

“Determinación de la Estructura Organizacional,
Dotación, Costo de Personal y Beneficios de la
Empresa Eficiente de Telefonía Fija”

Noviembre de 2008

INDICE

INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO Y ALCANCE DEL ESTUDIO	4
CAPITULO I: DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONÍA FIJA	5
1. METODOLOGÍA DE TRABAJO	6
1.1 FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	6
1.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGOS	10
1.4 DIMENSIONAMIENTO DE LA DOTACIÓN POR UNIDAD.....	10
2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	12
2.2 PROCESOS DE NEGOCIO.....	13
3.2 PROCESOS DE APOYO.....	20
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EFICIENTE	26
4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGOS	28
5. DOTACIÓN DE LA EMPRESA EFICIENTE.....	29
CAPITULO II DETERMINACIÓN DE COSTO DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONÍA FIJA	33
1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	34
1.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	34
1.2. CONCEPTO DE REMUNERACIÓN BRUTA GARANTIZADA	34
1.3. REMUNERACIÓN NO GARANTIZADA	35
1.4. COSTO POR INDEMNIZACIÓN POR AÑOS DE SERVICIO	36
1.5. COSTO POR CAPACITACIÓN	37
RESULTADOS DEL ESTUDIO	39
CAPITULO III ESTUDIO DE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONIA FIJA	40
1. INFORMACIÓN RELEVANTE.....	41
2. ESTUDIO DE BENEFICIOS	42
2.1. <i>PRESENCIA PORCENTUAL DE LOS BENEFICIOS</i>	42
2.2. <i>BENEFICIOS ESPECÍFICOS PARA EL ESTAMENTO EJECUTIVO</i>	43
2.3. <i>NEGOCIACIÓN COLECTIVA</i>	43
2.3.1 <i>DURACIÓN DE LOS CONTRATOS Y CONVENIOS REPRESENTATIVOS</i>	44
2.3.2 <i>CONTRATOS COLECTIVOS</i>	44
3. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIOS.....	45

INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de fijación tarifaria correspondiente al quinquenio 2009-2014 al que se encuentran sujetas las empresas de telefonía fija, Deloitte ha desarrollado el presente informe *“Determinación de la Estructura Organizacional, Dotación, Costo de Personal y Beneficios de la Empresa Eficiente de Telefonía Fija”*.

El informe se presenta en tres capítulos. El primero de ellos, *Determinación de la Estructura Organizacional y Dotación de Personal de la Empresa Eficiente de Telefonía Fija*, presenta en primera instancia, la metodología utilizada para el desarrollo de la estructura y determinación de la dotación de personal. En esta fase, son presentados los procesos de Negocio y Apoyo identificados para la Empresa Eficiente con sus respectivas definiciones y actividades. Considerando los procesos y actividades definidos se muestra la estructura organizacional desarrollada para la Empresa Eficiente de Telefonía Fija, la cual cuenta con 14 Gerencias Divisionales más la Gerencia General.

Posteriormente, se definieron los perfiles generales de los cargos presentes en la Empresa Eficiente, los que consideran principales funciones, formación, años de estudios y experiencia requerida para el desempeño eficiente. Finalmente se presentan los Impulsores que permiten obtener la dotación de la Empresa Eficiente.

En el capítulo dos, *Determinación de Costo de Personal para la Empresa Eficiente de Telefonía Fija*, se presenta la metodología utilizada para la obtención de la Remuneración del Personal de la Empresa Eficiente, el costo de capacitación e indemnización por años de servicio.

Para la valorización de los recursos humanos requeridos por la Empresa Eficiente, se consideran los conceptos de Remuneración bruta mensual, Remuneración no garantizada mensual, Costo asociado a indemnizaciones por años de servicio, Cuenta Individual por Cesantía, Costo de capacitación del personal.

Los resultados obtenidos en este capítulo, se encuentran detallados en el documento Resultados del Estudio.xlsx.

En el Capítulo tres se presenta el *Estudio de Beneficios para la Empresa Eficiente de Telefonía Fija*, el cual entrega información de los beneficios que otorga el mercado, con el fin de determinar una parte del Costo de Personal para la Empresa Eficiente de Telefonía Fija. Se presenta, una descripción de los beneficios utilizados en el mercado, tanto para los empleados en general como para el estamento ejecutivo, la presencia de los beneficios en el mercado e información respecto del rango en el monto entregado.

OBJETIVO Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente informe ha sido desarrollado por Deloitte para el diseño de la organización de la Empresa Eficiente de Telefonía Fija, en conformidad con el marco regulatorio del sector y en particular con los criterios establecidos en las bases del proceso tarifario.

Consiste en definir la estructura de la Empresa Eficiente de Telefonía Fija, determinar la dotación eficiente requerida por la compañía, el costo de personal y los beneficios entregados por el mercado para sus empleados.

La definición de Empresa Eficiente parte de la base de una empresa nueva que inicia sus operaciones y que ha sido diseñada bajo criterios de eficiencia económica. Otro aspecto a considerar, es que la Empresa Eficiente, con el propósito de cumplir su misión, se ajusta a la reglamentación vigente y cumple cabalmente con los niveles de calidad de servicio exigidos.

CAPITULO I: DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONÍA FIJA

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la determinación de la dotación de la Empresa Eficiente se utilizó un enfoque organizacional que recoge los procesos desarrollados a lo largo de las distintas etapas de la cadena de valor.

Con este fin se trabajó en aspectos de Procesos y Organizativos de acuerdo al siguiente esquema:



A continuación se explican los criterios que fueron considerados como base para la definición de la Empresa Eficiente y que determinan el marco metodológico:

1.1 FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Deloitte presentó un esquema genérico de los procesos, en donde, cada uno de esos procesos está compuesto por actividades de acuerdo a la siguiente definición:

Proceso: Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado.

Actividad: Los procesos a su vez se componen de actividades, las que representan instancias de transformación de los flujos físicos, de manera tal que el flujo final representa el resultado esperado de todo el proceso. Desde el punto de vista organizacional corresponde a la unidad de mayor detalle en la estructura y se conforma por aquellas tareas que realiza la unidad para dar cumplimiento a sus objetivos.

Los procesos para la Empresa Eficiente de Telefonía Fija, han sido clasificados en:

Procesos de Apoyo: Corresponden a aquellos procesos que no intervienen directamente en la elaboración del producto o servicio, sino que prestan apoyo estratégico y administrativo con el cual garantizan el funcionamiento integrado de la organización.

