

*Maestría en*  
**Gestión de Talento Humano**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de  
Magíster en Gestión de Talento Humano**

**AUTORES:**

Enzo Renato Procel Rebolledo

Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez

Diana Elizabeth Calvache Silva

Dayana Lizeth López Pesantez

**TUTOR:**

Dra. Elena Fernández

**Diseño de una propuesta de estructura salarial basada en la valoración de cargos para  
MEGAMICRO S. A**

**Quito, Julio 2026**

### Certificación de Autoría

Nosotros, Enzo Renato Procel Rebolledo, Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez, Dayana Lizeth López Pesantez y Diana Elizabeth Calvache Silva, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



-----  
**Firma del graduando**  
(Enzo Renato Procel Rebolledo)



-----  
**Firma del graduando**  
(Dayana Lizeth López Pesantez)



-----  
**Firma del graduando**  
(Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez)



-----  
**Firma del graduando**  
(Diana Elizabeth Calvache Silva)

### Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Enzo Renato Procel Rebolledo, Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez, Dayana Lizeth López Pesantez y Diana Elizabeth Calvache Silva, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Diseño de una estructura salarial equitativa en la empresa MEGAMICRO S.A.

2026, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (julio de 2026)



-----  
**Firma del graduando**  
 (Enzo Renato Procel Rebolledo)



-----  
**Firma del graduando**  
 (Dayana Lizeth López Pesantez)



-----  
**Firma del graduando**  
 (Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez)



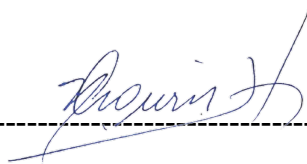
-----  
**Firma del graduando**  
 (Diana Elizabeth Calvache Silva)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

## 1. Acuerdo de confidencialidad

**La Biblioteca de la Universidad Internacional del Ecuador se compromete a:**

1. No divulgar, utilizar ni revelar a otros la **información confidencial** obtenida en el presente trabajo, ya sea intencionalmente o por falta de cuidado en su manejo, en forma personal o bien a través de sus empleados.
2. Manejar la **información confidencial** de la misma manera en que se maneja la información propia de carácter confidencial, la cual en ninguna circunstancia podrá estar por debajo de los estándares aceptables de debida diligencia y prudencia.



Coordinador/a Maestría en Gestión del  
Talento Humano

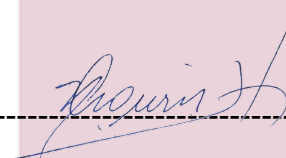
  
**Gabriela Fernández**  
**Gestora Cultural**

### Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Jesús Sánchez y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduandos: Enzo Renato Procel Rebolledo, Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez, Dayana Lizeth López Pesantez y Diana Elizabeth Calvache Silva son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA -  
 \*\*\*1500\*\* el día 01/10/2026 con un  
 certificado emitido por AC FNMT Usuarios

-----  
 \_\_\_\_\_  
 Director/a de la  
 Maestría en Gestión del Talento Humano

-----  
  
 \_\_\_\_\_  
 Coordinador/a de la  
 Maestría en Gestión del Talento Humano

## DEDICATORIA

Dedico este logro a mi esposo y a mi hijo, quienes han sido mi mayor inspiración para seguir adelante y no rendirme ante los desafíos; A ustedes, que con su amor, comprensión y apoyo incondicional me brindaron la fortaleza necesaria para continuar cuando el camino parecía difícil.

Gracias por acompañarme en cada etapa de este proceso y por creer siempre en mis capacidades, su presencia en mi vida ha sido el motor que impulsa cada uno de mis sueños y metas.

Este trabajo representa el fruto de muchos esfuerzos compartidos, sacrificios, momentos de aprendizaje y deseo que se sientan orgullosos de este logro, así como yo me siento orgullosa de tenerlos a mi lado.

Todo lo que hago y lo que aspiro a ser, es por ustedes y para ustedes, con todo mi amor.

**Diana Elizabeth Calvache Silva**

Dedico este logro a mis padres, por su ejemplo, esfuerzo y apoyo incondicional, pilares fundamentales en mi formación personal y profesional. A mis hermanos, por su compañía y constante aliento a lo largo de este camino. La culminación de esta etapa representa la consolidación de un anhelo personal y fortalece mi compromiso con la justicia, la equidad y el respeto por la dignidad humana, valores que orientan mi vocación y dan sentido a mi desarrollo profesional. A mi familia, con profunda gratitud, por creer en mí y acompañarme en cada paso de este proceso.

**Dayana Lizeth López Pesantez**

Dedico esta meta cumplida a mi familia, especialmente a mi abuela, mi madre y mi hermana, quienes han estado siempre a mi lado, apoyándome en cada uno de mis logros. La culminación de esta etapa profesional está dedicada a ellas, con mucho amor y cariño, por ser el pilar que me sostiene tanto en momentos difíciles como en los de felicidad.

Gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí y acompañarme en cada paso de mi vida profesional y personal. Este logro también les pertenece.

**Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez**

Dedico este logro primeramente a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, porque con su guía y bendición ha hecho posible cada paso, cada logro y cada recurso necesario en este camino. A mi amada esposa, por su apoyo incondicional, a mis hijas, por ser mi motivación y mi inspiración constante. Y a mi madre por siempre inculcarme el esfuerzo personal.

**Enzo Renato Procel Rebolledo**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme con salud, fortaleza y sabiduría para avanzar y culminar esta importante etapa de mi formación académica, a mis padres, por su amor incondicional, sus enseñanzas y por ser ejemplo de esfuerzo y perseverancia a lo largo de mi vida, a mi hermana gemela y a toda mi familia, quienes me han brindado su apoyo, confianza y motivación en cada meta que me he propuesto alcanzar.

Agradezco a mi esposo, quien estuvo presente desde el primer día de mi inscripción, acompañándome con paciencia, comprensión y palabras de aliento durante todo este proceso.

Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por impulsarme a seguir adelante, cada logro alcanzado también les pertenece a ustedes, porque han sido parte fundamental de este camino.

**Diana Elizabeth Calvache Silva**

Agradezco a mi familia por estar presente a lo largo de este proceso y por contribuir de distintas maneras, a que hoy pueda alcanzar esta meta. A mis docentes y tutores, por compartir sus conocimientos, orientación y experiencia, fundamentales para mi formación académica y profesional. Finalmente, agradezco a todas las personas que, con su tiempo, colaboración y disposición, contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

**Dayana Lizeth López Pesantez**

Agradezco a Dios por permitirme vivir este momento tan importante en mi vida profesional junto a mi familia, quienes siempre han estado a mi lado brindándome su amor, cariño y esfuerzo para ayudarme a cumplir mis metas.

Asimismo, agradezco a una persona muy especial que siempre creyó en mí, en mis capacidades y habilidades desde que inicie este pequeño proyecto. Sus palabras de ánimo y su interés al preguntarme como seguía me ayudaron enormemente a culminar esta meta.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y docentes por sus enseñanzas y el apoyo brindado a lo largo de esta etapa profesional.

**Evelyn Kasandra Jiménez Gutiérrez**

Agradezco a las personas que contribuyeron profesional y académicamente para la realización de este trabajo, especialmente a mis compañeras de equipo. Agradezco también a mi familia por el soporte que han sido siempre a lo largo de mi vida. Son lo que más amo.

**Enzo Renato Procel Rebolledo**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una estructura salarial para la empresa MEGAMICRO S.A., organización ecuatoriana dedicada a la comercialización y distribución de productos y soluciones tecnológicas. La empresa no cuenta con una estructura salarial formal, lo que ha generado diferencias remunerativas entre colaboradores que desempeñan funciones similares. Esta situación puede afectar la percepción de equidad interna y el clima organizacional y la retención de los colaboradores.

El proyecto tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estructura salarial para MEGAMICRO S. A. mediante un método de valoración por puntos y factores. Se analizaron la nómina, los perfiles de cargo, la información financiera y salarial y las percepciones de 74 colaboradores. Se valoraron 18 cargos según cinco factores compensables y se establecieron cinco grados salariales. El diagnóstico identificó diferencias salariales entre ocupantes de cargos equivalentes y casos de subvaloración en posiciones técnicas y de marketing. Como resultado, se propusieron bandas salariales y un plan gradual de ajustes. La propuesta no fue implementada, por lo que su impacto en el clima laboral, la retención y la sostenibilidad financiera deberá evaluarse en una fase posterior.

El proyecto busca fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores, mejorar el clima laboral, reducir la rotación de personal y contribuir al cumplimiento de los objetivos. En conclusión, la propuesta permitirá a MEGAMICRO S.A. contar con una estructura salarial



equitativa, transparente y técnicamente sustentada, beneficiando tanto a la organización como a sus colaboradores y fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Palabras Claves: Estructura Salarial, Equidad Interna, Valoración de cargos, Bandas Salariales y compensación.

## ABSTRACT

This study aims to design a salary structure for MEGAMICRO S.A., an Ecuadorian company dedicated to the marketing and distribution of technological products and solutions. The company lacks a formal salary structure, resulting in pay disparities among employees performing similar roles. This situation can negatively affect perceptions of internal equity, organizational climate, and employee retention.

The project sought to design a proposed salary structure for MEGAMICRO S.A. using a point-factor job evaluation method. Analyses were conducted on the payroll, job profiles, financial and salary data, and the perceptions of 74 employees. Eighteen positions were evaluated based on five compensable factors, and five salary grades were established. The diagnosis identified salary disparities among employees in equivalent roles, as well as instances of undervaluation in technical and marketing positions. Consequently, salary bands and a phased adjustment plan were proposed. As the proposal was not implemented, its impact on the work climate, retention, and financial sustainability will need to be assessed in a future phase.

The project aims to boost employee motivation and commitment, improve the work climate, reduce staff turnover, and contribute to the achievement of organizational objectives. In conclusion, the proposal will provide MEGAMICRO S.A. with an equitable, transparent, and technically sound salary structure, benefiting both the organization and its employees while strengthening long-term competitiveness and sustainability.

**Keywords:** Salary structure, internal equity, job evaluation, salary bands, compensation.

## TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

|          |                                                                                    |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....</b>                  | <b>20</b> |
| 1.1      | Descripción del problema.....                                                      | 20        |
| 1.2      | Definición del proyecto.....                                                       | 22        |
| 1.3      | Naturaleza o tipo de proyecto.....                                                 | 23        |
| 1.4      | Objetivos.....                                                                     | 24        |
| 1.4.1    | Objetivo general.....                                                              | 25        |
| 1.4.2    | Objetivos específicos.....                                                         | 25        |
| 1.5      | Justificación e importancia del trabajo de investigación .....                     | 25        |
| <b>2</b> | <b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>                                              | <b>27</b> |
| 2.1      | Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras .....                  | 27        |
| 2.1.1    | Antecedentes y datos representativos .....                                         | 27        |
| 2.1.2    | Misión, visión, valores .....                                                      | 28        |
| 2.1.3    | Actividades, marcas, productos y servicios.....                                    | 29        |
| 2.1.4    | Ubicación de las sedes.....                                                        | 30        |
| 2.1.5    | Propiedad y forma jurídica .....                                                   | 30        |
| 2.1.6    | Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores ..... | 31        |
| 2.1.7    | Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto .....                       | 35        |
| 2.1.8    | Análisis del entorno .....                                                         | 35        |
| 2.1.9    | Entorno General (PESTEL) .....                                                     | 36        |
| <b>3</b> | <b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>                                                      | <b>41</b> |
| 3.1      | Remuneración: salario y sueldo .....                                               | 42        |
| 3.2      | Estructura Salarial .....                                                          | 43        |
| 3.3      | Administración de Salarios.....                                                    | 43        |
| 3.4      | Causas del Diseño de la Estructura Salarial .....                                  | 44        |
| 3.4.1    | Objetivos y Beneficios de Diseñar una Estructura Salarial .....                    | 44        |
| 3.5      | Compensación Salarial.....                                                         | 46        |
| 3.5.1    | Elementos de la Compensación Salarial.....                                         | 46        |
| 3.5.2    | Estrategias de la Compensación Salarial.....                                       | 47        |
| 3.5.3    | Legislación Laboral y Normativa Salarial en Ecuador.....                           | 48        |
| 3.6      | Motivación Laboral.....                                                            | 54        |

|             |                                                                                                                                   |            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.7</b>  | <b>Sistema de Homologación Salarial.....</b>                                                                                      | <b>55</b>  |
| 3.7.1       | Escalas Salariales .....                                                                                                          | 56         |
| <b>3.8</b>  | <b>Valoración de Cargos .....</b>                                                                                                 | <b>57</b>  |
| 3.8.1       | Métodos de Valoración de Cargos .....                                                                                             | 58         |
| <b>3.9</b>  | <b>Impacto Financiero y clima laboral dentro una Estructura Salarial y Homologación Salarial en la empresa MEGAMICRO S.A.....</b> | <b>59</b>  |
| <b>4</b>    | <b>METODOLOGÍA.....</b>                                                                                                           | <b>63</b>  |
| <b>4.1</b>  | <b>Diseño Metodología .....</b>                                                                                                   | <b>63</b>  |
| 4.1.1       | Metodología de Valoración por Puntos y Factores .....                                                                             | 64         |
| <b>4.2</b>  | <b>Fuentes de datos de información .....</b>                                                                                      | <b>66</b>  |
| 4.2.1       | Encuesta .....                                                                                                                    | 67         |
| 4.2.2       | Población.....                                                                                                                    | 68         |
| 4.2.3       | Frecuencia Absoluta .....                                                                                                         | 68         |
| 4.2.4       | Resultados de la Encuesta .....                                                                                                   | 68         |
| <b>5</b>    | <b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>                                                                                            | <b>77</b>  |
| <b>5.1</b>  | <b>Valoración de Cargos por Puntos y Factores .....</b>                                                                           | <b>77</b>  |
| <b>5.2</b>  | <b>Distribución de Colaboradores.....</b>                                                                                         | <b>79</b>  |
| 5.2.1       | Selección y validación de los factores compensables .....                                                                         | 80         |
| 5.2.2       | Justificación de Ponderaciones de los factores compensables .....                                                                 | 82         |
| 5.2.3       | Procedimiento para determinar las ponderaciones .....                                                                             | 83         |
| <b>5.3</b>  | <b>Factores y Subfactores .....</b>                                                                                               | <b>84</b>  |
| <b>5.4</b>  | <b>Desarrollo de análisis de cargos de la empresa MEGAMICRO S.A. ....</b>                                                         | <b>86</b>  |
| <b>5.5</b>  | <b>Tabla de valoración de cargos por puntos y factores .....</b>                                                                  | <b>90</b>  |
| <b>5.6</b>  | <b>Jerarquización de cargos por niveles.....</b>                                                                                  | <b>90</b>  |
| <b>5.7</b>  | <b>Estructura Salarial Actual en MEGAMICRO S.A. ....</b>                                                                          | <b>93</b>  |
| <b>5.8</b>  | <b>Metodología de construcción de bandas salariales.....</b>                                                                      | <b>95</b>  |
| 5.8.1       | Fuentes salariales externas y posición de mercado .....                                                                           | 95         |
| 5.8.2       | Relación Puntos – Salario y Regresión Lineal .....                                                                                | 96         |
| 5.8.3       | Amplitud de Banda .....                                                                                                           | 97         |
| 5.8.4       | Progresión entre puntos medios y solapamiento .....                                                                               | 98         |
| 5.8.5       | Normas de administración salarial .....                                                                                           | 99         |
| <b>5.9</b>  | <b>Mantenimiento y Revisión Anual de la Estructura .....</b>                                                                      | <b>100</b> |
| <b>5.10</b> | <b>Normas y Reglas Operativas de Administración Salarial.....</b>                                                                 | <b>101</b> |
| <b>5.11</b> | <b>Estructura Salarial Propuesta .....</b>                                                                                        | <b>104</b> |

|                |                                                                                                 |            |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.11.1         | Propuesta Salarial por Cargo.....                                                               | 106        |
| <b>5.12</b>    | <b>Análisis de las Bandas Salariales y Desigualdades Remunerativas en MEGAMICRO S.A. ....</b>   | <b>108</b> |
| 5.12.1         | Desigualdades Salariales entre Cargos de Igual Valor .....                                      | 108        |
| 5.12.2         | Cargos con Mayor Subvaloración Salarial.....                                                    | 109        |
| 5.12.3         | Cargos Cercanos a la Banda Objetiva Propuesta .....                                             | 110        |
| 5.12.4         | Inconsistencias entre Cargos de Diferentes Complejidad .....                                    | 111        |
| <b>5.13</b>    | <b>Propuesta de Ajuste Salarial Priorizada.....</b>                                             | <b>112</b> |
| 5.13.1         | Articulación operativa y temporal de la propuesta: .....                                        | 112        |
| <b>5.14</b>    | <b>Análisis General.....</b>                                                                    | <b>115</b> |
| <b>6</b>       | <b><i>ESTUDIO DE IMPACTO FINANCIERO, FLUJO DE CAJA Y ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN</i> .....</b> | <b>116</b> |
| <b>6.1</b>     | <b>Cuantificación Del Coste Por Fases Y Cargas Patronales De Ley .....</b>                      | <b>116</b> |
| <b>6.2</b>     | <b>Análisis del Gasto de Nómina frente a los Estados Financieros 2025.....</b>                  | <b>119</b> |
| <b>6.3</b>     | <b>Proyecto de Escenarios de Implementación y Viabilidad de Flujo de Caja.....</b>              | <b>121</b> |
| <b>6.4</b>     | <b>Viabilidad y Recomendación Técnica .....</b>                                                 | <b>123</b> |
| <b>7</b>       | <b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>.....</b>                                               | <b>124</b> |
| <b>7.1</b>     | <b>Conclusiones generales.....</b>                                                              | <b>124</b> |
| <b>7.2</b>     | <b>Conclusiones específicas.....</b>                                                            | <b>125</b> |
| 7.2.1          | Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación .....                            | 125        |
| 7.2.2          | Contribución a la gestión empresarial .....                                                     | 126        |
| 7.2.3          | Contribución a nivel académico .....                                                            | 127        |
| 7.2.4          | Contribución a nivel personal.....                                                              | 127        |
| <b>7.3</b>     | <b>Limitaciones a la Investigación .....</b>                                                    | <b>128</b> |
| <b>7.4</b>     | <b>Recomendaciones.....</b>                                                                     | <b>129</b> |
| <b>8</b>       | <b><i>REFERENCIAS</i>.....</b>                                                                  | <b>132</b> |
| <b>9</b>       | <b><i>ANEXOS</i>.....</b>                                                                       | <b>134</b> |
| <b>ANEXO A</b> | <b>.....</b>                                                                                    | <b>134</b> |

## LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA 1: <i>DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN SALARIAL DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                    | 21  |
| TABLA 2: <i>UNIVERSO DE ANÁLISIS DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                               | 34  |
| TABLA 3: <i>ANÁLISIS DE ENTORNOS DE PESTEL</i> .....                                                                       | 38  |
| TABLA 4: <i>ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA MATRIZ DAFO</i> .....                                                           | 41  |
| TABLA 5: <i>ESTRUCTURAL OCUPACIONAL DE COMISIONES SECTORIALES</i> .....                                                    | 51  |
| TABLA 6: <i>SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES Y TARIFAS 2025</i> .....                                                          | 52  |
| TABLA 7: <i>BENEFICIOS SOCIALES</i> .....                                                                                  | 53  |
| <b>TABLA 8: IDENTIFICACIÓN DE GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS MEGAMICRO S.A.</b> .....                                           | 69  |
| TABLA 9 <i>IDENTIFICACIÓN DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS MEGAMICRO S.A.</i> .....                                              | 69  |
| TABLA 10: <i>NIVEL EDUCATIVO DE LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                              | 70  |
| TABLA 11: <i>AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                           | 71  |
| TABLA 12: <i>TIEMPO DE EXPERIENCIA QUE SE REQUIERE PARA EL CARGO.</i> .....                                                | 71  |
| TABLA 13 <i>REMUNERACIÓN RECIBIDA CONSIDERAN QUE ES JUSTA LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                    | 72  |
| TABLA 14 <i>INDICADOR DEL CLIMA LABORAL EN MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                        | 73  |
| TABLA 15 <i>RIESGO LABORAL</i> .....                                                                                       | 73  |
| TABLA 16 <i>INCENTIVOS RECIBIDOS POR EL PERSONAL DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                               | 74  |
| TABLA 17 : <i>OPORTUNIDADES DE ASCENDER PARA LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> ....                                  | 74  |
| TABLA 18: <i>BENEFICIOS SOCIALES PARA LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                        | 75  |
| TABLA 19: <i>PLAN DE CARRERA PARA LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                            | 75  |
| TABLA 20: <i>AUMENTO DE SUELDOS DE LOS COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                           | 76  |
| TABLA 21: <i>DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                     | 79  |
| TABLA 22: <i>FACTOR 1</i> .....                                                                                            | 84  |
| TABLA 23: <i>FACTOR 2</i> .....                                                                                            | 84  |
| TABLA 24: <i>FACTOR 3</i> .....                                                                                            | 85  |
| TABLA 25 : <i>FACTOR 4</i> .....                                                                                           | 85  |
| TABLA 26 : <i>FACTOR 5</i> .....                                                                                           | 86  |
| TABLA 27 : <i>ANÁLISIS DE CARGOS DE LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                    | 88  |
| TABLA 28 : <i>ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                   | 94  |
| TABLA 29: <i>ESTRUCTURA SALARIAL DE LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                                    | 105 |
| TABLA 30: <i>PROPUESTA SALARIAL POR CARGO DE LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                           | 107 |
| TABLA 31: <i>DESIGUALDADES SALARIALES ENTRE CARGOS DE IGUAL VALOR EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                   | 108 |
| TABLA 32: <i>INCONSISTENCIAS ENTRE CARGOS DE DIFERENTES COMPLEJIDAD EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                 | 112 |
| TABLA 33: <i>AJUSTE SUGERIDO POR CARGO EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                              | 113 |
| TABLA 34: <i>AJUSTE DE CONSOLIDACIÓN POR CARGO EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                      | 114 |
| TABLA 35 <i>AJUSTE INMEDIATO CARGOS CRÍTICO EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                         | 117 |
| TABLA 36 <i>CONSOLIDACIÓN DE BANDAS SALARIALES EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> .....                                      | 118 |
| TABLA 37: <i>PROYECTO DE ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN Y VIABILIDAD DE FLUJO DE CAJA EN LA EMPRESA MEGAMICRO S.A.</i> ..... | 121 |

## LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1: <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                              | 33 |
| FIGURA 2: <i>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL MEGAMICRO S.A.</i> .....                                              | 61 |
| FIGURA 3: <i>DESGLOSE DE COSTOS Y GASTOS DE MEGAMICRO S.A.</i> .....                                            | 62 |
| FIGURA 4: <i>DESGLOSE DE LOS GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS MEGAMICRO S.A.</i> .....                     | 62 |
| FIGURA 5: <i>PROCEDIMIENTOS DE VALORACIÓN DE CARGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN POR PUNTOS.</i> ..... | 65 |
| FIGURA 6: <i>CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES Y SUBFACTORES</i> .....                                              | 66 |

## INTRODUCCIÓN

La política salarial constituye un componente estratégico dentro de las organizaciones debido a su incidencia en la equidad interna, la atracción y retención del capital humano. En un entorno cada vez más retador y flexible resulta fundamental contar con herramientas que permitan gestionar, fijar y reajustar las remuneraciones de sus empleados de manera objetiva, transparente y alineada con los objetivos organizacionales.

En este contexto, el presente trabajo se desarrolla en la empresa MEGAMICRO S.A. fundada en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización, distribución de productos y soluciones tecnológicas, misma que ha logrado consolidarse en el mercado nacional gracias a su trayectoria y crecimiento sostenido. Ante su desarrollo organizacional la empresa atraviesa una necesidad de regular la insatisfacción salarial entre determinados cargos que desempeñan funciones similares por lo que se plantea el diseño de una estructura salarial que permita establecer criterios objetivos y transparentes para la gestión de las remuneraciones. Para diseñar esta política salarial es necesario se desarrolle en un escenario participativo involucrando a cada uno de los actores de la empresa, coherente porque debe estar sujeta a la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa y finalmente individualizada porque se consideran roles, particularidades y desempeño de cada colaborador.

Para alcanzar este propósito se aplicó un método de valoración por puntos y factores adaptado a MEGAMICRO S. A., inspirado en principios de los métodos analíticos de

valoración y en el enfoque Hay. con el propósito de evaluar cada cargo de manera objetiva, considerando un conjunto de factores previamente definidos. Para la presente investigación se analizarán cinco factores compensables: formación académica, experiencia, complejidad y solución de problemas, responsabilidad e impacto en el negocio. Cada uno de los factores se encuentra dividido en subfactores y grados de valoración que representan distintos niveles de exigencia, bajo esta metodología se evaluará de manera minuciosa dieciocho cargos considerando sus funciones, responsabilidades, requisitos y nivel de aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales.

La propuesta busca proporcionar una herramienta técnica para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, promoviendo los valores, criterios de equidad, transparencia y sostenibilidad organizacional. De esta manera, se espera contribuir al fortalecimiento de los procesos internos de la empresa y al desarrollo de prácticas salariales acordes con las exigencias actuales del mercado laboral.

## **CAPÍTULO 1:**

### **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

En el presente capítulo se presenta el contexto interno y externo de la organización, con el fin de exponer las causas principales del desarrollo del presente proyecto abordando la descripción del problema, su justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

#### **1.1 Descripción del problema**

MEGAMICRO S.A. inició sus operaciones en Ecuador en julio de 1997 bajo un modelo de una empresa de carácter familiar, durante sus primeros años los cargos, funciones y remuneraciones fueron definidos de acuerdo con las necesidades operativas y criterios propios de la organización en ese momento. Sin embargo, la evolución organizacional y el dinamismo que experimentó el ámbito tecnológico obligaron a expandirse y actualizar los mecanismos de gestión del talento humano. Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 74 colaboradores distribuidos en direcciones y áreas funcionales que abarcan administrativos, comerciales, técnicos y operativos (MEGAMICRO S.A, 2026). No obstante, la compañía presenta limitaciones frente a la ausencia de una estructura salarial formal, lo que ha generado percepciones de inequidad interna entre cargos con funciones similares y dificultades en la toma de decisiones relacionadas con la asignación de remuneraciones.

La ausencia de una estructura salarial formal puede generar diferencias remunerativas entre cargos equivalentes, afectar la percepción de equidad interna, disminuir la motivación de los colaboradores e incrementar la rotación del personal, repercutiendo negativamente en el

clima organizacional y en la productividad de la empresa. Con el propósito de sustentar la problemática identificada, se realizó un diagnóstico preliminar de la situación actual de la institución, cuyos principales resultados se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1:** *Diagnóstico preliminar de la situación salarial de MEGAMICRO S.A.*

| Indicador diagnóstico                       | Resultado                | Descripción                                                                                              |
|---------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Colaboradores en nómina</b>              | 74                       | Personal activo de la organización.                                                                      |
| <b>Cargos críticos objeto de valoración</b> | 18                       | Cargos estratégicos seleccionados para el proceso de valoración mediante el método de puntos y factores. |
| <b>Cargos con brechas salariales</b>        | 8                        | Se identificaron diferencias salariales entre cargos equivalentes.                                       |
| <b>Brecha salarial identificada</b>         | \$ 50,00 – \$ 150,00     | Diferencias remunerativas observadas entre colaboradores que desempeñan un mismo cargo.                  |
| <b>Rotación de personal 2025</b>            | 19 ingresos y 14 salidas | Registro de los movimientos de ingreso y desvinculación de personal correspondientes al período 2025.    |

|                      |      |                                                                                                 |
|----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clima laboral</b> | 24 % | En la encuesta aplicada a los 74 colaboradores, el 24 % calificó el clima laboral como regular. |
|----------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Nota.** *Elaboración propia con base en información proporcionada por MEGAMICRO S.A. correspondientes al año 2025.*

Los resultados evidencian que, de los dieciocho cargos críticos considerados para el proceso de valoración, ocho corresponden a grupos de cargos en los que se identificaron diferencias salariales entre colaboradores que desempeñan funciones similares, registrándose brechas remunerativas que oscilan entre los USD 50 y USD 150. Asimismo, durante el año 2025 la empresa registró 14 desvinculaciones de personal y de acuerdo con la encuesta aplicada a los 74 colaboradores el 24 % calificó el clima laboral como regular.

Por ello, se identifica la necesidad de desarrollar un sistema basado en la valoración de cargos a través del método de puntos y factores que permita sustentar el diseño de bandas salariales con el fin de promover la equidad, la transparencia, la competitividad y el cumplimiento normativo dentro de la organización.

