán las predicciones y por supuesto facilitarán la fijación de metas más precisas, evitando con ello situaciones sorprendidas e inesperadas.

7. Medición y fuentes de información

Esta fase tiene como propósito dejar claramente definidas las fórmulas para medir cada objetivo e identificar las fuentes de datos correspondientes.

8. Establecimiento de políticas de pago

Cuando el modelo se ha aterrizado a todos los grupos y personas de la empresa, deben definirse con toda claridad y precisión los procedimientos y políticas de pago, los puntos que habrán de establecerse son:

- Objetivo (general y de grupo)

- Forma de medir los resultados
- Personas elegibles en el plan
- Metas y montos de los premios
- Requisitos para el pago
- Días de pago
- Excepciones

9. Evaluación y seguimiento

Cada área o grupo de trabajo será responsable de evaluar periódicamente el avance de los objetivos y metas. La evaluación permanente reduce la posibilidad de cometer errores.

10. Inicio del Plan

Seleccionar la fecha oportuna para iniciar el plan, teniendo el mejor criterio de dar inicio a la implementación de un proyecto de remuneración variable.

En cuanto a la variable Productividad, las diferentes teorías nos muestran los siguientes aportes.

Noguera (s.f.) señala “La productividad comercial consiste en obtener los mejores resultados económicos y financieros, conjuntamente con la fidelidad del cliente, a partir de las gestiones de ventas.” (p.3) mientras que la productividad comercial es una herramienta que se puede utilizar para “auditar” los esfuerzos y la eficiencia de un equipo comercial e identificar las estrategias y tácticas que ayudarán a alcanzar nuevos y mejores niveles de desempeño.

Por otro lado, para obtener productividad comercial, los directivos deben considerar:

- La presión de la primera línea ante las cada vez mayores expectativas de los clientes.
- Ganancia a corto plazo frente a ventajas a largo plazo.
- Aspectos de organización de la fuerza de ventas fácilmente controlables frente a cuestiones generales de la empresa no tan fáciles de cambiar.

En lo referente a la productividad comercial se analizan cuatro dimensiones:

1. Visión y estrategia de mercado

Esta dimensión, define y da forma a las respuestas de la organización frente a las demandas del mercado. Representan los compromisos fundamentales y a largo plazo de la organización con los clientes, para responder a las necesidades del mercado, desarrollar relaciones a largo plazo y compromisos básicos con los empleados como definir y comunicar objetivos razonables, estimular la innovación y establecer la estrategia clave para la marcha del negocio.

2. Composición y eficacia de la fuerza de ventas

Esta dimensión determina el carácter, las habilidades y capacidades de la fuerza de ventas. Incluye; la estructuración de la operación, determinación de número adecuado de vendedores, método de selección y rotación, motivación hacia los resultados. Se puede nombrar entre otras actividades las de formación y desarrollo, tratamiento de problemas de actuación y supervisión y medición del desempeño.

3. Sistemas y control de ventas

En esta dimensión se busca regular la respuesta de la organización al mercado, a través de los precios, del control de costes y de proporcionar a los vendedores un sistema adecuado de compensación (salarios, incentivos, comisiones). También se busca controlar y dar seguimiento al proceso de ventas, estableciendo una estructura departamental que asegure la continuidad de la operación.

4. Eficacia de la primera línea

Esta dimensión hace posible que la organización responda a las necesidades específicas de los clientes en el día a día. Actividades clave en esta dimensión son: establecer un sistema de respuesta y contacto con los clientes, asegurar que los comerciales tengan un conocimiento profesional de los factores de negocio de sus clientes.

A partir de estas cuatro dimensiones se podría asumir que una forma de definir y medir la productividad comercial es estudiar la relación entre resultado de ventas y costes de ventas, aunque la productividad comercial es algo más que conseguir que los ingresos por ventas superen a los costes de las mismas, se trata de conseguir el máximo retorno financiero conjuntamente con la fidelidad del clientes en las gestiones de venta, lo cual implica a toda la organización, y sobre todo a un equipo comercial motivado.

1.3 Marco Referencial

Como referencia al tema de estudio, se han considerado algunos artículos desarrollados sobre Remuneración Variable y Productividad:

Artículo 1: Factores importantes para alcanzar el éxito en los programas de compensación

(McMullen, Factores importantes para alcanzar el éxito en los Programas de Compensación, 2014, pág. 4)

Las empresas y sus departamentos de recursos humanos tienden a invertir muchísimo tiempo en la adaptación y el ajuste del diseño de los programas de compensación. Sin embargo a través de investigaciones y el trabajo de consultoría se ha descubierto que los buenos resultados de los programas de compensación no se atribuyen, en la mayoría de los casos, a los diseños magníficos, sino a la forma que recurrió la empresa para ponerlos en práctica y mantenerlos.

En un estudio realizado el año pasado por Hay Group, Worldat Work y Loyola University Chicago, los profesionales en compensación informaron que lo que distinguía a sus programas de compensación del resto estaba relacionado, principalmente, con la manera en que se implementaban. Los puntos importantes abarcaron la explicación eficaz de los programas de compensación a los empleados, su adecuada alineación con los objetivos comerciales y la relación entre el pago y el desempeño, así como lograr que los empleados perciban esta relación.

Desde luego que recursos humanos debe participar activamente en el diseño y la administración de estas iniciativas, pero los aspectos que garantizan el éxito para conseguir una mayor productividad y compromiso de los empleados, pasa por aprovechar la relación y la línea directa de comunicación entre los líderes y los empleados.

Artículo 2: *Establezca relaciones claras entre desempeño y recompensa*

(McMullen, Establezca relaciones claras entre desempeño y recompensa, 2014, pág. 11)

Las organizaciones deben asegurar que sus empleados comprendan lo que se les pide que hagan para ganar sus remuneraciones y que sus objetivos individuales se basen en una visión realista del futuro y están conectados con lo que la organización necesita para tener éxito en el futuro. Además, la magnitud de la remuneración debe ser consistente con el valor del objetivo para la organización.

Los empleados están motivados para realizar un esfuerzo discrecional adicional cuando se sienten conectados con el gran escenario y comprenden como contribuyen en él sus acciones. Esto es un problema del pago variable y de comunicación, los objetivos y las medidas tienen poco valor si los empleados no son conscientes de su progreso hacia el objetivo hasta que lo hayan alcanzado o perdido, esto significa que el diálogo constante es esencial para obtener un impacto duradero. La gestión del desempeño se torna el camino por el que se alcanza el

cambio estratégico y por el cual se puede establecer una relación con la recompensa como parte del trabajo de cada persona.

Artículo 3: *Productividad Empresarial*

(Díaz, 2012, pág. 1)

Toda empresa, negocio u organización debe estar constantemente analizando y optimizando sus niveles de productividad, de lo contrario podría poner en riesgo su capacidad competitiva en el mercado, y en un contexto empresarial tan competitivo como el actual esto conllevaría a serios problemas.

Existen muchas definiciones de productividad, pero básicamente nos estamos refiriendo a una relación entre los recursos invertidos en una actividad o proceso y el resultado obtenido. Lo ideal es que se obtenga el máximo resultado invirtiendo el mínimo de recursos.

Una empresa improductiva además de hacer uso ineficiente de los recursos, también puede tener problemas de clima laboral, desorganización, burocratización, costos elevados y muchos otros factores que impiden el desarrollo organizacional, por ello es importante hacer seguimiento a la productividad de la empresa y ver de qué manera se pueden optimizar los distintos procesos clave del negocio.

1.4 Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador en su Título VI: Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección Tercera: Formas de Trabajo y Retribución, Art. 328 estipula: “La remuneración será justa, con un salario digno, que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia”.

El Código de Trabajo establece en el Art.79.- “Igualdad de Remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen

social, idioma, religión, fijación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.”

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), en el segundo párrafo del Artículo 17.- NOMBRAMIENTO, CONTRATACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO, señala: “El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas.”

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), en el Artículo 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS, establece lo siguiente:

Numeral 3.- “Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.”

Numeral 4.- “Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y

cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios”.

Numeral 5.- “Evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que responda al cumplimiento de metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma”.

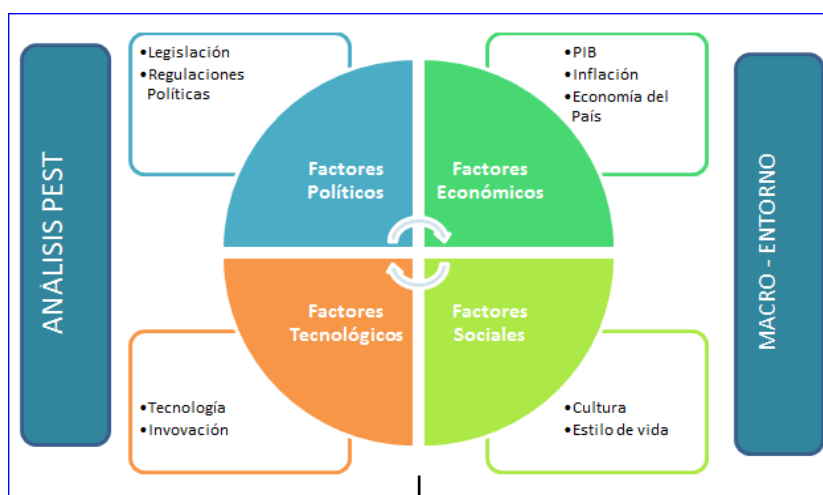
2. Diagnostico

2.1 Ambiente Externo

2.1.1. Macro Entorno

La metodología empleada para evaluar el macro entorno es mediante el Análisis PEST que consiste en identificar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero pueden tener influencia directa sobre la misma, estos son: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. (AltairConsultores, págs. 35-36)

Gráfico 1: Análisis PEST



Elaborado por: Autor
Fuente: (AltairConsultores)

Factores Políticos

Las telecomunicaciones a nivel mundial representan un sector de gran importancia, tal es así que en el Ecuador la nueva Constitución de la República las ha considerado como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo social y económico del país.

El Gobierno Nacional en su afán de llevar a cabo el Plan Nacional de Desarrollo, donde uno de los principales objetivos es integrar y concienciar a toda la sociedad ecuatoriana sobre la necesidad imperiosa de ser parte activa de una nueva sociedad de la información y del conocimiento, en el mes de febrero del año 2015 expide la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, la misma que tiene por objeto desarrollar, el régimen general de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico como sectores estratégicos del Estado y que contempla las potestades de administración, regulación, control y gestión en el territorio nacional, bajo los principios y derechos constitucionales establecidos.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información es el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, con la misión de lograr integrar a la población a la nueva sociedad de la información y el conocimiento, debe actuar dentro del marco político y legal del país, en los siguientes objetivos:

- Establecer las políticas del sector de las telecomunicaciones, orientadas a satisfacer las necesidades de toda la población.
- Desarrollar los planes de telecomunicaciones, en beneficio de la ciudadanía.
- Garantizar el conocimiento de las tecnologías de información y comunicación en la población del Ecuador, incrementando y mejorando la infraestructura de telecomunicaciones.

- Diseñar y ejecutar programas y proyectos específicos de corto y mediano plazo, que respondan a las políticas de desarrollo del sector.
- Liderar los procesos de diseño, creación, implantación, desarrollo y actualización de un sistema de información sobre las telecomunicaciones.
- Realizar investigaciones y estudios específicos del sector de las telecomunicaciones y de las condiciones socio-económicas que determinan su desarrollo y permitan el diseño, la formulación, implementación y evaluación de las políticas sectoriales.
- Identificar, coordinar y obtener recursos de cooperación, nacionales o internacionales, alineándolos con las políticas de desarrollo de las telecomunicaciones.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las telecomunicaciones.

Las políticas y planes de gestión sobre telecomunicaciones, implementadas en el país, buscan garantizar el acceso igualitario a este servicio, así como promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, asegurando el desarrollo de la sociedad de la información y del plan del buen vivir de toda la población.