Procesos de Negocio: Corresponde a aquellos que están directamente involucrados a la elaboración del producto o servicio final y al mantenimiento de la infraestructura requerida para tales fines.

1.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles y responsabilidades que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, en que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Los principios de una organización son eficacia y eficiencia:

Eficacia: una estructura es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

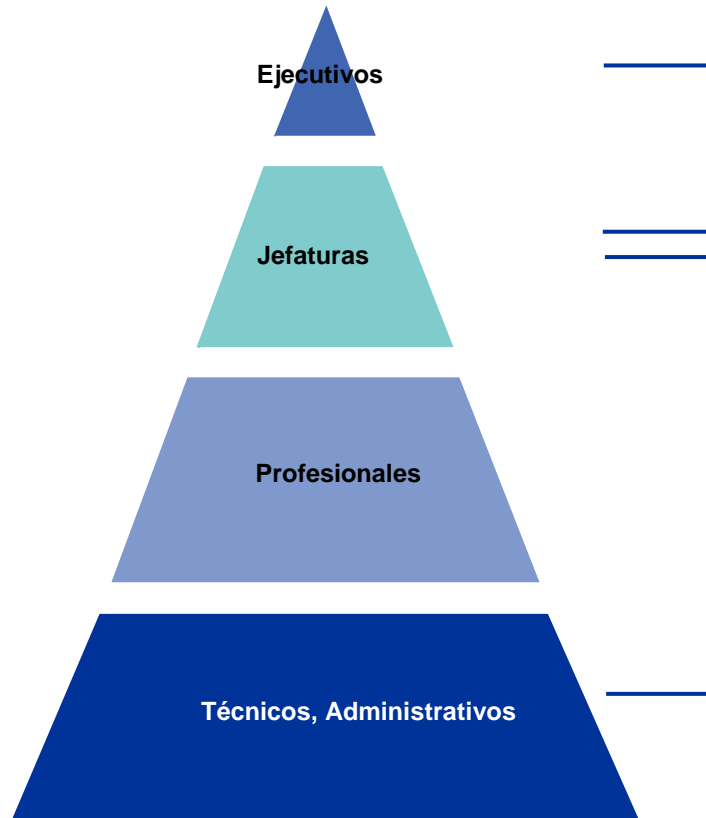
Eficiencia: una estructura es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

El análisis de los procesos facilita la mejor comprensión del flujo de actividades, que incluyen la administración, la toma de decisiones y los recursos disponibles. De esta manera, el análisis del desempeño lleva a apreciar los resultados alcanzados por medio de las actividades de la empresa.

Los factores a considerar en el diseño de la estructura organizacional fueron:

a. **Span y niveles jerárquicos**

La capacidad limitada de los ejecutivos hace que sea esencial la organización jerárquica. Un ejecutivo puede reducir su carga de trabajo mediante la delegación al nivel inferior, pero esta delegación aumenta simultáneamente el trabajo, a través de la mayor supervisión que debe ejercerse sobre los ejecutivos subordinados. La reducción resultante de la delegación es generalmente mayor que el aumento originado por la mayor responsabilidad de supervisión. Cuando la cantidad de supervisión necesaria llega a exceder la capacidad del ejecutivo, puede ser necesario otro nivel jerárquico. El número de subordinados bajo un ejecutivo, frecuentemente llamado "Span de Control", está relacionado con el número de niveles en una jerarquía. Un Span mayor implica generalmente menos niveles o viceversa. (Fuente: Estudio realizado por la American Management Association)



La American Management Association inspeccionó 141 compañías para obtener información acerca de los Spans industriales actuales. La muestra se compuso de compañías “con buenas prácticas de organización”, y el estudio fue limitado al Span del presidente. Los datos fueron obtenidos de 100 empresas grandes (sobre 5.000 empleados) y 41 empresas medianas (de 500 a 5.000 empleados). El número de subordinados que reportan al presidente varió de 1 a 24. En 9 de 141 compañías sólo un ejecutivo, usualmente un vicepresidente ejecutivo, reportó al presidente. Los presidentes de 55 compañías tuvieron un Span de 10 ó más. La media para las 100 organizaciones grandes inspeccionadas, fue entre 8 y 9; para las otras 41 empresas, entre 6 y 7.

No hay una regla general que pueda ser usada para determinar el Span apropiado para situaciones particulares. Los Spans deberían ser más pequeños en los altos niveles que en el nivel de la primera línea supervisora. También debería haber un límite máximo para el número de subordinados que un superior puede supervisar con efectividad; 100 subordinados son muchos bajo cualquier circunstancia, pero cuando el número oscila de 5 a 25 parece ser más razonable aunque se debe tener en cuenta que la cantidad de trabajo comprendido en las diferentes relaciones entre superiores y subordinados puede variar mucho ya que algunos subordinados necesitan una supervisión frecuente y extensiva; otros pueden resolver sus problemas con una atención mínima del superior.

Los Span obtenidos en la Empresa Eficiente son razonables para una estructura óptima, de acuerdo a las estadísticas presentadas en el documento Resultados del Estudio.xlsx. Además se obtuvieron Spans por Gerencias Divisionales, de manera de verificar que cada una de ellas presente una estructura acorde.

b. Niveles de especialización

En general la estructura organizacional recoge la especialización en las diferentes materias que se deben dominar para cumplir la misión de la empresa, esto es áreas comerciales, áreas administrativas, áreas operacionales, etc.

Una estructura eficiente agrupa bajo la misma gerencia todas las especialidades afines, esto es que tanto los procesos y actividades como los perfiles de cargo necesarios para cumplir los primeros, sean de similar naturaleza.

c. Dispersión geográfica

Una estructura organizacional eficiente debe reconocer la dispersión geográfica ya sea por territorio o por número de clientes atendidos o por ambos. En general las empresas en Chile tienden a organizarse por zonas cuando tienen clientes ubicados en un extenso territorio.

Las empresas de Telecomunicaciones presentan alta dispersión geográfica debido a que sus clientes están dentro de todo el territorio nacional, por lo que deben brindar su servicio, tanto del área técnica, servicio al cliente, ventas, etc., en todo el país.

En este sentido, la relación con clientes en las diferentes ciudades a lo largo del país se traduce en la presencia de oficinas comerciales en los cuales se desarrollan las actividades orientadas a atender los requerimientos de los clientes, relacionados con: atención de reclamos, atención de requerimientos técnicos, ventas, adecuación de planes, cambios de equipos, soporte técnico de equipos, pagos de cuentas, consultas en general, etc. La dotación de personal de las oficinas comerciales o sucursales dependerá principalmente de los requerimientos específicos de la población de la ciudad correspondiente, lo que traduce en la práctica en diversos tipos de tamaños de oficinas.