## 1.2 Definición del proyecto

El presente proyecto consiste en el diseño de una estructura salarial para la empresa MEGAMICRO S.A., basada en el análisis de los cargos, niveles de responsabilidad y competencias. Para el desarrollo de la propuesta se considerará información interna de la

empresa y referencias salariales del mercado del sector tecnológico con el fin de establecer bandas salariales que sirvan como guía para la administración de las remuneraciones.

Como resultado, se desarrollará una propuesta de estructura salarial mediante el método de valoración por puntos y factores. Para ello, se analizarán cinco factores compensables: formación académica, experiencia, complejidad y solución de problemas, responsabilidad e impacto en el negocio y cada factor se encuentra dividido en subfactores y grados de valoración que representan distintos niveles de exigencia. La implementación de esta herramienta permitirá analizar y comparar los cargos de las distintas áreas bajo parámetros uniformes.

### 1.3 Naturaleza o tipo de proyecto

El presente proyecto es de naturaleza aplicada, porque se orienta a dar solución a una problemática real identificada en la empresa MEGAMICRO S.A., relacionada con la ausencia de una estructura salarial formal. Para ello, se propone el diseño de una estructura salarial mediante la metodología de valoración de cargos por puntos y factores, con el único propósito de establecer criterios objetivos, equitativos y alineados con la estrategia organizacional para la administración de las remuneraciones.

Adicionalmente, la investigación es de tipo descriptivo porque se analizará la situación actual de la empresa en relación con su estructura organizacional, los cargos existentes, las funciones y responsabilidades de cada puesto y la percepción de los colaboradores sobre la equidad interna. La empresa cuenta actualmente con 74 colaboradores distribuidos en las diferentes direcciones y áreas funcionales, desempeñando cargos administrativos, comerciales,

técnicos y operativos. No obstante, la unidad de análisis estará conformada por 18 cargos representativos de la compañía, cuya valoración permitirá establecer criterios técnicos que sustenten el diseño de la estructura salarial propuesta.

Por consiguiente, el proyecto adoptó un diseño aplicado, descriptivo-propositivo, no experimental y de corte transversal. El componente cuantitativo consistió en el análisis de datos salariales y en una encuesta aplicada a 74 colaboradores. El componente cualitativo incluyó la revisión de perfiles de cargo y sesiones de valoración con representantes de la Gerencia General y Talento Humano. La integración de ambas fuentes sirvió de base para diseñar la propuesta.” Esta formulación solo debe mantenerse si las sesiones y entrevistas están documentadas; de lo contrario, conviene definir el estudio como cuantitativo con apoyo documental y técnico.

En este sentido, el proyecto no solo se enfoca en diagnosticar la situación actual sino diseñar una solución estructurada que contribuya al crecimiento organizacional de MEGAMICRO S.A., fortaleciendo el capital humano dentro de la compañía.

#### 1.4 **Objetivos**

Para el desarrollo del presente proyecto se han definido los siguientes objetivos en torno a los cuales guiará el proceso de investigación de forma secuencial y ordenada en función de las actividades necesarias para el cumplimiento de la propuesta orientada al diseño de una estructura salarial para MEGAMICRO S.A., basada en el método de valoración por puntos y factores.

#### **1.4.1 Objetivo general**

- Diseñar una estructura salarial para MEGAMICRO S.A. mediante el método de valoración por puntos y factores.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la situación salarial interna de MEGAMICRO S. A. y contrastarla con los mínimos legales y referencias salariales externas disponibles.
- Evaluar los cargos de la organización mediante factores y subfactores relacionados con la formación académica, experiencia, complejidad, responsabilidad e impacto organizacional.
- Diseñar bandas salariales que permitan establecer una estructura remunerativa equitativa, acorde con las responsabilidades y exigencias de cada cargo.

### **1.5 Justificación e importancia del trabajo de investigación**

El presente proyecto surge de la necesidad de diseñar una estructura salarial equitativa para la empresa MEGAMICRO S.A., misma que se desarrolla en el sector tecnológico y que actualmente no cuenta con una política salarial formal, puesto que el diagnóstico organizacional evidenció diferencias remunerativas entre colaboradores que desempeñan cargos equivalentes, con brechas salariales identificadas entre USD 50,00 y USD 150,00. Asimismo, durante el período 2025 se registraron movimientos de ingreso y salida de personal y el 24 % de los colaboradores calificó el clima laboral como regular, esta percepción podría estar asociada a las expectativas de crecimiento salarial y a las diferencias remunerativas percibidas entre cargos

similares, lo que evidencia la importancia de establecer criterios técnicos, objetivos y transparentes para la administración de las remuneraciones.

Desde la perspectiva organizacional el proyecto permitirá diseñar una estructura salarial basada en la metodología de valoración por puntos y factores, definiendo bandas salariales sustentadas en el valor relativo de cada cargo, sus responsabilidades, competencias y nivel de contribución a la organización. Esto favorecerá la toma de decisiones relacionadas con la administración de las remuneraciones, los procesos de contratación, promoción y desarrollo del talento humano. De igual manera, la implementación de una estructura salarial alineada con criterios técnicos y con las condiciones del mercado laboral contribuirá a mejorar la competitividad de la compañía para la atracción y permanencia del talento especializado, optimizando la asignación de los recursos destinados a remuneraciones y promoviendo una gestión más eficiente y sostenible.

Finalmente, el proyecto promueve principios de equidad, transparencia y no discriminación en las relaciones laborales, contribuyendo al cumplimiento de la normativa laboral de la legislación ecuatoriana y al fortalecimiento de prácticas de compensación objetivas y técnicamente sustentadas. Asimismo, constituye una medida preventiva orientada a minimizar la posibilidad de futuras contingencias laborales derivadas de diferencias remunerativas no sustentadas técnicamente (MEGAMICRO S.A, 2026). Por estas razones, el diseño de una estructura salarial equitativa constituye una herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad, competitividad y desarrollo organizacional de la empresa.

## 2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

#### 2.1.1 Antecedentes y datos representativos

MEGAMICRO S.A. inició sus operaciones en Ecuador en julio de 1997 como una empresa de carácter familiar, consolidada a partir de la visión emprendedora de sus fundadores y de la identificación de una oportunidad de negocio en el mercado de distribución de productos informáticos y tecnológicos. Desde sus inicios, la organización se planteó el objetivo de brindar soluciones tecnológicas de calidad, estableciendo relaciones comerciales basadas en la confianza, el compromiso y el servicio al cliente.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido permitiendo adaptarse a los cambios constantes del desarrollo empresarial y a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. Este proceso de expansión ha implicado importantes desafíos organizacionales particularmente en ámbitos relacionados con la gestión del personal, la profesionalización de sus procesos internos y la consolidación de una estructura organizacional capaz de responder a las nuevas demandas del negocio.

Gracias a su capacidad de adaptación, visión estratégica y compromiso con la excelencia en el servicio, MEGAMICRO S.A. ha logrado posicionarse como una de las empresas referentes en la distribución mayorista de tecnología en el Ecuador (MEGAMICRO S.A, 2026).

### 2.1.2 Misión, visión, valores

La misión, la visión y los valores constituyen los pilares del direccionamiento estratégico de toda organización. Estos elementos orientan la toma de decisiones, fortalecen la cultura organizacional y sirven de guía para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el caso de MEGAMICRO S.A., dichos componentes se describen a continuación.

**Misión:** Ser un aliado en el crecimiento de nuestros clientes a través de la comercialización confiable de productos informáticos en el Ecuador.

**Visión:** Ser reconocidos como el mayorista más serio y confiable del país.

**Valores:** Los valores corporativos constituyen los principios que orientan la actuación de la organización y respaldan el cumplimiento de su misión y el logro de su visión institucional.

- **Lealtad:** La confianza de nuestros clientes es el pilar sobre el cual ha sido constituida nuestra empresa. No competimos con nuestros canales, somos sus aliados.
- **Integridad:** Nuestras políticas y procesos son transparentes con todos los actores que intervienen en los negocios.
- **Innovación:** Estamos orgullosos de nuestro capital humano que está preparado para asesorar a nuestros clientes de una forma profesional y proactiva.
- **Excelencia:** Nos preocupamos no solo por la rentabilidad de nuestra

empresa, sino también, por el crecimiento de nuestros clientes y colaboradores (MEGAMICRO S.A, 2026).

### **2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios**

MEGAMICRO S.A. se ha consolidado como uno de los principales mayoristas tecnológicos del Ecuador. Su modelo de negocio se fundamenta en la comercialización y distribución de productos y soluciones tecnológicas respaldadas por fabricantes de reconocimiento internacional. Además, mantiene relaciones comerciales directas que le permiten actuar como importador autorizado y garantizar la disponibilidad de productos para el mercado nacional.

De acuerdo con MEGAMICRO S.A. (2026) las principales marcas que comercializa se encuentran Amazon, Apple, BenQ, Dynabook by Toshiba, Kingston, Hyundai, Microsoft, Pioneer, Redragon, Samsung y Toshiba, así como fabricantes especializados en infraestructura y soluciones empresariales como APC, Aruba, Dahua Technology, Hewlett Packard (HP), Hewlett Packard Enterprise (HPE), IMOU, Kaspersky, Lenovo, Linksys y Vertiv, entre otras.

Como parte de su propuesta de valor la empresa dispone de bodegas de embarque en Miami fortaleciendo así sus procesos de importación con una logística eficiente y oportuna. Adicionalmente, MEGAMICRO S.A. complementa su oferta comercial mediante servicios de asesoramiento especializado brindando acompañamiento técnico y comercial en la identificación e implementación de soluciones tecnológicas acordes con los requerimientos de cada cliente.

#### 2.1.4 Ubicación de las sedes

La matriz principal de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en la calle De las Anonas E9-119. En la sede se concentra el mayor número de colaboradores de MEGAMICRO S.A., quienes se desempeñan en funciones administrativas, comerciales y operativas según las necesidades del servicio. Sin embargo, la empresa dispone de sucursales en distintas ciudades del país, donde se desarrollan principalmente actividades de venta y almacenamiento en bodega y en ciertos casos funciones administrativas de apoyo en función de su nivel operativo.

Las sucursales de MEGAMICRO MAYORISTA S.A. se encuentran ubicadas en:

**Guayaquil:** Calle Alberto Nuques.

**Cuenca:** Calle Carlos Rigoberto Vintimilla y Luis Sarmiento.

**Ambato:** Los Dátiles S/N y Avenida Los Guaytambos esquina.

**Manta:** Calle U7 S/N y Avenida Universitaria (MEGAMICRO S.A, 2026).

Esta estructura permite a la organización fortalecer su cobertura nacional optimizando sus procesos logísticos para mantener una atención eficiente a sus clientes y canales de distribución.

#### 2.1.5 Propiedad y forma jurídica

MEGAMICRO S.A. es una empresa de carácter privado constituida bajo la figura jurídica de sociedad anónima. El art. 143 de la Ley de Compañías establece que la compañía

anónima es una sociedad cuyo capital se encuentra dividido en acciones negociables y en la que la responsabilidad de los accionistas se limita al monto de sus aportaciones, lo que define su naturaleza jurídica dentro del sistema empresarial ecuatoriano (Ley de Compañías, 1999).

Conforme al marco jurídico vigente, la propiedad de la empresa recae en accionistas privados, quienes participan en la toma de decisiones estratégicas a través de los órganos de gobierno corporativo. Esta estructura jurídica permite a MEGAMICRO S.A. operar bajo una razón social con un esquema formal y regulado, facilitando su desarrollo, expansión y consolidación dentro del sector tecnológico de acuerdo con la normativa vigente.

#### **2.1.6 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores**

MEGAMICRO S.A. es una empresa de tecnología que cuenta con una estructura corporativa consolidada que le permite operar a nivel nacional mediante sus distintas sedes ubicadas estratégicamente. La compañía tiene 74 colaboradores que constan en nómina entre los cuales se encuentran técnicos preventas, asesores comerciales, jefes de marca, personal administrativo y gerentes, entre otros. El personal está distribuido en funciones administrativas, comerciales, técnicas y operativas de acuerdo con las necesidades del modelo de negocio mayorista que desarrolla.

La organización interna de la empresa representada en la Figura 1 se encuentra constituida por las siguientes direcciones y áreas funcionales:

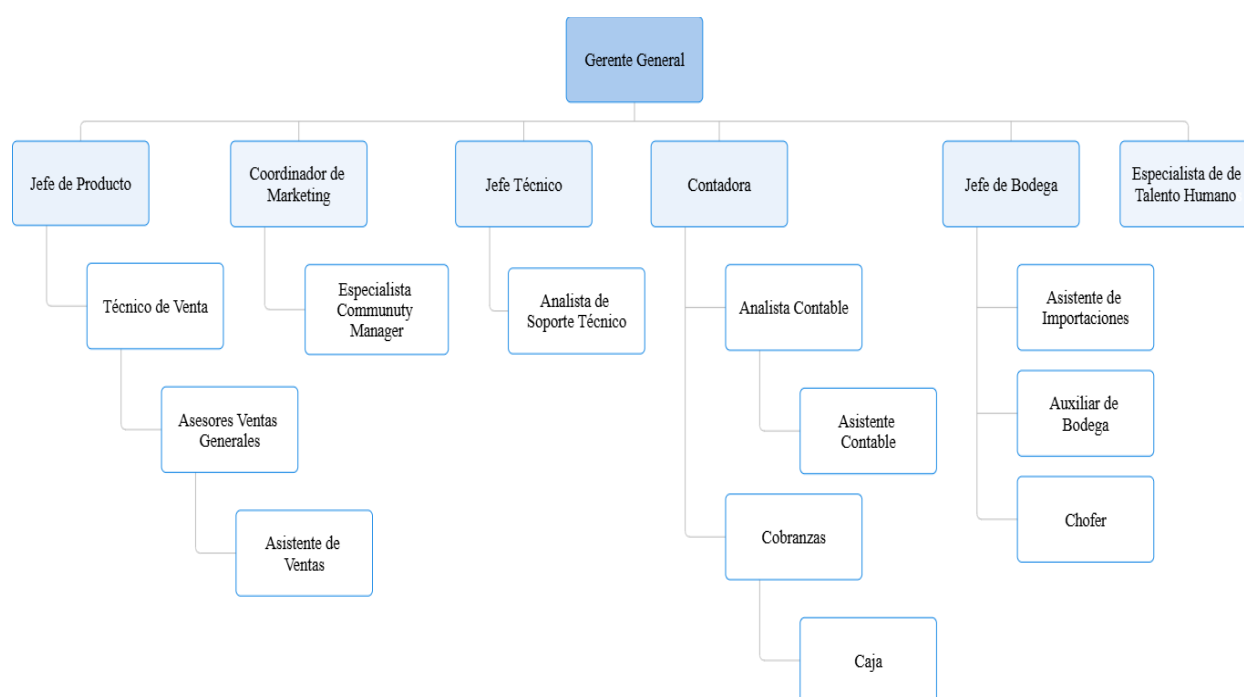
- **Gerencia General:** Constituye el máximo nivel de dirección de la empresa y es

responsable de definir la estrategia organizacional, establecer los lineamientos corporativos y supervisar el desempeño de las distintas áreas garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Soporte Técnico:** Proporciona asistencia técnica especializada tanto a clientes internos como externos, brindando soporte en la implementación, configuración y resolución de incidencias relacionadas con las soluciones tecnológicas comercializadas por la empresa.
- **Marketing:** Es responsable de la gestión de la imagen corporativa, estrategias de comunicación, publicidad, posicionamiento de marcas y generación de contenido digital.
- **Ventas:** Es el área encargada de liderar las actividades comerciales de la empresa, gestionando la comercialización de productos y soluciones tecnológicas, el relacionamiento con clientes y fabricantes. Su operación se desarrolla a través de las unidades de negocio de Impresión, VGV, Cómputo e Infraestructura.
- **Contabilidad y Finanzas:** Es responsable de la administración de los recursos financieros de la organización, incluyendo procesos contables, tesorería, cobranzas, pagos, control financiero y cumplimiento tributario.
- **Operaciones:** Administra los procesos logísticos de la empresa desde las importaciones, almacenamiento, control de inventarios, distribución y despacho de productos. Esta área se encarga de garantizar la eficiencia de la cadena de suministro.

- **Talento Humano:** Tiene a su cargo la gestión integral del personal, incluyendo procesos de reclutamiento y selección, capacitación, bienestar laboral y desarrollo organizacional.

**Figura 1:** Estructura organizacional de MEGAMICRO S.A.



**Nota.** Adaptado del organigrama institucional de MEGAMICRO S.A. (2026).

La estructura organizacional presentada en la Figura 1 evidencia la distribución jerárquica y funcional de las diferentes áreas que conforman MEGAMICRO S.A. No obstante, para complementar esta información y brindar mayor claridad sobre el tamaño de la

organización, en la Tabla 2 se presenta la distribución de los colaboradores por cargo, permitiendo identificar el número de ocupantes de cada posición dentro de la empresa.

**Tabla 2:** *Universo de análisis de MEGAMICRO S.A.*

| Concepto                                         | Cantidad | Descripción                                                                             |
|--------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Colaboradores</b>                             | 74       | Colaboradores activos que conforman la nómina de la empresa.                            |
| <b>Cargos únicos de la organización</b>          | 18       | Corresponden a los diferentes cargos existentes dentro de la estructura organizacional. |
| <b>Cargos con más de un ocupante</b>             | 8        | Cargos desempeñados por dos o más colaboradores debido a las necesidades operativas.    |
| <b>Colaboradores que ocupan cargos repetidos</b> | 64       | Personal distribuido en los ocho cargos que cuentan con más de un ocupante.             |
| <b>Cargos con un solo ocupante</b>               | 10       | Cargos desempeñados por un único colaborador dentro de la organización.                 |

**Nota.** *Elaboración propia con base en la información proporcionada por (MEGAMICRO S.A., 2026).*

### **2.1.7 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto**

El presente proyecto se relaciona directamente con los procesos de gestión y valoración de cargos, estructura corporativa y administración de las remuneraciones de la empresa MEGAMICRO S.A., debido a que estos constituyen la base para el análisis de los cargos existentes.

En este sentido, Elena Fernández (2021) señala que las estrategias funcionales se orientan a la utilización eficiente de los recursos y capacidades de las distintas áreas organizacionales con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales. Bajo esta perspectiva, el análisis de los cargos, responsabilidades, niveles jerárquicos y remuneraciones actuales permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión salarial y establecer una estructura de compensaciones. En consecuencia, estos procesos aportarán información relevante para fortalecer la equidad interna, promover una administración salarial más transparente y facilitar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del capital humano.

### **2.1.8 Análisis del entorno**

Para el análisis del entorno se ha utilizado la herramienta PESTEL, la cual permite identificar y evaluar los factores externos que influyen en el desempeño y desarrollo de la organización. Esta herramienta considera el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden directa o indirectamente en las actividades de la empresa.

### 2.1.9 Entorno General (PESTEL)

Con el propósito de comprender el contexto externo en el que se desarrolla la compañía se realizó un análisis mediante la herramienta PESTEL, como se muestra en la Tabla 3. Esto permite identificar los principales factores considerados y su relación con el contexto en el que opera la empresa MEGAMICRO S.A.

**Factores Políticos:** Las actividades de MEGAMICRO S.A. están influenciadas por las políticas económicas y comerciales implementadas por el Estado ecuatoriano, especialmente aquellas relacionadas con el comercio exterior y la importación de productos tecnológicos. Los cambios de gobierno pueden generar modificaciones en regulaciones, aranceles, acuerdos comerciales, entre otros. Estos factores inciden en los costos operativos y en la disponibilidad de productos para ejecutar sus actividades en el mercado nacional, por ende, la estabilidad política del país constituye un elemento relevante para la planificación y sostenibilidad de las operaciones de la empresa.

**Factores Económicos:** El desempeño de la empresa está estrechamente relacionado con las condiciones económicas nacionales. Factores como la inflación, las variaciones en los costos logísticos, el acceso al financiamiento y el crecimiento de los distintos sectores productivos pueden influir en la demanda de soluciones tecnológicas. Adicionalmente, la competitividad salarial del mercado constituye un elemento relevante para la atracción y retención de talento especializado dentro de la organización.

**Factores Sociales:** Dentro de esta sección el incremento de la inseguridad y la incertidumbre económica limitan la capacidad de inversión de empresas y consumidores en productos tecnológicos, incidiendo indirectamente en la demanda del mercado y en el desempeño comercial de la organización. A su vez, la limitada disponibilidad de profesionales especializados en tecnologías representa un desafío para la empresa, debido a que su operación requiere personal con conocimientos técnicos y comerciales altamente especializados. Esta situación dificulta la atracción y retención de talento calificado.

**Factores Tecnológicos:** La constante evolución tecnológica influye directamente en las actividades de MEGAMICRO S.A., debido a que su giro de negocio se encuentra estrechamente vinculado a la innovación, comercialización y distribución de productos y soluciones tecnológicas, en un mercado caracterizado por cambios permanentes. La incorporación de nuevas herramientas digitales y procesos automatizados contribuye a mejorar la eficiencia y competitividad de la organización; sin embargo, también exige una actualización continua de conocimientos y una adecuada gestión del cambio, ya que la transformación digital puede generar resistencia en algunos colaboradores ante nuevas formas de trabajo. Por ello, resulta fundamental fortalecer el desarrollo de competencias digitales que permitan a la empresa adaptarse a un entorno tecnológico en constante evolución.

**Factores Ecológicos:** Aunque las actividades de la empresa no generan un impacto ambiental significativo en comparación con sectores industriales, la empresa se encuentra influenciada por las crecientes tendencias de sostenibilidad y responsabilidad empresarial. En

este contexto, la adopción de prácticas orientadas al uso eficiente de recursos, la adecuada gestión de residuos tecnológicos y el fortalecimiento de una cultura organizacional responsable contribuyen a la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el largo plazo.

**Factores Legales:** MEGAMICRO S.A. desarrolla sus actividades en cumplimiento de la normativa laboral, tributaria, societaria, comercial y aduanera vigente en el Ecuador. Debido a su actividad de importación y distribución de productos tecnológicos la empresa debe observar permanentemente las disposiciones legales aplicables a su actividad. El cumplimiento de estas normativas resulta fundamental para garantizar la continuidad de sus operaciones, minimizar riesgos legales y financieros para evitar posibles sanciones administrativas, económicas o penales derivadas de incumplimientos en el ejercicio de su operación empresarial.

**Tabla 3:** *Análisis de entornos de PESTEL*

| Parámetro                    | Descripción                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Factores Políticos</b>    | Inestabilidad política del país.                             |
| <b>Factores Económicos</b>   | Inflación y aumento de gastos operativos.                    |
| <b>Factores Sociales</b>     | Problemas de seguridad y disponibilidad limitada de talento. |
| <b>Factores Tecnológicos</b> | Evolución tecnológica.                                       |
| <b>Factores Ecológicos</b>   | Tendencias de sostenibilidad.                                |
| <b>Factores Legales</b>      | Leyes y normativas que respaldan el giro de negocio.         |

**Nota.** Información obtenida de las reuniones establecidas con el personal administrativo de la empresa. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

### 2.1.9.1 Entorno específico (DAFO)

La matriz DAFO constituye una herramienta de análisis estratégico que nos permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, como se muestra en la Tabla 4. Su aplicación facilita la comprensión integral del entorno empresarial y contribuye a la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional.

A continuación, se presentan cada uno de los factores internos y externos.

- **Factores Internos**

**Fortalezas:** Entre las principales fortalezas de la empresa se destacan sus 29 años de trayectoria y posicionamiento en el mercado tecnológico, sosteniendo su capacidad de adaptación a las exigencias del sector. La amplia cobertura nacional, a través de sucursales estratégicamente ubicadas, le ha permitido comercializar marcas de reconocimiento internacional y fortalecer su presencia en el mercado. Asimismo, cuenta con una organización interna que favorece la operatividad y el cumplimiento de sus objetivos. A ello se suma su compromiso con el desarrollo profesional de los colaboradores, promoviendo el fortalecimiento de competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse en un entorno altamente tecnológico y competitivo.

**Debilidades:** Entre los factores internos que se consideran debilidades para la empresa está la ausencia de una estructura salarial formal, situación que limita la objetividad en la administración de las remuneraciones y dificulta el establecimiento de criterios homogéneos para la toma de decisiones salariales. Este escenario incrementa el riesgo de rotación del personal con mayor experiencia generando la pérdida de conocimientos y competencias clave para la organización. Por otra parte, la resistencia al cambio ante la implementación de nuevas políticas, procesos o herramientas organizacionales limita el desarrollo de iniciativas, pues son los colaboradores los que ejecutan las actividades.

- **Factores Externos**

**Oportunidades:** Constituyen los factores externos que son positivos para la empresa y entre estos se encuentra el desarrollo de sus actividades en un sector altamente tecnológico y en constante evolución lo que genera nuevas oportunidades de negocio y fortalece la demanda de productos y soluciones tecnológicas. Además, mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos permitirá a la empresa optimizar y automatizar sus procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer su competitividad en el mercado.

**Amenazas:** Corresponden a factores externos que pueden influir negativamente en el desempeño de la organización, entre ellos destaca el incremento de la competencia en el sector tecnológico, impulsado por el interés de nuevas empresas por participar en la comercialización y distribución de productos tecnológicos. Asimismo, factores como la inseguridad y la incertidumbre económica del país pueden afectar la capacidad de inversión de empresas y

consumidores en tecnología, reduciendo la demanda de determinados productos y servicios. A ello se suman los posibles cambios en las políticas y normativas que pueden incidir en las condiciones de operación y comercialización de la compañía.

**Tabla 4:** *Análisis de los factores de la matriz DAFO*

| <b>Factores Internos</b>                                           | <b>Factores externos</b>                             |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Debilidades</b>                                                 | <b>Amenazas</b>                                      |
| <b>Resistencia al cambio de nuevas prácticas organizacionales.</b> | Alta competitividad en el sector tecnológico.        |
| <b>Inequidad en las compensaciones.</b>                            | Inseguridad e inestabilidad económica.               |
| <b>Fuga de talento.</b>                                            | Reformas legales y regulatorias.                     |
| <b>Fortalezas</b>                                                  | <b>Oportunidades</b>                                 |
| <b>Solidez y reconocimiento en el mercado.</b>                     | Incremento de la demanda de soluciones tecnológicas. |
| <b>Sistema organizacional bien definido.</b>                       | Modernización de sus procesos internos.              |
| <b>Formación permanente de los colaboradores.</b>                  | Reconocimiento como empleador atractivo.             |

**Nota.** *Elaboración propia a partir de información organizacional e interpretación estratégica del entorno operativo.*

## **CAPÍTULO 3:**

### **3 MARCO CONCEPTUAL**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En el presente capítulo se desarrollan las bases teóricas para el sustento y desarrollo de la propuesta del Diseño de una Estructura Salarial con sus respectivas compensaciones.

### 3.1 Remuneración: salario y sueldo

La remuneración constituye la contraprestación económica que recibe el trabajador por los servicios prestados en virtud de una relación laboral. En la legislación ecuatoriana, esta remuneración puede adoptar la forma de salario o sueldo, dependiendo de las características del trabajador y de la modalidad de pago.

El salario constituye la compensación económica que recibe un trabajador como contraprestación por los servicios prestados a una organización. De acuerdo con el Código de Trabajo del Ecuador (2024), "salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado" (art. 80).

En este sentido, aunque la normativa distingue entre salario y sueldo ambos representan la compensación económica derivada de la prestación de servicios y constituyen los elementos fundamentales sobre los cuales se estructura el sistema de remuneración de una organización.

### 3.2 Estructura Salarial

Chiavenato (2017) sostiene que la estructura salarial es un sistema organizado de remuneraciones que permite establecer los salarios de los distintos cargos dentro de una organización con base en criterios técnicos de valoración interna y competitividad externa. Su finalidad es garantizar la equidad entre puestos de similar responsabilidad y al mismo tiempo, mantener la competitividad de las remuneraciones frente al mercado laboral, sirviendo como fundamento para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Una Estructura salarial “corresponde a la asignación básica definida para cada uno de los puestos de trabajo” (Morales, 2003, p. 221) en consecuencia, la estructura salarial se encarga de establecer el monto que cada colaborador debería recibir conforme a su cargo o puesto que desempeña dentro de la empresa, con la finalidad de mantener un sentido de equidad interna acorde al grado de responsabilidad que desempeña cada colaborador dentro de una organización.

### 3.3 Administración de Salarios

"La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización" (Chiavenato, 2017, pág. 292).

En este sentido, la administración de salarios repercute en todos los niveles jerárquicos de la empresa, ya que involucra a todos los colaboradores. Para garantizar una estructura salarial justa, es necesario mantener un equilibrio interno y externo.