Factores Económicos

El Gobierno Nacional como propuesta de administración gubernamental busca un proceso de transformación de la matriz productiva del Ecuador, un nuevo esquema que permita la industrialización y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la sociedad de la información.

El sector de las telecomunicaciones genera gran rentabilidad, considerando que los usuarios y clientes crecen en progresión geométrica, al igual que los avances tecnológicos; entre los años

2000 y 2011, el sector de las comunicaciones del Ecuador creció en el 280%; la construcción en el 165%, el sector financiero en el 114%, el sector petrolero en el 55%, el sector agropecuario en el 48%, el sector de transporte en el 47% y la industria en el 42%; datos con los cuales se puede visualizar que durante el última década el país se ha ido incorporando rápidamente a la globalización tecnológica y que el sector de las telecomunicaciones ha tenido un crecimiento bastante acelerado.

En el año 2012, las telecomunicaciones del Ecuador significaron 4.382 millones de dólares, equivalentes al 7,63% del Producto Interno Bruto (PIB); a pesar de que su aporte directo en el PIB del país, es relativamente bajo; su aporte indirecto es invaluable, para que los otros sectores productivos funcionen son indispensables y tienen una enorme importancia nacional, se podría decir que nada se haría en ninguno de los sectores político, económico y social, sin contar con el aporte de las telecomunicaciones.

En el año 2014, en el Ecuador el sector registra 12 mil empleos directos, cerca de 18 millones de líneas activas móviles, 2,4 millones de líneas de telefonía fija, cerca de 5,5 millones de conexiones de internet y 36 mil kilómetros de fibra óptica.

El desarrollo de las telecomunicaciones tiene un efecto trascendental en la cobertura de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), contribuyen a impulsar la innovación, el crecimiento económico, generar fuentes de empleo, aumentar la productividad, potenciar la competitividad, entre otros beneficios, por lo que el gobierno debe velar para que la inversión realizada en telecomunicaciones obtenga los réditos esperados.

Factores Socioculturales

El sector de las telecomunicaciones es un eje fundamental en la propuesta de desarrollo de los ecuatorianos y del progreso del país; con la finalidad de llegar a consolidar el Plan del Buen Vivir, es fundamental que los ciudadanos obtengan conocimientos tecnológicos, como parte

esencial de su crecimiento intelectual, por ello el MINTEL impulsa programas que ayudan a acortar la brecha digital en el Ecuador.

Estudios realizados a nivel internacional reflejan que las personas que acceden a la tecnología tienen mayor productividad y generan desarrollo productivo con valor agregado e innovación tecnológica.

La gran mayoría de las actividades económicas requieren del uso de la tecnología, por esta razón, la inclusión de la ciudadanía ecuatoriana en el campo tecnológico es prioritaria para lograr cambios productivos en el país.

La ejecución de programas de acceso a la tecnología, como los infocentros comunitarios, permite a los ciudadanos de los sectores rurales del país tener contacto directo para utilizar la red de internet, teléfono y servicios de digitación de textos. Los infocentros comunitarios del Ecuador pasaron de ser centros equipados a convertirse en centros de aprendizaje continuo, que en muchas parroquias, de las 23 provincias, donde se encuentran instalados, son centros de producción e impulso para la creación de las Mipymes.

El Gobierno Nacional, por medio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, continuará con los programas para que los ciudadanos tengan la posibilidad de acceder a la tecnología como un elemento de desarrollo y progreso, consolidando sus políticas de universalización de las TIC para erradicar el analfabetismo digital y consolidar el Ecuador digital.

Factores Tecnológicos

El Gobierno Nacional, durante los últimos 6 años, ha invertido en el sector de la tecnología y telecomunicaciones, como un campo prioritario para reestructurar el país y aprovechar las

tecnologías de información y comunicación (TIC), a fin de llevar al país hacia la nueva era digital.

Desde el año 2009, con la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, bajo el marco de la estrategia Ecuador digital 2.0., se busca fortalecer la democratización, diversificación y universalización de las tecnologías de la información y comunicación, a través de planes y programas como conectividad social, infocentros comunitarios, capacitaciones en alistamiento digital, televisión digital, entre otros.

El acceso a internet es fundamental para el desarrollo educativo, económico y tecnológico del Ecuador, la ampliación de internet móvil ha tenido un desarrollo importante, desde el 2006 cuando no existía ninguna conexión, hasta marzo 2013 que la cifra llegó a 3'521.966 conexiones de internet móvil activas; mientras que las conexiones a internet fijo, crecieron de 207.277 conexiones en el año 2006, a 4'463.390 conexiones en marzo 2013. Cabe mencionar que Ecuador ocupa los primeros puestos a nivel regional respecto del crecimiento de usuarios y conexiones de internet, experimentando una de las tasas más altas de crecimiento entre los años 2006 y 2013.

La instalación de infocentros comunitarios en todo el país, fomenta la participación, organización y el protagonismo de los sectores populares, al final del año 2012 se contabilizaron 373 infocentros instalados a nivel nacional, con un total de 503.669 beneficiarios, y 36.136 usuarios capacitados y certificados en TIC; hasta noviembre de 2014 se registran 490 infocentros a nivel nacional, con un número aproximado de 2'887.000 beneficiarios, y 139.531 usuarios capacitados y certificados en TIC.

El crecimiento de la banda ancha va acompañado de la extensión de la fibra óptica que en los últimos años, se multiplicó 10 veces. En el 2007 existían apenas 3.500 km de fibra, pero la necesidad de incrementar el acceso a los servicios de telecomunicaciones, a través de la fibra

óptica, se ha extendió hasta alcanzar 35.111 km instalados en la actualidad, y para el 2017, se proyecta llegar a los 45.000 kilómetros.

El sector de la telefonía móvil ha tenido un incremento explosivo, alcanzando un total de líneas activas de 17'402.572, que representan el 115.04% de penetración de la población nacional. Desde el 2006 se duplicó la cantidad de usuarios de telefonía móvil, cuando solo existían 8'485.050.

Las políticas públicas, también están encaminadas a cuidar la economía de todos los ecuatorianos y lograr asequibilidad a los servicios, desde el 2010 el precio del Kbps se disminuyó en un 60% y la velocidad de navegación creció hasta en un 50%.

A través del programa aulas móviles, hasta julio de 2013, se visitaron 1.801 zonas, capacitando a 259.390 personas, incluidos niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y personas con capacidades especiales.

El fomento a la educación de la mano de la tecnología es otro de los pilares fundamentales del desarrollo, es así que a noviembre de 2014, 7.105 entidades educativas públicas fueron atendidas con conectividad, además de implementarse equipamiento en 3.243 establecimientos educativos. El programa de conectividad escolar benefició a 2'695.200 estudiantes y 123.558 docentes, al igual que el equipamiento en los laboratorios de computación que sirven a 1'046.220 alumnos y 49.114 maestros.

Antes solo 2,8 millones de usuarios accedían a redes sociales y al momento son 7 millones de usuarios los que tienen acceso a redes sociales.

A través de los diferentes planes y programas que ejecuta el MINTEL, se promueve el uso de las TIC para aplicarlas en actividades que aporten en el enriquecimiento del intelecto de las personas; así como en la generación de negocios y fortalecimiento de la matriz productiva.

2.1.2. Micro Entorno

El análisis del micro entorno se realizará en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter, en base a lo cual se analizan los siguientes factores:

- Intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación con los proveedores

Gráfico 2: Las 5 fuerzas de Porter

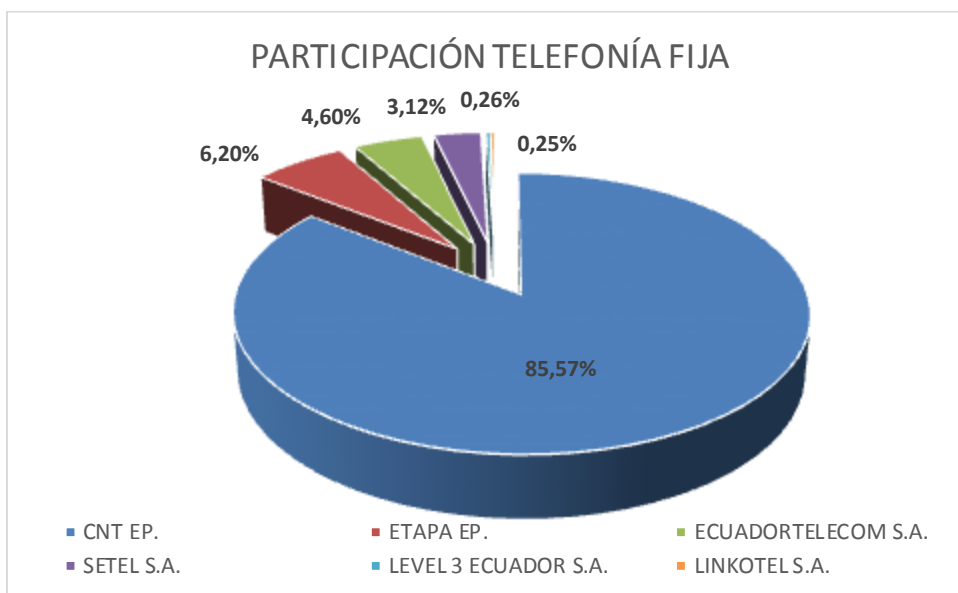


Fuente: (Porter, 2009)

Intensidad de la rivalidad con los competidores:

En el producto de telefonía fija, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. abarca el 85,57% del mercado nacional, el segmento del 14,43% que la empresa estatal deja libre, es atendido por cinco competidores: Etapa EP, Ecuadortelecom S.A., Setel S.A., Level 3 Ecuador S.A. y Linkotel S.A.

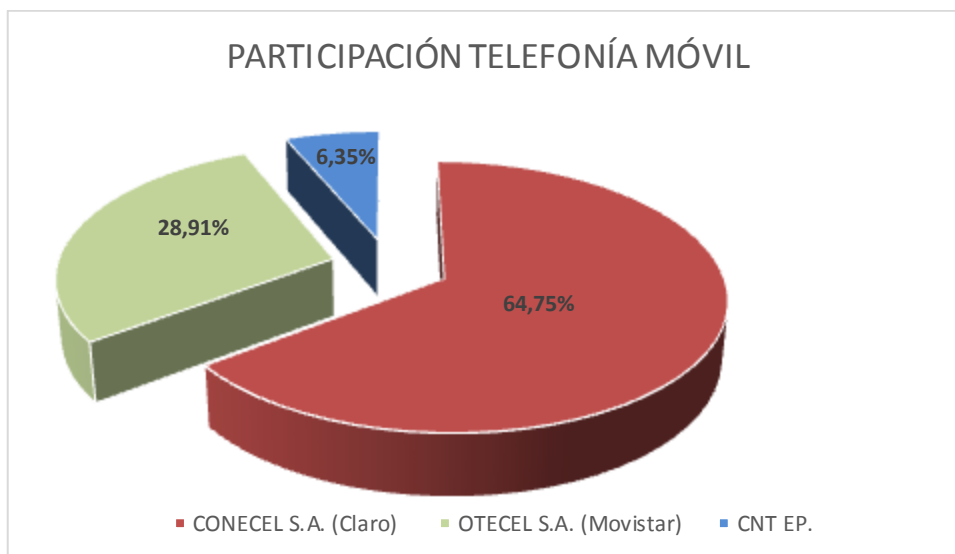
Gráfico 3: Participación Telefonía Fija



Fuente: ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) Estadísticas a marzo 2015

Por el contrario en el producto de telefonía móvil, la CNT EP., sólo tiene una participación del 6,35% en el mercado nacional, su competidor más fuerte es Conecel S.A. que abarca el 64,75% y le sigue Otecel S.A. con el 28,91%.