Por otra parte, los emplazamientos técnicos que alojan las actividades de supervisión y mantenimiento de red referidos a las funciones de conmutación, control y transmisión se efectúan por personal técnico especializado en edificios técnicos adecuados para estos fines. La dotación de personal técnico dependerá principalmente del número y de las características técnicas de los equipos instalados y de sus necesidades de supervisión.

1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGOS

Para la realización de actividades, es necesario contar con personas idóneas para su ejecución. Por tal motivo, se definieron los perfiles generales para los cargos requeridos por la Empresa Eficiente para la realización de sus actividades y tareas. Una vez determinadas las actividades se asociaron los cargos requeridos para llevarlos a cabo, tanto la ejecución, como la organización y el control.

1.4 DIMENSIONAMIENTO DE LA DOTACIÓN POR UNIDAD

Para estos efectos se tomaron en consideración los siguientes factores que inciden sobre el número de personas requerido para la gestión de una empresa eficiente:

Calidad de Servicio: el cumplimiento de ciertos estándares de servicio implica la realización, volumen o capacidad requerida para realizar ciertas actividades.

Infraestructura y tecnología: estos ítems determinan el tipo de trabajo a realizar y el perfil del personal necesario.

Contexto geográfico y social: debido a la dispersión territorial de los clientes, se debe entregar servicio en todo el territorio nacional, con la necesidad de atender a los clientes de acuerdo a los estándares de calidad establecidos en las bases.

Normativa y regulación: la Empresa Eficiente debe cumplir con todas las normativas y leyes. En este sentido, se consideran todo tipo de regulaciones laborales, sanitarias, financieras y comerciales que la empresa debe cumplir.

Externalización de actividades: el grado de externalización de las actividades de una compañía depende, entre otras cosas, de la existencia de un mercado externo para la realización de una actividad, el grado de criticidad para la organización, la confidencialidad requerida y los costos de contratarla externamente. Se ha considerado, con el objeto que la Empresa Eficiente focalice sus esfuerzos en el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, analizar la factibilidad de externalización de ciertas actividades que resultan más eficientes sean desarrolladas por terceros que presenten ventajas competitivas respecto del precio y calidad en la entrega del servicio.

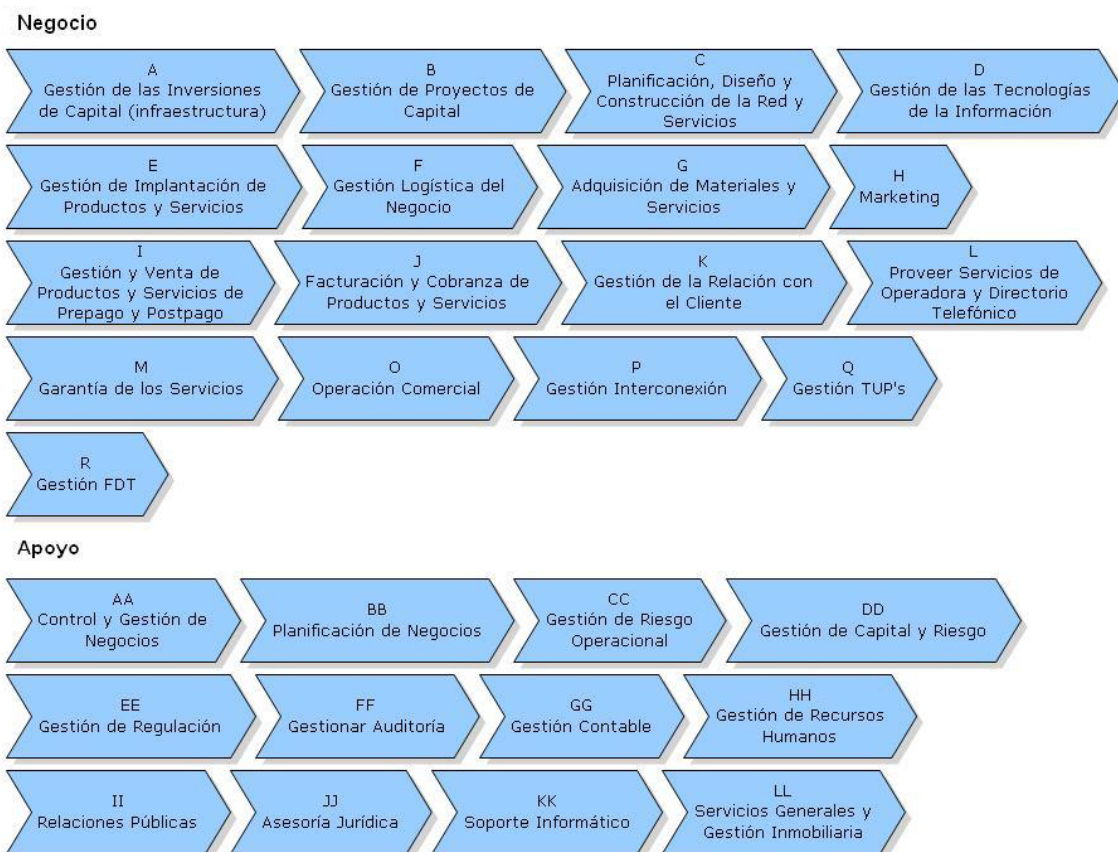
Benchmark: con la finalidad de validar los resultados obtenidos en la fase de dimensionamiento y medir su razonabilidad, se revisaron distintos estudios de benchmark de dotación y de mejores prácticas propias de Deloitte.

Criterio de dimensionamiento: una vez desarrollada la estructura organizacional para la Empresa Eficiente, se identificaron Impulsores para las Gerencias y algunas Gerencias Divisionales presentes en la Empresa Eficiente. Los Impulsores, son parámetros relacionados con la tasa de variabilidad en la dotación que representa cada uno, pudiendo ser éstos cuantitativos y/o cualitativos.

2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Un proceso, desde el punto de vista organizacional corresponde a un conjunto de actividades que se caracterizan por tener una especialización tecnológica u organizativa diferenciada. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Para la Empresa Eficiente hemos considerado 2 macroprocesos: Negocio y Apoyo, en donde cada uno presenta una gama de procesos que se señalan a continuación:



2.2 PROCESOS DE NEGOCIO

A continuación se describen cada uno de los procesos del Negocio y sus respectivas actividades.