### 3.4 Causas del Diseño de la Estructura Salarial

La necesidad del proyecto surge en el área de Talento Humano, donde se ha identificado la falta de una política salarial estructurada que garantice la equidad interna y sostenibilidad financiera con el fin de complementar el proceso técnico de diseño de la estructura salarial.

- Dificultad para atraer nuevos talentos.
- Incremento de la rotación del personal por inconformidad de salarios.
- Impacto negativo en el clima laboral.

#### 3.4.1 Objetivos y Beneficios de Diseñar una Estructura Salarial

El diseño de una estructura salarial tiene como objetivo mejorar ciertos aspectos como son:

**Garantizar la equidad interna:** Establece remuneraciones justas acorde con los cargos que desempeñan cada colaborador tomando en cuenta sus responsabilidades y funciones, acorde con el grado y dificultad de esta, evitando que exista cierta desigualdad entre la remuneración que percibe un trabajador al momento de prestar sus servicios como lo menciona Mondy (2005) “pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización.” (p. 502).

**Cumplir con la normativa vigente:** Acorde al Código de Trabajo en el Ecuador. La compañía tiene como principal objetivo garantizar que se cumplan y respete la normativa legal con respecto a remuneraciones, beneficios y derechos de los trabajadores.

**Mejorar la retención del talento humano.** La implementación de una estructura salarial equitativa permitirá reducir la salida de colaboradores causada por la inequidad salarial, asegurando la permanencia del talento clave. Esto favorece la continuidad operativa y mantiene los niveles de productividad, lo que contribuye a sostener e incrementar la rentabilidad de la organización. Cumpliendo de esta manera con una de las condiciones que menciona Chiavenato (2017), “la retención del talento humano implica desarrollar condiciones organizacionales que permitan atraer, motivar y conservar a los colaboradores con competencias clave para el logro de los objetivos empresariales”.

**Reducir costos asociados a la rotación.** Al disminuir la rotación, la organización reducirá costos directos e indirectos como reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad.

**Incrementar el compromiso organizacional.** Una estructura salarial justa fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño y mayor productividad. Al respecto, Robbins y Judge (2022) sostienen que cuando el personal percibe equidad en los sistemas de recompensas y compensaciones, se generan actitudes laborales altamente positivas, destacando un mayor compromiso con la organización y niveles

óptimos de satisfacción en el puesto. En consecuencia, este incremento en la eficiencia del personal consolida al capital humano como el activo más valioso y estratégico de la empresa.

### 3.5 Compensación Salarial

La compensación salarial se define como un incentivo monetario que los colaboradores perciben como parte del cumplimiento de los servicios prestados a la compañía. "La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales" (Chiavenato, 2017, p. 283). Es decir, se tiene como principal objetivo sostener la motivación y la equidad interna, a través de un sistema de bonificaciones objetivas por el cumplimiento de metas, metodologías de valoración de cargos con bandas salariales claras y beneficios orientados a la relación de vida laboral-familiar.

#### 3.5.1 Elementos de la Compensación Salarial

La compensación salarial es un incentivo financiero que percibe un colaborador, por tantos sus principales elementos se encuentran:

**Salario:** Remuneración fija que percibe el colaborador por sus servicios prestados.

**Comisión:** Pagos variables que se percibe por el cumplimiento de objetivos o ventas.

**Horas extras:** Se percibe como remuneraciones recibidas por las horas trabajadas fuera del horario laboral. Las horas suplementarias se remuneran con un recargo del 50 %, mientras que

las horas extraordinarias tienen un recargo del 100 %, de conformidad con la legislación laboral ecuatoriana.

**Beneficios sociales:** Son derechos laborales establecidos en el Código del Trabajo del Ecuador. Los principales son: décimo tercer y cuarto sueldo, fondo de reservas, utilidades, afiliación IESS, licencia de maternidad y paternidad, entre otros beneficios establecidos por la normativa vigente.

### 3.5.2 Estrategias de la Compensación Salarial

#### Reconocimiento y Compensación

Las principales estrategias que se tiene contempladas para reconocer que el compromiso y motivación del personal por alcanzar resultados esperados son las siguientes:

- **Bonificaciones por cumplimiento:** Implementación de incentivos y bonificaciones vinculadas al cumplimiento de objetivos comerciales, productividad y resultados organizacionales. Según Gómez-Mejía et al., 2016, cap. 11. "Las bonificaciones son pagos variables otorgados a los empleados como reconocimiento por el logro de objetivos, resultados sobresalientes o desempeño superior al esperado."
- **Compensación y calidad de vida:** Promueve un ambiente laboral positivo basado en relaciones humanas, equilibrio laboral y bienestar integral, fortaleciendo su esencia familiar y humana.
- **Estudios y certificaciones:** Fomenta el desarrollo profesional mediante apoyo en

estudios, certificaciones técnicas y especializaciones relacionadas con tecnología, ventas y liderazgo. Esta iniciativa se fundamenta en lo expuesto por Chiavenato (2017), quien sostiene que las competencias individuales se potencian a través de la formación académica, el entrenamiento continuo y la trayectoria laboral, transformándose en un activo estratégico para la organización.

### **3.5.3 Legislación Laboral y Normativa Salarial en Ecuador**

El diseño de una política salarial dentro de una organización debe considerar el marco normativo laboral vigente en el Ecuador, debido a que la remuneración constituye un derecho fundamental de los trabajadores y a su vez, es una obligación para los empleadores. En este sentido, la estructura salarial debe garantizar no solo el cumplimiento de los valores mínimos establecidos por la legislación, sino también promover criterios de equidad, justicia y reconocimiento económico acorde con las responsabilidades y características de los puestos de trabajo.

La Constitución de la República del Ecuador como norma suprema del ordenamiento jurídico, establece los principios fundamentales que orientan las relaciones laborales. En este contexto, en el artículo 33 reconoce al trabajo como un derecho social y económico, además de una fuente de realización personal y base de la economía, estableciendo que el Estado debe garantizar condiciones que permitan el respeto de la dignidad de las personas trabajadoras (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Este principio constituye el fundamento para

que las organizaciones implementen políticas salariales que reconozcan el valor del trabajo y aseguren condiciones remunerativas adecuadas.

Asimismo, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 328 que la remuneración debe ser justa y que el salario debe permitir cubrir, al menos, las necesidades básicas de la persona trabajadora y su familia (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Este principio constitucional constituye un elemento esencial dentro de la gestión de compensaciones, debido a que establece la necesidad de que los sistemas salariales empresariales se diseñen bajo criterios de suficiencia económica, equidad y dignidad laboral.

En concordancia con los principios constitucionales el Código del Trabajo desarrolla las disposiciones que regulan la relación entre empleadores y trabajadores, determinando los derechos, obligaciones y condiciones mínimas que deben cumplirse en el ámbito laboral. En este sentido, el artículo 8 define el contrato individual de trabajo como el acuerdo mediante el cual una persona se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo relación de dependencia, a cambio de una remuneración, estableciendo así la base jurídica de la obligación empresarial de reconocer económicamente la actividad desarrollada por el trabajador (Código del Trabajo, 2005).

Dentro del ámbito salarial, el artículo 81 del Código del Trabajo establece que los sueldos y salarios pueden ser fijados mediante acuerdo entre empleador y trabajador, siempre que estos no sean inferiores a los mínimos legales establecidos por la autoridad competente (Código del Trabajo, 2005). Esta disposición resulta relevante para el diseño de una política

salarial, debido a que permite a las organizaciones establecer esquemas remunerativos internos, siempre que respeten los límites mínimos determinados por la normativa laboral vigente.

De igual manera, el artículo 117 del Código del Trabajo establece que el Estado tiene la responsabilidad de fijar anualmente el Salario Básico Unificado (SBU) para los trabajadores del sector privado, considerando aspectos económicos y sociales que permitan determinar una remuneración mínima obligatoria (Código del Trabajo, 2005). En este sentido, el Salario Básico Unificado SBU constituye el valor mínimo general que debe recibir un trabajador cuando no existe una regulación salarial específica aplicable a su actividad o cargo.

No obstante, dentro del sistema salarial ecuatoriano también existen los denominados salarios mínimos sectoriales, los cuales representan valores mínimos diferenciados establecidos para determinadas ramas de actividad económica y grupos ocupacionales. Estos salarios consideran las particularidades propias de cada sector productivo, tales como la naturaleza de las actividades realizadas, nivel de especialización, responsabilidad del cargo y características del puesto de trabajo. La determinación tanto del Salario Básico Unificado como de los salarios mínimos sectoriales corresponde al Ministerio del Trabajo, entidad que mediante acuerdos ministeriales establece anualmente los valores mínimos de remuneración aplicables a los trabajadores sujetos al Código del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2025). Estos instrumentos normativos constituyen una referencia obligatoria para las organizaciones, debido a que ninguna política salarial interna puede establecer remuneraciones inferiores a los valores mínimos legales vigentes.

En este contexto, una estructura salarial técnicamente diseñada no debe limitarse únicamente al cumplimiento de estos valores mínimos, sino que debe incorporar criterios complementarios como valoración de puestos, nivel de responsabilidad, competencias requeridas, equidad interna y competitividad externa, con el propósito de establecer remuneraciones coherentes con la contribución de cada cargo y alineadas con la estrategia organizacional.

A continuación, se presentan las tablas de salarios mínimos sectoriales vigentes:

**Tabla 5:** *Estructural Ocupacional de Comisiones Sectoriales*

|         |             |                                                                              |
|---------|-------------|------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL A | Jefatura    |                                                                              |
| NIVEL B | Supervisión | B1. Supervisión General<br>B2. Supervisión Técnica                           |
| NIVEL C | Operación   | C1. Operación Especializada<br>C2. Operación Técnica<br>C3. Operación Básica |
| NIVEL D | Asistencia  | D1. Asistencia Administrativa<br>D2. Asistencia Técnica                      |
| NIVEL E | Soporte     | E1. Soporte Administrativo.<br>E2. Soporte Operativo.                        |

**Nota.** Adaptado de Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-301: Fijación de los sueldos y salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado por ramas de actividad, *por el Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2024, Art. 1.*

Se selección ciertos cargos relacionados al giro del negocio de la organización en base a la Clasificación de Cargos asignados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Tabla 6:** Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas 2025

| CARGO / ACTIVIDAD                           | ESTRUCTURA OCUPACIONAL | COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO ACTIVIDAD | CÓDIGO IESS   | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2025 |
|---------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| GERENTE / AFINES                            | A1                     |                                            | 1918200000101 | 491.22                        |
| ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS | B1                     |                                            | 1910000000003 | 490.71                        |
| SUBGERENTE / AFINES                         | B1                     |                                            | 1910000000006 | 490.71                        |
| JEFE DE COBRANZAS                           | B2                     | COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS      | 1507500000001 | 489.16                        |
| JEFE DE ADMINISTRACIÓN                      | B2                     |                                            | 1507500000002 | 489.16                        |
| JEFE DE COMPRAS                             | B2                     |                                            | 1507500000003 | 489.16                        |
| JEFE DE IMPORTACIONES                       | B2                     |                                            | 1507500000004 | 489.16                        |
| JEFE DE DISTRIBUCIÓN                        | B2                     |                                            | 1507500000005 | 489.16                        |
| JEFE DE VENTAS/POSTVENTA                    | B2                     |                                            | 1507500000009 | 489.16                        |
| JEFE / AFINES                               | B2                     |                                            | 1920000000008 | 489.58                        |
| SUPERVISOR DE VENTAS                        | B3                     |                                            | 1507500000010 | 486.06                        |
| ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN                  | C1                     |                                            | 1507500000011 | 484.57                        |
| ANALISTA FINANCIERO / CRÉDITO / COBRANZAS   | C1                     |                                            | 1507500000012 | 484.57                        |
| VENDEDOR SENIOR / EJECUTIVO DE VENTAS       | C1                     |                                            | 1510000000001 | 484.57                        |
| SENIOR AL POR MAYOR Y MENOR                 |                        |                                            |               |                               |
| ASESOR DE POSTVENTA                         | C1                     |                                            | 1510000000002 | 484.57                        |
| CONTADOR / CONTADOR GENERAL                 | C1                     |                                            | 1910000000012 | 486.57                        |

|                                                                                |    |                                               |               |        |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------|---------------|--------|
| TÉCNICO EN MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS VENDEDOR / A                          | C2 |                                               | 1209642000025 | 502.68 |
|                                                                                | C3 | INCLUYE: EMPLEADO DE MOSTRADOR, PREVENDEDOR   | 1930000000020 | 481.61 |
| ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD                                | D1 |                                               | 1910000000026 | 479.11 |
| TÉCNICO EN ENSAMBLAJE Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y ELECTRÓNICOS | D2 |                                               | 1220030001002 | 497.05 |
| CHOFER DE PUENTE DE EMBARQUE                                                   | D2 |                                               | 1709621000012 | 477.53 |
| IMPULSADOR / A                                                                 | D2 | INCLUYE: PROMOTOR, DEMOSTRADOR                | 1920000000032 | 476.16 |
| CONSERJE / PORTERO                                                             | E1 |                                               | 1910000000036 | 475.17 |
| ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA                                      | E1 | INCLUYE: KARDISTA                             | 1910000000037 | 475.17 |
| ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL                        | E2 | INCLUYE: PERSONAL DE SERVICIOS, POLIFUNCIONAL | 1920000000041 | 470.04 |

**Nota.** Elaboración propia con base en el Anexo 1: Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas 2025, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2025).

Los principales beneficios sociales obligatorios para todas las organizaciones del país son las siguientes:

**Tabla 7: Beneficios Sociales**

| Beneficio            | Descripción                         | Calculo                     |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Décimo Tercer Sueldo | Bonificación navideña               | Total Ingresos /12          |
| Décimo Cuarto Sueldo | Bonificación para gastos escolares. | Un Salario Básico Unificado |

|                    |                              |                                                |
|--------------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| Fondos de Reserva  | Ahorro del Colaborador       | 8.33% * Remuneración Mensual                   |
| Vacaciones Anuales | Descanso por año de servicio | 15 días de descanso                            |
| Utilidades         | Participación de Ganancia    | 10% Trabajador directo y<br>5% Cargar Familiar |
| Afiliación al IESS | Seguridad Social             | 11.15% Empleador<br>9.45% Trabajador           |

**Nota.** *Elaboración propia con base en la normativa laboral ecuatoriana vigente y en la información sobre beneficios laborales para el año 2026.*

El Principio de Equidad y No Discriminación, se encuentra establecido en el Marco Legal de la Legislación Ecuatoriana con fin de evitar discriminación por parte de los empleadores hacia los colaboradores sea por género, edad, etnia u otras condiciones que no permitan al colaborador recibir un salario justo y digno acorde a su trabajo. Conforme (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 11, núm. 2). "Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades."

### 3.6 Motivación Laboral

El modelo de Gestión del Talento Humano es fundamental para impulsar la mejorar del clima laboral a través de una adecuada integración entre la persona, el puesto de trabajo y el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

entorno organizacional, con el propósito de asegurar que cada colaborador ocupe el cargo más acorde a sus competencias y capacidades en el momento oportuno. Este enfoque también contempla la capacitación, motivación y desarrollo continuo del capital humano, permitiendo que los colaboradores contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Al respecto, Dessler (2015) señala que la motivación representa el impulso interno de los individuos para accionar y alcanzar metas específicas que, de forma simultánea, atienden a sus necesidades personales. La motivación juega un rol importante en la productividad del talento humano por esta razón siempre se tiene que buscar alternativas de mejorar las condiciones laborales no solamente de manera financiera sino también en brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional a cada colaborador de la institución.

### 3.7 Sistema de Homologación Salarial

El sistema de homologación es una herramienta fundamental para asignar de forma justa y equitativa las remuneraciones de cada colaborador en base a ciertos criterios como las funciones que se desempeñan, competencias, conocimiento, experiencia y formación académica.

La homologación de salario evita que exista desigualdad entre las remuneraciones que perciben los trabajadores que puede estar en un mismo cargo o puesto laboral a su vez recibir una remuneración distinta, por tal motivo se tiene contemplado ciertas compensaciones con el fin de asegurar una compensación económica justa acorde a las exigencias y responsabilidades del puesto del trabajo.

Desde el área de recursos humanos el sistema de homologación permite mejorar la productividad de los colaboradores, cumplir con los principios de igualdad y no discriminación establecidos en la Constitución de la Republica del Ecuador. En este sentido, Dessler (2015) sostiene que la efectividad de una estructura de compensaciones radica en que el personal perciba una distribución salarial justa y equitativa al interior de la empresa.

### **3.7.1 Escalas Salariales**

La escala salarial constituye en una herramienta eficaz para asignar una remuneración a los distintos cargos que existe dentro de la compañía, para lo cual se considera ciertos factores como son: complejidad del puesto, responsabilidades, y competencias laborales.

La escala salarial se divide en tres rangos en mínimo, medio y máximo para cada puesto de trabajo con la finalidad de realizar ciertos ajustes a la remuneración previamente establecida con el fin reducir la brecha salarial y ajustar al plan de carrera que se puede ofrecer a los colaboradores de la organización.

#### **3.7.1.1 Tipos de Escalas Salariales**

Los principales Escalas Salariales puede ser:

##### **Escala salarial tradicional**

Se caracteriza por percibir la remuneración conforme al cargo que desempeñan, pero de forma jerárquica, tomando en cuenta el salario por rangos desde mínimo, medio y máximo.

##### **Escala salarial por grados o categorías**

Se evalúa de acuerdo al desempeño, experiencia y antigüedad que tenga los colaboradores con el mismo cargo o puesto dentro de la organización.

### **Escala salarial por desempeño**

Se basa en el cumplimiento de los objetivos establecidos por cada área o departamento dentro de la organización. Busca impulsar la productividad y rendimiento del personal.

### **Escala salarial de bandas salariales**

Se caracteriza por agrupar ciertos cargos o puestos con funciones similares para establecer un rango salarial tiene como objetivo promover el crecimiento profesional de sus colaboradores a través de planes de carrera.

### **Escala salarial de basada en el mercado laboral**

Su principal objetivo es atraer talento nuevo para lo cual busca establecer salarios atractivos con beneficios corporativos con el fin de emplear candidatos idóneos para desempeñar de forma eficiente en los puestos de trabajo.

## **3.8 Valoración de Cargos**

La valoración de cargos es un proceso sistemático que en base a ciertos criterios y conocimientos técnicos busca analizar y evaluar cada aspecto que puede influir en asignar un

salario a cierto puesto de trabajo, por tal razón se consideran ciertos parámetros como son conocimiento, habilidades, capacidades, experiencia y grado de complejidad de las funciones.

Según (Chiavenato, 2017, p. 247). “La evaluación o valoración de cargos es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de los cargos dentro de una organización, con el fin de establecer una estructura salarial equitativa”. En relación con lo antes mencionado por el autor se puede determinar que el principal objetivo es promover la equidad interna y disminuir las brechas salariales existentes dentro de la empresa.

### **3.8.1 Métodos de Valoración de Cargos**

#### **Método de jerarquización**

Se asignan los cargos conforme al grado de responsabilidad, siendo el nivel más alto la Gerencia General por su relevancia en la toma de decisiones en la organización. "El método de jerarquización ordena los puestos de trabajo de acuerdo con su importancia relativa dentro de la organización" (Chiavenato, 2017, p. 239).

#### **Método de clasificación por categorías**

Este método nos explica que se agrupan los cargos conforme a las responsabilidades y funciones que desempeñan los colaboradores dentro de la organización.

#### **Método de comparación de factores**

Se analizan y se evalúa mediante la comparación de cargos en factores específicos como conocimientos, habilidades y responsabilidades. Según Chiavenato, 2017) "Los cargos se

comparan mediante factores de evaluación” (p. 293), en base a comparación de cargos se puede establecer la relevancia del cargo y a su vez determinar un salario acorde a su puesto de trabajo.

### **Método de punto por factores**

Se evalúa directamente el cargo para determinar la remuneración del cargo en base a las responsabilidades que desempeña el colaborador.

### **3.9 Impacto Financiero y clima laboral dentro una Estructura Salarial y Homologación Salarial en la empresa MEGAMICRO S.A.**

MEGAMICRO S.A., actualmente no cuenta con una estructura salarial definida, por lo cual la remuneración que recibe el personal se basa en el perfil de cada colaborador, por tal motivo los colaboradores en ocasiones han percibido cierta inequidad salarial tomando en cuenta que son los mismos cargos que se desempeña, pero el salario recibido llega a ser diferente debido a que el personal antiguo tiene un sueldo inferior a las últimas contrataciones, siendo la principal razón por la cual existe ciertos problemas con la retención del personal. El proyecto tiene como principal objetivo diseñar una estructura salarial equitativa que se ajuste a cada uno de los cargos que desempeña cada colaborador dentro de la empresa.

Para llevar a cabo el proyecto dentro del área de Talento Humano de la empresa MEGAMICRO S.A., se tiene que identificar cada recurso financiero que se necesita para la implementación de una estructura salarial en base a cada cargo/puesto que se desempeña dentro de la empresa durante el presente periodo.

Para ejecutar el proyecto de diseñar una estructura salarial objetiva dentro de la empresa se tiene que recopilar información para poder realizar una valoración de cargos de las 18 posiciones contando en nómina con un total 74 colaboradores entre los cuales se encuentran técnicos preventas, asesores comerciales, jefes de marca y personal administrativo. Toda esta información se obtendrá de los perfiles de los cargos y las encuestas que se realizaron a los colaboradores. El análisis de una valoración de cargos que se realizará mediante la metodología de ponderación de cargos en función al grado de responsabilidad que maneja cada puesto. El establecer las bandas salariales mediante una estructura salarial equitativa permitirá que tanto el nuevo y antiguo personal tenga un salario acorde a sus labores, reconociendo de esta forma el esfuerzo de los colaboradores como también mejorando los procesos administrativos dentro del área de talento humano.

Adicionalmente, el desarrollo de una estructura salarial equitativa se relaciona con la sostenibilidad organizacional, entendida como la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y adaptarse a las demandas del entorno en el largo plazo.

En un mercado cada vez más globalizado varias empresas buscan cada día mejorar sus productos y servicios a través tecnología como lo es la inteligencia artificial cabe recalcar que el principal recurso valioso de cualquier empresa sigue siendo el capital humano como lo menciona (Chiavenato, 2017) “Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, ya que agregan valor a través de su trabajo, creatividad y compromiso.” (p. 29),

porque a través de ellos se buscan elevar la eficiencia operativa siendo el principal indicador de productividad que se refleja directamente en los estados financieros de una empresa.

A continuación, se presentará el detalle de los siguientes estados financieros de la empresa MEGAMICRO S. A para su posterior análisis y calculo;

**Figura 2: Estado de Resultado Integral MEGAMICRO S.A.**

**MEGAMICRO S.A.**

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2025**  
**(Expresado en U.S. dólares)**

|                                       | <b><u>Notas</u></b> | <b><u>2025</u></b>    | <b><u>2024</u></b>    |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| INGRESOS ORDINARIOS                   | 18                  | 31,355,188            | 34,360,968            |
| COSTO DE VENTAS                       | 19                  | <u>(27,497,083)</u>   | <u>(30,149,064)</u>   |
| MARGEN BRUTO                          |                     | 3,858,105             | 4,211,904             |
| Gastos de administración              | 19                  | (979,321)             | (740,175)             |
| Gasto de ventas                       | 19                  | (1,996,685)           | (2,467,466)           |
| Otros ingresos                        | 20                  | <u>37,803</u>         | <u>99,396</u>         |
| UTILIDAD OPERACIONAL                  |                     | 919,902               | 1,103,659             |
| Resultados financieros, neto          | 21                  | <u>(104,570)</u>      | <u>(106,963)</u>      |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA |                     | 815,332               | 996,696               |
| Impuesto a la renta:                  |                     |                       |                       |
| Corriente                             | 12                  | (295,808)             | (381,468)             |
| Diferido                              | 12                  | <u>26,013</u>         | <u>58,889</u>         |
| Total                                 |                     | <u>269,795</u>        | <u>(322,579)</u>      |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO           |                     | 545,537               | 674,117               |
| OTROS RESULTADOS INTEGRALES           |                     |                       |                       |
| Pérdida/Ganancia actuarial            |                     | <u>(69,478)</u>       | <u>91,929</u>         |
| RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO            |                     | <u><u>476,059</u></u> | <u><u>766,046</u></u> |

**Fuente:** (TC Audit Cía Ltda., 2026)

**Figura 3:** *Desglose de costos y gastos de MEGAMICRO S.A.*

El detalle de costos y gastos por su naturaleza, es el siguiente:

|                                           | <u>2025</u>       | <u>2024</u>       |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                           | (en U.S. dólares) |                   |
| Costo de ventas                           | 27,497,083        | 30,149,064        |
| Gastos por beneficios a los empleados (1) | 1,476,730         | 1,495,298         |
| Depreciación arriendos                    | 65,217            | 42,428            |
| Gastos gestión                            | 54,406            | 60,504            |
| Seguridad                                 | 97,908            | 93,371            |
| Depreciación                              | 67,944            | 74,807            |
| Correo, teléfono, fax                     | 41,986            | 42,616            |
| Seguros                                   | 53,309            | 53,957            |
| Mantenimiento de oficinas                 | 16,171            | 28,923            |
| Cuotas y contribuciones                   | 56,739            | 55,631            |
| Fletes y transportes                      | 55,551            | 57,500            |
| Honorarios                                | 35,224            | 21,965            |
| Viajes viáticos                           | 22,851            | 34,115            |
| Servicios básicos                         | 15,912            | 15,714            |
| Impuesto a la salida de divisas           | 108               | 1,108             |
| Útiles de oficina                         | 7,245             | 5,636             |
| Gasto publicidad                          | 203,799           | 218,388           |
| Arriendos                                 | 7,600             | 3,600             |
| Útiles de aseo                            | 1,651             | 2,134             |
| Obsolescencia de inventarios              | 201,474           | 320,997           |
| Otros gastos                              | 494,181           | 578,949           |
| Total                                     | <u>30,473,089</u> | <u>33,356,705</u> |

**Fuente:** (TC Audit Cía Ltda., 2026)

**Figura 4:** *Desglose de los Gastos por beneficios a los empleados MEGAMICRO S.A.*

**(1) GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS.** - El siguiente es un detalle de los gastos por beneficios a empleados:

|                                  | <u>2025</u>       | <u>2024</u>      |
|----------------------------------|-------------------|------------------|
|                                  | (en U.S. dólares) |                  |
| Sueldos                          | 707,493           | 688,535          |
| Premios e incentivos             | 84,821            | 82,596           |
| Comisiones                       | 121,492           | 125,639          |
| Participación a trabajadores     | 143,882           | 175,888          |
| Bonificaciones e indemnizaciones | 7,598             | 14,922           |
| Beneficios sociales              | 222,454           | 215,074          |
| Jubilación patronal y desahucio  | 69,714            | 75,471           |
| Aporte patronal al IESS          | 116,346           | 116,360          |
| Uniformes                        | 45                | 85               |
| Capacitación                     | 2,885             | 728              |
| Total                            | <u>1,476,730</u>  | <u>1,495,298</u> |

**Fuente:** (TC Audit Cía Ltda., 2026)

## CAPITULO 4

### 4 METODOLOGÍA

En este capítulo se expone la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, considerando el diseño metodológico, enfoque y técnicas para llevar a cabo la investigación y análisis del proyecto.

#### 4.1 Diseño Metodología

El diseño de investigación se considera como un conjunto procedimientos que se realiza con el fin de obtener suficiente información para el desarrollo del proyecto. En este sentido "El diseño metodológico constituye el plan o estrategia que orienta el desarrollo de la investigación, definiendo los procedimientos, técnicas e instrumentos necesarios para obtener y analizar la información requerida" (Bernal, 2016, p. 146).

La investigación que se realizará tiene como principal enfoque recolectar información tanto cuantitativa como cualitativa, cabe mencionar que el nivel de investigación dependerá del alcance y aprobación de la organización para el análisis de datos.