Gráfico 4: Participación Telefonía Móvil



Fuente: ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) Estadísticas a marzo 2015

El servicio de Internet es proporcionado por varios proveedores en el país, de lo cual la CNT EP. abarca más la mitad del mercado nacional.

Tabla 6: Participación Servicio de Internet

SERVICIO DE INTERNET	
PROVEEDORES	% PARTICIPACION EN EL MERCADO
CNT EP.	57,21%
GRUPO TV CABLE (SURATEL)	12,26%
ECUADORTELECOM	8,99%
MEGADATOS	5,96%
ETAPA EP.	4,79%
PUNTONET S.A.	3,04%
TELCONET	0,65%
CONECEL S.A.	0,06%
LEVEL 3 ECUADOR S.A.	0,05%
OTECEL S.A.	0,04%
OTROS	6,94%

Fuente: ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) Estadísticas a marzo 2015

En cuanto al servicio de televisión pagada, existen algunas empresas que ofertan este servicio en el país, sin embargo en la CNT EP., este es un producto en el cual está recién creciendo en el mercado ya que se lo oferta desde finales del año 2011.

Tabla 7: Proveedores Servicio de Televisión

PROVEEDORES TELEVISIÓN PAGADA
DIRECTV
TV CABLE
CABLEUNIÓN
UNIVISA
CONECEL (Claro TV)
CNT EP.
CABLEVISIÓN S.A.

Fuente: ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) Estadísticas a marzo 2015

Se puede observar que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., está bien posicionada en el mercado frente a sus competidores, a excepción del servicio de telefonía

móvil en el cual tiene dos fuertes competidores que abarcan el 94% del mercado nacional. La rivalidad que debe enfrentar con sus competidores es la guerra por precios competitivos, promociones de excelencia, campañas publicitarias agresivas y estar a la vanguardia de tecnología.

Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado nacional de los servicios de telefonía fija y telefonía móvil esta abastecido por las tres grandes operadora del país Conecel S.A., Otecel S.A. y CNT EP., por lo cual resultaría muy difícil para un nuevo competidor el tratar de ganar una parte del mercado, en la que cada una de las empresas tiene ya su participación.

Un nuevo competidor requeriría una inversión lo suficientemente grande para tratar de posicionarse frente a las tres operadoras y sin embargo su ingreso en el mercado no estaría asegurado si no es lo suficientemente competitivo, por lo cual es poco probable la entrada de un nuevo competidor que oferte los servicios de telefonía fija y móvil.

El servicio de internet en la actualidad es abastecido por varias empresas, y acorde con los rápidos avances tecnológicos es muy probable que muchas nuevas empresas ingresen a ofrecer este servicio, aunque sería muy difícil para los nuevos competidores el ganar la parte del mercado que es abastecida por la CNT EP., que corresponde al 57% de la población a nivel nacional, por lo cual un nuevo competidor no resultaría un amenaza en este servicio.

El servicio de televisión pagada podría ser provisto por nuevos competidores que ingresen con fuerza y competitividad, para que logren convertirse en una amenaza para las empresas que en la actualidad están ya posicionadas en el mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En los servicios de telefonía, internet o televisión pagada, como potenciales sustitutos se consideran todas las nuevas ofertas que se puedan promocionar en el mercado, con mejores planes, mejores costos, mejor servicio, tecnología de punta y más avanzada, equipos de última generación e inclusive mejor financiamiento.

La calidad del servicio, soporte y garantía son los factores determinantes para la elección de un producto de telecomunicación, así como también la confiabilidad que la empresa pueda brindar al cliente serán los determinantes para que un cliente decida sobre un producto o servicio.

Poder de negociación con los clientes

Los servicios de telecomunicaciones están dirigidos hacia toda la población, es decir existe una gran diversidad de clientes con los cuales las empresas que proveen estos servicios deben negociar, considerando así clientes individuales, clientes grupales como pequeñas, medianas y grandes empresas, clientes gubernamentales, deben considerar también la distribución de clientes por las diferentes clases sociales del país.

El poder de negociación con los diversos tipos de clientes, debe estar enfocado en ofrecer productos, servicios, planes y promociones que sean asequibles al mercado, buscando ser bastante competitivos e innovadores frente a la competencia.

La ventaja competitiva para los clientes, en la actualidad está marcada básicamente por la calidad del servicio, y su satisfacción frente al servicio o producto que está adquiriendo.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores viene dado cuando estos mantienen una posición estratégica o privilegiada, ya sea por productos, únicos o exclusivos y la importancia que estos puedan tener para una empresa, por lo cual los tratos y condiciones pueden incidir en el precio final de negociación del producto.

El poder de negociación con los proveedores va a depender de buscar los mejores precios, ofertas, descuentos que brinden la calidad, seguridad y servicio deseados.

Por la magnitud de sus operaciones, la CNT EP. es un cliente importante para sus proveedores, por lo que el poder de negociación con los proveedores puede ser considerado como una oportunidad para la empresa.

2.2 Ambiente Interno

2.2.1 Misión – Visión - Valores

Misión Empresarial

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”

Visión Empresarial

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”

Valores Empresariales

- Trabajamos en equipo

Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir los objetivos

- Actuamos con integridad

Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.

- Estamos comprometidos con el servicio

Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.

- Cumplimos con los objetivos empresariales

Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y la equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación.

- Somos socialmente responsables

Buscamos el bienestar de nuestro grupo de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

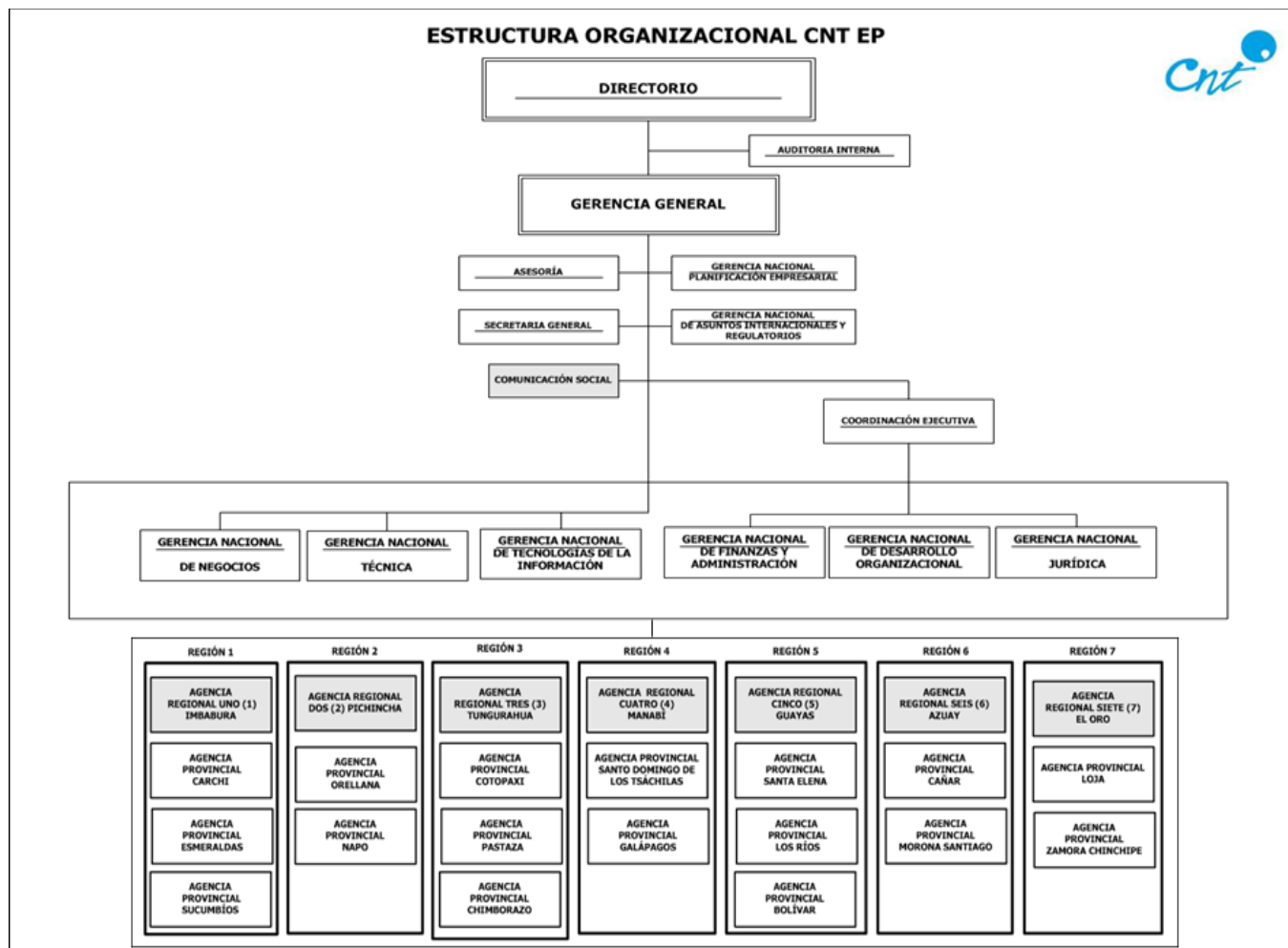
2.2.2 Estructura Organizacional

La CNT EP. cuenta con una estructura organizacional sólida y piramidal, la máxima autoridad es el Directorio que está conformado por el Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, el Titular del Organismo Nacional de Planificación y un miembro designado por el Presidente de la República.

Después del Directorio se encuentra la Gerencia General, encargada de la dirección y administración de la corporación, para lo cual dentro de la estructura se consideran ocho gerencias estratégicas nacionales que son las responsables del giro del negocio y del soporte

para la administración, y también siete agencias regionales que son las encargadas de la coordinación a nivel nacional con todas las provincias del país.

Gráfico 5: Estructura Organizacional CNT EP



Fuente: Registros de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

2.2.3 Cadena de Valor

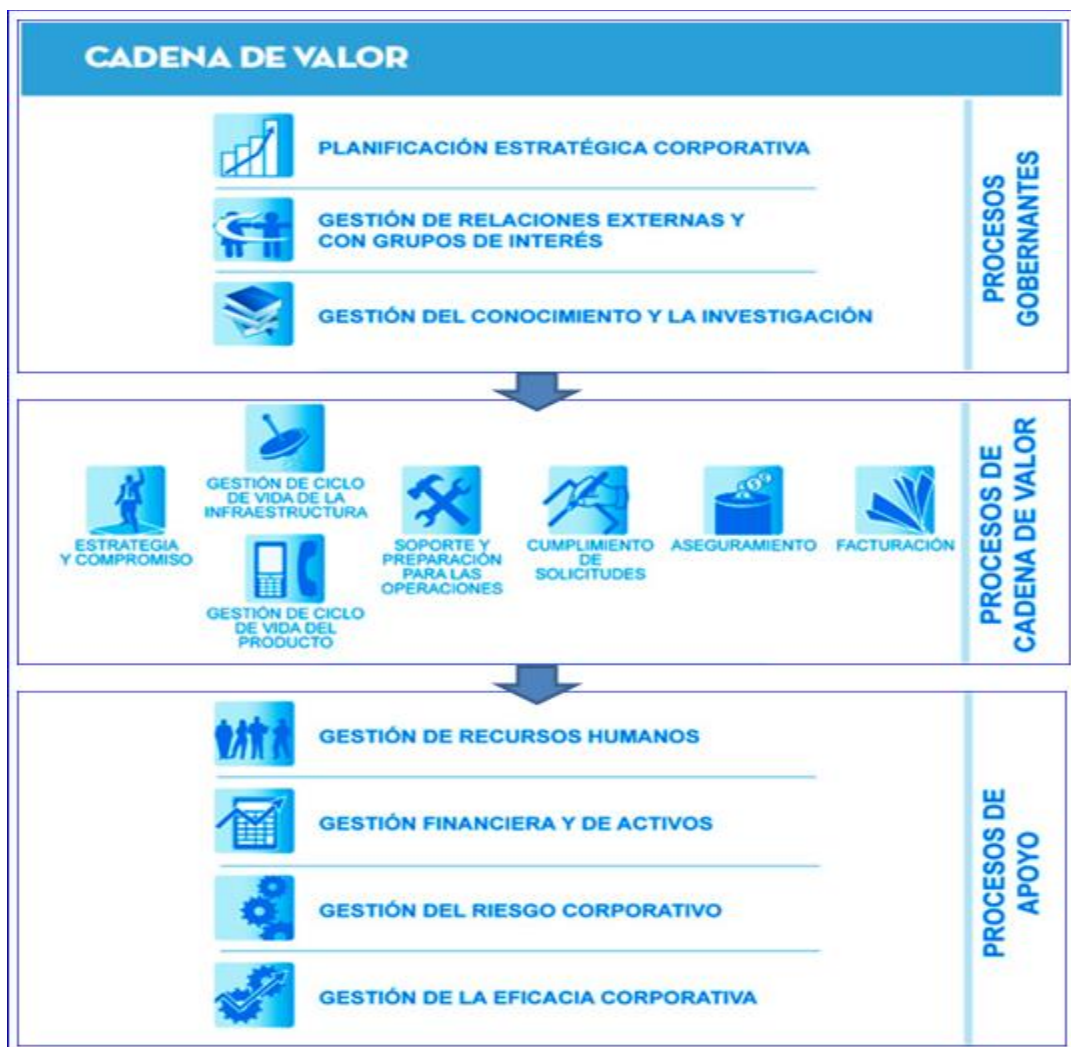
La cadena de valor de la CNT EP., está dada por tres procesos claves:

Procesos gobernantes: Dentro de los cuales se considera la planificación estratégica corporativa, la gestión de relaciones externas con grupos de interés y la gestión del conocimiento e investigación.

Procesos de cadena de valor: Donde se considera la estrategia y compromiso, gestión del ciclo de vida de la infraestructura, gestión del ciclo de vida del producto, soporte y preparación para las operaciones, cumplimiento de solicitudes, aseguramiento, facturación.

Procesos de apoyo: Corresponden a la gestión de recursos humanos, gestión financiera y de activos, gestión del riesgo corporativo, gestión de la eficacia corporativa.

Gráfico 6: Cadena de Valor CNT EP



Fuente: Registros de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

3. Investigación de campo

3.1. Elaboración de los instrumentos de investigación

Investigación documental: Consulta en fuentes documentales referentes a estudios salariales del mercado, políticas de remuneración y modelos de aplicación de remuneración variable en el sector público.

Entrevista a profundidad: Realizada para ser aplicada a tres expertos, el Gerente de Ventas Corporativas, el Gerente de Planificación Empresarial y el Gerente de Desarrollo Organizacional. El guión de la entrevista se presenta en el ANEXO 1.

El propósito de la entrevista es indagar la factibilidad de proponer un modelo de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas, así como determinar qué tipo de modelo sería el más óptimo para dicha unidad.

Focus Group: El guión de focus group se presenta en el ANEXO 2. Fue elaborado para ser aplicado a un grupo de vendedores corporativos, a fin de analizar su motivación sobre una propuesta de remuneración variable, y determinar su incentivo sobre el mejoramiento de la productividad.

3.2. Recolección de datos

Investigación Documental

Una de las fuentes documentales consultadas, fueron los estudios salariales del mercado correspondientes al primer semestre del año 2015, proporcionados por la empresa Deloitte & Touche. Los estadígrafos se presentan en el ANEXO 3.

El propósito de esta consulta es realizar la comparación de los sueldos del personal de ventas corporativas versus el mercado salarial, a fin de evidenciar la brecha salarial que pudiera existir.

Otras fuentes documentales consultadas fueron las normativas de aplicación de remuneración variable dentro del sector público, como son:

- Instructivo para la aplicación del Reglamento para el pago de Remuneración Variable de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS.
- Reglamento para el pago de remuneración variable por eficiencia, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Proceso para el Pago de Remuneración Variable, emitido por Petroamazonas EP.

El propósito al consultar estas fuentes documentales, es analizar modelos de aplicación de remuneración variable, ya puestos en práctica por organismos públicos similares a la CNT EP., a fin de determinar el modelo de aplicación óptimo para proponer en este estudio.

Entrevista a expertos

En la entrevista desarrollada a los expertos de las tres áreas correspondientes a Ventas Corporativas, Planificación Empresarial y Desarrollo Organizacional se obtuvo la siguiente información

Tabla 6: Entrevista a profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD		
PREGUNTA	ENTREVISTADO	CONTESTACIÓN
1) ¿Es importante contar con estructuras salariales que guarden equidad interna y externa acorde al mercado laboral?	Entrevistado 1	Si, sobre todo para la fuerza de ventas es indispensable que sus remuneraciones sean competitivas frente al mercado, para motivar al personal y evitar los altos índices de rotación
	Entrevistado 2	Es muy importante que la gestión del área de Talento Humano vele por que el sistema de remuneraciones sea equitativo para los colaboradores y guarde relación con el mercado
	Entrevistado 3	Efectivamente, la función del área de Talento Humano está enfocada en realizar los estudios que correspondan, a fin de identificar brechas salariales y proponer esquemas remunerativos justos, equitativos y competitivos frente al mercado laboral.
2) ¿Frente a las brechas salariales que puedan existir, se podría plantear propuestas de remuneración variable?	Entrevistado 1	Es una manera muy factible para disminuir una brecha salarial, sobre todo para el caso del personal comercial, considerando que la CNT al ser una empresa pública, no maneja el concepto de comisiones por ventas, como lo hacen las empresas de la competencia
	Entrevistado 2	En la actualidad el concepto de remuneración variable es el más acertado para retribuir al personal en función a su gestión y disminuir las brechas salariales que puedan existir frente al mercado
	Entrevistado 3	Existen dos opciones de cubrir las brechas salariales, la una directamente revalorizando la escala salarial de un cargo, y la otra con una propuesta de remuneración variable que esté a la par con el desempeño, lo cual da mayor valor agregado a la gestión del personal

ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015

3) ¿Considera recomendable proponer esquemas de remuneración variable como parte de las compensaciones de los colaboradores?	Entrevistado 1	Es muy recomendable para motivar al personal y que esto se convierta en un incentivo para que enfoque su desempeño en función a resultados
	Entrevistado 2	Se podría incluir un valor variable siempre y cuando sea en función de indicadores de gestión, proponiendo modelos que retribuyan en base al logro de resultados por parte de los colaboradores
	Entrevistado 3	La nuevas tendencias motivan a que se incluya un valor variable, ya que este concepto propicia mecanismos de retribución al personal en función a su desempeño y resultados
4) ¿Es recomendable establecer indicadores de gestión a fin de evaluar el aporte de los colaboradores?	Entrevistado 1	Es recomendable ya que de esta manera se puede medir y evaluar la gestión de la fuerza de ventas
	Entrevistado 2	Los indicadores de gestión, constituyen el único mecanismo por el cual se puede medir los resultados alcanzados por los colaboradores
	Entrevistado 3	La medición y evaluación de la gestión del personal a través de indicadores es fundamental ya que con ello no solo se obtiene los resultados de su cumplimiento, sino que también sirven para proponer planes de incentivos
5) ¿Sería recomendable reconocer el esfuerzo de los colaboradores en función al logro de objetivos y resultados?	Entrevistado 1	Sería muy recomendable reconocer y premiar el esfuerzo del personal, lo cual ayudará a incentivar un mejor desempeño
	Entrevistado 2	Una buena manera de motivar al personal, sería el premiar sus logros alcanzados
	Entrevistado 3	Una buena práctica adoptada por el mercado laboral es el retribuir a los colaboradores en función a su esfuerzo y aporte con la organización
6) ¿Considera viable la aplicación de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas?	Entrevistado 1	Sería una propuesta muy viable y beneficiosa para el área corporativa
	Entrevistado 2	Establecer un modelo apropiado, con indicadores de medición de resultados, sería una propuesta muy viable para el área de Ventas Corporativa
	Entrevistado 3	Sería una propuesta viable y retadora tanto para el personal de Ventas Corporativas, como para toda la CNT
7) ¿Qué modelo de remuneración variable sería el más adecuado para el área de Ventas Corporativas?	Entrevistado 1	Un modelo por resultados, considerando que el área de Ventas Corporativas tiene establecidas sus metas e indicadores de gestión que son evaluados en forma mensual
	Entrevistado 2	Se podría establecer un modelo de remuneración variable por resultados en función a los indicadores establecidos para esta área
	Entrevistado 3	Sin duda alguna, el modelo enfocado a resultados, sería el más adecuado, considerando que en el área comercial se evalúa la gestión de ventas permanentemente
8) ¿Considera que la remuneración variable es un sistema de compensación que motive al personal?	Entrevistado 1	Efectivamente es un sistema que va a motivar al personal, ya que el personal va a sentir que se está reconociendo su esfuerzo
	Entrevistado 2	Un modelo de remuneración variable, es un sistema exigente, pero a la vez es motivador para el personal, ya que constituye una retribución adicional por su gestión
	Entrevistado 3	Reconocer el esfuerzo del personal es un mecanismo sin duda motivador que alienta al personal a poner más dedicación en su trabajo
9) ¿Se podría mejorar la productividad, estableciendo un método de compensación que incentive al personal?	Entrevistado 1	Un método de compensación que incentive al personal a dar su mayor esfuerzo, generará un impacto positivo sobre la productividad
	Entrevistado 2	Un incentivo para el personal sobre todo en la forma compensación dará como resultado un mejoramiento de la productividad
	Entrevistado 3	El personal motivado frente a un incentivo económico va a reaccionar activamente en función de elevar significativamente sus resultados, cumpliendo o hasta sobre cumpliendo sus metas de ventas, lo cual mejorará los índices de productividad

ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015

10) ¿Un modelo de remuneración variable para Ventas Corporativas, tendrá influencia sobre la productividad comercial?	Entrevistado 1	Habría una influencia directa sobre la productividad porque la fuerza de ventas se enfocaría en alcanzar las metas propuestas, comercializando la mayor cantidad de productos ofertados por la CNT, mejorando significativamente la productividad comercial
	Entrevistado 2	Con un modelo de remuneración variable, el área de Ventas Corporativas apuntará exclusivamente a mejorar el resultado de sus indicadores, lo cual significa que la gestión de ventas dará un salto incremental, lo cual impactará directamente en la productividad del área comercial
	Entrevistado 3	Es muy seguro que haya una incidencia ya que al tener al personal incentivado por un pago adicional, se enfocará en poner todo su esmero por mejorar su rendimiento, y de esa manera habrá una influencia positiva sobre la productividad comercial

Elaborado por: Autor

Focus Group

En el focus group aplicado a 12 colaboradores del área de ventas corporativas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7: Focus Group