2.1.1 Gestión de las Inversiones de Capital (infraestructura)

Este proceso incluye las distintas actividades necesarias para tomar las decisiones con respecto a las inversiones de capital. El proceso puede comenzar determinando el presupuesto disponible, su viabilidad, análisis de costos y beneficios y planificación. El proceso termina cuando los proyectos han sido priorizados según criterios basados en valor presente neto, tasa interna de retorno, retorno sobre la inversión, período de recuperación de la inversión o de acuerdo a necesidades estratégicas. Puede ser crítico para planes de varios años que requieran establecer o aumentar nuevas líneas de crédito, cumplir hitos y plazos. Este proceso se relaciona estrechamente con el proceso de Planificación, Diseño y Construcción de la Red y Servicios.

Actividades

- Definir programas y proyectos de capital y gasto
- Analizar factibilidad y obtener aprobación de proyectos

2.1.2 Gestión de Proyectos de Capital

Incluye todas las fases de la gestión de capital. Puede iniciarse con la construcción de nuevas instalaciones, nuevos equipamientos, incorporación de proyectos al presupuesto, etc. Puede ser crítico en la perspectiva de planes a varios años que requieren establecer o incrementar nuevas líneas de crédito, reportar el cumplimiento de hitos y tiempo productivo. Podrá incluir el total del capital autorizado y las consideraciones de proyectos de costos para los flujos de caja.

Actividades

- Desarrollar plan inicial de los proyectos
- Analizar las necesidades de los proyectos
- Desarrollar los planes detallados de los proyectos
- Administrar los presupuestos de los proyectos y el financiamiento
- Preparar la ejecución de los proyectos
- Ejecutar los proyectos
- Gestionar la puesta en marcha
- Evaluar y cerrar proyectos

2.1.3 Planificación, Diseño y Construcción de la Red y Servicios

Consiste en planificar las redes, redes de nuevas tecnologías y servicios, a largo, mediano y corto plazo, integrándolas en una red nacional, además del proceso día a día para asegurar el funcionamiento eficiente de la red. Este proceso también incluye, el diseño y la ingeniería de la red, adquisición de equipos y construcción de la red.

Actividades

- Desarrollar una estrategia de red
- Planificar la capacidad de la red
- Planificar las redes de nuevas tecnologías y servicios
- Realizar el diseño e ingeniería de la red
- Construir la red
- Instalar, administrar y mantener los sistemas de monitoreo
- Desarrollar otras planificaciones de red, proveyendo u obteniendo nuevas funciones
- Planificar recuperación de datos
- Gestionar el mantenimiento de la red
- Gestionar la configuración de la red
- Gestionar atención técnica de los servicios de red
- Gestionar la supervisión y control de la red
- Gestionar tráfico de la red
- Gestionar la detección de fraude en los sistemas de red
- Gestionar los requerimientos de las unidades de negocio
- Gestionar servicios de interconexión

2.1.4 Gestión de las Tecnologías de la Información

Definir la estrategia TI y el plan de negocios anual, evaluar los requerimientos actuales y futuros de TI y gestionar la relación con los proveedores. Adicionalmente, este proceso concierne la entrega de soporte y capacitación a las unidades de negocio y seguridad de la información.

Actividades

- Desarrollar estrategia y política TI
- Planificar el plan de negocios anual de TI
- Desarrollar soluciones TI
- Gestionar soluciones TI
- Gestionar unidades de negocio TI
- Entregar soporte y capacitación a las unidades de negocio
- Gestionar la relación con el cliente interno (unidades de negocio)
- Gestionar los sistemas TI

- Gestionar la relación con los proveedores TI
- Gestionar operaciones TI
- Gestionar adquisición de tecnología TI
- Gestionar proyectos TI
- Gestionar desarrollo de recursos TI
- Gestionar soporte TI a nuevos productos y servicios
- Gestionar los recursos/soporte TI a los procesos de negocio
- Gestionar utilización óptima de recursos TI
- Desarrollar estudios de tecnologías TI

2.1.5 Gestión de Implantación de Productos y Servicios

Este proceso concierne las actividades y procesos internos de la compañía, necesarias para la puesta en marcha de los productos y servicios que saldrán al mercado.

Actividades

- Diseñar y planificar políticas de implantación de productos y servicios
- Ejecutar políticas de implantación de productos y servicios
- Gestionar procesos internos
- Gestionar relación con las unidades de negocio

2.1.6 Gestión Logística del Negocio

Incluye la planificación, traslado y administración de los flujos de productos desde su recepción al despacho. Se inicia con el desarrollo de la estrategia de logística que encuadra la distribución con la estrategia general del negocio. La estrategia de logística es clave en la cadena de distribución. Incluye las actividades necesarias para poner en ejecución la estrategia, tales como la recepción, almacenamiento de productos, gestión de inventarios, selección, embalaje y despacho, manejo de bajas y cumplimiento de órdenes de servicio.

Actividades

- Definir la estrategia de la gestión de la cadena de suministros
- Gestionar adquisición de materiales, activo fijo e insumos
- Recepcionar y almacenar insumos, materiales y activo fijo
- Gestionar control de calidad
- Administrar la disposición de los materiales, insumos y activo fijo
- Administrar inventario de materiales, insumos y activo fijo
- Gestionar solicitudes de materiales, activo fijo e insumos
- Gestionar logística de las unidades de negocio (residencial, mayorista, empresas)
- Gestionar la disponibilidad operacional de productos y servicios

- Gestionar despacho de materiales, insumos y activo fijo
- Gestionar relación con los proveedores
- Gestionar evaluación de proveedores
- Administrar servicios complementarios
- Gestionar devoluciones de insumos, materiales y activo fijo
- Realizar estudios de gestión de la cadena de suministros
- Gestionar mejoras/innovaciones en la cadena de suministros

2.1.7 Adquisición de Materiales y Servicios

Considera la planificación, compra, control de inventario, tráfico, recepción, inspección, cuidado de los materiales y el posterior pago de éstos.

Requiere establecer y gestionar una estrategia de adquisiciones, evaluar proveedores internos y externos, establecer políticas y procedimientos de abastecimiento y planes de contingencia.

Actividades

- Desarrollar la estrategia de la cadena de servicios
- Desarrollar y mantener políticas de adquisición
- Estimar la demanda de materiales
- Gestionar y seleccionar proveedores
- Gestionar las relaciones con empresas proveedoras y de outsourcing
- Gestionar órdenes de compra
- Gestionar requerimientos de las unidades de negocio
- Gestionar reportes de la adquisición de materiales y servicios
- Gestionar pagos

2.1.8 Marketing

Es el proceso que refleja el desarrollo del negocio en los proveedores de servicios de telecomunicaciones. Involucra estrategias de mercado con respecto a los productos y servicios.