#### **Enfoque de la Investigación**

En el presente proyecto se adoptó un enfoque mixto. Según Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007) "La investigación con métodos mixtos es el tipo de investigación en el que el investigador combina elementos de los enfoques de investigación cualitativo y cuantitativo con el propósito de obtener una comprensión y corroboración más amplias del fenómeno

estudiado.” La investigación cuantitativa se aplicará considerando que se tiene que realizar análisis de datos numéricos correspondientes a brechas salariales. A su vez, el enfoque cualitativo nos permite analizar e interpretar ciertas opiniones y criterios que los colaboradores perciben en relación con su puesto de trabajo, salario y clima laboral. Castellanos

#### **4.1.1 Metodología de Valoración por Puntos y Factores**

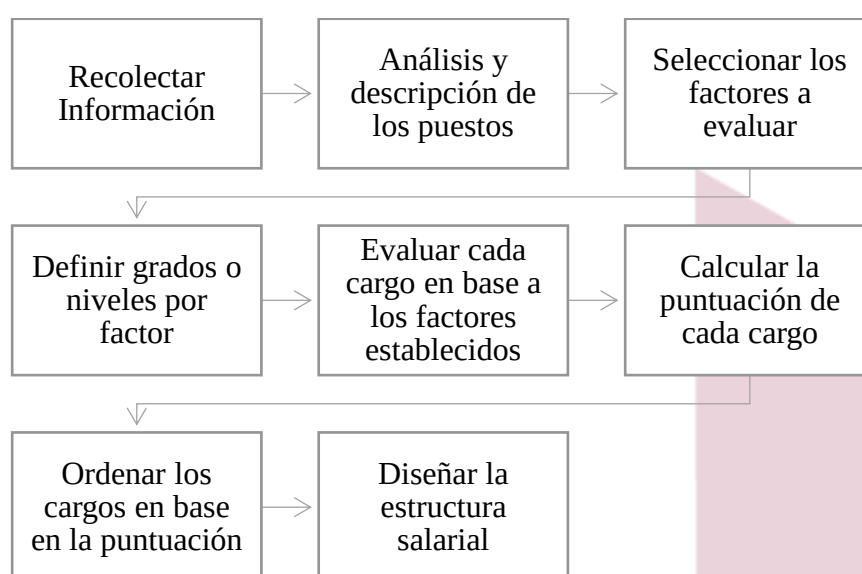
La metodología de valoración por puntos y factores adaptada a MEGAMICRO S. A., inspirado en principios de los métodos analíticos de valoración y en el enfoque Hay, con el fin de determinar el valor relativo de los cargos en una organización. Este enfoque metodológico permite ponderar los perfiles asignando valores numéricos a las funciones y competencias requeridas; según lo sistematiza Dessler (2015), el modelo se operacionaliza evaluando rigurosamente tres factores fundamentales: los conocimientos técnicos necesarios, los desafíos en la resolución de problemas y el impacto de la responsabilidad asumida por el colaborador.

Características:

- Técnica cuantitativa asigna valores a cada factor.
- Análisis de comparación objetiva entre puestos.
- Facilita el diseño de escalas salariales.
- Contribuye a una asignación de salario justa y equitativa.
- Permite la jerarquización de puestos.
- Mejorar el desarrollo de los planes de carrera de los colaboradores.

## Procedimiento para la aplicación del Método

**Figura 5:** *Procedimientos de Valoración de Cargos mediante la Metodología de Valoración por Puntos.*

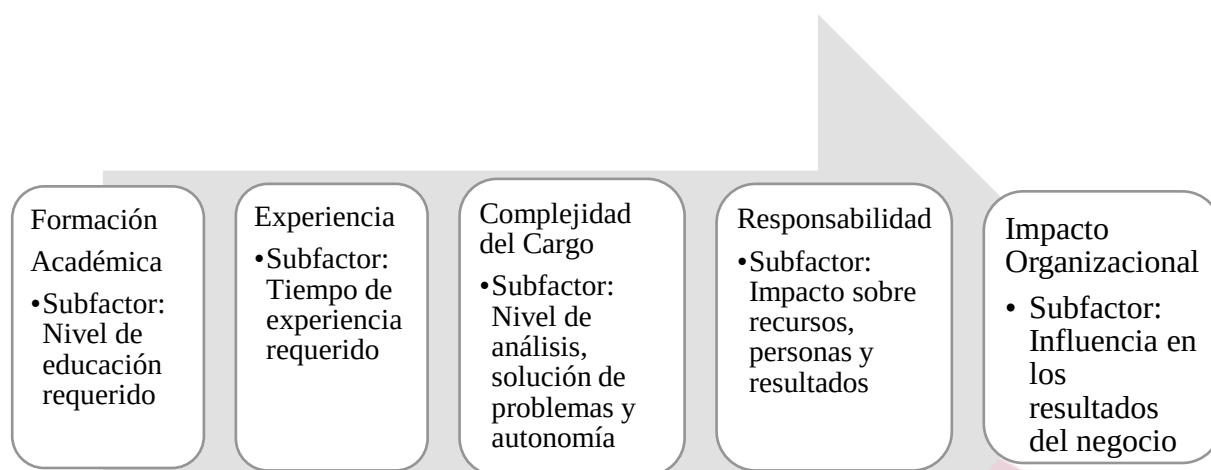


**Nota.** Descripción de actividades y procedimientos de la práctica la Metodología de Valoración por Puntos. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

## Definición de Factores y Subfactores

Los principales factores utilizados habitualmente para la valoración de cargos son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

**Figura 6:** *Clasificación de los Factores y Subfactores*



**Nota.** *Definición de Factores y Subfactores en base a la Metodología de Valoración por Puntos. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

#### 4.2 Fuentes de datos de información

Según (Chiavenato, 2017, p. 205) “La información sobre los puestos se obtiene mediante entrevistas, cuestionarios, observación y revisión de documentos, con el propósito de identificar las actividades, responsabilidades y requisitos de cada cargo”. Para el desarrollo de la Metodología de Valoración por Puntos y Factores se debe realizar una investigación a la normativa legal vigente del país acorde a la legislación laboral de igual manera se debe recopilar información interna asociada de manera administrativa y financiera relacionada al personal de la empresa.

Las principales fuentes de datos de información son:

- Manual de procedimientos.
- Organigrama Institucional.
- Perfiles de cargos a Gerentes, Jefes de Departamentos y Supervisores.
- Observación directa de las condiciones de trabajo.
- Información Salarial (Roles de Pagos).
- Encuestas a colaboradores.
- Legislación Laboral.

#### **4.2.1 Encuesta**

La encuesta es un método de investigación que permite recolectar datos, opiniones, criterios de los participantes a través de cuestionarios estructurados con preguntas abiertas o cerradas de esta forma facilita el análisis e interpretación de información a su vez permite diseñar gráficas que demuestran los resultados obtenidos. Según Bernal (2016) "La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas." (p. 194).

#### 4.2.2 Población

Según César Augusto Bernal Torres (2016), la población es "la totalidad de los elementos o individuos que poseen características similares y constituyen el objeto de estudio del investigador". Esta investigación se realiza en la empresa MEGAMICRO S.A. La población actual que tenemos de basa en la información de toda la organización, es decir, 74 colaboradores con 18 cargos; quienes fueron encuestados en su totalidad.

#### 4.2.3 Frecuencia Absoluta

La encuesta está estructurada con respuesta de opciones múltiples, por tal razón los participantes escogerán una opción de esta manera la frecuencia absoluta se contará a partir de las personas que eligieron esa misma opción en específica que cada pregunta. Según (Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A., 2012). "La frecuencia absoluta es el número de veces que aparece un valor determinado en un conjunto de datos". A continuación, con la siguiente fórmula se puede calcular el porcentaje de la Frecuencia Absoluta:

#### Fórmula del Porcentaje de la Frecuencia Relativa Porcentual

$$\text{Porcentaje (\%)} = \frac{\text{Frecuencia Absoluta}}{\text{Total encuestados}} \times 100$$

#### 4.2.4 Resultados de la Encuesta

Se ha establecido una encuesta al personal de MEGAMICRO S.A., cuenta con una previa información del personal y sus respectivas preguntas detalladas de la siguiente manera:

## Información General

## Información General

**Tabla 8:** Identificación de Género de los Encuestados MEGAMICRO S.A.

| Género    | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Masculino | 29         | 39%  |
| Femenino  | 45         | 61%  |
| TOTAL     | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

### Análisis e interpretación:

Se tiene como resultados que el 45% de su personal es femenino mientras que el otro 35% corresponde al personal masculino por el total de sus 74 colaboradores, es decir, que la mayor parte de sus operaciones administrativas y operativas las lideran mujeres dentro de empresa MEGAMICRO S.A.

**Tabla 9** Identificación de Edad de los Encuestados MEGAMICRO S.A.

| Edad                | Frecuencia | %    |
|---------------------|------------|------|
| Menos 25 años       | 21         | 28%  |
| 25-40 años          | 29         | 39%  |
| 40-50 años          | 13         | 18%  |
| 50 años en adelante | 11         | 15%  |
| TOTAL               | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

### Análisis e interpretación:

Actualmente de los 74 colaboradores se reporta que existe un 28 % de su personal que tiene un rango de edad menor a 25 años se considera como contratación joven mismo que se encuentran jóvenes ejerciendo su primer empleo y practicas universitarios. En rango de 25 años

a 40 años de edad se encuentra el 39% de los colaboradores tomando en cuenta que es un rango favorable de la fuerza laboral que existe entre la población joven y adulta. En cuanto el rango de edad de los 40 años hasta los 50 años se encuentra el 18% del personal y finalmente el 15 restante corresponde colaboradores mayores a 50 años de edad por lo general se encuentra en los cargos gerenciales debido al perfil profesional y experiencia que se requiere para ejercer puestos de alto mando.

### Pregunta N°1 ¿Cuál es su Nivel Educativo?

**Tabla 10:** Nivel Educativo de los colaboradores de MEGAMICRO S.A.

| Nivel Educativo             | Frecuencia | %    |
|-----------------------------|------------|------|
| Educación básica o Primaria | 2          | 3%   |
| Bachillerato                | 20         | 27%  |
| Tecnólogo o Técnico         | 29         | 39%  |
| Tercer Nivel Universitario  | 17         | 23%  |
| Especialización o Maestría  | 6          | 8%   |
| TOTAL                       | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

### Análisis e interpretación:

En MEGAMICRO S.A., el 39% de su personal tiene un nivel educativo Tecnológico o Técnico debido a que la mayoría de su personal corresponde a puestos de asesores comerciales enfocados en el sector de la tecnología, mientras que el 27% de su personal culminó el bachillerato cabe mencionar que la mayoría se encuentra cursando alguna carrera universitaria. El 23% de los colaboradores registra su título universitario de tercer nivel por lo general se encuentra desempeñando puestos administrativos finalmente el 8% corresponde aquellas

personas que culminaron sus especializaciones o maestría para desempeñar puestos de Alta Gerencia.

### **Pregunta N°2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la empresa?**

**Tabla 11:** Años de antigüedad de los colaboradores de MEGAMICRO S.A

| <b>Experiencia</b>     | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------|-------------------|-------------|
| Un año                 | 15                | 20%         |
| Entre dos a cinco años | 27                | 36%         |
| 5 años en adelante     | 32                | 43%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>74</b>         | <b>100%</b> |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

#### **Análisis e interpretación:**

La mayoría de sus colaboradores tiene entre dos y cinco años de antigüedad dentro de la empresa representando el 37% de su personal. El 20% de los colaboradores tiene meses o cumplieron recientemente un año laborando y el 43% restante de sus colaboradores tiene más de 5 años laborando dentro de MEGAMICRO S.A, cabe mencionar que sus contratos son Indefinidos conforme al acuerdo laboral que se tenga con cada colaborador sin fecha de finalización.

### **Pregunta N°3 ¿Qué tiempo de experiencia se requiere para desempeñar el cargo?**

**Tabla 12:** Tiempo de experiencia que se requiere para el cargo.

| <b>Experiencia en cargos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------------|-------------------|-------------|
| Un año                       | 55                | 74%         |
| Entre dos a cinco años       | 10                | 14%         |
| 5 años en adelante           | 9                 | 12%         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>74</b>         | <b>100%</b> |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

#### **Análisis e interpretación:**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El 74 % de los colaboradores consideran que con un año de experiencia se puede desempeñar de manera adecuada su cargo cabe mencionar que la mayor parte de la nómina de MEGAMICRO S.A., corresponde al área de ventas mientras que el 14 % considera que se tiene que tener entre dos a cinco años de experiencia laboral para desempeñar cargos administrativos y 12% bajo su criterio piensa que 5 años de experiencia laboral es adecuado para ejercer cargos de altos mandos.

**Pregunta N°4 ¿Considera que la remuneración recibida actualmente es justa en base a las funciones que realiza dentro de la empresa?**

**Tabla 13** Remuneración recibida consideran que es justa los colaboradores de MEGAMICRO S.A.

|       | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|-------|-------------------|----------|
| Sí    | 65                | 88%      |
| No    | 9                 | 12%      |
| TOTAL | 74                | 100%     |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

#### **Análisis e interpretación:**

En MEGAMICRO S.A., el 88% de sus colaboradores considera que su sueldo que recibo es justo acorde a las funciones y responsabilidades que desempeña cada colaborador en su puesto de trabajo mientras que el 12% de su personal considera que sus sueldos no están acorde a su rendimiento laboral en cuanto a las funciones que se desempeñan de igual manera al cumplimiento de las mismas en base al cargo que laboran.

### Pregunta N° 5 ¿Cómo describiría el clima laboral?

**Tabla 14** Indicador del clima laboral en MEGAMICRO S.A.

|           | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Excelente | 29         | 39%  |
| Bueno     | 31         | 42%  |
| Regular   | 14         | 19%  |
| Malo      | 0          | 0%   |
| TOTAL     | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

#### Análisis e interpretación:

En MEGAMICRO S.A., la mayoría de sus colaboradores considera que el clima laboral es excelente corresponde al 39% , mientras que el 42% lo considera bueno, cabe mencionar que la mayor parte de los colaboradores realizan trabajo en equipo para cumplimiento de ventas además de mencionar que la empresa vela por el bienestar de sus colaboradores en cuanto beneficios sociales e incentivos, mientras que el 19% de sus colaboradores consideran que el clima laboral es regular debido a los horarios y salarios que perciben tomando en cuenta la brecha salarial que existe entre los colaboradores de un mismo cargo.

### Pregunta N° 6 ¿Asume algún tipo de riesgo al desempeñar su trabajo?

**Tabla 15** Riesgo Laboral

|       | Frecuencia | %    |
|-------|------------|------|
| Sí    | 5          | 7%   |
| No    | 69         | 93%  |
| TOTAL | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

#### Análisis e interpretación:

El 93% de sus colaboradores expresó sentirse seguros en sus puestos de trabajo, por lo que no perciben algún tipo de riesgos laborales que pueda afectar a su salud o bienestar, mientras que el 7% expresó que siente que su puesto de trabajo tiene algún tipo de riesgo laboral mencionando ergonómicos (posturas inadecuadas frente al computador).

#### **Pregunta N° 7 ¿Ha recibido algún tipo de incentivo sea este financiero o no financiero?**

**Tabla 16** *Incentivos recibidos por el personal de MEGAMICRO S.A*

|       | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|-------|-------------------|----------|
| Sí    | 70                | 95%      |
| No    | 4                 | 5%       |
| TOTAL | 74                | 100%     |

**Nota.** *Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

#### **Análisis e interpretación:**

El 95% de los colaboradores de MEGAMICRO S.A, ha percibido algún tipo de incentivo sea este financiero o no financiero sobre todo en el área de ventas que por cumplimiento reciben comisiones tanto de la empresa como de sus proveedores. Por el momento el 5% restante de sus colaboradores no perciben ningún tipo de beneficios debido al poco tiempo que llevan laborando dentro de la empresa.

#### **Pregunta N° 8 ¿Tienes la opción de ascender a otros puestos?**

**Tabla 17 :** *Oportunidades de ascender para los colaboradores de MEGAMICRO S.A*

|       | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b> |
|-------|-------------------|----------|
| Sí    | 60                | 81%      |
| No    | 14                | 19%      |
| TOTAL | 74                | 100%     |

**Nota.** *Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### Análisis e interpretación:

El 81% de los colaboradores considera que tiene oportunidad de ascender a otros cargos debido a los años que llevan trabajando en la empresa de igual algunos de sus colaboradores se encuentran cursando carreras universitarias al mismo tiempo que laboran en MEGAMICRO S.A., finalmente el 19% de sus colaboradores se encuentran conforme con su cargo y no se encuentra interesados en obtener un cambio de puesto.

### Pregunta N° 9 ¿Recibe todos los beneficios sociales establecidos en la ley?

**Tabla 18:** Beneficios Sociales para los colaboradores de MEGAMICRO S.A.

|       | Frecuencia | %    |
|-------|------------|------|
| Sí    | 74         | 100% |
| No    | 0          | 0%   |
| TOTAL | 74         | 100% |

**Nota.** Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

### Análisis e interpretación:

El 100% de sus colaboradores consideran que perciben todos los beneficios sociales establecidos en la ley incluyendo décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, utilidades, aportaciones al IESS y beneficios privados por parte de MEGAMICRO S.A.

### Pregunta N° 10 ¿Le gustaría tener un plan de carrera dentro de la empresa?

**Tabla 19:** Plan de Carrera para los colaboradores de MEGAMICRO S.A.

|       | Frecuencia | %    |
|-------|------------|------|
| Sí    | 72         | 97%  |
| No    | 2          | 3%   |
| TOTAL | 74         | 100% |

**Nota.** *Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### **Análisis e interpretación:**

El 97% de sus colaboradores expresó que le gustaría desarrollarse de manera profesional y personal dentro de MEGAMICRO S.A., considerando que la mayoría de sus colaboradores son jóvenes que desempeñan el puesto de asesores comerciales en tecnología además de los practicantes universitarios.

### **Pregunta N° 13 ¿Cada cuánto le aumentan el sueldo?**

**Tabla 20:** *Aumento de sueldos de los colaboradores de MEGAMICRO S.A.*

|                                                | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>    |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Cada año (Salario Básico Unificado)            | 23                | 31%         |
| Cada 12 o 18 meses (por mérito o Cumplimiento) | 44                | 59%         |
| Por ascenso                                    | 7                 | 9%          |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>74</b>         | <b>100%</b> |

**Nota.** *Investigación del Campo. Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### **Análisis e interpretación:**

El 31% percibe un pequeño aumento en su salario debido al aumento del sueldo básico unificado que decreta el gobierno en base a la canasta básica del país. El 60% de los colaboradores recibe ciertas comisiones y bonos por cumplimiento de ventas relacionados al área comercial de la empresa y el 9% de los colaboradores ha recibido un aumento por ascenso que se otorga por el desempeño laboral que ha demostrado en MEGAMICRO S.A.

## CAPITULO 5

### 5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta el desarrollo de la propuesta planteada para dar solución a la problemática identificada en la organización. Durante la investigación, análisis y cálculo de evaluación de puestos a través de la Metodología de Puntos se diseñará una estructura salarial que este acorde al cargo que desempeña cada colaborador dentro de la empresa con fin de que su remuneración sea justa y equitativa.

#### 5.1 Valoración de Cargos por Puntos y Factores

La valoración de cargos constituye una de las herramientas fundamental dentro de la gestión estratégica del talento humano, ya que permite determinar el valor relativo de los puestos de trabajo mediante criterios objetivos y estandarizados. Su aplicación facilita la construcción de estructuras salariales equitativas, transparentes y alineadas con las responsabilidades, exigencias y contribución de cada cargo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto, la valoración de cargos no evalúa a las personas que ocupan los puestos, sino las características inherentes a cada posición dentro del estructura corporativa.

Uno de los métodos más utilizados para este propósito es la valoración por puntos y factores, considerada una metodología analítica y cuantitativa que permite descomponer los cargos en factores compensables susceptibles de medición. Este método asigna una puntuación a cada factor en función de su importancia relativa y del nivel de exigencia requerido por el puesto, permitiendo establecer comparaciones objetivas entre cargos de distintas áreas de la

organización. De acuerdo con (Infante Guitiérrez Adela, 2023), el sistema de puntos por factor desglosa los puestos en factores medibles y cuantificables identificados durante el análisis de puestos, asignando una puntuación que posteriormente sirve de base para la construcción de una estructura salarial sólida y justa.

Asimismo, la metodología de valoración por puntos ha sido ampliamente utilizada tanto en organizaciones públicas como privadas debido a su capacidad para reducir la subjetividad en la asignación salarial. En Ecuador, incluso el Ministerio de Trabajo ha desarrollado normas técnicas de valoración de puestos sustentadas en factores, subfactores que busca determinar el peso relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional. Esta metodología se fundamenta en el análisis sistemático de factores comunes a todos los cargos, tales como conocimientos, experiencia, solución de problemas y responsabilidad.

Para el desarrollo del presente proyecto de titulación se diseñó una matriz de valoración de cargos por puntos y factores adaptada a las características de una empresa mayorista de tecnología. La matriz contempla cinco factores compensables: formación académica, experiencia, complejidad y solución de problemas, responsabilidad e impacto en el negocio. A su vez, cada factor se encuentra dividido en subfactores y grados de valoración que representan distintos niveles de exigencia, permitiendo asignar una puntuación objetiva a cada puesto evaluado.

## 5.2 Distribución de Colaboradores

Previo al proceso de valoración de cargos, es importante identificar la distribución de los colaboradores dentro de la estructura corporativa de MEGAMICRO S.A. Se está evaluando una nómina de 74 colaboradores, varios de ellos desempeñan el mismo cargo; por esta razón el proceso de valoración mediante el método de puntos y factores se efectuó sobre los cargos únicos existentes y no sobre cada colaborador de manera individual. En la Tabla a continuación se presenta la distribución de colabores por cargo, con el propósito de evidenciar que la totalidad del personal se encuentre representada en el presente estudio.

**Tabla 21:** *Distribución de Colaboradores de MEGAMICRO S.A.*

| CARGO                          | Nº COLABORADORES POR POSICIÓN |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Jefe De Producto               | 11                            |
| Controler (Contadora)          | 1                             |
| Coordinador De Marketing       | 1                             |
| Especialista De Talento Humano | 1                             |
| Técnico Preventa               | 2                             |
| Jefe De Bodega                 | 1                             |
| Analista De Soporte Técnico    | 1                             |
| Analista Contable              | 2                             |
| Especialista Community Manager | 1                             |
| Asistente De Importaciones     | 1                             |
| Asesor De Ventas Generales     | 37                            |
| Cobranzas                      | 1                             |
| Caja                           | 1                             |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Asistente Contable   | 2         |
| Asistente De Ventas  | 6         |
| Chofer               | 2         |
| Auxiliar De Bodega   | 2         |
| Personal De Limpieza | 1         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>74</b> |

La valoración por puntos y factores se efectuó sobre cada cargo único; es por ello por lo que cuando un mismo cargo es ocupado por varios colaboradores, la puntuación asignada corresponde al cargo y aplica para todos sus ocupantes.

### 5.2.1 Selección y validación de los factores compensables

Con el propósito de garantizar la objetividad del proceso de valoración previo a la asignación de puntajes se definieron los factores compensables que permitirán medir el valor relativo de cada cargo. La selección de los factores se fundamentó en los principios de la metodología Hay Group, adaptándolos a la realidad de la empresa MEGAMICRO S.A., considerando su estructura, procesos, estrategias y características del sector tecnológico. Posteriormente, los factores y sus ponderaciones fueron revisados y validados por la Gerencia General y el área de Talento Humano, con base en la información obtenida del análisis y descriptivos de cargos.

### Matriz de selección y validación de factores compensables

| Factor                              | Peso (%) | Justificación Técnica                                                                                        | Evidencia Utilizada                | Responsable de Validación       |
|-------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Factor Académico                    | 15%      | Determina el nivel de conocimientos formales requeridos para desempeñar el cargo                             | Descriptivos de Cargo              | Gerencia General Talento Humano |
| Experiencia                         | 20%      | Valora el tiempo requerido para desarrollar las competencias prácticas del puesto.                           | Descriptivos de Cargo              | Gerencia General Talento Humano |
| Complejidad y solución de problemas | 30%      | Evalúa el análisis, juicio y toma de decisiones necesarios para resolver situaciones propias del cargo       | Descriptivos de Cargo              | Gerencia General Talento Humano |
| Responsabilidad                     | 25%      | Considera el grado de autonomía, manejo de recursos y responsabilidad sobre personas, información y activos. | Organigrama, Descriptivos de Cargo | Gerencia General Talento Humano |
| Impacto Organizacional              | 10%      | Analiza la influencia del cargo en el logro de los objetivos estratégicos y resultados del negocio.          | Organigrama, Descriptivos de Cargo | Gerencia General Talento Humano |

La asignación de los pesos relativos respondió al nivel de incidencia que cada factor tiene sobre el valor organizacional del cargo. Se otorgó una mayor ponderación a la complejidad y solución de problemas debido a que MEGAMICRO S.A. desarrolla sus actividades en un sector altamente tecnológico, donde los cargos demandan capacidad analítica, resolución de situaciones técnicas y toma de decisiones continuas. Asimismo, la responsabilidad recibió una

ponderación superior por el impacto que tienen los cargos sobre recursos financieros, clientes, procesos y resultados del negocio.

La formación académica y la experiencia fueron ponderadas con valores intermedios debido a que constituyen requisitos de ingreso indispensables, pero no representan por sí solos el valor relativo del cargo dentro de la empresa. Finalmente, el impacto organizacional recibió una ponderación menor porque se consideró como un factor complementario para diferenciar cargos con incidencia estratégica.

### **5.2.2 Justificación de Ponderaciones de los factores compensables**

La asignación de ponderaciones a los factores compensables constituye una etapa fundamental dentro del proceso de valoración de cargos, ya que determina la importancia relativa de cada criterio en la valoración final de los puestos de trabajos. Estas ponderaciones no responden a decisiones arbitrarias, sino que fueron definidas con base en las características de la compañía, la naturaleza de sus operaciones, el análisis de los perfiles de cargo y los principios establecidos por la metodología Hay, la cual permite adaptar los factores de evaluación a las necesidades específicas de cada empresa, siempre que dicha adaptación se encuentre técnicamente sustentada.

En el caso de MEGAMICRO S.A., la distribución porcentual asignada a cada factor refleja el nivel de incidencia que este tiene sobre el valor relativo de los cargos dentro de la organización. Por ello, aquellos factores relacionados con la complejidad de las funciones y el grado de responsabilidad reciben una mayor ponderación, debido a su impacto en la toma de

decisiones, la gestión de recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presenta la justificación técnica de las ponderaciones asignadas a cada uno de los factores compensables utilizados en el presente estudio.

- **Complejidad y solución de problemas:** Posee la mayor ponderación porque la empresa pertenece al área de la tecnología y sus cargos requieren capacidad analítica, resolución de problemas y toma de decisiones permanentes.
- **Responsabilidad:** Tiene una ponderación elevada debido al impacto que tienen los cargos sobre recursos financieros, clientes, inventarios, procesos y cumplimiento de objetivos.
- **Formación académica y experiencia:** Constituyen requisitos de ingreso importantes, pero no determinan por sí solos el valor relativo del cargo.
- **Impacto organizacional:** Funciona como un factor diferenciador entre cargos estratégicos y operativos.

### 5.2.3 Procedimiento para determinar las ponderaciones

La determinación de las ponderaciones se realizó mediante mesas de trabajo entre la Gerencia General y el área de Talento Humano, considerando el análisis de perfiles de cargo, el organigrama institucional, el nivel de responsabilidad de cada puesto y las características del negocio. Posteriormente se efectuó una revisión comparativa con los principios de la

metodología Hay, verificando que la distribución porcentual reflejara la importancia relativa de cada factor dentro de MEGAMICRO S.A.

### 5.3 Factores y Subfactores

#### Tabla 22: Factor 1

##### Formación Académica – (Máximo 150 puntos)

**Subfactor:** Nivel de educación requerido

| Grado | Detalle                     | Puntos |
|-------|-----------------------------|--------|
| 1     | Educación básica o primaria | 30     |
| 2     | Bachillerato                | 60     |
| 3     | Técnico o Tecnólogo         | 90     |
| 4     | Tercer nivel universitario  | 120    |
| 5     | Especialización o Maestría  | 150    |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

#### Tabla 23: Factor 2

##### Experiencia – (Máximo 200 puntos)

**Subfactor:** Tiempo de experiencia requerido

| Grado | Detalle        | Puntos |
|-------|----------------|--------|
| 1     | Menos de 1 año | 40     |
| 2     | De 1 a 2 años  | 80     |

|   |               |     |
|---|---------------|-----|
| 3 | De 2 a 3 años | 120 |
| 4 | De 3 a 5 años | 160 |
| 5 | Más de 5 años | 200 |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

#### **Tabla 24: Factor 3**

##### **Complejidad del Cargo – (Máximo 300 puntos)**

**Subfactor:** Nivel de análisis, solución de problemas y autonomía

| <b>Grado</b> | <b>Detalle</b>                                 | <b>Puntos</b> |
|--------------|------------------------------------------------|---------------|
| 1            | Actividades operativas rutinarias              | 60            |
| 2            | Actividades operativas con criterio limitado   | 120           |
| 3            | Análisis moderado y toma de decisiones         | 180           |
| 4            | Análisis especializado y decisiones relevantes | 240           |
| 5            | Alta complejidad estratégica                   | 300           |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

#### **Tabla 25 : Factor 4**

##### **Responsabilidad – (Máximo 250 puntos)**

**Subfactor:** Impacto sobre recursos, personas y resultados

| <b>Grado</b> | <b>Detalle</b> | <b>Puntos</b> |
|--------------|----------------|---------------|
|--------------|----------------|---------------|

|   |                                        |     |
|---|----------------------------------------|-----|
| 1 | Responsabilidad individual limitada    | 50  |
| 2 | Impacto sobre tareas específicas       | 100 |
| 3 | Impacto sobre procesos departamentales | 150 |
| 4 | Impacto sobre áreas completas          | 200 |
| 5 | Impacto organizacional estratégico     | 250 |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

#### **Tabla 26 : Factor 5**

#### **Impacto Organizacional – (Máximo 100 puntos)**

**Subfactor:** Influencia en los resultados del negocio

| <b>Grado</b> | <b>Detalle</b>                      | <b>Puntos</b> |
|--------------|-------------------------------------|---------------|
| 1            | Impacto indirecto                   | 20            |
| 2            | Impacto operativo                   | 40            |
| 3            | Impacto táctico                     | 60            |
| 4            | Impacto significativo en resultados | 80            |
| 5            | Impacto crítico para el negocio     | 100           |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

#### **5.4 Desarrollo de análisis de cargos de la empresa MEGAMICRO S.A.**

Con el propósito de diseñar una estructura salarial equitativa y técnicamente sustentada para la empresa MEGAMICRO S.A., a continuación, se desarrolla el proceso de valoración de

cargos mediante la metodología de puntos y factores. Esta metodología permite determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización a partir del análisis de factores compensables como formación académica, experiencia, complejidad y solución de problemas, responsabilidad e impacto en el negocio. La aplicación de este método facilita la comparación objetiva entre cargos de distintas áreas funcionales, garantizando criterios homogéneos de evaluación y fortaleciendo la equidad interna de la empresa.