FOCUS GROUP	
TEMA	INFORMACIÓN RECOPIADA
TEMA 1: SOBRE LA GESTIÓN DE VENTAS	<p>El personal del área de Ventas Corporativas señala que gracias a las frecuentes capacitaciones, conoce claramente el proceso de ventas, teniendo conocimiento específico sobre todos los productos y servicios que la CNT EP. oferta en el mercado a nivel nacional. Adicional mencionan que anualmente se elabora el plan de ventas para el área, sobre el cual tiene claramente definido cuales son los productos y promociones que se ofrecen a los sectores que atienden, que en este caso es a nivel de instituciones de gobierno, grandes empresas y pymes.</p> <p>Sobre las metas de ventas, señalan que mensualmente se definen las metas de venta por cada uno de los vendedores y que las mismas son la base para establecer los indicadores de gestión que también se evalúan mensualmente.</p> <p>Señalan que a pesar de que conocen cuál es su meta de ventas y los indicadores de gestión, básicamente no se enfocan en el resultado de los mismos, indicando que hasta el momento las mediciones que se realizan mensualmente no han sido la base para proponer planes de acción sobre los resultados del área.</p> <p>Indican que tenían conocimiento de que los indicadores de gestión sirven para medir el desempeño del área y de los colaboradores, pero desconocían que en base a los estos indicadores se pueden proponer planes de incentivos para los colaboradores, sobre lo cual el personal se presenta motivado y despierta su atención para enfocarse en mejorar la gestión tanto individual como a nivel del área.</p>
TEMA	INFORMACIÓN RECOPIADA
TEMA2: SOBRE LA REMUNERACIÓN VARIABLE	<p>Sobre el tema de remuneración variable los participantes presentan gran interés, aunque inician indicando que al momento siente desmotivación por el modelo de compensación vigente que contempla el salario fijo que de lo que conocen está por debajo de lo que cancela la competencia que paga valores de comisiones por ventas, lo que la CNT. no considera dentro de sus políticas, por lo cual la propuesta de remuneración variable les parece muy atractiva y motivante.</p> <p>Se expone que una propuesta de remuneración variable está orientada a retribuir el esfuerzo del personal en función del cumplimiento de los resultados esperados por la empresa, que en principio es una propuesta exigente y retadora, que se vale de los indicadores de gestión para validar los resultados de cumplimiento y en función a los mismos retribuir la gestión tanto individual como grupal del área.</p> <p>El personal corporativo manifiesta que considera que la idea de tener una retribución adicional en función a su desempeño es una propuesta muy motivante, que le parece innovador que la empresa genere propuestas que premien el esfuerzo de los colaboradores en función al logro de resultados, y que sin duda este sería un mecanismo que motivaría el desempeño de grupo de vendedores.</p>

TEMA	INFORMACIÓN RECOPIADA
TEMA 3: SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL	Con respecto al tema de productividad, los participantes reconocen que en la actualidad no consideran que el área está siendo lo suficientemente productiva, que efectivamente podría llegar a ser mucho más productiva. Consideran que una propuesta de remuneración variable es un incentivo que va a llevar a una motivación del personal y del área en general, que al ser una propuesta retadora y exigente va a dar como resultado una reactivación de la productividad comercial.

Elaborado por: Autor

3.3. Procesamiento, análisis e interpretación

Como resultado de la investigación realizada en base la información recopilada a través de las herramientas utilizadas se determina:

Necesidad de revisar el esquema de compensación del área de Ventas Corporativas versus el mercado laboral

La estructura salarial de la CNT EP., debe mantener equilibrio interno, así como equilibrio externo frente al mercado laboral, es indispensable ser competitivos en relación al mercado sobre todo en las áreas estratégicas, como es en éste caso el área comercial corporativa, que atiende al sector del gobierno nacional, las grandes empresas y las pymes, un área estratégica que debe contar con personal motivado y comprometido con su gestión.

Mediante el análisis del esquema de compensación vigente para Ventas Corporativas se verifica que la estructura salarial actual que mantiene CNT EP. para los cargos de vendedores corporativos, solo contempla un valor fijo, mientras que la estructura salarial del mercado contempla un valor fijo y un valor variable.

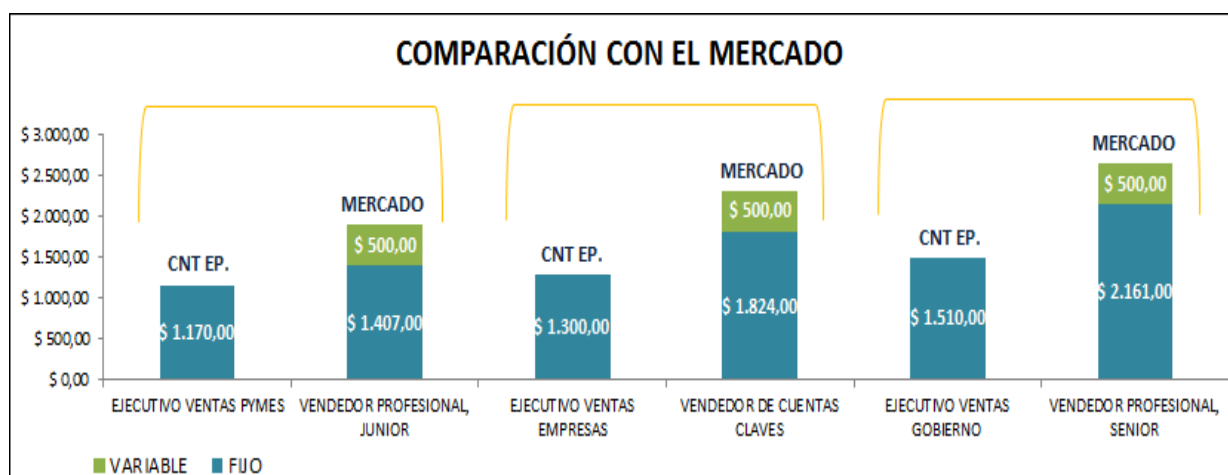
De la comparación de la compensación total que mantiene la CNT EP., versus la compensación total que reporta el mercado, se determina que existe una dispersión salarial del 73%, en los valores correspondientes a los cargos de ventas corporativas.

Tabla 8: Comparación con el mercado

INFORMACIÓN CNTEP.				INFORMACIÓN DELOITTE & TOUCHE				DISPERSIÓN COMPENSACIÓN TOTAL	
CARGO	ESCALAS SALRIALES CNTEP - 2015			CARGOS HOMOLOGADOS DELOITTE	ESCALAS SALARIALES DELOITTE - 2015			VALOR	%
	FIJO	VARIABLE	COMPENSACIÓN TOTAL		FIJO	VARIABLE	COMPENSACIÓN TOTAL		
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	\$ 0,00	\$ 1.170	VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	\$ 1.407	\$ 500	\$ 1.907	\$ 737	63%
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	\$ 0,00	\$ 1.300	VENDEDOR DE CUENTAS CLAVES	\$ 1.824	\$ 500	\$ 2.324	\$ 1.024	79%
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	\$ 0,00	\$ 1.510	VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	\$ 2.161	\$ 500	\$ 2.661	\$ 1.151	76%
PROMEDIO DISPERSIÓN TOTAL								\$ 971	73%

Elaborado por: Autor

Gráfico 7: Comparación con el mercado



Elaborado por: Autor

Las empresas de telecomunicaciones que son competencia para la CNT, básicamente Claro y Movistar, son empresas privadas que manejan el concepto de comisión por ventas dentro del concepto de compensación total; la CNT EP. por ser una empresa pública que se rige bajo la normativa del gobierno nacional, no maneja el concepto de comisiones, al momento está incursionando en incluir el concepto de remuneración variable, como un rubro adicional al sueldo, en función al cumplimiento de objetivos o resultados.

En este caso de estudio, frente a la brecha salarial registrada en relación con el mercado se considera necesario realizar una propuesta de remuneración variable que permita equiparar los rubros de compensación al nivel del mercado; a la vez esta propuesta debe estar en función del cumplimiento de resultados por parte del personal, lo cual conllevará a una motivación del personal corporativo, a fin de que logre el mejoramiento de su productividad.

Necesidad de proponer un modelo de remuneración variable

En base al estudio realizado, en primer lugar se confirma la necesidad de proponer un modelo de remuneración variable para que sea implementado en el área de ventas corporativas con el propósito de cubrir la brecha salarial existente, así como para motivar al personal para que se enfoque en el logro de resultados y se incentive la productividad comercial.

Considerando que el dentro de la CNT EP., se manejan dos tipos de modelos de remuneración variable, uno por objetivos y otro por resultados, el modelo por objetivos se basa en la retribución en función al cumplimiento de un proyecto específico en un tiempo determinado, mientras que el modelo por resultados se basa en medición cíclica de resultados obtenidos por la gestión desempeñada dentro de la empresa.

En base a las características de área de Ventas Corporativas y en función de que dicha área cuenta con un modelo de gestión basado en metas y resultados, el mismo que se evalúa de manera cíclica en forma mensual, se propone el modelo de remuneración variable por resultados para los vendedores corporativos.

Necesidad de motivar al personal para incentivar la productividad

Se evidencian dos factores fundamentales por los cuales el personal corporativo refleja desmotivación, en primer lugar la brecha salarial existente frente al mercado, lo cual ocasiona que el personal sienta que su retribución no es acorde con la del mercado y no ponga mayor

esfuerzo en el desarrollo de su gestión, sin enfocarse a resultados, lo cual ocasiona altos índices de rotación de personal; en segundo lugar el tener establecido un modelo de gestión, pero que el mismo no sea visto como como incentivo sobre su desempeño, es decir la medición de metas y resultados se realiza mensualmente sin que los resultados obtenidos sirvan para establecer planes de mejora, o propuestas de incentivos.

En este caso dentro de los resultados obtenidos del focus group se plantea la necesidad de que los indicadores de gestión sean la base para desarrollar propuestas de incentivos que motiven al personal. Una propuesta de remuneración variable en función a cumplimiento de metas y resultados propuesto para el área de ventas corporativas, se presenta como un factor motivante para el personal, que lo impulsará a esforzarse por mejorar los indicadores de gestión, considerando que podrán acceder a un incentivo económico adicional, que retribuirá directamente en función al esfuerzo desempeñado por cada colaborador.

La motivación por una propuesta de remuneración variable dará como resultado el mejoramiento de los indicadores de gestión, lo cual impactará directamente en los resultados de productividad, del área comercial, es decir habrá una reactivación de la productividad.

FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo

1. Resumen de la observación

Como resultado del análisis del ambiente externo se destacan como factores relevantes del macro entorno, las políticas del Gobierno Nacional que consideran al sector de las telecomunicaciones como un eje estratégico para el desarrollo social y económico del país, con la misión de integrar a la población a la nueva sociedad de la información y el conocimiento, y con el fin de general un proceso de transformación de la matriz productiva del Ecuador, en base a un nuevo esquema que permita la industrialización y la inclusión de la población a las tecnologías de información y comunicación TIC.

Parte del Plan Nacional del Buen Vivir es disminuir la brecha digital en el Ecuador, considerando que la inclusión de la ciudadanía ecuatoriana en el campo tecnológico es prioritaria para lograr cambios productivos en el país; por lo cual el gobierno ha priorizado las inversiones en los sectores de tecnología y telecomunicaciones a fin de establecer planes y programas de conectividad social, que lleven al país a la nueva era digital

Como parte del análisis del micro entorno se observar que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una empresa sólida, que al momento se encuentra bien posicionada frente al mercado nacional, principalmente con sus servicios de telefonía fija e internet fijo, a pesar de tener dos grandes competidores en el servicio de telefonía móvil, como son Claro y Movistar hay una baja probabilidad de que ingresen nuevos rivales que representen una fuerte amenaza para la empresa.

En base al análisis del ambiente interno se observar que la CNT EP, se enfoca en atender al mercado nacional bajo el criterio de ser la empresa líder en telecomunicaciones con el propósito de cubrir las necesidades de comunicación de los ecuatorianos, agregando valor al servir a la ciudadanía con calidad e innovación, para lo cual cuenta con una estructura

organizacional sólida y muy bien conformada, que le permite solventar las demandas del giro del negocio, así como los procesos de administración y apoyo a la gestión; considerando también que su cadena de valor se enfoca en los procesos claves de la organización.