Actividades

- Efectuar análisis de mercado
- Realizar estudios de demanda
- Evaluar los mercados y clientes
- Desarrollar estrategia de marketing
- Desarrollar nuevos productos y servicios

2.1.9 Gestión y Venta de Productos y Servicios de Prepago y Postpago

El proceso comienza con la definición de los planes tácticos de ejecución de marketing y de venta. Incluye, además, el soporte referente a la gestión del producto: publicidad, comercialización y promoción a los clientes.

Actividades

- Desarrollar la estrategia de los productos y servicios
- Diseñar y gestionar políticas de mantención/desvinculación de productos y servicios en el mercado
- Evaluar disponibilidad de productos y servicios
- Diseñar estrategias de venta
- Desarrollar canales de distribución
- Planificar e implementar publicidad y campañas promocionales
- Gestionar lanzamiento de productos / servicios
- Gestionar precios
- Ejecutar plan de marketing y ventas
- Mejorar los productos y servicios existentes
- Gestionar instalación de productos y servicios
- Retirar productos y servicios
- Identificar requerimientos comerciales/técnicos para los productos dados de baja
- Gestionar la relación con las unidades de negocio involucradas en los productos y servicios dados de baja

2.1.10 Facturación y Cobranza de Productos y Servicios

La facturación y cobranza para productos y servicios es el proceso que refleja aquellas actividades que corresponden al cobro a los clientes para todos los servicios dados de Prepago y Postpago, propios y de terceros, mediante diversos sistemas.

Actividades

- Efectuar la recolección de datos desde sistemas de variadas tecnologías y su validación
- Efectuar la certificación de la facturación y validación (aseguramiento de ingreso)
- Gestionar la cuenta del cliente
- Efectuar facturación en computación (sistemas)
- Administrar la recepción de pagos (oficinas propias, terceros, bancos, TTP, TLD)
- Gestionar recaudación
- Administrar la cartera de cuentas por cobrar
- Administrar recaudación (oficinas propias, terceros, bancos, TTP, TLD)

- Administrar el intercambio de información con las unidades de negocio
- Gestionar resolución de impugnaciones de tráfico mediante comisión técnica

2.1.11 Gestión de la Relación con el Cliente

Abarca todos los aspectos de la interacción entre la organización y el cliente. Establecer la manera de gestionar la relación con el cliente estará basado en las conclusiones encontradas en todas las investigaciones relacionadas a los mercados/consumidores, como así también gestionar los requerimientos/pedidos de los clientes de la compañía.

Actividades

- Diseñar políticas/estrategias y procedimientos de atención al cliente
- Gestionar procesos internos
- Definir políticas de retención de clientes
- Crear y mantener los perfiles de los clientes
- Diseñar programas de fidelización
- Gestionar call center y canal Web de los clientes
- Recibir y gestionar los requerimientos comerciales de los clientes
- Recibir y gestionar los requerimientos técnicos de los clientes
- Evaluar disponibilidad de recursos, productos y servicios
- Gestionar reportes de problemas comerciales de los clientes
- Gestionar reportes de problemas técnicos de los clientes
- Evaluar la satisfacción del cliente
- Gestionar oficinas comerciales
- Cumplir con las solicitudes comerciales de los clientes
- Cumplir con las solicitudes técnicas de los clientes
- Desarrollar estudios/informes de gestión de la atención a clientes
- Entregar soporte a las unidades de negocio

2.1.12 Proveer Servicios de Operadora y Directorio Telefónico

Proveer asistencia de operadora y directorio telefónico para llamadas locales, larga distancia y además, entregar servicios especiales y de emergencias mediante plataformas de distintas tecnologías.

Actividades

- Gestionar los servicios de operadora
- Gestionar los servicios de directorio telefónico

2.1.13 Garantía de los Servicios

Este proceso recoge los pasos de los problemas por el rodaje de la red y terminales del cliente, incluye además, la administración y el monitoreo de la red, evaluar la ubicación del problema, aislar y reparar plataforma.

Actividades

- Gestionar las órdenes/solicitudes de problemas
- Evaluar y reparar plataforma y red
- Gestionar sustracción de redes (cables)

2.1.14 Operación Comercial

Conjunto de actividades orientadas a apoyar la gestión comercial las áreas/segmentos en sus procedimientos y políticas comerciales.

Actividades

- Gestionar requerimientos de las unidades de negocio
- Definir, implementar y gestionar políticas comerciales
- Definir y gestionar procedimientos comerciales
- Operar y optimizar las operaciones comerciales
- Medir la gestión y ser eficiente en la operación comercial
- Proveer servicios de apoyo y la gestión comercial a las áreas y segmentos.

2.1.15 Gestión Interconexión

Es el conjunto de actividades que se desarrollan producto de los servicios de interconexión que son desarrollados por la compañía.

Actividades

- Gestionar consultas y requerimientos referentes a interconexión
- Gestionar habilitación de servicios de interconexión
- Realizar y negociar contratos
- Atender reclamos referentes a interconexión
- Realizar liquidaciones de tráfico
- Gestionar impugnaciones

2.1.16 Gestión TUP's

Realizar la gestión y desarrollo de la cobertura de servicios de teléfonos públicos en lugares de uso público, por ejemplo: en calles, plazas y locales públicos.

Actividades

- Gestionar políticas y lineamientos de TUP's.
- Planificar desarrollo TUP's.
- Evaluar disponibilidad de productos y servicios
- Gestionar proyectos
- Gestionar y desarrollar productos
- Gestionar requerimientos técnicos
- Gestionar requerimientos comerciales
- Gestionar servicios de venta y postventa
- Gestionar seguridad
- Gestionar los servicios administrativos
- Administrar servicios externos
- Diseñar programas de fidelización y retención

2.1.17 Gestión FDT

Realizar la gestión y desarrollo de la cobertura de servicios en áreas rurales, bajos ingresos y aquellas localidades ubicadas en zonas geográficas extremas o aisladas.

- Gestionar políticas y lineamientos de FDT
- Planificar desarrollo FDT
- Evaluar disponibilidad de productos y servicios
- Gestionar proyectos
- Gestionar y desarrollar productos
- Gestionar requerimientos técnicos
- Gestionar requerimientos comerciales
- Gestionar servicios de venta y postventa
- Gestionar seguridad
- Gestionar los servicios administrativos
- Coordinar los servicios de mensajería y correspondencia
- Administrar servicios externos
- Diseñar programas de fidelización y retención

3.2 PROCESOS DE APOYO

A continuación se describen cada uno de los procesos de apoyo y sus respectivas actividades.