Para el presente estudio se analizarán los cargos que conforman la organización interna de MEGAMICRO S.A., incluyendo: jefe de Producto, Controler (contadora), Coordinadora de Marketing, Especialista de Talento Humano, Técnico Preventa, jefe de Bodega, Analista Contable, Especialista Community Manager, Asistente de Importaciones, Asesor de Ventas Generales, Cobranzas, Caja, Asistente Contable, Asistente de Ventas, Asistente de Bodega, Chofer, Auxiliar de Bodega y Personal de Limpieza. Cada uno de estos puestos será evaluado mediante la asignación de grados y puntuaciones previamente establecidos para los factores de valoración definidos, obteniendo una puntuación total que refleje su nivel de contribución, exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos servirán como base para la jerarquización de los cargos, la construcción de bandas salariales y la propuesta de una estructura de compensaciones alienada con las necesidades estratégicas de la organización, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión de los colaboradores y a la toma de decisiones objetivas en relación con remuneración y contratación.

Previamente a la obtención de las puntuaciones finales, cada cargo fue sometido a un proceso de análisis técnico sustentado en la información contenida en los perfiles de puesto, manuales de funciones, estructura corporativa y entrevistas realizadas con las jefaturas responsables de cada área. Con base en esta evidencia se asignaron los grados correspondientes para cada uno de los factores compensables definidos en la metodología de valoración.

Posteriormente, las puntuaciones preliminares fueron revisadas y calibradas conjuntamente entre la Gerencia General y el área de Talento Humano, con el propósito de verificar la consistencia de los criterios aplicados, reducir posibles sesgos de valoración y garantizar que los resultados reflejen objetivamente el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional. El resultado de este proceso se presenta en la Tabla a continuación

**Tabla 27 : Análisis de cargos de la empresa MEGAMICRO S.A.**

| CARGO                          | FORMACIÓN | EXPERIENCIA | COMPLEJIDAD | RESPONSABILIDAD | IMPACTO | TOTAL,<br>REFERENCIAL |
|--------------------------------|-----------|-------------|-------------|-----------------|---------|-----------------------|
| Jefe De Producto               | 150       | 160         | 300         | 250             | 100     | 960                   |
| Controler (Contadora)          | 150       | 160         | 300         | 250             | 100     | 960                   |
| Coordinador De Marketing       | 120       | 160         | 240         | 200             | 80      | 800                   |
| Especialista De Talento Humano | 120       | 160         | 240         | 200             | 80      | 800                   |
| Técnico Preventa               | 120       | 160         | 240         | 150             | 80      | 750                   |
| Jefe De Bodega                 | 90        | 160         | 180         | 200             | 80      | 710                   |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                                |     |     |     |     |    |     |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| Analista De Soporte Técnico    | 120 | 120 | 240 | 150 | 60 | 690 |
| Analista Contable              | 120 | 120 | 180 | 150 | 60 | 630 |
| Especialista Community Manager | 120 | 120 | 180 | 150 | 60 | 630 |
| Asistente De Importaciones     | 120 | 120 | 180 | 150 | 60 | 630 |
| Asesor De Ventas Generales     | 90  | 120 | 180 | 150 | 80 | 620 |
| Cobranzas                      | 90  | 120 | 180 | 150 | 60 | 600 |
| Caja                           | 90  | 120 | 180 | 150 | 60 | 600 |
| Asistente Contable             | 90  | 80  | 120 | 100 | 40 | 430 |
| Asistente De Ventas            | 90  | 80  | 120 | 100 | 40 | 430 |
| Chofer                         | 60  | 80  | 120 | 100 | 40 | 400 |
| Auxiliar De Bodega             | 60  | 40  | 60  | 100 | 20 | 280 |
| Personal De Limpieza           | 30  | 40  | 60  | 50  | 20 | 200 |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### 5.5 Tabla de valoración de cargos por puntos y factores

Una vez concluido el proceso de valoración de cargos mediante la metodología de puntos y factores, se procedió a la jerarquización del puesto de trabajo en MEGAMICRO S.A. Este proceso consiste en ordenar los cargos de acuerdo con la puntuación total obtenida en la evaluación, permitiendo identificar su valor relativo dentro de la organización interna. La jerarquización constituye una etapa fundamental en el diseño de una estructura salarial, ya que facilita la agrupación de cargos con niveles similares de exigencia, responsabilidad e impacto en el negocio.

Los resultados obtenidos reflejan las diferencias existentes entre los puestos en función de los factores analizados; de esta manera, los cargos que demandan mayores conocimientos especializados, una mayor capacidad de toma de decisiones y una influencia más significativa sobre los resultados de la empresa obtiene una puntuación superior y, por consiguiente, ocupan niveles jerárquicos más altos dentro de la estructura propuesta.

### 5.6 Jerarquización de cargos por niveles

#### Nivel I – Operativo (200 – 350 puntos)

Son aquellos cargos encargados de ejecutar actividades de apoyo y tareas rutinarias necesarias para el funcionamiento diario de la empresa. Sus funciones se encuentran claramente definidas y requieren un nivel básico de toma de decisiones, con supervisión frecuente y un impacto limitado en los resultados del negocio.

- Auxiliar de Bodega – 280 puntos

- Personal de Limpieza – 200 Puntos

## **Nivel II – Técnico / Asistente (351 – 500 puntos)**

Son aquellos cargos que demandan conocimientos técnicos específicos y experiencia práctica para la ejecución de posesos administrativos, logísticos o de soporte. El personal que ocupa dichos cargos aplica procedimientos establecidos, resuelven situaciones operativas y contribuyen al cumplimiento eficiente de las actividades de su área.

- Asistente Contable – 430 puntos
- Asistente de Ventas– 430 puntos
- Chofer – 400 puntos

## **Nivel III – Profesional / Analista (501 – 650 puntos)**

Son aquellos que requieren formación universitaria y capacidad analítica para desarrollar funciones especializadas. Estos cargos participan en el desarrollo de procesos, realizan análisis técnico y contribuyen a la toma de decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad, generando un impacto relevante en los resultados de su área.

- Analista Contable – 630 puntos
- Especialista Community Manager - 630 puntos
- Asistente de Importaciones: 630 puntos
- Asesor de Ventas Generales – 620 puntos
- Cobranzas – 600 puntos

- Caja – 600 puntos

#### **Nivel IV – Profesional Especializado (651 – 850 puntos)**

Son aquellos cargos que demandan un alto nivel de conocimiento técnico o profesional, experiencia significativa y autonomía en la gestión de sus funciones. Sus ocupantes lideran procesos especializados, coordinan proyectos o áreas funcionales y tienen una influencia directa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Jefe de Bodega
- Especialista de Talento Humano – 800 puntos
- Coordinadora de Marketing – 800 puntos
- Técnico Preventa – 750 puntos
- Analista de Soporte Técnico – 690 puntos

#### **Nivel V – Estratégico (851 – 1000 puntos)**

Son aquellos cargos de mayor valor dentro de la compañía, caracterizado por un elevado nivel de responsabilidad, liderazgo y toma de decisiones. Estos puestos definen lineamientos, gestión recursos críticos y generan un impacto significativo en la rentabilidad sostenibilidad y crecimiento de la empresa, contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos corporativos.

- Jefe de Producto - 960
- Controler (Contadora)- 960

La jerarquización permite además establecer una clasificación objetiva de los puestos, eliminando criterios subjetivos que podrían generar inequidades salariales entre colaboradores. Asimismo, constituye la base técnica para la construcción de grados ocupacionales y bandas salariales, garantizando que la compensación asignada a cada cargo sea coherente con su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el caso de MEGAMICRO S.A., empresa dedicada a la comercialización mayorista de soluciones tecnológicas, la jerarquización de cargos permitió identificar distintos niveles ocupacionales que abarcan desde posiciones operativas de apoyo hasta cargos estratégicos con impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Esta clasificación servirá como fundamento para la propuesta de estructura salarial equitativa, asegurando la alineación entre el valor de los cargos y las prácticas de compensación de la organización.

Tras finalizar el proceso de evaluación y clasificación jerárquica de los cargos de MEGAMICRO S.A., se desarrolló una propuesta de estructura salarial sustentada en grados ocupacionales y bandas de remuneración.

### 5.7 Estructura Salarial Actual en MEGAMICRO S.A.

A continuación, se detalla en una tabla los cargos actuales con sus respectivas remuneraciones como cuadro informativo para continuar con el análisis de este, en el mismo cuadro se detalla aquellas posiciones que a pesar de ser el mismo cargo por diferentes motivos cuentan con una remuneración diferente dentro de la empresa.

**Tabla 28 :** *Estructura Salarial de la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo                            | Sueldo     |
|----------------------------------|------------|
| Chofer 1                         | \$756,00   |
| Chofer 2                         | \$700,00   |
| Jefe De Producto 1               | \$992,83   |
| Jefe De Producto 2               | \$1.078,58 |
| Auxiliar De Bodega 1             | \$651,00   |
| Auxiliar De Bodega 2             | \$600,00   |
| Caja 2                           | \$500,00   |
| Caja 1                           | \$600,00   |
| Asistente Contable 1             | \$700,00   |
| Asistente Contable 2             | \$600,00   |
| Analista Contable 1              | \$900,00   |
| Analista Contable 2              | \$750,00   |
| Asesor Comercial Marcas Varias 1 | \$500,00   |
| Asesor Comercial Marcas Varias 2 | \$600,00   |
| Asistente Comercial 1            | \$550,00   |
| Asistente Comercial 2            | \$600,00   |
| Jefe De Bodega                   | \$1.062,00 |
| Cobranza                         | \$952,00   |
| Controler (Contadora)            | \$1.800,00 |
| Limpieza                         | \$482,00   |
| Especialista Talento Humano      | \$1.200,00 |
| Coordinadora Marketing           | \$900,00   |
| Asistente Importaciones          | \$650,00   |
| Técnico Preventa                 | \$700,00   |
| Especialista Community Manager   | \$550,00   |
| Analista De Soporte Técnico      | \$725,00   |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

## 5.8 Metodología de construcción de bandas salariales

Para garantizar que la estructura salarial propuesta para MEGAMICRO S.A. sea equitativa internamente, competitiva externamente y viable financieramente, los valores de las bandas salariales no fueron asignados de manera discrecional, sino que se determinaron mediante un modelo matemático y económico estandarizado en la gestión de compensaciones. A continuación, se detallan los parámetros y fórmulas técnicas utilizadas para la construcción de la tabla.

### 5.8.1 Fuentes salariales externas y posición de mercado

Para definir el valor monetario de cada grado, se contrastó la información interna con el mercado laboral ecuatoriano, utilizando como base las tablas sectoriales del Ministerio del Trabajo del Ecuador, encuestas salariales especializadas en el sector comercial y de tecnología mayorista, y la propia base histórica de remuneraciones de la empresa.

Se estableció como política de compensación de MEGAMICRO S.A. una estrategia de competitividad al Percentil 50 (P50) del mercado para el punto medio de cada banda. Es decir:

- **Salario Mínimo (Q1 / P25):** Representa el límite inferior de contratación para perfiles que cumplen los requisitos básicos del puesto o que se encuentran en curva de aprendizaje.
- **El Punto Medio (Mediana / P50):** Corresponde al valor competitivo del mercado para un colaborador con pleno dominio de sus funciones, desempeño sustentado y autonomía total.

**El Salario Máximo (Q3 / P75):** Constituye el tope remunerativo del grado, destinado a retener a colaboradores con desempeño excepcional, alta especialización o trayectoria consolidada,

evitando la fuga de talentos clave hacia la competencia sin necesidad de forzar una promoción de cargo.

Es fundamental precisar que, para el diseño de la estructura salarial de MEGAMICRO S.A., el valor asignado al "Punto Medio" en cada grado salarial no representa una media aritmética simple entre el límite inferior (Salario Mínimo) y el límite superior (Salario Máximo) de la banda interna. Metodológicamente, el Punto Medio corresponde de manera estricta a la mediana (Percentil 50 / P50) de las remuneraciones del mercado laboral externo para cargos equivalentes en el sector mayorista de tecnología. Por tanto, la amplitud de los cuartiles inferior y superior dentro de la banda se ajusta de forma asimétrica alrededor de este P50 de mercado, con el fin de garantizar competitividad externa y otorgar flexibilidad financiera para la retención del talento especializado sin distorsionar el presupuesto del capital humano.

### 5.8.2 Relación Puntos – Salario y Regresión Lineal

Con el fin de proyectar la curva salarial y asegurar el principio de equidad interna ( a mayor puntuación de valoración, mayor remuneración), se modeló una regresión lineal simple tomando como variable independiente (X) el puntaje medio del grado de valoración y como variable dependiente (Y) el salario medio objetivo (P50). La ecuación de la recta de regresión que rige la estructura de MEGAMICRO S.A. responde a la fórmula:

$$Y = a + bX$$

Donde “a” representa el salario base alineado a las políticas de remuneración mínima del país y sectoriales de \$482 a \$500 y “b” representa la pendiente o valor monetario promedio de cada punto de valoración. Al suavizar la curva teórica del mercado con la realidad financiera de la empresa, se obtuvo un ajuste de correlación de Pearson ( $R^2 > 0.90$ ), lo que valida estadísticamente que los sueldos objetivos propuestos en cada grado guardan una coherencia perfecta con la complejidad y responsabilidad de las funciones evaluadas.

### 5.8.3 Amplitud de Banda

La amplitud define la distancia porcentual entre el salario mínimo y el salario máximo de un mismo grado y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Amplitud (\%)} = \frac{\text{Salario Máximo} - \text{Salario Mínimo}}{\text{Salario Mínimo}} \times 100$$

En la estructura propuesta para MEGAMICRO S.A., la amplitud no es fija, sino que se diseñó con una apertura progresiva según el nivel de especialización del grado:

- **Grado I (Operativo - Amplitud del 20%):** Se fija un spread estrecho (\$500 a \$600), ya que las tareas son rutinarias y la curva de aprendizaje se alcanza en corto tiempo (6 a 12 meses).
- **Grado II (Técnico/Asistente - Amplitud del 33.1%):** Permite mayor recorrido salarial (\$601 a \$800) a medida que el colaborador adquiere destrezas técnicas.
- **Grado III (Profesional/Analista - Amplitud del 37.3%):** El rango (\$801 a \$1.100)

reconoce la madurez profesional y el impacto analítico en los procesos.

- **Grado IV (Profesional Especializado - Amplitud del 54.4%):** Un spread amplio (\$1.101 a \$1.700) para perfiles técnicos de tecnología y marketing muy cotizados en el mercado (como Técnico Preventa o Community Manager), permitiendo retenerlos económicamente durante varios años sin que topen su techo salarial.
- **Grado V (Estratégico - Amplitud del 58.7%):** La apertura máxima (\$1.701 a \$2.700) responde a la complejidad de las gerencias medias y altas, donde el impacto en el negocio y la toma de decisiones justifican un amplio margen para premiar los resultados a largo plazo.

#### 5.8.4 Progresión entre puntos medios y solapamiento

- **Progresión inter-grados:** La diferencia monetaria entre el Punto Medio (P50) de un grado y el Punto Medio del grado inmediatamente superior se estructuró de manera escalonada, situándose entre un 27% y un 59%. Esta progresión sensible garantiza que cuando un colaborador sea promovido de un grado a otro, el incremento salarial sea financieramente atractivo y refleje el salto en responsabilidad organizacional.
- **Solapamiento (Overlap):** Con excepción de la transición entre el Grado I y II (donde se priorizó separar el salario básico operativo del técnico), los Grados II, III, IV y V presentan un solapamiento técnico intencional. Por ejemplo, el máximo del Grado III (\$1.100) es ligeramente superior al mínimo del Grado IV (\$1.101). Este traslape permite que un analista

sénior de excelente rendimiento en el Grado III pueda ganar una remuneración comparable a la de un especialista júnior de recién ingreso en el Grado IV, respetando la equidad interna y premiando el desempeño consolidado por encima de la sola jerarquía del puesto.

El diseño de traslape monetario entre grados adyacentes constituye una decisión metodológica estratégica para mitigar el denominado "Principio de Peter". En una organización comercial como MEGAMICRO S.A., este solapamiento permite que un Asesor de Ventas Senior (Grado III) con un desempeño comercial sobresaliente sostenido pueda percibir una remuneración total superior a la de un Especialista Junior (Grado IV) de recién ingreso o en curva de aprendizaje. De este modo, la empresa fideliza y recompensa económicamente a sus perfiles comerciales de alto rendimiento sin la necesidad de forzar un ascenso administrativo que apartaría al colaborador de su área natural de especialización y generación de ingresos.

### 5.8.5 Normas de administración salarial

Para gestionar la estructura en la operatividad diaria del departamento de Talento Humano, se instituye el indicador de Compa-ratio (CR) para cada trabajador, calculado así:

$$\text{Compa - ratio (CR)} = \frac{\text{Salario Actual del Colaborador}}{\text{Punto Medio (P50) de la Banda de su Cargo}}$$

La ubicación del colaborador dentro de la banda y sus reglas de movimiento se regirán por las siguientes políticas directrices:

- **Ingreso y Contratación (CR de 0.80 a 0.95 - Zona 1 / Mínimo a P25):** Todo nuevo ingreso se contratará en el salario mínimo de la banda o en el primer cuartil, salvo que el candidato acredite una experiencia y certificaciones excepcionales que justifiquen un ingreso superior, con previa autorización de Gerencia General.
- **Curva de Aprendizaje y Antigüedad (CR de 0.95 a 1.05 - Zona 2 / Punto Medio P50):** Representa el nivel salarial objetivo al que debe llegar todo colaborador tras alcanzar el pleno dominio del puesto (entre 1 a 3 años de antigüedad y desempeño satisfactorio sostenido).
- **Desempeño Superior y Retención (CR de 1.05 a 1.20+ - Zona 3 / P75 al Máximo):** Reservado para colaboradores con evaluaciones de rendimiento sobresalientes, aportes estratégicos medibles o cuya especialización sea crítica para el negocio.
- **Regla para Promociones:** Cuando un colaborador ascienda a un cargo de un grado superior, se le garantizará un incremento salarial mínimo del 10% al 15% sobre su sueldo anterior, o en su defecto, la igualación inmediata al Salario Mínimo de la nueva banda (lo que resulte mayor y más favorable para el trabajador).

## 5.9 Mantenimiento y Revisión Anual de la Estructura

Para evitar que las bandas salariales sufran obsolescencia o pérdida de competitividad frente a la inflación y el dinamismo del sector tecnológico ecuatoriano, la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia General realizarán una auditoría y revisión anual integral de la estructura durante el último trimestre de cada ejercicio fiscal. Dicha revisión contempla:

- El ajuste automático de los límites inferiores (Mínimos) para absorber las variaciones oficiales del Salario Básico Unificado (SBU) dictadas por el Ministerio del Trabajo y las tablas sectoriales del IESS.
- El reajuste paramétrico del Punto Medio (P50) en función de la tasa de inflación anual (IPC) y los estudios salariales actualizados del sector de tecnología.
- El análisis general de Compa-ratios para identificar subvaloraciones o desviaciones presupuestarias previas al cierre de año.

### 5.10 Normas y Reglas Operativas de Administración Salarial

Gerencia General y Talento Humano de MEGAMICRO S.A., aplicarán de manera estricta y obligatoria el siguiente cuerpo de reglas para la forma de decisiones remunerativas.

#### Regla de Ingreso y Contratación (Posicionamiento Inicial)

- **Regla general:** Todo nuevo colaborador que ingrese a MEGAMICRO S.A. será contratado estrictamente en el **Salario Mínimo (Q1 / P25)** del grado salarial correspondiente a su cargo (establecido en la Tabla 29). Esto garantiza un Compa-ratio inicial de **0.80 a 0.90**, protegiendo la equidad interna frente a colaboradores de mayor antigüedad.
- **Excepción técnica por alta especialización:** En puestos críticos del negocio tecnológico (ej. Técnico Preventa o especialistas en infraestructura) donde el mercado presente escasez de talento y el candidato acredite una experiencia superior a 5 años o certificaciones especializadas de fabricantes (HPE, Aruba, etc.), la Gerencia de Talento Humano podrá solicitar a la Gerencia General la contratación hasta el **Punto Medio (P50)** de la banda.

- **Prohibición expresa:** Bajo ninguna circunstancia se podrá contratar a un nuevo colaborador por encima del Punto Medio (\$P50\$) del grado, ni por debajo del Salario Mínimo Sectorial y Básico Unificado vigente en el Ecuador

### Regla de Promoción y Ascensos (Salto de Grado)

Se considera "Promoción" el cambio vertical de un colaborador hacia un cargo evaluado en un grado salarial superior (por ejemplo, pasar de Asistente de Ventas en el Grado II al cargo de Asesor de Ventas Generales en el Grado III). La asignación salarial se registrará por una regla de doble criterio, aplicando siempre la que resulte más favorable y económica para el colaborador:

- **Criterio del Mínimo de la Nueva Banda:** El salario actual del colaborador será igualado de manera automática al **Salario Mínimo** del nuevo grado salarial.
- **Criterio de Incremento Porcentual Garantizado:** Si el salario que ya percibía el colaborador en su cargo anterior era cercano o igual al mínimo del nuevo grado, se aplicará un incremento obligatorio **del 10% al 15% sobre su sueldo anterior**, incluso si esto lo posiciona dentro de la zona media del nuevo grado.

**Nota operativa:** El nuevo salario proveniente del ascenso se ejecutará de forma inmediata en el rol de pagos del mes siguiente a la firma del adendum al contrato de trabajo, iniciando un nuevo ciclo de evaluación en su nueva posición.

### Regla de Antigüedad (Fidelización y Madurez en el Puesto)

Para evitar el estancamiento salarial de colaboradores con alta permanencia en el mismo cargo y mitigar el riesgo de rotación voluntaria en el sector tecnológico, se establece el siguiente beneficio por madurez en el puesto (movimiento horizontal dentro de la banda)

- Todo colaborador que cumpla 2 años de permanencia continuada en el mismo cargo sin haber recibido ascensos verticales ni llamados de atención graves por escrito, recibirá un incremento salarial de fidelización de entre el 3% y el 5%, condicionado a que su salario actual se encuentre por debajo del Punto Medio (P50).
- La regla de antigüedad deja de ser aplicable una vez que el colaborador alcanza el Punto Medio (P50) o un Compa-ratio de 1.00. A partir de este umbral, ningún incremento salarial podrá justificarse por el simple paso del tiempo; el crecimiento monetario entre el Punto Medio (P50) y el Salario Máximo (P75) queda estrictamente reservado al desempeño y al mérito.

### **Regla de Mérito y Desempeño (Evaluación Anual):**

El movimiento salarial desde el Punto Medio (P50) hacia el techo de la banda (Salario Máximo / P75) estará directamente vinculado al rendimiento individual y organizacional, medido a través del Sistema de Evaluación de Desempeño Anual (KPIs comerciales y competencias técnicas) gestionado por Talento Humano. Las asignaciones se ejecutarán conforme a la siguiente escala objetiva:

- **Desempeño Sobresaliente (Calificación 90% - 100%):** Incremento salarial del 5% al 8%

sobre su sueldo actual, acelerando su aproximación al techo del grado para retener al talento clave.

- **Desempeño Satisfactorio / Esperado (Calificación 75% - 89%):** Incremento salarial del 2% al 4% (ajuste de mantenimiento en la banda).
- **Desempeño en Desarrollo o Deficiente (Calificación menor al 75%):** 0% de incremento salarial. El colaborador no recibirá ajustes por mérito y será ingresado automáticamente a un Plan de Mejora de Desempeño (PIP) por un período de 90 días con acompañamiento de su jefatura inmediata.
- **Techo de la banda (Salario Máximo):** Si un colaborador con desempeño sobresaliente ya alcanzó el monto máximo monetario de su grado salarial (Compa-ratio igual o mayor a 1.20), el incremento no podrá sumarse a su sueldo mensual fijo para evitar distorsiones en el costo de nómina de la empresa; en su lugar, el monto equivalente se otorgará como un bono anual de reconocimiento no remunerativo, manteniendo al colaborador motivado sin romper la estructura de equidad interna.

### 5.11 Estructura Salarial Propuesta

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de valoración y clasificación de los puestos de trabajo, se diseñó una estructura salarial integrada por cinco grados ocupacionales. Esta estructura permite organizar los cargos de acuerdo su nivel de aporte y relevancia dentro de la organización, facilitando la administración de las remuneraciones bajo criterios de equidad, coherencia y objetividad.

**Tabla 29:** Estructura Salarial de la empresa MEGAMICRO S.A.

| <b>Grado Salarial</b> | <b>Rango de Puntos</b> | <b>Salario Mínimo</b> | <b>Punto Medio</b> | <b>Salario Máximo</b> |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Grado I               | 200 - 350              | \$ 500                | \$ 550             | \$ 600                |
| Grado II              | 351 - 500              | \$ 601                | \$ 700             | \$ 800                |
| Grado III             | 501 - 650              | \$ 801                | \$ 950             | \$ 1.100              |
| Grado IV              | 651 - 850              | \$ 1.101              | \$ 1.350           | \$ 1.700              |
| Grado V               | 851 - 1000             | \$ 1.701              | \$ 2.150           | \$ 2.700              |

**Nota.** Elaboración propia (D, D, & P., 2026)

- **Grado I:**

Con una valoración entre 200 a 350 puntos, agrupa los cargos operativos que desempeñan funciones de apoyo y ejecución de tareas rutinarias. Se estableció una banda salarial entre los \$500 y \$600, considerando tanto el salario básico unificado vigente como las condiciones salariales actuales de la organización para este tipo de posiciones.

- **Grado II**

Con una valoración entre 351 a 500 puntos, integra cargos profesionales y analíticos que participan activamente en la gestión de proceso organizacional. Se estableció una banda salarial entre los \$600 y \$800 reflejan un nivel superior de especialización y responsabilidad respecto al nivel operativo.

- **Grado III**

Con una valoración entre 501 a 650 puntos, integra cargos profesionales y analíticos que participan activamente en la gestión de procesos organizacionales. Se estableció una banda salarial entre los \$801 y \$1100, ya que reconoce la necesidad de formación técnica o universitaria, así como el impacto de sus decisiones en los resultados de las áreas a las que pertenecen.

- **Grado IV**

Con una valoración entre los 651 a 850 puntos, agrupa cargos profesionales especializados y de coordinación que poseen un mayor nivel de autonomía, conocimientos técnicos avanzados y responsabilidad sobre procesos críticos para la empresa. Se estableció una banda salarial entre los \$ 1101 y \$1700 buscando reflejar la importancia estratégica de estos puestos y su contribución al logro de los objetivos empresariales.

- **Grado V**

Con una valoración entre 851 a 1000 puntos, corresponde a los cargos de mayor valor organizacional, caracterizados por un alto nivel de liderazgo, toma de decisiones e impacto en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Se estableció una banda salarial entre los \$1701 a 2700 reconociendo la relevancia de estos puestos dentro de la estructura corporativa y su influencia directa en el desempeño global de la empresa.