En base al análisis general de los ambientes externos e internos que integran el entorno de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se presenta un análisis FODA, de la empresa:

Tabla 9: Matriz FODA

ANÁLISIS FODA	
Interno	Externo
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa pública ▪ Posicionamiento en el mercado ▪ Líder en telefonía fija e internet fijo ▪ Presencia a nivel nacional ▪ Autonomía financiera ▪ Alta rentabilidad en ventas ▪ Innovación tecnológica ▪ Plataformas robustas para la administración de la información y cobertura 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de posicionamiento como proveedor de telefonía móvil ▪ Demora en los procesos ▪ Dificultades en la atención a clientes por el gran número de usuarios ▪ Desconfianza en el servicio ▪ Zonas sin cobertura
Positivo	Negativo
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respaldo del gobierno nacional ▪ Formar parte de uno de los sectores estratégicos del país ▪ Inversión para el desarrollo de las TIC en el país ▪ Ingreso a una era digital en el país ▪ Crecimiento del mercado de telecomunicaciones ▪ Proyectos sociales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores multinacionales ▪ Desarrollo tecnológico acelerado ▪ Políticas del gobierno nacional ▪ Situación económica del país

Elaborado por: Autor

Del análisis FODA se determina que la mayor fortaleza de la CNT EP. es ser una empresa pública, lo cual le brinda una gran oportunidad que es el formar parte de uno de los sectores estratégicos del país, que cuenta con el apoyo del Gobierno Nacional, mientras que la mayor debilidad es no ser el mayor proveedor de telefonía móvil en el país teniendo fuertes competidores multinacionales como amenaza.

2. Inducción

Como resultado de la investigación realizada se determina la necesidad de estudiar el sistema de compensación aplicado al área de Ventas Corporativas de la CNT EP., a fin proponer un modelo de remuneración variable, el cual permita motivar el desempeño laboral enfocado al logro de resultados, con la finalidad de retribuir al personal con un rubro adicional en función de su aporte en la empresa, y que esto tenga como resultado un impacto en la productividad comercial de la corporación.

A la par una propuesta de remuneración variable es un factor que permitirá cubrir la brecha salarial con el mercado laboral, como una estrategia para mantener las remuneraciones alineadas con el mercado salarial, siendo competitivos frente a la competencia.

Dentro del análisis del modelo de remuneración variable para el área corporativa, se determina que dadas las características y funciones del área en mención, el modelo óptimo de aplicación es el que corresponde a la evaluación por resultados, considerando los indicadores de gestión que van a permitir vincular directamente la retribución enfocada en el desempeño, versus los resultados alcanzados.

Adicional en este estudio es necesario realizar el análisis financiero del costo de implementación de la propuesta de remuneración variable para el personal corporativo, a fin de analizar la relación costo beneficio, del proyecto presentado en este estudio.

3. Hipótesis

¿Un modelo de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas, impacta positivamente en la productividad comercial de la CNT EP?

4. Probar la hipótesis

La hipótesis planteada, propone que al implementar un modelo de remuneración variable para el grupo de vendedores corporativos, se tendrá un impacto favorable sobre la productividad comercial.

En este caso para realizar la comprobación de la hipótesis planteada, se inicia realizando la propuesta del modelo de remuneración variable.

Dada la situación salarial actual de los cargos corporativos, donde se refleja una brecha salarial del 73% frente a las compensaciones del mercado, y con la finalidad de cubrir esta diferencia, la propuesta de remuneración variable se considera en función a un factor porcentual del 80% del valor de la escala salarial de cada uno de los cargos corporativos.

Tabla 10: Factor porcentual para determinar el rubro variable

FACTOR PORCENTUAL PARA DETERMINAR EL RUBRO VARIABLE			
CARGO	FIJO	FACTOR PORCENTUAL	VARIABLE
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	80%	\$ 936
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	80%	\$ 1.040
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	80%	\$ 1.208

Elaborado por: Autor

Con el factor porcentual propuesto, se logra cubrir la brecha salarial y tener un rango de compensaciones, competitivo frente al mercado.

El esquema de compensaciones vigente versus el esquema de compensaciones propuesto, se presentan a continuación:

Tabla 11: Situación actual compensación total

SITUACIÓN ACTUAL			
CARGO	ESCALAS 2015		COMPENSACIÓN TOTAL
	FIJO	VARIABLE	
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	\$ 0,00	\$ 1.170
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	\$ 0,00	\$ 1.300
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	\$ 0,00	\$ 1.510

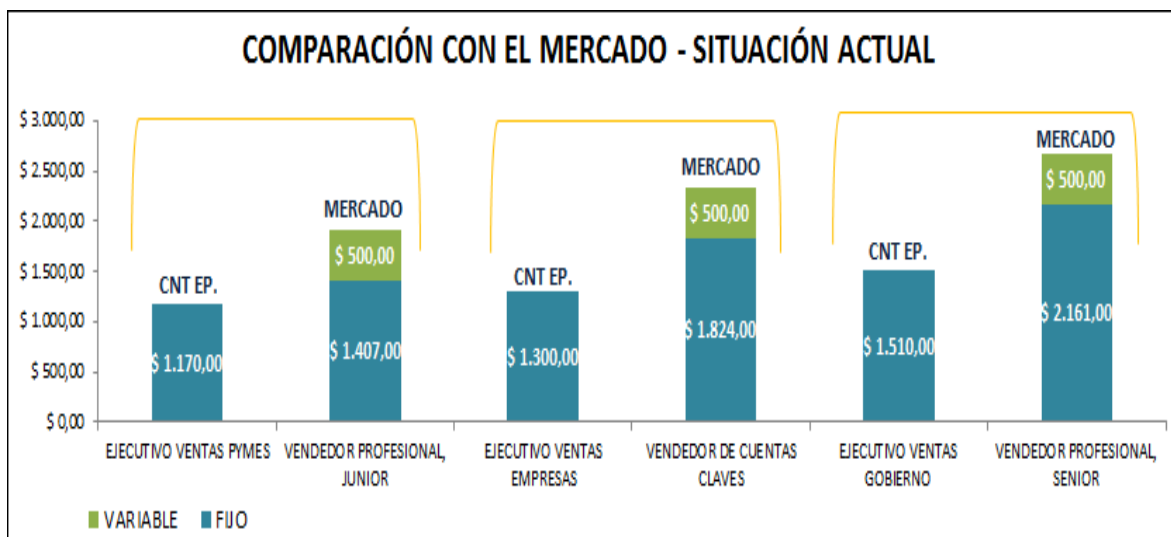
Elaborado por: Autor

Tabla 12: Situación propuesta compensación total

SITUACIÓN PROPUESTA			
CARGO	ESCALAS 2015		COMPENSACIÓN TOTAL
	FIJO	VARIABLE	
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	\$ 936	\$ 2.106
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	\$ 1.040	\$ 2.340
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	\$ 1.208	\$ 2.718

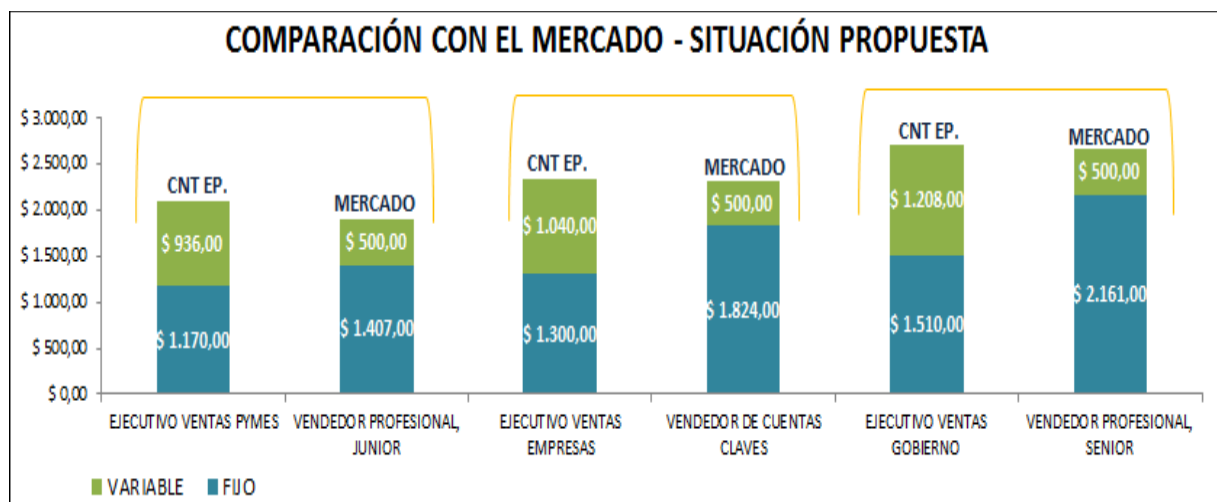
Elaborado por: Autor

Gráfico 8: Comparación con el mercado situación actual



Elaborado por: Autor

Gráfico 9: Comparación con el mercado situación propuesta



Elaborado por: Autor

Los gráficos muestran la comparación con el mercado, tanto en la situación actual con el esquema salarial vigente, como la situación propuesta con la consideración de un valor variable.

La propuesta de remuneración variable, será considerada en función al cumplimiento del plan de ventas para proyectos corporativos, en un porcentaje mínimo del 90% en forma mensual.

El plan de ventas para el área corporativa, proyectado para el año 2015, señala que la meta de ventas en proyectos corporativos es de quince millones (\$15.000.000 USD), considerando un incremento porcentual del 4% mensual, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 13: Plan de Ventas 2015 – Proyectos Corporativos

PLAN DE VENTAS 2015 PROYECTOS CORPORATIVOS		
MES	% INCREMENTO MENSUAL	PROYECCIÓN
Enero - 2015	4%	\$ 1.000.000
Febrero - 2015	4%	\$ 1.040.000
Marzo - 2015	4%	\$ 1.081.600
Abril - 2015	4%	\$ 1.124.864
Mayo - 2015	4%	\$ 1.169.859
Junio - 2015	4%	\$ 1.216.653
Julio - 2015	4%	\$ 1.265.319
Agosto - 2015	4%	\$ 1.315.932
Septiembre - 2015	4%	\$ 1.368.569
Octubre - 2015	4%	\$ 1.423.312
Noviembre - 2015	4%	\$ 1.480.244
Diciembre - 2015	4%	\$ 1.539.454
TOTAL	48%	\$ 15.025.805

Elaborado por: Autor

Fuente: Plan de Ventas 2015 CNT EP.

La gestión de ventas en proyectos corporativos durante el primer semestre del año 2015, refleja los siguientes resultados de ejecución:

Tabla 14: Resultados plan de ventas 1er. Semestre 2015

RESULTADOS PLAN DE VENTAS 1er. SEMESTRE AÑO 2015				
PROYECTOS CORPORATIVOS				
MES	PROYECCIÓN	EJECUCIÓN	% EJECUCIÓN	DIFERENCIA NO EJECUTADO
Enero - 2015	\$ 1.000.000	\$ 682.100	68%	-\$ 317.900
Febrero - 2015	\$ 1.040.000	\$ 724.600	70%	-\$ 315.400
Marzo - 2015	\$ 1.081.600	\$ 775.500	72%	-\$ 306.100
Abril - 2015	\$ 1.124.864	\$ 849.200	75%	-\$ 275.664
Mayo - 2015	\$ 1.169.859	\$ 876.240	75%	-\$ 293.619
Junio - 2015	\$ 1.216.653	\$ 907.342	75%	-\$ 309.311
TOTAL	\$ 6.632.975	\$ 4.814.982	72%	-\$ 1.817.994

Elaborado por: Autor

Fuente: Plan de Ventas 2015 CNT EP.

ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015

Como resultado del cumplimiento del plan de ventas de proyectos corporativos durante el primer semestre del año 2015, se verifica que el porcentaje promedio de ejecución es del 72% sobre lo proyectado, dejando un rubro de ventas no ejecutadas por 1,8 millones, lo cual significa que la CNT EP. no percibió dicho valor, representando el 28% de no cumplimiento del plan de ventas para proyectos corporativos.

La propuesta de remuneración variable presentada busca incentivar el nivel de productividad, del grupo de vendedores corporativos, por lo cual se plantea que el rubro variable sea considerado en función al porcentaje de ejecución del plan de ventas en un promedio de cumplimiento mínimo del 90% en forma mensual.