2.2.1 Control y Gestión de Negocios

Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan, mediante la recopilación, procesamiento y presentación de información relevante, sirviendo así para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización.

Significa además, la existencia de un sistema de retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas por el sistema de control de gestión.

Actividades

- Diseñar y planificar políticas de control y gestión de los negocios
- Definir estándares de gestión (KPI y métricas)
- Realizar el control y gestión de las unidades de negocio
- Realizar el control y gestión de proyectos
- Realizar el control y gestión de presupuestos
- Procesar información para KPI's y tableros de control
- Consolidar información para reportes
- Desarrollar reportes de control y gestión

2.2.2 Planificación de Negocios

Está referido al desarrollo del diseño general de la organización y segmentos específicos de negocios, además, de traspasar la estrategia de negocios a planes apropiados a cada unidad y diseñar la incorporación de nuevas tecnologías en acceso al usuario final.

Actividades

- Monitorear el ambiente externo
- Formular estrategias corporativas y preparar los planes estratégicos
- Administrar el directorio de la compañía
- Definir plan de negocios
- Planificar el negocio
- Planificar y gestionar el desempeño de acuerdo a políticas del negocio (responsabilidad social empresarial, ISO, etc.)
- Priorizar proyectos

2.2.3 Gestión de Riesgo Operacional

Controlar y optimizar la gestión de aseguramiento de ingresos, operacional y financieramente, a fin de garantizar la correcta contabilización de los ingresos - costos asociados al servicio entregado a los clientes.

Actividades

- Definir y analizar políticas de riesgo operacional y control de fraude
- Desarrollar y administrar la política de fraude
- Supervisar flujos de ingresos
- Gestionar análisis de procesos
- Realizar control y entrega de la información de tráfico
- Reparar y validar información de planeamiento de ingresos y costos por servicio
- Desarrollar y gestionar estudios de riesgo operacional
- Administrar clientes atrasados

2.2.4 Gestión de Capital y Riesgo

Determinar los requerimientos de capital (dinero en efectivo) utilizando los planes de negocio, requerimientos de inversión, proyectos de capital y requerimientos de operaciones. Trabaja con inversionistas, líneas de crédito, etc. para completar las necesidades a corto y largo plazo.

Actividades

- Gestionar la liquidez
- Administrar la estructura de capital
- Gestionar el riesgo financiero
- Gestionar el riesgo corporativo
- Gestionar la contabilidad financiera y procedimientos
- Gestionar relación con inversionistas
- Gestionar flujo de activos y pasivos
- Gestionar informes de capital y riesgo
- Gestionar seguros propios del negocio

2.2.5 Gestión de Regulación

Encargado de la relación de la empresa con los distintos organismos regulatorios y fiscalizadores del Estado. Diseñar e implementar soluciones regulatorias para comercializar nuevos productos y servicios. Gestionar con organismos regulatorios y con operadores, procedimientos para implementar cambios normativos que afectan la infraestructura de red.

Actividades

- Gestionar con organismos regulatorios y fiscalizadores
- Participar en la discusión de políticas regulatorias
- Implementar políticas regulatorias
- Gestionar proceso tarifario
- Gestionar relación con unidades de negocio para proceso tarifario
- Gestionar los requerimientos del proceso tarifario

2.2.6 Gestionar Auditoría

Desarrollar y gestionar la adecuada aplicación de políticas y procedimientos internos referidos al ámbito financiero de la compañía.

Actividades

- Diseñar y planificar políticas generales de auditoría
- Seleccionar políticas contables bajo IFRS
- Revisar y modificar políticas y manuales existentes para incorporar adopción a IFRS
- Revisar estamentos financieros bajo IFRS
- Gestionar auditoria externa
- Ejecutar procedimientos de auditoría
- Gestionar cumplimiento de políticas de auditoría
- Gestionar auditoría de las unidades de negocio

2.2.7 Gestión Contable

Monitorear y gestionar a través de procedimientos como el libro mayor, cierre de libros e impuestos.

Actividades

- Gestionar activo fijo
- Gestionar contabilidad general y de proyectos
- Gestión tributaria
- Gestionar reportes contables

2.2.8 Gestión de Recursos Humanos

Planificación y gestión de todos los aspectos de los recursos humanos de la organización, incluyendo: integración de empleados, desarrollo de personal y administración de beneficios.

Actividades

- Definir e implementar las políticas de RH
- Gestionar reclutamiento y selección
- Gestionar contrataciones, inducción y desvinculaciones
- Gestionar capacitación
- Gestionar programas de desarrollo organizacional
- Administrar personal y remuneraciones
- Gestionar compensaciones y estructura organizacional
- Gestionar relaciones laborales
- Gestionar beneficios
- Implementar políticas de prevención de riesgos
- Gestionar comunicaciones internas
- Gestionar plantel externo (subcontratistas)
- Gestionar relación con los clientes internos (consultores)
- Gestionar y desarrollar estudios competentes al área

2.2.9 Relaciones Públicas

Planifica y desarrolla programas de responsabilidad social y relaciones públicas. Maneja relaciones con medios de comunicación.

Actividades

- Definir lineamientos de relaciones públicas e imagen institucional
- Desarrollar plan operativo de relaciones públicas
- Gestionar las comunicaciones corporativas
- Definir, planificar, coordinar, el cumplimiento de las estrategias y proyectos de responsabilidad social empresarial

2.2.10 Asesoría Jurídica

Realizar la Asesoría Jurídica para toda la compañía. Análisis de las modificaciones, creación y proposición de nuevas normas (ley, reglamentos y normas técnicas). Gestionar los contratos y convenios con operadores de telecomunicaciones y clientes.

Actividades

- Representar a la empresa en instancias legales y asesoría jurídica
- Realizar asesorías laborales
- Gestionar cobranza judicial

2.2.11 Soporte Informático

Entrega soporte a todo tipo de problemas de hardware y software a los usuarios de la compañía.

Actividades

- Entregar soporte a los usuarios de los aplicativos de la empresa
- Asegurar instalación de aplicaciones desarrolladas interna y externamente
- Habilitar computadores y sistemas informáticos y de telefonía para el personal

2.2.12 Servicios Generales y Gestión Inmobiliaria

Es el conjunto de funciones administrativas, de comunicación, seguridad y control de riesgo necesarias para operar el negocio.