### 5.11.1 Propuesta Salarial por Cargo

En la tabla a continuación se describen los cargos que serán analizados a profundidad para el análisis de valoración de cargos y avanzar con la propuesta salarial; cabe mencionar que en el

cuadro detallado se realizó un promedio de las bandas salariales cuyas posiciones se repiten en dos posiciones iguales en funciones y grado de responsabilidad pero que reflejan diferente sueldo como son los cargos de: Asistente Contable, Chofer, Asistente de ventas, asesor de ventas generales y caja.

**Tabla 30:** *Propuesta Salarial por cargo de la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo                          | Puntos | Grado | Sueldo Actual | Sueldo Objetivo | Variación  |
|--------------------------------|--------|-------|---------------|-----------------|------------|
| Jefe De Producto Hpe           | 960    | V     | 1.035,71      | 2.150           | + 1.114,29 |
| Controler (Contadora)          | 960    | V     | 1800          | 2150            | + 350      |
| Coordinador De Marketing       | 800    | IV    | 900           | 1350            | + 450      |
| Especialista De Talento Humano | 800    | IV    | 1200          | 1350            | + 150      |
| Técnico Preventa               | 750    | IV    | 700           | 1350            | + 650      |
| Jefe De Bodega                 | 710    | IV    | 1062          | 1350            | + 288      |
| Analista De Soporte Técnico    | 690    | IV    | 725           | 1350            | + 625      |
| Analista Contable              | 630    | III   | 825           | 950             | + 125      |
| Especialista Community Manager | 630    | III   | 550           | 950             | + 400      |
| Asistente De Importaciones     | 630    | III   | 650           | 950             | + 300      |
| Asesor De Ventas Generales     | 620    | III   | 550           | 950             | + 400      |
| Cobranzas                      | 600    | III   | 952           | 950             | -2         |
| Caja                           | 600    | III   | 550           | 950             | + 400      |
| Asistente Contable             | 430    | II    | 650           | 700             | + 50       |
| Asistente De Ventas            | 430    | II    | 575           | 700             | + 125      |
| Chofer                         | 400    | II    | 728           | 700             | - 28       |
| Auxiliar De Bodega             | 280    | I     | 625,50        | 550             | -75,50     |

|                      |     |   |     |     |      |
|----------------------|-----|---|-----|-----|------|
| Personal De Limpieza | 200 | I | 482 | 550 | + 68 |
|----------------------|-----|---|-----|-----|------|

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

### 5.12 Análisis de las Bandas Salariales y Desigualdades Remunerativas en MEGAMICRO S.A.

El análisis de la estructura salarial actual en MEGAMICRO S.A. evidencia diferencias significativas en las remuneraciones de colaboradores que ocupan cargos de igual denominación y responsabilidad, así como brechas importantes entre el salario actual y el valor relativo de los puestos determinado mediante la metodología de valoración por puntos y factores. Esta situación genera riesgos asociados a la percepción de inequidad interna, disminución del compromiso organizacional, dificultades en la retención del talento y posibles conflictos relacionados con la administración de compensaciones salariales.

#### 5.12.1 Desigualdades Salariales entre Cargos de Igual Valor

Uno de los principales hallazgos corresponde a la existencia de diferentes sueldos entre colaboradores que desempeñan el mismo cargo como los detallados a continuación:

**Tabla 31:** *Desigualdades Salariales entre Cargos de Igual Valor en la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo             | Sueldo<br>Mínimo | Sueldo<br>Máximo | Diferencia | Porcentaje |
|-------------------|------------------|------------------|------------|------------|
| Jefe De Producto  | \$ 992,83        | \$ 1.078,58      | \$ 85,75   | 8,64%      |
| Analista Contable | \$ 750,00        | \$ 900,00        | \$ 150,00  | 20%        |
| Asesor De Ventas  | \$ 500,00        | \$ 600,00        | \$ 100,00  | 20%        |
| Generales         |                  |                  |            |            |
| Caja              | \$ 500,00        | \$ 600,00        | \$ 100,00  | 20%        |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                     |    |        |    |        |    |        |        |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|--------|
| Asistente Contable  | \$ | 600,00 | \$ | 700,00 | \$ | 100,00 | 16,70% |
| Asistente De Ventas | \$ | 550,00 | \$ | 600,00 | \$ | 50,00  | 9,10%  |
| Chofer              | \$ | 700,00 | \$ | 756,00 | \$ | 56,00  | 8%     |
| Auxiliar De Bodega  | \$ | 600,00 | \$ | 651,00 | \$ | 51,00  | 8,50%  |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### 5.12.2 Cargos con Mayor Subvaloración Salarial

Al comparar los sueldos actuales con la estructura salarial propuesta derivada de la valoración de cargos, se puede evidenciar puestos cuya remuneración se encuentra significativamente por debajo del valor esperado como son los siguientes cargos:

- **Especialista Community Manager**

| Sueldo Actual | Banda Propuesta  | Brecha Estimada |
|---------------|------------------|-----------------|
| \$ 550        | \$ 801 - \$ 1100 | \$ 251 - \$ 550 |

Este cargo requiere formación universitaria, conocimientos especializados en marketing digital, gestión de redes sociales y posicionamiento de marca. Sin embargo, percibe una remuneración similar a la de cargos operativos o de asistencia.

- **Técnico Preventa**

| Sueldo Actual | Banda Propuesta | Brecha Estimada |
|---------------|-----------------|-----------------|
|               |                 |                 |

|        |                  |        |
|--------|------------------|--------|
| \$ 700 | \$ 1100 - \$1700 | \$ 400 |
|--------|------------------|--------|

Este cargo es uno de los más subvalorados de la organización considerando que requiere conocimientos técnicos especializados, certificaciones y apoyo directo a los procesos comerciales.

- **Analista de Soporte Técnico**

| Sueldo Actual | Banda Propuesta   | Brecha Estimada |
|---------------|-------------------|-----------------|
| \$ 725        | \$ 1100 - \$ 1700 | \$ 375          |

La remuneración actual no refleja el nivel de complejidad técnica ni la responsabilidad asociada al soporte de la infraestructura tecnológica de la empresa.

- **Asistente de Importaciones**

| Sueldo Actual | Banda Propuesta | Brecha Estimada |
|---------------|-----------------|-----------------|
| \$ 650        | \$ 800- \$ 1100 | \$ 150          |

Considerando la gestión documental, coordinación logística y conocimientos en comercio exterior requeridos, el salario actual se encuentra por debajo del valor estimado para el cargo.

### 5.12.3 Cargos Cercanos a la Banda Objetiva Propuesta

Existen cargos cuya remuneración presenta una alineación razonable con la estructura propuesta

- Contador General

| Sueldo Actual | Banda Propuesta     |
|---------------|---------------------|
| \$ 1.800      | \$ 1.700 - \$ 2.700 |

- Jefe de Bodega

| Sueldo Actual | Banda Propuesta     |
|---------------|---------------------|
| \$ 1.062      | \$ 1.100 - \$ 1.700 |

- Especialista de Talento Humano

| Sueldo Actual | Banda Propuesta     |
|---------------|---------------------|
| \$ 1.200      | \$ 1.100 - \$ 1.700 |

Estos cargos muestran una adecuada correspondencia entre el salario percibido y el valor relativo obtenido en la valoración de puestos.

#### 5.12.4 Inconsistencias entre Cargos de Diferentes Complejidad

El análisis también evidencia situaciones donde cargos con mayores requisitos de formación y responsabilidad reciben remuneraciones similares a puestos de menor complejidad como son los siguientes cargos:

**Tabla 32:** *Inconsistencias entre Cargos de Diferentes Complejidad en la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo                          | Sueldo |
|--------------------------------|--------|
| Especialista Community Manager | \$ 550 |
| Asistente Comercial            | \$ 550 |
| Técnico Preventa               | \$ 700 |
| Asistente Contable             | \$ 700 |
| Analista de Soporte Técnico    | \$ 725 |
| Chofer                         | \$ 756 |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

### 5.13 Propuesta de Ajuste Salarial Priorizada

#### 5.13.1 Articulación operativa y temporal de la propuesta:

Para viabilizar la implementación de la nueva estructura salarial sin comprometer el flujo de caja ni la utilidad operativa de MEGAMICRO S.A., la estrategia de homologación se estructura en tres fases técnicas de Talento Humano, las cuales se alinean directamente con el cronograma presupuestario evaluado en el estudio financiero (Escenario Intermedio a 2 años):

El Año 1 absorbe el 100% de la Fase 1 (Ajuste Inmediato): Enfocado exclusivamente en la regularización salarial del núcleo comercial, soporte técnico y producto (54 colaboradores críticos), cuya motivación y estabilidad impulsan los ingresos de la compañía.

El Año 2 absorbe el 100% de la Fase 2 (Ajuste de Consolidación): Destinado a la nivelación de las posiciones administrativas y operativas de apoyo, asimilando el coste de manera natural gracias al incremento en ventas y rotación de inventario generado en el primer ejercicio.

El Año 3 en adelante activa la Fase 3 (Alineación Final y Mantenimiento): Corresponde al modelo de gestión continua, donde el crecimiento salarial dentro de la banda (movimiento hacia el percentil 75 o máximo) deja de ser un ajuste de homologación y pasa a regirse estrictamente por la evaluación de desempeño, el mérito y el desarrollo de competencias (Compa-ratio).

- **Fase 1 – Ajuste Inmediato (Cargos Críticos)**

Se recomienda priorizar los cargos que presentan la mayor brecha entre el salario actual y el valor obtenido en la valoración como son los siguientes cargos:

**Tabla 33:** *Ajuste sugerido por cargo en la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo                       | Sueldo Actual Promedio | Sueldo Objetivo | Diferencia | Ajuste Sugerido |
|-----------------------------|------------------------|-----------------|------------|-----------------|
| Jefe de Producto            | \$1.035,71             | 2150            | 1114,29    | 1114,29         |
| Técnico Preventa            | \$700                  | 1350            | 650        | 650             |
| Analista de Soporte Técnico | \$725                  | 1350            | 625        | 625             |
| Coordinadora de Marketing   | \$900                  | 1350            | 450        | 450             |
| Community Manager           | \$550                  | 950             | 400        | 400             |
| Caja                        | \$550                  | 950             | 400        | 400             |
| Asesor de Ventas General    | \$550                  | 950             | 400        | 400             |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

- **Fase 2 – Ajuste de Consolidación**

En esta fase se realiza incrementos graduales a aquellos cargos que, si bien no presentan una brecha crítica respecto a la estructura salarial propuesta, requieren mejoras para acercarse al rango de remuneración definido según su valoración. Esta etapa busca fortalecer la equidad interna de manera progresiva y sostenible, permitiendo que MEGAMICRO S.A. administre los recursos financieros de forma responsable mientras avanza hacia la implementación integral de la nueva estructura salarial.

**Tabla 34:** *Ajuste de Consolidación por cargo en la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Cargo                          | Sueldo Actual Promedio | Sueldo Objetivo | Diferencia | Ajuste de consolidación sugerido |
|--------------------------------|------------------------|-----------------|------------|----------------------------------|
| Controler (Contadora)          | \$ 1.800,00            | \$ 2.150,00     | \$ 350,00  | \$ 350,00                        |
| Asistente de Importaciones     | \$ 650,00              | \$ 950,00       | \$ 300,00  | \$ 300,00                        |
| Jefe de Bodega                 | \$ 1.062,00            | \$ 1.350,00     | \$ 288,00  | \$ 288,00                        |
| Especialista de Talento Humano | \$ 1.200,00            | \$ 1.350,00     | \$ 150,00  | \$ 150,00                        |
| Asistente de Ventas            | \$ 575,00              | \$ 700,00       | \$ 125,00  | \$ 125,00                        |
| Analista Contable              | \$ 825,00              | \$ 950,00       | \$ 125,00  | \$ 125,00                        |
| Personal de Limpieza           | \$ 482,00              | \$ 550,00       | \$ 68,00   | \$ 68,00                         |
| Asistente Contable             | \$ 650,00              | \$ 700,00       | \$ 50,00   | \$ 50,00                         |
| Cobranzas                      | \$ 952,00              | \$ 950,00       | \$ -2,00   | -                                |
| Chofer                         | \$ 728,00              | \$ 700,00       | \$ -28,00  | -                                |
| Auxiliar de Bodega             | \$ 625,50              | \$ 550,00       | \$ -75,50  | -                                |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

- **Fase 3 – Alineación Final a la Banda Salarial**

Dentro de esta fase se planifica dentro de 2 a 3 años que los cargos deben acercarse gradualmente al punto medio de su banda salarial, condicionado al desempeño, permanencia dentro de la empresa y resultados visibles y medibles dentro de la empresa.

#### 5.14 Análisis General

La valoración de cargos demuestra que las mayores brechas salariales se encuentran en los puestos especializados de tecnología y marketing, especialmente en Técnico Preventa, Analista de Soporte Técnico, Community Manager y jefe de Producto. Estos cargos poseen una alta contribución al negocio y requieren conocimientos especializados, pero actualmente reciben remuneraciones similares a cargos administrativos y operativos.

Por consiguiente, cargos como Controler (Contadora), Cobranzas, Chofer y Auxiliar de Bodega se encuentran razonablemente posicionados respecto de la estructura propuesta. En el caso de la Controler (Contadora), incluso supera el punto medio de la banda asignada, lo cual podría justificarse por antigüedad, confianza organizacional o desempeño destacado.

Desde una perspectiva financiera y de gestión del capital humano, la recomendación no es realizar todos los ajustes de forma inmediata, sino implementar un plan de alineación salarial gradual que permita corregir las brechas más críticas sin afectar la sostenibilidad económica de

MEGAMICRO S.A. Esto garantizará una transición ordenada hacia una estructura salarial más equitativa y competitiva.

## **CAPITULO 6**

### **6 ESTUDIO DE IMPACTO FINANCIERO, FLUJO DE CAJA Y ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **6.1 Cuantificación Del Coste Por Fases Y Cargas Patronales De Ley**

Para determinar la viabilidad económica y el impacto presupuestario real de la estructura salarial propuesta para MEGAMICRO S.A., resulta indispensable proyectar el coste total integral de la homologación. Un cálculo estrictamente nominal que considere únicamente la diferencia salarial unitaria por puesto resulta incompleto, toda vez que en la operatividad de la organización existen posiciones ocupadas por múltiples colaboradores como es el caso de Asesores de Ventas Generales (37 colaboradores) y jefes de Producto HPE (11 colaboradores), lo que multiplica el impacto financiero en la nómina.

Asimismo, de conformidad con la legislación laboral ecuatoriana (Código del Trabajo y Ley de Seguridad Social), todo incremento en el salario base nominal genera un aumento obligatorio y proporcional en las aportaciones patronales y beneficios sociales de ley.

Para el presente estudio, se ha considerado un factor de carga patronal adicional del 23,65%, desglosado en: Aporte Patronal al IESS (11,15%), provisión de Décimo Tercer Sueldo o bono navideño (8,33%) y Fondos de Reserva (8,33% a partir del segundo año de servicio). El Décimo

Cuarto Sueldo se mantiene invariable, al constituir un beneficio fijado en función del Salario Básico Unificado (SBU) independiente de la remuneración mensual.

En la Tabla 35 se presenta el desglose consolidado del coste mensual y anual para MEGAMICRO S.A., segmentado por las dos fases prioritarias de homologación:

### **FASE 1: Ajuste Inmediato (Cargos Críticos)**

Es la intervención prioritaria de choque orientada a corregir las brechas salariales más severas en los puestos que sostienen la operatividad, el soporte técnico especializado y la generación de ingresos directos de la empresa (Ventas, Producto, Preventa y Caja). Su objetivo estratégico es frenar la fuga de talento crítico, proteger la recaudación y estabilizar el motor comercial de la compañía.

**Tabla 35** *Ajuste Inmediato Cargos Crítico en la empresa MEGAMICRO S.A*

| <b>Cargos Afectados</b>    | <b>Nº Colaboradores</b> | <b>Incremento Base Mensual</b> | <b>Incremento Base Anual (12 meses)</b> | <b>Carga Social Ley (23,65%)</b> | <b>Coste Total Empresa Anual</b> |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Jefe de Producto HPE       | 11                      | \$12.257,19                    | \$147.086,28                            | \$34.785,90                      | \$181.872,18                     |
| Asesor de Ventas Generales | 37                      | \$14.800,00                    | \$177.600,00                            | \$42.002,40                      | \$219.602,40                     |
| Técnico Preventa           | 2                       | \$1.300,00                     | \$15.600,00                             | \$3.689,40                       | \$19.289,40                      |
| Analista Soporte Técnico   | 1                       | \$625,00                       | \$7.500,00                              | \$1.773,75                       | \$9.273,75                       |
| Coordinadora de Marketing  | 1                       | \$450,00                       | \$5.400,00                              | \$1.277,10                       | \$6.677,10                       |
| Community Manager          | 1                       | \$400,00                       | \$4.800,00                              | \$1.135,20                       | \$5.935,20                       |

|                 |   |                    |                     |                    |                     |
|-----------------|---|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Caja            | 1 | \$400,00           | \$4.800,00          | \$1.135,20         | \$5.935,20          |
| Subtotal Fase 1 | 7 | <b>\$30.232,19</b> | <b>\$362.786,28</b> | <b>\$85.798,95</b> | <b>\$448.585,23</b> |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

## **FASE 2: Consolidación (Equidad Interna y Blindaje Laboral)**

Es la etapa de nivelación progresiva para las posiciones administrativas, de control, logísticas y de soporte (Cobranzas, Chofer y Auxiliar de Bodega) cuyas brechas remunerativas son moderadas. Su propósito es consolidar la justicia salarial dentro de la estructura y blindar a la organización frente a riesgos legales o reclamos por inequidad, una vez que el flujo de caja ha sido estabilizado por la Fase 1.

**Tabla 36** *Consolidación de Bandas Salariales en la empresa MEGAMICRO S.A*

| <b>Cargos Afectados</b>     | <b>N° Colaboradores</b> | <b>Incremento Base Mensual</b> | <b>Incremento Base Anual (12 meses)</b> | <b>Carga Social Ley (23,65%)</b> | <b>Coste Total Empresa Anual</b> |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Asistente de Ventas         | 6                       | \$750,00                       | \$9.000,00                              | \$2.128,50                       | <b>\$11.128,50</b>               |
| Controler (Contadora)       | 1                       | \$350,00                       | \$4.200,00                              | \$993,30                         | <b>\$5.193,30</b>                |
| Asistente Importaciones     | 1                       | \$300,00                       | \$3.600,00                              | \$851,40                         | <b>\$4.451,40</b>                |
| Jefe de Bodega              | 1                       | \$288,00                       | \$3.456,00                              | \$817,34                         | <b>\$4.273,34</b>                |
| Analista Contable           | 2                       | \$250,00                       | \$3.000,00                              | \$709,50                         | <b>\$3.709,50</b>                |
| Especialista Talento Humano | 1                       | \$150,00                       | \$1.800,00                              | \$425,70                         | <b>\$2.225,70</b>                |
| Asistente Contable          | 2                       | \$100,00                       | \$1.200,00                              | \$283,80                         | <b>\$1.483,80</b>                |

|                      |                 |                    |                     |                       |                      |
|----------------------|-----------------|--------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Personal de Limpieza | 1               | \$68,00            | \$816,00            | \$192,98              | <b>\$1.008,98</b>    |
| Cargos sin variación | 5               | \$0,00             | \$0,00              | \$0,00                | <b>\$0,00</b>        |
| Subtotal Fase 2      | 8 + 3congelados | \$ 2.256,00        | \$ 27.072,00        | \$ 6.402,52           | <b>\$ 33.474,52</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL</b> | <b>74</b>       | <b>\$32.488,19</b> | <b>\$389.858,28</b> | <b>\$9.220.146,00</b> | <b>\$ 482.059,76</b> |

**Nota.** *Elaboración propia* (D, D, & P., 2026)

Como se evidencia en la Tabla 34 y Tabla 35, el incremento mensual del salario base nominal para toda la organización asciende a USD 32.488,19, lo que representa un coste anual de USD 389.858,28. Sin embargo, al incorporar el factor prestacional y patronal obligatorio del 23,65% (USD 92.201,48 anuales), el coste integral real para la empresa es de USD 482.059,76 anuales. De este monto, el 93% (USD 448.585,23) se concentra en la Fase 1, debido a la nivelación de las fuerzas comerciales y técnicas operativas estratégicas para el modelo mayorista.

## 6.2 Análisis del Gasto de Nómina frente a los Estados Financieros 2025

La sostenibilidad de un sistema de remuneraciones exige que la estructura técnica de valoración de cargos mantenga una estricta coherencia con la realidad económico-financiera de la empresa. Para evaluar la viabilidad de la propuesta en MEGAMICRO S.A., se contrastó el coste integral calculado (USD 482.059,76) con los balances contables auditados de la organización correspondiente al cierre del ejercicio fiscal 2025.

De acuerdo con el Estado de Resultado Integral del año 2025, la compañía registró Ingresos Ordinarios por USD 31.355.188 y una Utilidad Operacional de USD 919.902. Por su parte, la partida específica de "Gastos por beneficios a los empleados" reflejó un egreso anual de USD 1.476.730.

Si MEGAMICRO S.A. decidiera ejecutar la totalidad del proyecto de homologación salarial (Fase 1 y Fase 2 simultáneamente) en un único ejercicio económico, se generarían los siguientes impactos críticos:

- **Incremento del Gasto de Nómina:** La partida del personal pasaría de USD 1.476.730 a USD 1.958.789, lo que representa un aumento inmediato del 32,64% en los costos laborales de la empresa.
- **Absorción de la Utilidad Operacional:** El coste adicional anual (USD 482.059,76) absorbería el 52,40% de la Utilidad Operacional actual (USD 919.902), reduciendo el margen operativo a la mitad y disminuyendo drásticamente la Utilidad Neta del ejercicio (registrada en USD 545.537 en 2025).
- **Compromiso del Flujo de Caja:** Al tratarse de egresos fijos mensuales de liquidez, un incremento repentino de USD 40.171,64 en las obligaciones de nómina generaría un severo estrés en el capital de trabajo de la organización, limitando su capacidad para cubrir importaciones, pagos a proveedores internacionales del sector tecnológico y aduanas.

En consecuencia, desde una perspectiva estrictamente financiera, la ejecución total e inmediata de la homologación salarial resulta inviable, motivo por el cual se debe diseñar un modelo gradual de absorción del gasto.

### 6.3 Proyecto de Escenarios de Implementación y Viabilidad de Flujo de Caja

Con el propósito de equilibrar el principio de equidad interna y retención de talento humano con la protección de la liquidez organizacional, se han estructurado tres escenarios estratégicos de implementación para consideración de la Gerencia General y el Departamento de Talento Humano. El análisis comparativo se detalla en la Tabla

**Tabla 37:** *Proyecto de Escenarios de Implementación y Viabilidad de Flujo de Caja en la empresa MEGAMICRO S.A.*

| Escenario Evaluado                              | Estrategia de Aplicación y Plazo                  | Impacto en Flujo de Caja Anual (Con Cargas) | Incidencia sobre Nómina Actual (\$1.47M) | Impacto sobre Utilidad Operacional (\$919K) | Viabilidad y Recomendación Técnica                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESCENARIO CONSERVADOR (Implementación a 3 años) | Año 1: 50% Fase 1 (Soporte, Preventa y Marketing) | Año 1: \$224.290                            | +15,18% anual durante A1 y A2            | Absorbe el 24,3% de la utilidad en A1 y A2. | <b>Viable pero de Alto Riesgo Laboral.</b> Protege la liquidez, pero posterga dos años la nivelación de 37 Asesores de Ventas y 11 Jefes de Producto, generando desmotivación y peligro de rotación en las áreas que generan los ingresos de la empresa. |
|                                                 | Año 2: 50% Fase 1 (Fuerza Comercial y Bodega).    | Año 2: \$224.290                            |                                          |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                 | Año 3: 100% Fase 2 (Consolidación general).       | Año 3: \$33.475                             | +1,71% en A3.                            |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                              |                                                                                                  |                                  |                                       |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESCENARIO INTERMEDIO<br>Plaza: 2 años        | Año 1 (Meses 1-12):<br>Ejecución al 100% de la Fase 1 (Cargos críticos, técnicos y comerciales). | Año 1:<br>\$448.585,23           | Año 1:<br>+30,37%                     | Año 1:<br>Absorbe el 48,76% de la utilidad.                   | <b>Altamente Viable Y Recomendado.</b><br>Representa una inversión estratégica en el capital humano productivo. Al regularizar en el Año 1 al 100% del equipo comercial y preventiva, se incrementa la productividad y rotación de inventarios, permitiendo que las mayores ventas generadas autofinancien el incremento salarial en el Año 2. |
|                                              | Año 2 (Meses 13-24):<br>Ejecución al 100% de la Fase 2 (Consolidación) + ajuste inflación P50    | Año 2:<br>\$33.474,53 (+ IPC)    | Año 2:<br>+1,71%                      | Año 2:<br>Absorbe solo el 3,63% de la utilidad.               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ESCENARIO COMPLETO<br>Plazo: Inmediato/1 año | Año 1:<br>Ejecución simultánea del 100% de la Fase 1 y la Fase 2 en el primer trimestre.         | \$482.059,76 (Gasto único en A1) | +32,64% de incremento en nómina base. | Absorbe el 52,40% de la utilidad operacional en un solo golpe | <b>Inviabile Financieramente.</b><br>Descapitaliza la empresa, compromete la liquidez operativa y genera un riesgo de insolvencia para cubrir costos logísticos y de proveedores en el exterior.                                                                                                                                               |

**Nota.** *Elaboración propia (D, D, & P., 2026)*

#### 6.4 Viabilidad y Recomendación Técnica

El análisis integral determina que el Escenario Intermedio a 2 años es el modelo de técnica y financieramente viable para MEGAMICRO S.A. Este escenario asume un esfuerzo presupuestario de USD 448.585,23 durante el primer año, concentrándose específicamente en la resolución de las brechas salariales crónicas identificadas en 54 colaboradores que representan el núcleo operativo y de ventas de la mayorista (Jefes de Producto, Asesores de Ventas Generales, Técnicos Preventa y Soporte).

La justificación económica para absorber un impacto del 48,76% sobre la utilidad operativa en el Año 1 radica en el principio de autofinanciamiento comercial. Al regularizar los salarios del equipo de ventas (responsable de los USD 31,3 millones de ingresos ordinarios) y vincular su compensación al cumplimiento de KPI's de rotación del inventario y apertura de canales, se disminuye la rotación de personal (que registró 14 desvinculaciones en 2025) y se incrementa la efectividad en cierres de negocios. Un incremento de apenas el 1,5% en las ventas generales de la compañía producto de la motivación y estabilidad de la fuerza comercial generaría un margen bruto adicional suficiente para autofinanciar por completo el coste de la nómina del Año 1, permitiendo que en el Año 2 la Fase de Consolidación (USD 33.474,53) sea asimilada de manera natural por el crecimiento operativo de la empresa.

## CAPITULO 7

### 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis y desarrollo de la investigación, permitiendo verificar el cumplimiento de los objetivos planteados y los resultados alcanzados.

#### 7.1 Conclusiones generales

El análisis integral de MEGAMICRO S.A. revela la radiografía de una empresa familiar de éxito que, al pasar la barrera de los 74 colaboradores y expandirse a nivel nacional, empieza a sufrir los estragos de no tener una política clara para fijar los sueldos. La investigación permitió confirmar que la asignación de sueldos basada en la negociación individual o en criterios puramente subjetivos ha dejado de ser sostenible.

Actualmente, el dinamismo que existe en el sector tecnológico y la dispersión geográfica en las sucursales del país exigen que la organización ordene su casa por dentro. El estudio técnico e histórico de la nómina demostró que hay distorsiones salariales, por ejemplo, donde posiciones operativas o de menor complejidad llegan a percibir ingresos similares o superiores a puestos especializados con alta responsabilidad técnica, esto no solo mina el clima laboral y la motivación interna, sino que coloca a la compañía en una situación de vulnerabilidad administrativa y financiera ante la fuga de sus perfiles críticos.

El diseño de la estructura salarial mediante el método de puntos y factores proporciona a MEGAMICRO S.A. una herramienta técnica y predictiva orientada a estandarizar la gestión de las remuneraciones bajo criterios objetivos. Si bien el modelo propuesto define bandas salariales alineadas con el valor relativo de los 18 cargos críticos y respeta las normativas del área de la tecnología en el Ecuador, su capacidad real para mitigar contingencias legales o resolver las brechas identificadas (de entre \$50,00 y \$150,00) está supeditada a su futura ejecución operativa. Al tratarse de una propuesta no implementada, la herramienta constituye un modelo de mitigación de riesgos y mejora potencial, cuya efectividad final sobre el clima organizacional y la equidad interna deberá ser evaluada mediante indicadores de seguimiento posteriores a su puesta en marcha.