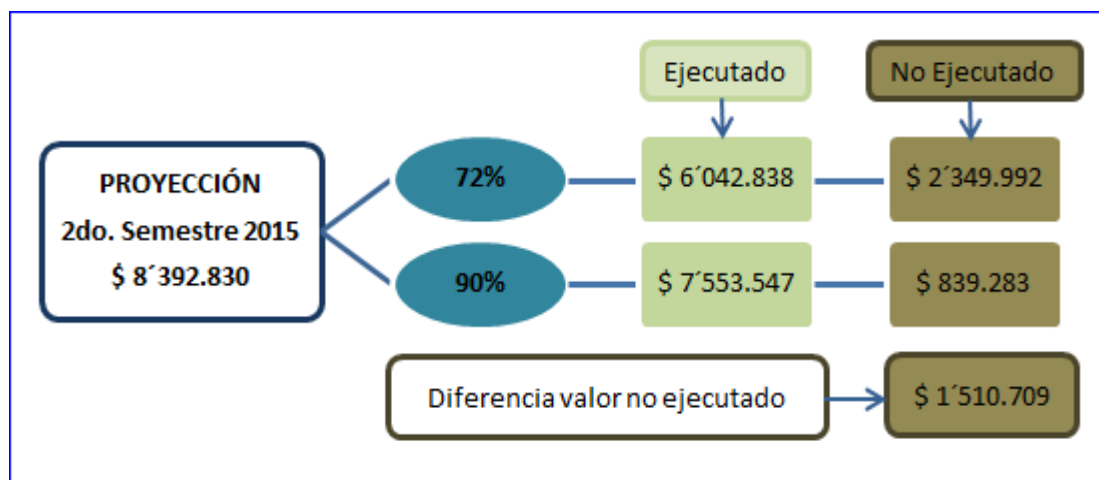
En función al plan de ventas, el modelo de remuneración variable propone mejorar el 72% de cumplimiento a un 90% de cumplimiento a partir del segundo semestre del año 2015, con lo cual se obtendrán los siguientes resultados:

Tabla 15: Plan de ventas 2do. Semestre 2015

PLAN DE VENTAS 2do. SEMESTRE AÑO 2015								
PROYECTOS CORPORATIVOS								
MES	PROYECCIÓN	% EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	DIFERENCIA NO EJECUTADO	% EJECUCIÓN	EJECUCIÓN	DIFERENCIA NO EJECUTADO	DIFERENCIA 72% vs. 90%
jul-15	\$ 1.265.319	72%	\$ 911.030	-\$ 354.289	90%	\$ 1.138.787	-\$ 126.532	\$ 227.757
ago-15	\$ 1.315.932	72%	\$ 947.471	-\$ 368.461	90%	\$ 1.184.339	-\$ 131.593	\$ 236.868
sep-15	\$ 1.368.569	72%	\$ 985.370	-\$ 383.199	90%	\$ 1.231.712	-\$ 136.857	\$ 246.342
oct-15	\$ 1.423.312	72%	\$ 1.024.785	-\$ 398.527	90%	\$ 1.280.981	-\$ 142.331	\$ 256.196
nov-15	\$ 1.480.244	72%	\$ 1.065.776	-\$ 414.468	90%	\$ 1.332.220	-\$ 148.024	\$ 266.444
dic-15	\$ 1.539.454	72%	\$ 1.108.407	-\$ 431.047	90%	\$ 1.385.509	-\$ 153.945	\$ 277.102
TOTAL	\$ 8.392.830	72%	\$ 6.042.838	-\$ 2.349.992	90%	\$ 7.553.547	-\$ 839.283	\$ 1.510.709

Elaborado por: Autor

Gráfico 10: Propuesta sobre la proyección para el 2do. Semestre 2015



Elaborado por: Autor

El gráfico muestra que si el nivel de productividad considerado para la ejecución del plan de ventas, aumenta del 72% al 90% en función a la propuesta de remuneración variable presentada, el valor de ingresos adicionales que percibirá la CNT EP. será de 1'5 millones, con lo que se puede afirmar que la implementación del modelo remuneración variable por resultados para el área de ventas corporativas, tendrá un impacto en la productividad del área comercial.

5. Demostración o refutación

Con el objetivo de demostrar la factibilidad de implementar la propuesta de remuneración variable, se ha realizado un análisis costo beneficio, mediante el cual se podrá determinar si el proyecto presentado en este estudio es viable.

Tabla 16: Costo situación actual

COSTO SITUACIÓN ACTUAL					
CARGO	ESCALAS 2015		REMUNERACIÓN TOTAL	No. de Vendedores	COSTO TOTAL
	FIJO	VARIABLE			
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	\$ 0,00	\$ 1.170	16	\$ 18.720
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	\$ 0,00	\$ 1.300	16	\$ 20.800
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	\$ 0,00	\$ 1.510	13	\$ 19.630
				45	\$ 59.150

Elaborado por: Autor

Tabla 17: Costo situación propuesta

COSTO SITUACIÓN PROPUESTA					
CARGO	ESCALAS 2015		REMUNERACIÓN TOTAL	No. de Vendedores	COSTO TOTAL
	FIJO	VARIABLE			
EJECUTIVO VENTAS PYMES	\$ 1.170	\$ 936	\$ 2.106	16	\$ 33.696
EJECUTIVO VENTAS EMPRESAS	\$ 1.300	\$ 1.040	\$ 2.340	16	\$ 37.440
EJECUTIVO VENTAS GOBIERNO	\$ 1.510	\$ 1.208	\$ 2.718	13	\$ 35.334
				45	\$ 106.470

Elaborado por: Autor

Tabla 18: Diferencia entre el costo actual y el costo propuesto

DIFERENCIA ENTRE COSTO ACTUAL Y COSTO PROPUESTO		
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL
COSTO SITUACIÓN ACTUAL	\$ 59.150	\$ 354.900
COSTO SITUACIÓN PROPUESTA	\$ 106.470	\$ 638.820
DIFERENCIA	\$ 47.320	\$ 283.920

Elaborado por: Autor

En la tabla 18 podemos observar que el costo de implementación de remuneración variable en forma mensual representa un valor de \$47.420 USD, lo cual proyectado para aplicar en el segundo semestre del año 2015 significa un costo semestral de \$283.920 USD.

En tabla 15 junto con el gráfico 10, se muestra que el beneficio que percibiría la CNT EP. con un cumplimiento del 90% de la meta del plan de ventas, durante el segundo semestre del año 2015, sería el valor de \$ 1'510.709 USD.

Tabla 19: Relación Beneficio/Costo

RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	
BENEFICIO	\$ 1.510.709
COSTO	\$ 283.920
RELACIÓN B/C	\$ 5,32

Elaborado por: Autor

La tabla 19 muestra que existe una relación Beneficio/Costo de 5,32, lo cual significa que por cada dólar invertido en el proyecto, la empresa percibirá una ganancia de \$5,32 dólares, con lo cual se concluye que el proyecto es viable.

6. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Es importante que las empresas actualicen sus mecanismos de compensación, tal como lo está empezando a realizar la CNT EP, al incluir dentro de la compensación, un rubro variable en función al desempeño, ya que con esto se fomenta en los colaboradores una cultura de trabajo en función al cumplimiento tanto de objetivos como de resultados.
- Se concluye que es fundamental realizar comparaciones con el mercado para analizar la situación de la empresa frente a la competencia y al mercado en general, con lo cual se puede determinar las brechas salariales existentes, a fin de proponer planes que ayuden a cubrir las mismas.
- Se concluye que el estudio del sistema de compensación aplicado al área de Ventas Corporativas de la CNT EP. para identificar la necesidad de proponer un modelo de remuneración variable, que permita motivar el desempeño laboral enfocado al logro de resultados, generando un impacto en la productividad comercial de la CNT EP., es factible y viable.

- Como resultado del diagnóstico de los ambientes interno y externo, se concluye que al momento la corporación se encuentra en una posición estable dentro del mercado, y que al ser una empresa pública tiene una gran fortaleza al contar con el impulso que el Gobierno Nacional está dando al desarrollo de las telecomunicaciones como uno de los sectores estratégicos, con el propósito de generar un país innovado hacia la era digital.

Recomendaciones

- Es recomendable contar con esquemas de compensación que propongan valores fijos así como valores variables, ya que los rubros variables se vinculan al desempeño y cumplen con la función, no solo de retribuir al personal, sino también de motivar un mejor desempeño.
- Se recomienda que las empresas implementen indicadores de gestión, los cuales ayudan a medir y controlar la ejecución de planes y proyectos, para tomar acciones inmediatas, en forma oportuna cuando sea requerido.
- Se recomienda revisar el cumplimiento de los planes de ventas, a fin de proponer mecanismos que ayuden a llegar a los cumplimientos de metas esperados.
- Se recomienda establecer planes o propuestas de incentivos al personal, que motiven su desempeño y retribuya el esfuerzo con el cual aportan su gestión.

7. Bibliografía

AltairConsultores. (s.f.). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Obtenido de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf

Beltrán, J. J. (2010). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Carazo, L. J. (12 de Septiembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-las-telecomunicaciones-en-el-comercio-internacional/>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Colmenares, D. O. (5 de Julio de 2007). *Medición de la productividad empresarial*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/>

Díaz, J. (31 de Diciembre de 2012). *Emprendices - Comunidad de Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/15-articulos-sobre-productividad-empresarial/>

Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw Hill.

McMullen, T. (28 de Agosto de 2014). Establezca relaciones claras entre desempeño y recompensa. *Compensación Alineada a la Estrategia*. Bogotá: Hay Group.

McMullen, T. (28 de Agosto de 2014). Factores importantes para alcanzar el éxito en los Programas de Compensación. *Compensación Alineada a la Estrategia*. Bogotá: Hay Group.

Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la Remuneración Total*. México: McGraw Hill.

Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación*. México: Pearson Educación.

8. Anexos

ANEXO 1

ENTREVISTA

NOMBRE:
CARGO:
GERENCIA:

Introducción

Buenos días, mi nombre es Adriana Ron y estoy realizando un estudio sobre la Remuneración Variable para el área de Ventas Corporativas y su impacto en la Productividad Comercial de la CNT EP., por lo que me gustaría conocer su opinión y recomendaciones respecto al tema en base a su conocimiento y experiencia.

Pongo en su conocimiento que la información recopilada es exclusivamente para fines académicos.

- 1) ¿Es importante contar con estructuras salariales que guarden equidad interna y externa acorde al mercado laboral?
- 2) ¿Frente a las brechas salariales que puedan existir, se podría plantear propuestas de remuneración variable?
- 3) ¿Considera recomendable proponer esquemas de remuneración variable como parte de las compensaciones de los colaboradores?
- 4) ¿Es recomendable establecer indicadores de gestión a fin de evaluar el aporte de los colaboradores?
- 5) ¿Sería recomendable reconocer el esfuerzo de los colaboradores en función al logro de objetivos y resultados?
- 6) ¿Considera viable la aplicación de remuneración variable para el área de Ventas Corporativas?
- 7) ¿Qué modelo de remuneración variable sería el más adecuado para el área de Ventas Corporativas?
- 8) ¿Considera que la remuneración variable es un sistema de compensación que motive al personal?
- 9) ¿Se podría mejorar la productividad, estableciendo un método de compensación que incentive al personal?
- 10) ¿Un modelo de remuneración variable para Ventas Corporativas, tendrá influencia sobre la productividad comercial?

ANEXO 2

FOCUS GROUP

Pasos previos

- Se recibe a los invitados que son 12 colaboradores del área de Ventas Corporativas de la CNT EP., en la sala de reuniones en la fecha y hora señaladas según la invitación
- El modelador es quien va a ir guiando y desarrollando los temas de Focus Group
- Se da la bienvenida a los asistentes y se les pide que cada uno se presente
- Para dar apertura se realiza una presentación corta sobre: “CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE, EN FUNCIÓN A QUE SE PAGA Y QUE BUSCA INCENTIVAR”

El modelador inicia planteando los temas:

TEMA 1: SOBRE LA GESTIÓN DE VENTAS

- 11) ¿Conoce los productos y servicios que oferta la CNT EP?
- 12) ¿Conoce el plan de ventas que tiene su área?
- 13) ¿Tiene definida su meta de ventas?
- 14) ¿Tiene definidos sus indicadores de gestión?
- 15) ¿Sabía que es recomendable establecer indicadores de gestión para los colaboradores, no solo para medir sus resultados, sino también para proponer planes de incentivos?