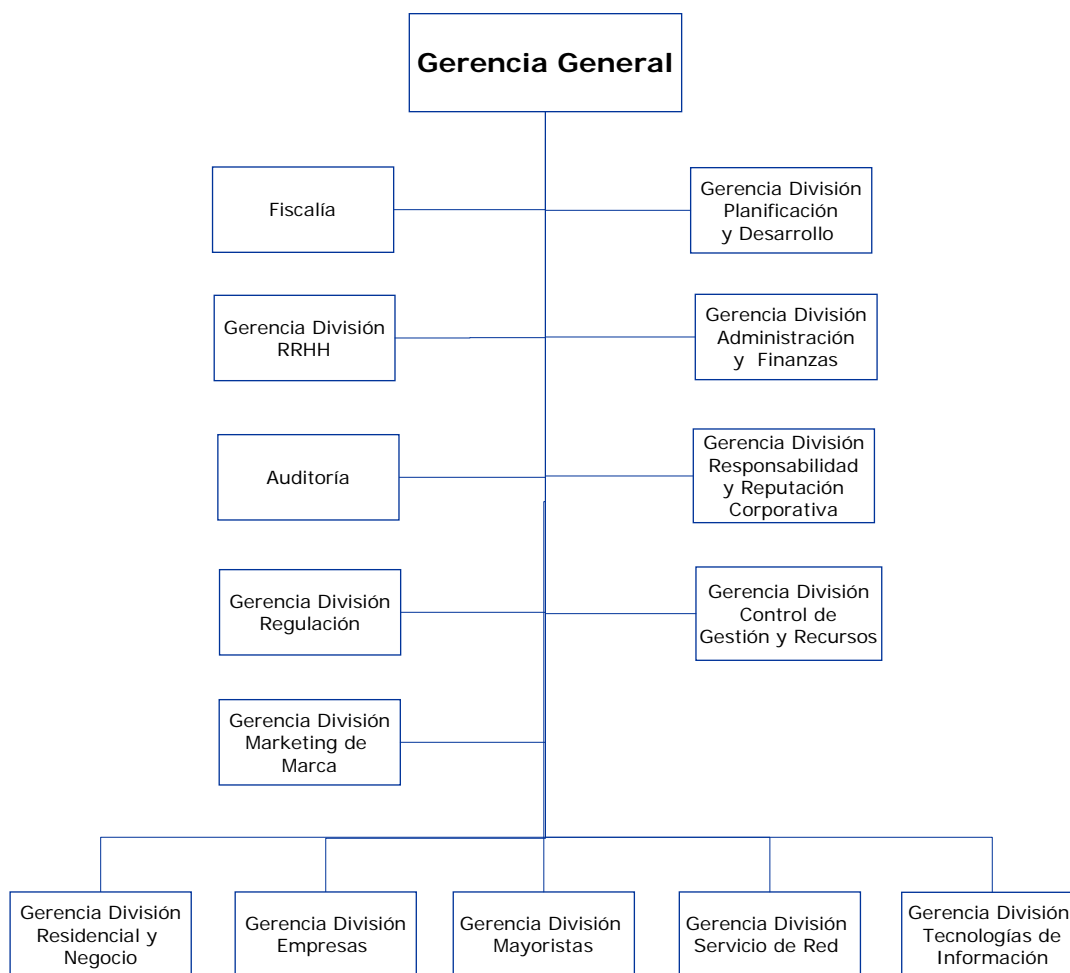
Actividades

- Gestionar los servicios administrativos
- Realizar gestión inmobiliaria
- Coordinar servicios de vigilancia
- Gestionar los requerimientos de las unidades de negocio
- Coordinar servicios de aseo
- Coordinar los servicios de mensajería y correspondencia
- Administrar servicios generales externos

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EFICIENTE

Considerando los procesos y actividades descritas en la sección previa, así como los criterios de diseño de la estructura organizacional descritos en el punto 1.2, se desarrolló la estructura organizacional general de la Empresa Eficiente, la cual cuenta con 14 Gerencias Divisionales más la Gerencia General.

Posteriormente, se determinaron los cargos y perfil requerido para realizar dichas actividades y la dotación necesaria para que la empresa opere de forma eficiente y manteniendo los estándares de calidad exigidos.



En Anexo 2 se muestra la estructura de cada Gerencia Divisional, detallando sus cargos categorizados según estamento. En la última categorización de estamento se muestran los servicios tercerizados que tiene la Empresa Eficiente, según los requerimientos que entregan las bases del proceso.

El estamento Ejecutivo ha sido segmentado en tres niveles, Ejecutivo Nivel 1, Ejecutivo Nivel 2 y Ejecutivo Nivel 3. Esta segmentación se ha realizado considerando principalmente el grado de especialización que posee el área organizacional, Gerencia o Subgerencia, y además el “Span de Control” general de la organización, de manera que el número de personas promedio que supervisa cada Ejecutivo y Jefatura sea coherente de acuerdo al estudio señalado más adelante.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGOS

Para la descripción detallada de cada cargo se determinaron las características generales de cada cargo; principales funciones, formación, años de estudios y experiencia requerida para el desempeño eficiente de la actividad.

Las Descripciones de Cargos se encuentran en el Anexo 1 de este documento.

5. DOTACIÓN DE LA EMPRESA EFICIENTE

DOTACIÓN POR PROCESO, GERENCIA Y ESTAMENTO

Considerando la estructura organizacional presentada en el punto 3 y las descripciones de cargos del punto anterior, se definieron impulsores que permiten determinar la dotación de la Empresa Eficiente, los cuales se presentan a continuación:

Gerencia División/Gerencia	Cuantitativo / Cualitativo	Impulsor
Auditoría	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad de información a revisar Nivel de automatización
Gerencia Contractual	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos contractuales y cantidad de contratos
Gerencia Judicial	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad de áreas a ser administradas Tamaño Global de la organización
Fiscalía	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
Gerencia División Marketing de Marca	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
Gerencia División Planificación y Desarrollo	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y complejidad de mercados Complejidad de proyectos Nivel de planificación
Gerencia División Regulación	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad de requerimientos contractuales y regulatorios Cambios regulatorios y de mercado
Gerencia División Responsabilidad y Reputación Corporativa	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencias
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> Actividades globales con requerimientos comunicacionales
Gerencia Facturación y Cobranza	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> Dotación Total /Dot. Subgerencia