## 7.2 Conclusiones específicas

### 7.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El proyecto permitió diseñar una propuesta técnica inicial de valoración y bandas salariales. Su utilidad, su impacto sobre la equidad interna y su sostenibilidad financiera deberán comprobarse mediante una implementación gradual, un seguimiento presupuestario e indicadores de clima, rotación y posicionamiento salarial.

De igual manera, se logró evaluar cada uno de los cargos mediante un método de valoración por puntos y factores adaptado a MEGAMICRO S. A., inspirado en principios de los métodos analíticos de valoración y en el enfoque Hay, desglosando dieciocho posiciones críticas bajo cinco

criterios objetivos: formación académica, experiencia, complejidad o solución de problemas, responsabilidad e impacto en el negocio.

Finalmente, este ejercicio permitió diseñar y estructurar cinco grados ocupacionales con bandas salariales claras (mínimos y máximos), alcanzando plenamente el objetivo general de dotar a MEGAMICRO S.A. de una herramienta equitativa y financieramente viable para regularizar su sistema remunerativo.

### **7.2.2 Contribución a la gestión empresarial**

Desde la óptica de la consultoría legal, el mayor aporte de este proyecto es mitigar de raíz el riesgo latente de contingencias laborales y administrativas derivadas de la discriminación o la inequidad salarial involuntaria, blindando a la empresa frente a la normativa laboral ecuatoriana y los principios constitucionales de igual remuneración por igual trabajo, establecidos en la Constitución de la República del Ecuador. Para la alta dirección, esta propuesta se traduce en una herramienta de gobierno corporativo que profesionaliza la transición de la empresa familiar a la corporativa. Al establecer bandas salariales objetivas, la toma de decisiones deja de depender de la voluntad personal o de la presión del candidato en el proceso de selección. Además, permite planificar el impacto financiero de la nómina a mediano y largo plazo, optimizando los recursos y priorizando los ajustes salariales en aquellos puestos cuya subvaloración actual, como por ejemplo en el caso del Técnico Preventa o el Analista de Soporte, ponía en jaque la continuidad operativa del negocio tecnológico.

### 7.2.3 Contribución a nivel académico

A nivel académico, este trabajo sirve de testimonio real y práctico de cómo los modelos teóricos de valoración de cargos de una escuela clásica de administración se pueden adaptar con éxito en el mercado empresarial ecuatoriano actual, específicamente en el sector de la distribución mayorista de tecnología. El proyecto aporta valor al entorno académico al demostrar que las metodologías cuantitativas por puntos y factores no son exclusivas de las multinacionales o de las entidades públicas, sino que constituyen un requisito indispensable para la supervivencia y estructuración de las empresas medianas en vías de profesionalización, dejando un precedente metodológico útil para futuras investigaciones en áreas de gestión del personal y derecho laboral aplicado.

Se determinó a través del diagnóstico inicial que el 24% de los colaboradores calificaba el clima laboral como regular y que existió un movimiento de 14 salidas en el periodo 2025. La propuesta metodológica de homologación se diseñó con la expectativa teórica de reducir estos márgenes al promover la transparencia, aunque no es posible afirmar un impacto directo actual en la retención o en la satisfacción del personal; toda vez que, la mejora del clima laboral dependerá de una estrategia integral de talento humano que acompañe la implementación del modelo.

### 7.2.4 Contribución a nivel personal

En el plano personal y profesional, sobre todo, este proyecto consolida un entendimiento estratégico e integrador de las relaciones laborales. A todos los profesionales que creamos este trabajo nos ha permitido expandir la visión jurídica tradicional, a veces limitada al cumplimiento

formal de contratos y regulaciones, hacia un enfoque de asesoría preventiva y estratégica de negocios. El proceso exigió dominar herramientas cuantitativas, interpretar dinámicas financieras de nómina y entender que el bienestar del capital humano y el control del riesgo corporativo caminan de la mano, por lo que esta experiencia fortalece nuestro perfil para liderar procesos complejos de reestructuración organizacional y cumplimiento laboral con un criterio balanceado entre la ley y la rentabilidad empresarial.

### 7.3 Limitaciones a la Investigación

La principal limitación metodológica durante el desarrollo del estudio fue el acceso inicial a la información formal y actualizada de la descripción de cargos, lo que obligó a realizar un esfuerzo extra en el levantamiento de dicha información mediante encuestas directas con los líderes de área para reconstruir el perfil real de cada puesto. Asimismo, la cultura organizacional de origen familiar generó cierta resistencia inicial al cambio, esto manifestada en el temor natural del personal administrativo ante la posibilidad de que un ordenamiento técnico afectara de forma negativa sus ingresos actuales.

Por último, la falta de estudios salariales públicos y actualizados específicos para el nicho de mayoristas tecnológicos en el Ecuador, limitó las referencias de mercado externo, debiendo contrastar los datos con la información macrosectorial que estuvo disponible, información de entidades públicas y la experiencia práctica comercial de la compañía.

#### 7.4 Recomendaciones

Sobre la base de los hallazgos y la estructura salarial diseñada, se plantean las siguientes recomendaciones de aplicación progresiva para la alta gerencia de MEGAMICRO S.A.:

1. **Implementación priorizada por fases:** Es importante destacar que no se debe intentar corregir todas las brechas salariales de golpe, ya que esto afectaría drásticamente el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de la empresa. Se debe ejecutar estrictamente el plan de tres fases propuesto: arrancar de inmediato con la Fase 1 para nivelar los cargos críticos y subvalorados (casos: Técnicos Preventa, Soporte y Marketing) que sostienen la operación; luego continuar con la Fase 2 de consolidación para acercar a los cargos intermedios al mínimo de su banda lo cual podría hacerse en el siguiente año; y, finalmente proyectar la Fase 3 a un plazo de 2 a 3 años para la alineación final de toda la nómina.
2. **Socialización transparente para manejo del cambio:** Se recomienda diseñar e implementar una campaña de comunicación interna dirigida a todos los niveles de la institución antes y durante la puesta en marcha de la nueva estructura salarial.

La Gerencia de Talento Humano de MEGAMICRO S.A. debe liderar un proceso de comunicación claro y asertivo con el personal, pues se debe enfatizar que la nueva estructura salarial se genera como una política de equidad y crecimiento para el trabajador, garantizando que a ningún colaborador se le disminuirá su sueldo actual, respetando los derechos adquiridos y explicando que los salarios que hoy superan el punto medio quedarán

congelados en sus componentes fijos hasta que la banda se equilibre o se justifiquen por evaluaciones de desempeño.

3. **Evaluación Periódica del Clima Laboral Vinculado a la Compensación:** Dado que el diagnóstico inicial reveló que un 24% de los colaboradores califica el clima laboral como regular, se recomienda institucionalizar la aplicación anual de una encuesta formal de clima organizacional. Los resultados obtenidos servirán para retroalimentar el modelo y realizar los ajustes técnicos necesarios en las bandas salariales, asegurando que la compensación actúe verdaderamente como un factor de motivación y alineación estratégica.
4. **Actualización de la matriz de valoración:** El sector tecnológico como es sumamente volátil, se recomienda revisar y actualizar la matriz de puntos y factores de cada dos a tres años, adaptándola a la aparición de nuevos roles y ajustando los techos y pisos de las bandas conforme a las realidades de la inflación y las fijaciones del Salario Básico Unificado por parte del Ministerio de Trabajo.
5. **Auditoría Legal Continua:** Para asegurar que la mitigación de contingencias jurídicas sea efectiva y sostenible, se recomienda que la administración de la estructura salarial esté sujeta a una revisión legal y laboral continua. MEGAMICRO S.A. debe garantizar que las bandas propuestas se actualicen automáticamente conforme a las modificaciones anuales de los salarios mínimos sectoriales dictados por el Ministerio del Trabajo del Ecuador para las tablas sectoriales del IESS en el ámbito de la tecnología. Asimismo, se debe vigilar que la asignación de salarios dentro de las bandas respete escrupulosamente los principios

constitucionales de igual remuneración por igual trabajo y de no discriminación, neutralizando de raíz cualquier posible reclamo administrativo o judicial.

## 8 REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento No. 167.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Fidel, J., Inocente, M., & Simeon, L. (2025). *Diseño de estructura salarial en gestión del talento humano-G11* [Trabajo académico]. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Hay, E. N. (1991). *The Hay guide chart-profile method of job evaluation*. Hay Group.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.  
<https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Ley de Compañías. (1999). Registro Oficial No. 312.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- MEGAMICRO S.A. (2026). *Información institucional, organigrama, perfiles de cargos y documentación interna* [Documento interno no publicado].
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Morales, J. F. (2003). *Gestión por competencias*. McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.



TC Audit Cía. Ltda. (2026). *Informe de los auditores independientes de MEGAMICRO S.A.*  
[Informe de auditoría no publicado].

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

## 9 ANEXOS

### ANEXO A



### ENCUESTA SOBRE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EMPRESA MEGAMICRO S.A

**Instrucciones:** Responder las siguientes preguntas de forma honesta, cabe mencionar que la encuesta será confidencial. Los resultados obtenidos se utilizarán para el diseño de una estructura salarial en la empresa.

#### Información General

##### 1. Genero

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

##### 2. Edad

- ☐ Menos de 25 años
- ☐ 25-40 años
- ☐ 40-50 años
- ☐ 50 años en adelante

#### Preguntas

##### 1. ¿Cuál es su Nivel Educativo?

- ☐ Educación básica o Primaria
- ☐ Bachillerato
- ☐ Tecnólogo o Técnico
- ☐ Tercer nivel Universitario
- ☐ Especialización o Maestría

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la empresa?
- ☐ Un año
  - ☐ Entre dos a cinco años
  - ☐ 5 años en adelante
3. ¿Qué tiempo de experiencia se requiere para desempeñar el cargo?
- ☐ Un año
  - ☐ Entre dos a cinco años
  - ☐ 5 años en adelante
4. ¿Considera que la remuneración recibida actualmente es justa en base a las funciones que realiza dentro de la empresa?
- ☐ Si
  - ☐ No
5. ¿Cómo describiría el clima laboral?
- ☐ Excelente
  - ☐ Bueno
  - ☐ Regular
  - ☐ Malo
6. ¿Asume algún tipo de riesgo al desempeñar su trabajo?
- ☐ Si
  - ☐ No
- En caso de Sí explique
- 
-

7. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo sea este financiero o no financiero?

- ☐ Sí
- ☐ No

8. ¿Tienes la opción de ascender a otros puestos?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. ¿Recibe todos los beneficios sociales establecidos en la ley?

- ☐ Sí
- ☐ No

10. ¿Le gustaría tener un plan de carrera dentro de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

11. ¿Cada cuánto te aumentan el sueldo?

- ☐ Cada año (Salario Básico Unificado)
- ☐ Cada 12 o 18 meses (por mérito o cumplimiento)
- ☐ Por ascenso

**¡GRACIAS POR TU GENTIL COLABORACIÓN!**

## ANEXO B

|                                                                                                                                                     |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                    | <b>JEFE DE BODEGA</b>                  |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                                                                                            | Jefe de Bodega                         |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                                                                                  | Senior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                                        | Gerente General                        |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                                        | Gerencia General                       |
|                                                                                                                                                     |                                        |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                                           |                                        |
| Administrar toda la mercadería existente en la bodega, tanto física como contable en los registros del sistema, controlando su ingreso y su salida. |                                        |
|                                                                                                                                                     |                                        |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                                |                                        |
| 1. Recibir los embarques del exterior y vigilar su descarga y la correcta colocación en las perchas asignadas según la marca.                       |                                        |
| 2. Comprobar que el embarque coincida con los datos de la factura y reportar a la Gerencia las diferencias y averías si las hubiera.                |                                        |
| 3. Disponer y vigilar las salidas de la mercadería.                                                                                                 |                                        |
| 4. Ingresar en el sistema todos los movimientos de la mercadería.                                                                                   |                                        |
| 5. Revisar en el correo electrónico los pedidos de sucursales aprobados por los Gerentes.                                                           |                                        |

6. Entregar a los transportistas la mercadería correspondiente de clientes y sucursales, previa comprobación física de que el envío concuerde con sus pedidos y de que estos se encuentren debidamente facturados.
7. Ingresar en el sistema todos los movimientos de mercadería.
8. Registrar los números de serie de la mercadería que ingresa y que sale.
9. Reportar a Gerencia de Ventas la mercadería facturada y no entregada.
10. Realizar inventarios aleatorios de mercadería de mayor valor dos veces por semana.
11. Realizar un reporte de entregas para la aseguradora.
12. Validar con el personal de bodega de las sucursales que no exista diferencias en inventarios.
13. Supervisar el correcto funcionamiento del área.

#### PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)

|                                              |                                                                                                                                            |   |                                                                                                   |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                      | <b>PRIMARIA</b>                                                                                                                            |   | Título: Tercer nivel en Ingeniería en Logística, Administración de Empresas, Transporte o afines. |
|                                              | <b>BACHILLERATO</b>                                                                                                                        |   |                                                                                                   |
|                                              | <b>TÉCNICO</b>                                                                                                                             |   |                                                                                                   |
|                                              | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                                                                       | X |                                                                                                   |
|                                              | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                                                                     | X |                                                                                                   |
|                                              | <b>MAESTRÍA</b>                                                                                                                            | X | Deseable Especialización o Maestría en carreras afines.                                           |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Office, Excel intermedio</li> <li>• Manejo del programa e-Bizness (Deseable)</li> </ul> |   |                                                                                                   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          | 1. Planificación y Organización                                                                                                            |   |                                                                                                   |
|                                              | 2. Proactividad                                                                                                                            |   |                                                                                                   |
|                                              | 3. Comunicación efectiva                                                                                                                   |   |                                                                                                   |
|                                              | 4. Liderazgo                                                                                                                               |   |                                                                                                   |
| <b>EXPERIENCIA</b>                           | 3 años en posiciones similares.                                                                                                            |   |                                                                                                   |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                                                                                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                 | ESPECIALISTA DE TALENTO HUMANO                  |                                                                                                                |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                    |                 |                                                 |                                                                                                                |
| NOMBRE DEL CARGO:                                                                                 |                 | Especialista de Talento Humano                  |                                                                                                                |
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                                       |                 | Semi Senior                                     |                                                                                                                |
| HORARIO:                                                                                          |                 | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)          |                                                                                                                |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                             |                 | Gerente General / Gerente de Recursos Humanos   |                                                                                                                |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                             |                 | Gerencia General / Gerencia de Recursos Humanos |                                                                                                                |
|                                                                                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                                |                 |                                                 |                                                                                                                |
| Dar soporte a la Jefatura de Talento Humano en actividades inherentes al área.                    |                 |                                                 |                                                                                                                |
|                                                                                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                     |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 1. Realizar el proceso de reclutamiento y selección a nivel nacional de la empresa.               |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 2. Dar inducción al nuevo personal.                                                               |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 3. Planificar y ejecutar las actividades de SSO (Charlas, manejo del SUT, comité paritario, etc.) |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 4. Mantener actualizados los procedimientos y manuales de la empresa.                             |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 5. Manejar la página de HubSpot para enviar por correo las bienvenidas y cumpleaños del personal. |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 6. Planificar y ejecutar el plan anual de capacitación interna.                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 7. Gestionar el programa de comunicación interna de la empresa.                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 8. Realizar la evaluación de desempeño de periodos de prueba y anual.                             |                 |                                                 |                                                                                                                |
| 9. Gestionar el proyecto de reciclaje de la compañía.                                             |                 |                                                 |                                                                                                                |
|                                                                                                   |                 |                                                 |                                                                                                                |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                             |                 |                                                 |                                                                                                                |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                  | PRIMARIA        |                                                 | Título: Tercer Nivel en Psicología Laboral, Ing. Comercial, Ing. Administración de Empresas o carreras afines. |
|                                                                                                   | BACHILLERATO    |                                                 |                                                                                                                |
|                                                                                                   | TÉCNICO         |                                                 |                                                                                                                |
|                                                                                                   | UNIVERSITARIO   | X                                               | Deseable Especialización o Maestría en carreras afines.                                                        |
|                                                                                                   | ESPECIALIZACIÓN | X                                               |                                                                                                                |
|                                                                                                   | MAESTRÍA        | X                                               |                                                                                                                |

|                                              |                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Office, Excel intermedio</li> <li>• Manejo de CRM HubSpot (Deseable)</li> </ul> |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          | 1. Liderazgo<br>2. Proactividad<br>3. Comunicación efectiva<br>4. Orientación al detalle                                          |
| <b>EXPERIENCIA</b>                           | 3 años en posiciones similares.                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                  |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                               | <b>ESPECIALISTA DE MARKETING</b>         |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                            |                                          |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                                                                                                                                                         | Especialista de Marketing                |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                                                                                                                                               | Senior                                   |
| <b>HORARIO:</b>                                                                                                                                                                                                  | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)   |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                                                                                                     | Gerente de Marketing                     |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                                                                                                     | Gerencia General / Gerencia de Marketing |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                        |                                          |
| Llevar a cabo acciones para promover cada una de las marcas en las redes sociales, con el fin de aumentar su visibilidad, alcanzar a la audiencia objetivo y lograr los objetivos de marketing establecidos.     |                                          |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                                                                                             |                                          |
| 1. Administrar el community manager a través de generación de espacios de identidad de MEGAMICRO S.A. en redes sociales, mensajes, publicaciones, manejos de crisis, campañas y reportes de desempeño semanales. |                                          |
| 2. Desarrollar el content creator a través de mail de noticias, historias de nuevos posteos, blogs según las campañas estratégicas y stories inactivos.                                                          |                                          |

|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Realizar controles internos dentro de la empresa para la correcta armonía y salvaguarda de los recursos.                                                                         |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
| 4. Manejar el UX cliente a través de la bienvenida al cliente, envío de leads, plantillas UX, quejas frecuentes y diagramas de calor y chatbot página web y formulario de contacto. |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
| 5. Ejecución de las campañas creadas por el Manager de Marketing a través de la ideación, exposición y ejecución de campañas para MEGAMICRO S.A. en redes sociales.                 |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
| 6. Desarrollar promociones de las marcas a través control del diseño de promociones (HPE y Aruba) y apoyo a eventos.                                                                |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                                                                                                    | PRIMARIA                                                                                                                                                                                    |   | Título: Ingeniería en Marketing, Comercial o afines.<br><br>Deseable Especialización o Maestría en carreras afines. |
|                                                                                                                                                                                     | BACHILLERATO                                                                                                                                                                                |   |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | TÉCNICO                                                                                                                                                                                     |   |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | UNIVERSITARIO                                                                                                                                                                               | X |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | ESPECIALIZACIÓN                                                                                                                                                                             | X |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | MAESTRÍA                                                                                                                                                                                    | X |                                                                                                                     |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Office intermedio</li><li>• Manejo de CRM HubSpot</li><li>• Adobe Illustrator</li><li>• Adobe photoshop</li><li>• Redes sociales</li></ul> |   |                                                                                                                     |
| COMPETENCIAS                                                                                                                                                                        | 1. Planificación                                                                                                                                                                            |   |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | 2. Trabajo a detalle                                                                                                                                                                        |   |                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                     | 3. Orientación a resultados                                                                                                                                                                 |   |                                                                                                                     |
| EXPERIENCIA                                                                                                                                                                         | 2 años en posiciones similares.                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                     |

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>ESPECIALISTA DE ECOMMERCE</b>       |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | Especialista de Ecommerce              |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Semi Senior                            |
| <b>HORARIO:</b>                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |

|                                                                                                                                                                                                   |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                                                                                      | Gerente de Marketing                     |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                                                                                      | Gerencia General / Gerencia de Marketing |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                         |                                          |
| Administrar el ecommerce y página web empresariales e impulsar las estrategias de venta en línea para alcanzar los objetivos de la empresa.                                                       |                                          |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                                                                              |                                          |
| 1. Administrar la página web creando usuarios, Solicita banners, diseños, soporte a usuarios, subida de promociones, reportes mensuales, SEO SEM, landing pagos, renovación web y mapas de calor. |                                          |
| 2. Administrar y manejar la tienda en línea a través de la creación de usuarios, publicidad, ventas, inventarios, soportes usuarios, reportes mensuales, SEO SEM.                                 |                                          |
| 3. Manejar el chatbot (funcionalidades).                                                                                                                                                          |                                          |
| 4. Apoyar en el Marketing empresarial a través precios diferenciados, videos comunicacionales y realce de marca tienda en línea.                                                                  |                                          |
| Manejo de cotizaciones y gestión para ventas                                                                                                                                                      |                                          |
| Sube promociones para páginas, cambio de precios                                                                                                                                                  |                                          |
| Actualización de artes, banners y precios en la página web                                                                                                                                        |                                          |
| Creación de usuarios en la página E-Commerce y envío de credenciales a clientes                                                                                                                   |                                          |
| Gestión de pedido de la tienda en línea                                                                                                                                                           |                                          |
| Elaboración/Solicitud de cotizaciones en el Intermex                                                                                                                                              |                                          |
| Respuesta inmediata en el canal de WPP a consultas y requerimientos de clientes actuales y potenciales                                                                                            |                                          |
| Respuesta inmediata en el canal de Inbox Hubspot a consultas y requerimientos de clientes actuales y potenciales                                                                                  |                                          |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b>                                                                                                                                                      |                                          |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                                       |                                                                                                                                                                                                      |   |                                                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------|
| EDUCACIÓN FORMAL                      | PRIMARIA                                                                                                                                                                                             |   | Título: Tercer nivel en Ingeniería en Marketing, Comercial o afines. |
|                                       | BACHILLERATO                                                                                                                                                                                         |   |                                                                      |
|                                       | TÉCNICO                                                                                                                                                                                              |   |                                                                      |
|                                       | UNIVERSITARIO                                                                                                                                                                                        | X | Deseable Especialización o Maestría en carreras afines.              |
|                                       | ESPECIALIZACIÓN                                                                                                                                                                                      | X |                                                                      |
|                                       | MAESTRÍA                                                                                                                                                                                             | X |                                                                      |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Office intermedio</li><li>• Manejo de CRM HubSpot</li><li>• Adobe Illustrator</li><li>• Adobe photoshop</li><li>• Manejo de CMS Wordpress</li></ul> |   |                                                                      |
| COMPETENCIAS                          | 1. Planificación                                                                                                                                                                                     |   |                                                                      |
|                                       | 2. Trabajo a detalle                                                                                                                                                                                 |   |                                                                      |
|                                       | 3. Orientación a resultados                                                                                                                                                                          |   |                                                                      |
| EXPERIENCIA                           | 2 años en posiciones similares.                                                                                                                                                                      |   |                                                                      |

|                                                                                     |  |                                        |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------|--|
|  |  | CHOFER                                 |  |
| IDENTIFICACIÓN                                                                      |  |                                        |  |
| NOMBRE DEL CARGO:                                                                   |  | Chofer                                 |  |
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                         |  | Junior                                 |  |
| HORARIO:                                                                            |  | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |  |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                               |  | Jefe de Bodega / Gerente General       |  |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                               |  | Gerencia General                       |  |
|                                                                                     |  |                                        |  |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                  |  |                                        |  |
| Entregar la mercadería a los clientes dentro de la ciudad en vehículos livianos.    |  |                                        |  |
|                                                                                     |  |                                        |  |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                       |  |                                        |  |
| 1. Recibir y validar la mercadería que va a ser despachada a clientes.              |  |                                        |  |

|                                                              |                                                                                                |   |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 2. Custodiar la carga/descarga de la mercancía transportada. |                                                                                                |   |
| 3. Recibir y validar cheques remitidos por clientes.         |                                                                                                |   |
| 4. Custodiar el vehículo y accesorios asignado.              |                                                                                                |   |
|                                                              |                                                                                                |   |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b>                 |                                                                                                |   |
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                                      | <b>PRIMARIA</b>                                                                                |   |
|                                                              | <b>BACHILLERATO</b>                                                                            | X |
|                                                              | <b>TÉCNICO</b>                                                                                 |   |
|                                                              | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                           |   |
|                                                              | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                         |   |
|                                                              | <b>MAESTRÍA</b>                                                                                |   |
| Título: Bachiller general.                                   |                                                                                                |   |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia tipo E</li> <li>• Mecánica básica</li> </ul> |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                          | 1. Trabajo bajo presión                                                                        |   |
|                                                              | 2. Organización                                                                                |   |
|                                                              | 3. Integridad                                                                                  |   |
|                                                              | 4. Comunicación efectiva                                                                       |   |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                           | 2 años en posiciones similares.                                                                |   |

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>AUXILIAR DE BODEGA</b>              |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | Auxiliar de Bodega                     |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Junior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                        | Jefe de Bodega / Gerente General       |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                        | Gerencia General                       |
|                                                                                     |                                        |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                           |                                        |

Garantizar el correcto armado de cargas en base a las guías entregadas con relación a pedidos y facturas de clientes y sucursales.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Revisar los pedidos, escoger los productos y recibirlos, aprobados por parte de la jefatura quien previamente ha registrado los números de serie.
2. Llevar y entregar al cliente la factura, el pedido y la nota de egreso.
3. Entregar a despachos los documentos firmados por los clientes.
4. Registrar información de guías emitidas y recibidas por clientes y sucursales.
5. Dar soporte en la recepción de embarques aéreos, marítimos y compras locales.
6. Ocasionalmente retirar cheques por instrucciones del jefe de Bodega o de los Gerentes de Ventas.

### PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)

|                                       |                                                                                     |   |                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EDUCACIÓN FORMAL                      | PRIMARIA                                                                            |   | Título: Bachiller general.<br><br>Deseable estudiante de carreras de Tecnología o Tercer nivel en Administración de empresas, Transporte, Logística o afines. |
|                                       | BACHILLERATO                                                                        | X |                                                                                                                                                               |
|                                       | TÉCNICO                                                                             | X |                                                                                                                                                               |
|                                       | UNIVERSITARIO                                                                       | X |                                                                                                                                                               |
|                                       | ESPECIALIZACIÓN                                                                     |   |                                                                                                                                                               |
|                                       | MAESTRÍA                                                                            |   |                                                                                                                                                               |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN | • Programas Office, Excel intermedio.<br>• Manejo del programa e-Bizness (Deseable) |   |                                                                                                                                                               |
| COMPETENCIAS                          | 1. Planificación y Organización                                                     |   |                                                                                                                                                               |
|                                       | 2. Proactividad                                                                     |   |                                                                                                                                                               |
|                                       | 3. Comunicación efectiva                                                            |   |                                                                                                                                                               |
| EXPERIENCIA                           | 1 año en posiciones similares.                                                      |   |                                                                                                                                                               |



### ASISTENTE DE COBRANZAS

### IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO:** Asistente de Cobranzas

|                                                                                                                                                        |                                                                                                  |   |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------|
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                                                                                            | Semi Senior                                                                                      |   |                                                                     |
| HORARIO:                                                                                                                                               | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)                                                           |   |                                                                     |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                                                                                  | Contador General                                                                                 |   |                                                                     |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                                                                                  | Gerencia General                                                                                 |   |                                                                     |
| Realizar la gestión de cobro a clientes a fin de mantener la cartera vencida al mínimo posible.                                                        |                                                                                                  |   |                                                                     |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                                          |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 1. Revisión diaria de estado de cuenta banco pichincha y bolivariano, con detalle de cada depósito realizado para que se revise en conciliación        |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 2. Revisión y confirmación de transferencias para aprobación de pedidos a nivel nacional para el despacho de mercadería                                |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 3. Revisión diaria de la cartera                                                                                                                       |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 4. Cobro diario a clientes - envió mails de confirmación de cobros                                                                                     |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 5. Ingreso de cheques recibidos de clientes en garantía al sistema                                                                                     |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 6. Ingreso de recibos en reporte de control de facturación                                                                                             |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 7. Revisión de cobros y retenciones de tarjetas de crédito para ingreso al sistema                                                                     |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 8. Cruce de anticipos de clientes                                                                                                                      |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 9 Contabilización y cruce de notas de crédito                                                                                                          |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 10. Reporte de DINARP a la Superintendencia de Compañías                                                                                               |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 11. Soporte para la elaboración de conciliaciones bancarias                                                                                            |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 12. Registro de cheques devueltos y notificación a los clientes y recuperación del pago                                                                |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 13. Alimentar el reporte de cobranzas, actualizando la información descargada del Intermex a diario y dar seguimiento a clientes con facturas vencidas |                                                                                                  |   |                                                                     |
| 14. Envío de proyección quincenal de cobranzas a gerencia de ventas                                                                                    |                                                                                                  |   |                                                                     |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                                                                  |                                                                                                  |   |                                                                     |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                                                                       | PRIMARIA                                                                                         |   | Título: Tercer nivel en carreras de Contabilidad, Finanzas o afines |
|                                                                                                                                                        | BACHILLERATO                                                                                     |   |                                                                     |
|                                                                                                                                                        | TÉCNICO                                                                                          |   |                                                                     |
|                                                                                                                                                        | UNIVERSITARIO                                                                                    | X |                                                                     |
|                                                                                                                                                        | ESPECIALIZACIÓN                                                                                  |   |                                                                     |
|                                                                                                                                                        | MAESTRÍA                                                                                         |   |                                                                     |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN                                                                                                                  | • Programa Office, Excel intermedio<br>• Manejo de sistema eBiznezz<br>• Portal del SRI (Básico) |   |                                                                     |

|                     |                                 |
|---------------------|---------------------------------|
| <b>COMPETENCIAS</b> | 1. Planificación y Organización |
|                     | 2. Proactividad                 |
|                     | 3. Comunicación efectiva        |
| <b>EXPERIENCIA</b>  | 3 años en posiciones similares. |

|                                                                                                         |  |                                        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------|--|
|                        |  | CAJERO                                 |  |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                          |  |                                        |  |
| NOMBRE DEL CARGO:                                                                                       |  | Cajero                                 |  |
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                                             |  | Junior                                 |  |
| HORARIO:                                                                                                |  | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |  |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                                   |  | Contador General                       |  |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                                   |  | Gerencia General                       |  |
|                                                                                                         |  |                                        |  |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                                      |  |                                        |  |
| Receptar, entregar y custodiar valores de cheques, vouchers, etc., y dar servicio al cliente en cobros. |  |                                        |  |
|                                                                                                         |  |                                        |  |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                           |  |                                        |  |
| 1. Reporte de ventas para gerencia financiera                                                           |  |                                        |  |
| 2. Facturación                                                                                          |  |                                        |  |
| 3. Ingresos de transferencias de clientes                                                               |  |                                        |  |
| 4. Ingreso al sistema y depósitos de los cheques entregados por los clientes                            |  |                                        |  |
| 5. Modificación de créditos (autorizado por las gerencias)                                              |  |                                        |  |
| 6. Escaneo de letras de cambio y pagarés solicitados por Sebastián Molina                               |  |                                        |  |
| 7. Ingreso de información de cobranzas al reporte de Excel                                              |  |                                        |  |
| 8. Reporte diario de cheques recibidos y depositados que se entrega a gerencia                          |  |                                        |  |
| 9. Custodia de caja chica                                                                               |  |                                        |  |
| 10. Atención a clientes                                                                                 |  |                                        |  |
| 11. Entrega de cheques emitidos a proveedores                                                           |  |                                        |  |

|                                              |                                                                                         |   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 12. Archivo                                  |                                                                                         |   |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b> |                                                                                         |   |
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                      | <b>PRIMARIA</b>                                                                         |   |
|                                              | <b>BACHILLERATO</b>                                                                     |   |
|                                              | <b>TÉCNICO</b>                                                                          |   |
|                                              | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                    | X |
|                                              | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                  |   |
|                                              | <b>MAESTRÍA</b>                                                                         |   |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b> | Título: Mínimo 6to semestre en carreras de Administración, marketing, finanzas o afines |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          | 1. Planificación y Organización                                                         |   |
|                                              | 2. Proactividad                                                                         |   |
|                                              | 3. Comunicación efectiva                                                                |   |
| <b>EXPERIENCIA</b>                           | 1 año en posiciones similares.                                                          |   |

|                                                                                                                                                                                                  |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                               | <b>CONTADOR GENERAL</b>                |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                            |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                                                                                                                                         | Contador General                       |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                                                                                                                               | Senior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                                                                                                                                  | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                                                                                     | Gerente General                        |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                                                                                     | Gerencia General                       |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                        |                                        |
| Emitir los estados financieros e información inherente para dar cumplimiento a las obligaciones con entes de control externos como la Superintendencia de Compañías, SRI, Municipio, IESS y MDT. |                                        |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                                                                             |                                        |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                                                                                                          |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Contabilización, revisión y conciliación de las distintas cuentas de Balance                           |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 2. Revisión y control de todas las cuentas de balance                                                    |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 3. Preparación, revisión y elaboración de Declaración Impuesto al Valor Agregado                         |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 4. Preparación, revisión y elaboración de Declaración de Retenciones en la Fuente                        |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 5. Preparación, revisión y elaboración Anexo ATS                                                         |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 6. Aplicación de pagos proveedores del exterior                                                          |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 7. Revisión y conciliación cuentas Proveedores Internacionales                                           |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 8. Revisión y conciliación cuentas Proveedores locales                                                   |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 9. Contabilización, revisión y cuadro de las Importaciones                                               |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 10. Contabilización de módulos contables                                                                 |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 11. Contabilización y revisión de seguros diferidos                                                      |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 12. Contabilización de módulos contables                                                                 |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 13. Preparación, revisión y elaboración de Declaración Impuesto al Valor Agregado                        |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 14. Declaración impuesto al a renta                                                                      |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 15. Preparación de documentación para la solicitar la devolución de Impuestos (Retenciones en la fuente) |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 16. Preparación, revisión y elaboración Anexo Dividendos - ADI                                           |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 17. Elaboración y envío de Balances para la Superintendencia de Compañías                                |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 18. Generación de Balances mensuales de la Empresa                                                       |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 19. Revisión y cuadro de la Contabilidad vs el Movimiento y Stock de inventarios; ajustes de inventarios |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 20. Declaración anual de la Patente Municipal de cada una de las Sucursales                              |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| 21. Permisos de Funcionamiento - LUAE                                                                    |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                    |                                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                         | PRIMARIA                                                                                                  |   | Título: Tercer nivel en carreras de Contabilidad, Finanzas o afines.<br><br>Deseable Especialización o Maestría en carreras afines. |
|                                                                                                          | BACHILLERATO                                                                                              |   |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | TÉCNICO                                                                                                   |   |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | UNIVERSITARIO                                                                                             | X |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | ESPECIALIZACIÓN                                                                                           | X |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | MAESTRÍA                                                                                                  | X |                                                                                                                                     |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN                                                                    | • Programa Office, Excel intermedio<br>• Manejo de sistema e-Biznezz<br>• Portal del SRI, SUT, IESS, SUPA |   |                                                                                                                                     |
| COMPETENCIAS                                                                                             | 1. Planificación y Organización                                                                           |   |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | 2. Liderazgo                                                                                              |   |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | 3. Proactividad                                                                                           |   |                                                                                                                                     |
|                                                                                                          | 4. Comunicación efectiva                                                                                  |   |                                                                                                                                     |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| <b>EXPERIENCIA</b> | 5 años en posiciones similares. |
|--------------------|---------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                          |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                         | <b>ASISTENTE CONTABLE (E)</b>          |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                    |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                                                                                                                                                 | Asistente Contable (E)                 |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                                                                                                                                       | Semi Senior                            |
| <b>HORARIO:</b>                                                                                                                                                                                          | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                                                                                             | Contador General                       |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                                                                                             | Gerencia General                       |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                |                                        |
| Ingresar en el sistema todos los asientos contables, cuidar la exactitud de la información, y proporcionar a la administración los informes con relación a cuentas por pagar a proveedores del exterior. |                                        |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                                                                                     |                                        |
| 1. Revisión diaria en el SRI de facturas y notas de crédito de proveedores                                                                                                                               |                                        |
| 2. Contabilización de facturas de compras a proveedores nacionales                                                                                                                                       |                                        |
| 3. Contabilización de notas de crédito de proveedores nacionales                                                                                                                                         |                                        |
| 4. Creación de códigos de servicios, de las diferentes marcas                                                                                                                                            |                                        |
| 5. Contabilización de cajas chicas                                                                                                                                                                       |                                        |
| 6. Contabilización de compras con tarjetas de crédito                                                                                                                                                    |                                        |
| 7. Contabilización de los gastos de importación                                                                                                                                                          |                                        |
| 8. Conciliación cta. Pedidos (importaciones)                                                                                                                                                             |                                        |
| 9. Control de vales de combustible                                                                                                                                                                       |                                        |
| 10. Cruce y registro débito de tarjetas de crédito -Visa Pichincha y Visa Titanium                                                                                                                       |                                        |

|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                   |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 11. Cambio de no. De documentos en los ingresos y egresos, para relacionar con los números de las transacciones del estado de cuenta bancario |                                                                                                                                                                   |                                                                            |
| 12. Autoconsumos: registro y contabilización                                                                                                  |                                                                                                                                                                   |                                                                            |
| 13. Contabilización de liquidaciones de aduana                                                                                                |                                                                                                                                                                   |                                                                            |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                   |                                                                            |
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                                                                                                                       | <b>PRIMARIA</b>                                                                                                                                                   |                                                                            |
|                                                                                                                                               | <b>BACHILLERATO</b>                                                                                                                                               |                                                                            |
|                                                                                                                                               | <b>TÉCNICO</b>                                                                                                                                                    |                                                                            |
|                                                                                                                                               | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                                                                                              | X                                                                          |
|                                                                                                                                               | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                                                                                            |                                                                            |
|                                                                                                                                               | <b>MAESTRÍA</b>                                                                                                                                                   |                                                                            |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                   | Título: Mínimo 6to semestre en carreras de Contabilidad, Finanzas o afines |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Office, Excel intermedio</li> <li>• Manejo de sistema e-Biznezz</li> <li>• Portal del SRI, IESS, SUT</li> </ul> |                                                                            |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                                                                                                           | 1. Planificación y Organización                                                                                                                                   |                                                                            |
|                                                                                                                                               | 2. Proactividad                                                                                                                                                   |                                                                            |
|                                                                                                                                               | 3. Comunicación efectiva                                                                                                                                          |                                                                            |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                                                                                                            | 1 año en posiciones similares.                                                                                                                                    |                                                                            |

|                                           |                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ASISTENTE DE NÓMINA Y CONTABILIDAD</b> |                                        |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                     |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                  | Asistente de Nómina y Contabilidad     |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>        | Semi Senior                            |
| <b>HORARIO:</b>                           | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>              | Contador General                       |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>              | Gerencia General                       |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                 |                                        |

|                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                        |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Realizar la nómina mensual, conciliaciones bancarias y dar soporte en actividades de contabilidad en general.                         |                                                                                                                                                                        |   |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |   |
| 1. Pagos en cheque y/o transferencias relacionadas con nomina                                                                         |                                                                                                                                                                        |   |
| 2. Revisión de cuentas y documentos, y elaboración rol de pagos mensual, generación de archivo para cargar al bando de pagos y nómina |                                                                                                                                                                        |   |
| 3. Revisión y cuadro de pagos al IESS con rol de pagos - descarga de comprobantes de pago (en el IESS)                                |                                                                                                                                                                        |   |
| 4. Ingreso de información de variaciones de sueldos y comisiones/bonos al IESS                                                        |                                                                                                                                                                        |   |
| 5. Cálculo y elaboración de utilidades - anual                                                                                        |                                                                                                                                                                        |   |
| 6. Cálculo y elaboración de décimos - anual - registro del pago de décimos en la plataforma del ministerio                            |                                                                                                                                                                        |   |
| 7. Ingreso contractual de nuevos colaboradores en las diferentes entidades gubernamentales                                            |                                                                                                                                                                        |   |
| 8. Generación de Actas de finiquito                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |   |
| 9. Cálculo provisión de comisiones no pagadas al 31 de diciembre                                                                      |                                                                                                                                                                        |   |
| 10 Registro y calculo provisional para vacaciones                                                                                     |                                                                                                                                                                        |   |
| 11. Revisión de documentos, reportes y cuadro de impuesto a la renta empleados para elaboración de anexo orden                        |                                                                                                                                                                        |   |
| 12. Envío y revisión de formato que se envía a empleados para proyección de gastos personales                                         |                                                                                                                                                                        |   |
| 13. Cruce de anticipos a proveedores internacionales, con las importaciones. (cerrar el anticipo con las aplicaciones)                |                                                                                                                                                                        |   |
| 14. Registro de débito del pago de la nómina y el IESS y Seaboard Marine                                                              |                                                                                                                                                                        |   |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b>                                                                                          |                                                                                                                                                                        |   |
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                                                                                                               | <b>PRIMARIA</b>                                                                                                                                                        |   |
|                                                                                                                                       | <b>BACHILLERATO</b>                                                                                                                                                    |   |
|                                                                                                                                       | <b>TÉCNICO</b>                                                                                                                                                         |   |
|                                                                                                                                       | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                                                                                                   | X |
|                                                                                                                                       | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                                                                                                 |   |
|                                                                                                                                       | <b>MAESTRÍA</b>                                                                                                                                                        |   |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Office, Excel intermedio</li> <li>• Manejo de sistema eBiznezz</li> <li>• Portal del SRI, SUT, IESS, SUPA</li> </ul> |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                                                                                                   | 1. Planificación y Organización                                                                                                                                        |   |

|                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| <b>EXPERIENCIA</b> | 2. Proactividad                 |
|                    | 3. Comunicación efectiva        |
|                    | 3 años en posiciones similares. |

|                                                                                                                                    |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                   | <b>JEFE DE PRODUCTO</b>                |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                              |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                                                                           | Jefe de Producto                       |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                                                                 | Senior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                                                                    | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                                                                       | Gerente de Ventas                      |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                                                                       | Gerencia de Ventas                     |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                                                                          |                                        |
| Obtener la mayor rotación del inventario de los productos a su cargo.                                                              |                                        |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                                                               |                                        |
| 1. Cumplir con el número de visitas al mes, siendo visitas efectivas con clientes potenciales                                      |                                        |
| 2. Levantar las necesidades en canales o clientes finales para implementar proyectos.                                              |                                        |
| 3. Mantener actualizado el CRM con la información de ventas y proyectos                                                            |                                        |
| 4. Planificar y coordinar actividades de marketing para incentivar la rotación de productos                                        |                                        |
| 5. Conocer el portafolio de productos, realizar las certificaciones correspondientes y capacitarse constantemente en los productos |                                        |
| 6. Apoyar a Ventas Generales en temas relativos a su marca para cierre de ventas o un negocio específico.                          |                                        |
| 7. Capacitar a la fuerza de ventas y brindar soporte a sucursales                                                                  |                                        |
| 8. Buscar ampliar la cartera de clientes y desarrollar la marca                                                                    |                                        |
| 9. Cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la empresa                                                                 |                                        |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

|                                              |                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. Dar seguimiento post venta.              |                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
| <b>PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)</b> |                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
| <b>EDUCACIÓN FORMAL</b>                      | <b>PRIMARIA</b>                                                                                                                                                 |                                                                                       |
|                                              | <b>BACHILLERATO</b>                                                                                                                                             |                                                                                       |
|                                              | <b>TÉCNICO</b>                                                                                                                                                  |                                                                                       |
|                                              | <b>UNIVERSITARIO</b>                                                                                                                                            | X                                                                                     |
|                                              | <b>ESPECIALIZACIÓN</b>                                                                                                                                          | X                                                                                     |
|                                              | <b>MAESTRÍA</b>                                                                                                                                                 | X                                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                                                 | Título: Tercer nivel en Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas o afines. |
|                                              |                                                                                                                                                                 | Deseable Especialización o Maestría en carreras afines                                |
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Office, Excel intermedio</li> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Manejo de CRM (HubSpot deseable)</li> </ul> |                                                                                       |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          | 1. Liderazgo                                                                                                                                                    |                                                                                       |
|                                              | 2. Proactividad                                                                                                                                                 |                                                                                       |
|                                              | 3. Comunicación efectiva                                                                                                                                        |                                                                                       |
|                                              | 4. Relacionamiento interpersonal                                                                                                                                |                                                                                       |
|                                              | 5. Negociación                                                                                                                                                  |                                                                                       |
|                                              | 6. Servicio al cliente                                                                                                                                          |                                                                                       |
| <b>EXPERIENCIA</b>                           | 2 años en posiciones similares                                                                                                                                  |                                                                                       |

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>VENTAS GENERALES</b>                |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | Ventas Generales                       |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Junior / Semi Senior                   |
| <b>HORARIO:</b>                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                        | Gerente de Ventas                      |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                        | Gerencia de Ventas                     |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                           |                                        |

Obtener la mayor rotación del portafolio disponible.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la empresa
2. Realizar prospección a clientes potenciales
3. Buscar ampliar la cartera de clientes
4. Conocer el portafolio de productos y capacitarse constantemente en las marcas
5. Reportar el diario de ventas y mensual de visitas.

### **PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)**

|                                       |                                     |   |                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------|
| EDUCACIÓN FORMAL                      | PRIMARIA                            |   | Título: 6to semestre en carreras de Administración, Marketing, Finanzas o afines. |
|                                       | BACHILLERATO                        |   |                                                                                   |
|                                       | TÉCNICO                             |   |                                                                                   |
|                                       | UNIVERSITARIO                       | X |                                                                                   |
|                                       | ESPECIALIZACIÓN                     |   |                                                                                   |
|                                       | MAESTRÍA                            |   |                                                                                   |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN | • Programa Office, Excel intermedio |   |                                                                                   |
| COMPETENCIAS                          | 1. Planificación y Organización     |   |                                                                                   |
|                                       | 2. Proactividad                     |   |                                                                                   |
|                                       | 3. Comunicación efectiva            |   |                                                                                   |
| EXPERIENCIA                           | 1 año en posiciones similares.      |   |                                                                                   |

|                                                                                     |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|  | <b>ASISTENTE DE VENTAS</b> |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                            |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | ASISTENTE DE VENTAS        |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Junior / Semi Senior       |

|                                                                                                                                    |                                                                       |   |                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| HORARIO:                                                                                                                           | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)                                |   |                                                                                         |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                                                              | Jefe de Producto                                                      |   |                                                                                         |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                                                              | Sub-Gerencia de Ventas / Gerencia de Ventas                           |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    |                                                                       |   |                                                                                         |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                                                                 |                                                                       |   |                                                                                         |
| Asistir a los jefes de producto en sus funciones.                                                                                  |                                                                       |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    |                                                                       |   |                                                                                         |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                      |                                                                       |   |                                                                                         |
| 1. Realizar cotizaciones y ofertas solicitadas.                                                                                    |                                                                       |   |                                                                                         |
| 2 Dar soporte en la elaboración de reportes para la marca                                                                          |                                                                       |   |                                                                                         |
| 3. Apoyar en publicidad para promocionar a los clientes los productos sin rotación                                                 |                                                                       |   |                                                                                         |
| 4 Dar soporte de servicio al cliente a los canales                                                                                 |                                                                       |   |                                                                                         |
| 5. Conocer el portafolio de productos, realizar las certificaciones correspondientes y capacitarse constantemente en los productos |                                                                       |   |                                                                                         |
| 6. Dar soporte a provincias en costos e inventarios                                                                                |                                                                       |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    |                                                                       |   |                                                                                         |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                                              |                                                                       |   |                                                                                         |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                                                   | PRIMARIA                                                              |   | Título: Mínimo 6to semestre en carreras de Administración, marketing, finanzas o afines |
|                                                                                                                                    | BACHILLERATO                                                          |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | TÉCNICO                                                               |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | UNIVERSITARIO                                                         | X |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | ESPECIALIZACIÓN                                                       |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | MAESTRÍA                                                              |   |                                                                                         |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN                                                                                              | • Programa Office, Excel intermedio<br>• Inglés intermedio (Deseable) |   |                                                                                         |
| COMPETENCIAS                                                                                                                       | 1. Planificación y Organización                                       |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | 2. Proactividad                                                       |   |                                                                                         |
|                                                                                                                                    | 3. Comunicación efectiva                                              |   |                                                                                         |
| EXPERIENCIA                                                                                                                        | 1 año en posiciones similares.                                        |   |                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                   |                 |                                           |                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  |                 | PREVENTA INFRAESTRUCTURA                  |                                                                                         |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                    |                 |                                           |                                                                                         |
| NOMBRE DEL CARGO:                                                                                                                                                                                 |                 | Preventa Infraestructura                  |                                                                                         |
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                                                                                                                                       |                 | Semi Senior                               |                                                                                         |
| HORARIO:                                                                                                                                                                                          |                 | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)    |                                                                                         |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                                                                                                                             |                 | Sub-Gerente de Ventas / Gerente de Ventas |                                                                                         |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                                                                                                                             |                 | Gerencia de Ventas                        |                                                                                         |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                                                                                                                                |                 |                                           |                                                                                         |
| Dar apoyo en preventa de las marcas asignadas.                                                                                                                                                    |                 |                                           |                                                                                         |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                     |                 |                                           |                                                                                         |
| 1. Gestionar el cumplimiento de KPI solicitados por la marca.                                                                                                                                     |                 |                                           |                                                                                         |
| 2. Obtener certificaciones y mantenerse en continua capacitación de productos de las marcas asignadas para poder asesorar de la mejor manera a los clientes en las configuraciones que requieran. |                 |                                           |                                                                                         |
| 3. Capacitar a los canales en productos y soluciones de portafolio de las marcas.                                                                                                                 |                 |                                           |                                                                                         |
| 4. Dar apoyo en requerimientos técnicos.                                                                                                                                                          |                 |                                           |                                                                                         |
| 5. Dar soporte a las provincias en producto y configuraciones.                                                                                                                                    |                 |                                           |                                                                                         |
| 6. Realizar servicios de ensamblajes, configuración de hardware y software en equipos que los clientes requieran.                                                                                 |                 |                                           |                                                                                         |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                                                                                                             |                 |                                           |                                                                                         |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                                                                                                                  | PRIMARIA        |                                           | Título: 6to semestre en carreras de Ingeniería en Sistemas, Telecomunicaciones o afines |
|                                                                                                                                                                                                   | BACHILLERATO    |                                           |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                   | TÉCNICO         |                                           |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                   | UNIVERSITARIO   | X                                         |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                   | ESPECIALIZACIÓN |                                           |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                   | MAESTRÍA        |                                           |                                                                                         |

|                                              |                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Office, Excel intermedio</li> <li>• Inglés intermedio deseable</li> </ul> |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          | 1. Planificación y Organización<br>2. Proactividad<br>3. Comunicación efectiva<br>4. Atención al detalle                     |
| <b>EXPERIENCIA</b>                           | 1 año en posiciones similares.                                                                                               |

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>PERSONAL DE LIMPIEZA</b>            |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | Personal de limpieza                   |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Junior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                        | Gerente de Recursos Humanos            |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                        | Gerencia de Recursos Humanos           |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                           |                                        |
| Mantener las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones de limpieza.        |                                        |
| <b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>                                                |                                        |
| 1. Limpieza de oficinas, baños y patio.                                             |                                        |
| 2. Suministrar de café y agua a visitantes.                                         |                                        |
| 3. Abastecimiento de jabón, papel y toallas en los baños.                           |                                        |
| 4. Lavado de toallas.                                                               |                                        |

|                                       |                                 |   |                            |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------------|
| 5. Realizar la mensajería interna.    |                                 |   |                            |
|                                       |                                 |   |                            |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos) |                                 |   |                            |
| EDUCACIÓN FORMAL                      | PRIMARIA                        |   | Título: Bachiller general. |
|                                       | BACHILLERATO                    | X |                            |
|                                       | TÉCNICO                         |   |                            |
|                                       | UNIVERSITARIO                   |   |                            |
|                                       | ESPECIALIZACIÓN                 |   |                            |
|                                       | MAESTRÍA                        |   |                            |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN |                                 |   |                            |
| COMPETENCIAS                          | 1. Planificación y Organización |   |                            |
|                                       | 2. Proactividad                 |   |                            |
|                                       | 3. Comunicación efectiva        |   |                            |
| EXPERIENCIA                           | 1 año en posiciones similares.  |   |                            |

|                                                                                     |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  | <b>JEFE DE SISTEMAS</b>                |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                        |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>                                                            | Jefe de Sistemas                       |
| <b>NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):</b>                                                  | Senior                                 |
| <b>HORARIO:</b>                                                                     | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo) |
| <b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b>                                                        | Gerente General                        |
| <b>DIRECCIÓN O GERENCIA:</b>                                                        | Gerencia General                       |
|                                                                                     |                                        |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>                                                           |                                        |

Administrar la red de la empresa dando soporte técnico para mantener en funcionamiento todos los equipos y servicios tecnológicos a nivel nacional.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Verificar el correo y su funcionamiento, cuidar de que no haya correos spam en los servidores.
2. Comprobar daños de equipos cubiertos por garantía (DOAS).
3. Proporcionar servicio técnico.
4. Dar soporte a los equipos del personal en Quito y sucursales.
5. Instalación de nuevos equipos.
6. Generar etiquetas de código de barras para suministros.
7. Revisión de las redes eléctricas.

### **PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)**

|                                       |                                     |   |                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EDUCACIÓN FORMAL                      | PRIMARIA                            |   | Título: Ingeniería en Sistemas, Telecomunicaciones o afines.<br><br>Deseable Especialización o Maestría en carreras afines. |
|                                       | BACHILLERATO                        |   |                                                                                                                             |
|                                       | TÉCNICO                             |   |                                                                                                                             |
|                                       | UNIVERSITARIO                       | X |                                                                                                                             |
|                                       | ESPECIALIZACIÓN                     |   |                                                                                                                             |
|                                       | MAESTRÍA                            |   |                                                                                                                             |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y FORMACIÓN | • Programa Office, Excel intermedio |   |                                                                                                                             |
| COMPETENCIAS                          | 1. Liderazgo                        |   |                                                                                                                             |
|                                       | 2. Proactividad                     |   |                                                                                                                             |
|                                       | 3. Comunicación efectiva            |   |                                                                                                                             |
|                                       | 4. Orientación al detalle           |   |                                                                                                                             |
| EXPERIENCIA                           | 3 años en posiciones similares.     |   |                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                               |                 | ASISTENTE DE IMPORTACIONES              |                                                                                                  |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                 |                 |                                         |                                                                                                  |
| NOMBRE DEL CARGO:                                                                                                                                                                                                                                              |                 | Asistente de Importaciones              |                                                                                                  |
| NIVEL DE CARGO (CATEGORÍA):                                                                                                                                                                                                                                    |                 | Semi Senior                             |                                                                                                  |
| HORARIO:                                                                                                                                                                                                                                                       |                 | 8h30 A 18h00 (1 hora y 30 de almuerzo)  |                                                                                                  |
| CARGO JEFE INMEDIATO:                                                                                                                                                                                                                                          |                 | Jefe de Importaciones / Gerente General |                                                                                                  |
| DIRECCIÓN O GERENCIA:                                                                                                                                                                                                                                          |                 | Gerencia General                        |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
| OBJETIVO DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                             |                 |                                         |                                                                                                  |
| Brindar apoyo administrativo y logístico al área de importaciones a través de tareas como el seguimiento de pedidos, coordinar el transporte, la entrega de productos, gestionar la documentación aduanera y mantener registros precisos de las transacciones. |                 |                                         |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                         |                                                                                                  |
| 1. Armar los embarques marítimos.                                                                                                                                                                                                                              |                 |                                         |                                                                                                  |
| 2. Ingresar la información de la importación en el sistema.                                                                                                                                                                                                    |                 |                                         |                                                                                                  |
| 3. Remitir el desglose del embarque a ventas y a bodega.                                                                                                                                                                                                       |                 |                                         |                                                                                                  |
| 4. Realizar liquidaciones aéreas y subir los costos al sistema.                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
| 5. Relacionar las aplicaciones de pago con los embarques respectivos.                                                                                                                                                                                          |                 |                                         |                                                                                                  |
| 6. Cuadrar en bodega los embarques marítimos.                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                         |                                                                                                  |
| 7. Archivar documentación.                                                                                                                                                                                                                                     |                 |                                         |                                                                                                  |
| 8. Apoyar al jefe de Importaciones en actividades que requiera.                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                                                                  |
| PERFIL DEL CARGO (Requisitos Mínimos)                                                                                                                                                                                                                          |                 |                                         |                                                                                                  |
| EDUCACIÓN FORMAL                                                                                                                                                                                                                                               | PRIMARIA        |                                         | Título: Mínimo 6to semestre en carreras de Negocios Internacionales, Comercio Exterior o afines. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | BACHILLERATO    |                                         |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | TÉCNICO         |                                         |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | UNIVERSITARIO   | X                                       |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | ESPECIALIZACIÓN |                                         |                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                | MAESTRÍA        |                                         |                                                                                                  |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONOCIMIENTOS<br/>ESPECÍFICOS Y<br/>FORMACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Office, Excel intermedio</li> <li>• Incoterm (Modelos de negociación)</li> <li>• Manejo del sistema Ecuapass</li> <li>• Manejo del programa e-Bizness (Deseable)</li> </ul> |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                  | 1. Trabajo bajo presión                                                                                                                                                                                                        |
|                                                      | 2. Organización                                                                                                                                                                                                                |
|                                                      | 3. Comunicación efectiva                                                                                                                                                                                                       |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                   | 1 año en posiciones similares.                                                                                                                                                                                                 |