TEMA2: SOBRE LA REMUNERACIÓN VARIABLE

- 1) ¿Sería recomendable que la empresa premie el esfuerzo de los colaboradores?
- 2) ¿Se podría establecer remuneración variable, en función al logro de objetivos y resultados?
- 3) ¿Le gustaría que la empresa recompense su esfuerzo en función a sus resultados?
- 4) ¿Considera que la remuneración variable es un sistema de compensación que motiva al personal?
- 5) ¿Motivaría su desempeño, una propuesta de remuneración variable para su área?

TEMA 3: SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL

- 1) ¿Conoce si su área está siendo productiva?
- 2) ¿Considera que su área podría ser más productiva?
- 3) ¿Qué propondría para mejorar la productividad en su área?
- 4) ¿Considera si un esquema de remuneración variable para su área, tendría influencia sobre la productividad?

ANEXO 3

ESTADIGRAFOS																				IV - 52
VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR 3.5100																				
REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES																				
US Dólares																				
TOTAL	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
Grandes	39	958	1,129	1,407	1,322	1,638	2,205	17	46	108	81	140	381	1,015	1,222	1,516	1,388	1,741	2,469	
Medianas	13	949	1,140	1,542	1,482	1,937	2,291	30	81	129	118	179	256	1,067	1,319	1,671	1,602	2,003	2,430	
Pequeñas	26	730	825	1,161	1,139	1,401	2,165	2	41	61	61	82	183	733	908	1,222	1,185	1,454	2,261	
Total	78	730	1,031	1,347	1,288	1,579	2,291	2	48	96	75	130	381	733	1,141	1,443	1,385	1,680	2,469	
UBICACION GEOGRAFICA																				
QUITO																				
Grandes	21	958	1,160	1,418	1,424	1,627	2,204	25	60	139	130	162	381	1,040	1,255	1,557	1,479	1,768	2,469	
Medianas	6	949	997	1,498	1,311	2,005	2,291	118	125	161	159	193	210	1,067	1,191	1,659	1,460	2,192	2,430	
Pequeñas	12	730	810	1,228	1,219	1,473	2,165	2	41	60	68	85	96	733	889	1,288	1,249	1,532	2,261	
Total	39	730	1,025	1,372	1,360	1,554	2,291	2	61	118	93	149	381	733	1,112	1,490	1,445	1,724	2,469	
GUAYAQUIL																				
Grandes	18	987	1,127	1,394	1,285	1,576	2,205	17	36	73	67	97	191	1,015	1,199	1,467	1,361	1,645	2,274	
Medianas	7	954	1,357	1,579	1,669	1,890	1,942	30	68	101	81	102	256	1,210	1,435	1,681	1,699	1,968	2,051	
Pequeñas	14	730	847	1,103	1,139	1,299	1,605	3	42	63	54	72	183	789	958	1,165	1,185	1,355	1,678	
Total	39	730	1,032	1,323	1,248	1,548	2,205	3	39	74	66	91	256	789	1,151	1,397	1,358	1,616	2,274	
ORIGEN DE CAPITAL																				
NACIONAL																				
Grandes	20	958	1,032	1,272	1,239	1,383	2,016	25	46	83	71	129	191	1,040	1,155	1,355	1,331	1,418	2,089	
Medianas	8	949	1,313	1,642	1,756	1,936	2,291	30	76	102	102	123	179	1,067	1,419	1,744	1,616	2,015	2,430	
Pequeñas	18	731	825	1,121	1,086	1,377	1,721	2	33	58	58	74	183	733	908	1,179	1,113	1,437	1,784	
Total	46	731	1,023	1,277	1,211	1,426	2,291	2	44	76	67	93	191	733	1,063	1,354	1,325	1,509	2,430	
MULTINACIONAL																				
Grandes	19	997	1,196	1,549	1,481	1,801	2,205	17	56	136	118	181	381	1,015	1,387	1,685	1,681	2,000	2,469	
Medianas	5	950	954	1,381	1,342	1,482	2,180	75	120	173	198	210	256	1,148	1,210	1,553	1,417	1,602	2,388	
Pequeñas	8	730	839	1,250	1,273	1,473	2,165	12	53	68	68	88	117	789	948	1,318	1,307	1,532	2,261	
Total	32	730	1,153	1,448	1,388	1,731	2,205	12	59	124	99	171	381	789	1,258	1,572	1,464	1,780	2,469	
SECTOR ECONOMICO																				

ESTADIGRAFOS																				IV - 48
VENDEDOR DE CUENTAS CLAVES 3.4107																				
REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES																				
US Dólares																				
TOTAL	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
Grandes	11	1,009	1,478	1,824	1,689	2,153	2,754	34	63	92	84	110	200	1,093	1,588	1,916	1,798	2,223	2,954	
Medianas	4	1,025	1,795	2,014	2,132	2,352	2,768	41	100	104	122	127	132	1,066	1,895	2,119	2,255	2,479	2,900	
Pequeñas	4	1,198	1,222	1,600	1,364	1,742	2,475	44	47	73	54	80	141	1,245	1,279	1,673	1,465	1,858	2,519	
Total	19	1,009	1,331	1,817	1,689	2,216	2,768	34	55	91	84	122	200	1,066	1,414	1,908	1,798	2,312	2,954	
UBICACION GEOGRAFICA																				
QUITO																				
Grandes	7	1,009	1,478	1,737	1,662	1,888	2,754	53	78	109	107	124	200	1,093	1,588	1,846	1,741	1,978	2,954	
Medianas	3	1,025	1,948	2,051	2,132	2,352	2,768	41	98	120	120	132	132	1,066	2,046	2,171	2,171	2,900		
Pequeñas	3	1,231	1,734	1,497	1,497	2,475	2,475	44	47	73	54	80	141	1,291	1,291	1,816	1,638	2,519		
Total	13	1,009	1,431	1,785	1,662	2,068	2,768	41	60	100	107	132	200	1,066	1,538	1,885	1,741	2,171	2,954	
GUAYAQUIL																				
Grandes	4	1,200	1,861	1,978	2,016	2,333	2,678	34	52	61	63	72	86	1,286	1,708	2,039	2,067	2,398	2,735	
Medianas	1	2,214	2,214	2,214	2,214	2,214	2,214	125	125	125	125	125	125	2,338	2,338	2,338	2,338	2,338		
Pequeñas	1	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	48	48	48	48	48	48	1,245	1,245	1,245	1,245	1,245		
Total	6	1,198	1,353	1,887	2,014	2,217	2,678	34	51	70	63	81	125	1,245	1,426	1,956	2,067	2,325	2,735	
ORIGEN DE CAPITAL																				
NACIONAL																				
Grandes	6	1,200	1,559	1,761	1,675	1,783	2,678	34	54	80	72	106	136	1,286	1,663	1,841	1,769	1,836	2,735	
Medianas	2	1,025	1,619	1,619	2,214	2,214	2,214	41	83	83	83	125	125	1,066	1,702	1,702	2,025	2,338		
Pequeñas	2	1,198	1,214	1,214	1,231	1,231	2,475	48	48	54	54	60	141	1,245	1,268	1,268	1,268	1,291		
Total	10	1,025	1,208	1,623	1,593	1,783	2,678	34	50	75	59	106	136	1,066	1,287	1,699	1,689	1,836	2,735	
MULTINACIONAL																				
Grandes	5	1,009	1,431	1,900	2,088	2,216	2,754	68	71	108	84	107	200	1,093	1,538	2,006	2,159	2,286	2,954	
Medianas	2	2,051	2,410	2,410	2,768	2,768	2,768	120	126	126	126	132	2,171	2,171	2,535	2,535	2,535	2,900		
Pequeñas	2	1,497	1,986	1,986	2,475	2,475	2,475	44	93	93	93	141	1,638	1,638	2,079	2,079	2,079	2,519		
Total	9	1,009	1,497	2,032	2,088	2,475	2,768	44	71	107	107	132	200	1,093	1,638	2,140	2,171	2,519	2,954	

ESTUDIO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE PARA VENTAS CORPORATIVAS DE LA CNT EP. Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL, AÑO 2015

ESTADIGRAFOS																	IV - 43		
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR 3.4100																			
REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES																			
US Dólares																			
Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																			
Grandes	41	775	1.726	2.161	2.177	2.519	3.797	6	66	135	97	144	835	830	1.835	2.296	2.327	2.639	3.863
Medianas	28	1.194	1.826	2.351	2.417	2.740	3.825	12	61	165	110	193	743	1.377	1.739	2.516	2.474	2.944	4.211
Pequeñas	25	1.370	1.560	2.368	2.130	2.938	4.526	3	36	102	63	108	898	1.412	1.604	2.470	2.385	3.130	4.562
Total	94	775	1.670	2.273	2.169	2.682	4.526	3	53	135	66	145	898	830	1.756	2.408	2.348	2.834	4.562
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	23	775	1.892	2.067	1.955	2.352	3.272	6	76	171	120	148	835	830	1.799	2.238	2.147	2.584	3.423
Medianas	17	1.194	1.808	2.287	2.401	2.714	3.825	12	101	183	156	198	720	1.377	1.743	2.471	2.456	2.921	3.887
Pequeñas	15	1.370	1.486	2.450	1.978	3.360	4.526	4	31	69	63	97	186	1.412	1.586	2.519	1.965	3.490	4.562
Total	55	775	1.597	2.240	2.095	2.684	4.526	4	63	147	112	168	835	830	1.735	2.387	2.327	2.849	4.562
GUAYAQUIL																			
Grandes	18	1.433	1.798	2.281	2.244	2.543	3.797	19	51	88	73	104	205	1.463	1.866	2.369	2.334	2.722	3.863
Medianas	11	1.488	1.889	2.450	2.433	2.944	3.546	17	44	135	64	86	743	1.508	1.961	2.585	2.492	3.100	4.211
Pequeñas	10	1.381	1.791	2.245	2.215	2.670	3.471	3	43	152	65	109	898	1.432	1.796	2.398	2.442	2.978	3.544
Total	39	1.381	1.775	2.320	2.272	2.690	3.797	3	45	118	70	103	898	1.432	1.834	2.438	2.385	2.791	4.211
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	25	775	1.741	2.173	2.095	2.519	3.797	6	55	84	76	112	151	830	1.835	2.257	2.127	2.568	3.863
Medianas	18	1.259	1.993	2.429	2.513	2.772	3.825	12	32	89	66	118	290	1.377	2.144	2.517	2.549	2.901	3.887
Pequeñas	13	1.381	1.663	2.462	2.301	3.237	4.526	3	52	139	77	108	898	1.432	1.740	2.601	2.431	3.378	4.562
Total	56	775	1.729	2.322	2.284	2.749	4.526	3	51	98	76	118	898	830	1.772	2.420	2.408	2.892	4.562
MULTINACIONAL																			
Grandes	16	1.526	1.717	2.143	2.194	2.440	3.022	19	94	214	153	220	835	1.744	1.996	2.357	2.348	2.666	3.268
Medianas	10	1.194	1.568	2.212	2.098	2.684	3.468	64	162	301	204	348	743	1.392	1.733	2.513	2.339	3.276	4.211
Pequeñas	12	1.370	1.540	2.267	1.902	2.809	4.194	7	22	62	43	93	192	1.412	1.583	2.329	1.910	2.899	4.219
Total	38	1.194	1.600	2.200	2.149	2.581	4.194	7	65	189	119	204	835	1.392	1.756	2.389	2.331	2.770	4.219