Gerencia División/Gerencia	Cuantitativo / Cualitativo	Impulsor
Gerencia Finanzas	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación Total /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura global de las operaciones que impactan el presupuesto, gestión financiera y tesorería
Gerencia Logística	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación Total /Dot. Subgerencia
Gerencia Servicios Generales, Gestión Inmobiliaria y Seguridad	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Oficinas Comerciales/ Dot. Subgerencia
Gerencia División Control de Gestión y Recursos	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación Total /Dot. Subgerencia
Gerencia Marketing E	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altas de Servicio (mes) /Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de mercados ▪ Número de segmentos
Gerencia Servicio al Cliente E	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número Anual de Visitas/Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de los clientes ▪ Modelo de negocios de atención
Gerencia Soporte Comercial E	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° Solicitudes recibidas por EMC (mes)/ Dot. Subgerencia
Gerencia Ventas E	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de atenciones de vendedor / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de los clientes ▪ Niveles de venta
Gerencia División Mayoristas	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Clientes / Dot. Gerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de los clientes ▪ Modelo de negocios de atención
Gerencia División Recursos Humanos	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación Total /Dot. Gerencia
Gerencia Marketing R-N	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de Altas de Servicios Postpago + Prepago / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de mercados ▪ Número de mercados
Gerencia Servicio al Cliente R-N	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Consultas / Dot. Subgerencia ▪ Tiempo de espera de los clientes ▪ Tasa de cumplimiento de los tiempos de atención

Gerencia División/Gerencia	Cuantitativo / Cualitativo	Impulsor
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de los clientes ▪ Modelo de negocios de atención
Gerencia Soporte Comercial R-N	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° Solicitudes (mes)/Dot. Subgerencia
Gerencia Teléfonos de Uso Público y Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parque TUP's + Parque FDT (Clientes)/Dot. Subgerencia
Gerencia Ventas R-N	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de líneas / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y complejidad de los clientes ▪ Niveles de venta
Gerencia Ingeniería de Red de Acceso	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Proyectos / Dot. Subgerencia ▪ Complejidad de proyectos
Gerencia Ingeniería de Red Planta Interna	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Elementos de Redes/ Dot. Subgerencia
Gerencia Mantenimiento de Red	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Km. de Infraestructura (mant. Preventivo)/ Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad y extensión de la red
Gerencia Operaciones y Configuración	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de Actuaciones en PI (Altas,Bajas,Modif.,Rep.)/Dot. Subgerencia
Gerencia Planificación y Desarrollo de Redes	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Redes/ Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad y extensión de la red
Gerencia Atención Técnica Clientes	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de Falla del Parque Instalado / Dot. Subgerencia
Gerencia Arquitectura de Integración	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia ▪ Complejidad de los sistemas
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización
Gerencia Operación TI	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad de los sistemas ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización
Gerencia Sistemas de Atención Comercial	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia

Gerencia División/Gerencia	Cuantitativo / Cualitativo	Impulsor
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad de los sistemas ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización
Gerencia Sistemas de Facturación y Cobros	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad de los sistemas ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización
Gerencia Sistemas de Provisión	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad de los sistemas ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización
Gerencia TI Áreas Financiera y ADM	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de Procesos / Dot. Subgerencia
	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complejidad de los sistemas ▪ Cantidad de requerimientos de soporte ▪ Nivel de automatización

Las diferentes estadísticas con la distribución de la dotación propia de la Empresa Eficiente, por cargo, proceso, Gerencia Divisional y estamento, son entregadas en el documento Resultados del Estudio.xlsx

CAPITULO II DETERMINACIÓN DE COSTO DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONÍA FIJA

1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1.1. Recopilación de la Información

La información sobre remuneraciones utilizada para la elaboración del estudio, fue obtenida de la Encuesta de Remuneraciones Deloitte de Diciembre del año 2007.

1.2. Concepto de Remuneración Bruta Garantizada

El concepto de “Remuneración Bruta” considera los siguientes componentes:

- ✓ Sueldo base, que corresponde al sueldo contractual mensual del cargo respectivo.
- ✓ Asignación de navidad, fiestas patrias y vacaciones mensualizadas.
- ✓ Asignación de colación, movilización y otros no imponibles ni tributables.
- ✓ Gratificaciones y bonos garantizados, que corresponden a las sumas de dinero o bonos mensualizados percibidas por el cargo bajo el concepto de gratificaciones legales, voluntarias y/o contractuales.

▪ VALORIZACIÓN DE LA REMUNERACIÓN BRUTA

Las bases definitivas elaboradas por la SUBTEL para el Estudio Tarifario de la Compañía de Telecomunicaciones de Chile en el punto 5 estipula que la homologación de cargos deberá realizarse al estadígrafo que representa el promedio de remuneraciones que dicho cargo tiene en empresas de similares características. Las empresas de similares características se refieren al subconjunto de empresas de tamaño semejante a la empresa eficiente y que se desenvuelven en el mismo mercado u otros equivalentes que permitan obtener una muestra representativa de remuneraciones por cargo.

Este es el criterio aplicado en este estudio con la excepción de algunos cargos que se utilizaron el percentil 25 o 75 ya que según nuestra experiencia y mejor criterio, es el perfil y renta que se le asocia a estos cargos.

Así como también se utilizó percentil 75 para los cargos pertenecientes a la Gerencia División Servicios de Red, dado que se necesitan profesionales con una alta especialización respecto al conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, acordes a las utilizadas en esta oportunidad por la empresa eficiente diseñada.

Ambas situaciones se producen, ya que, los cargos relevados en la Encuesta de Remuneraciones, no son exactamente homologables a los establecidos para al Empresa Eficiente.

- **MUESTRAS DE EMPRESAS**

Respecto a la selección de muestra de empresas a utilizar se empleó la Encuesta de Remuneraciones realizada por Deloitte, que se ha utilizado anteriormente para otros estudios de Empresa Eficiente en empresas del rubro sanitario y telefonía móvil, siendo esta adecuada, ya que es una encuesta que representa las remuneraciones existentes en el mercado.

Para valorizar las remuneraciones de la Empresa Eficiente se homologaron los cargos definidos en la estructura organizacional de ésta con cargos genéricos de la Encuesta de Remuneraciones realizada por Deloitte. Ésta es desarrollada anualmente por Deloitte y considera una muestra de 86 empresas grandes y medianas, perteneciente a diferentes rubros.

Para efectos de homologación, se considera que la Empresa Eficiente de Compañía de Telecomunicaciones de Chile, se ubica en el rango de empresas grandes dada la dotación existente y volumen de ventas.

- **HOMOLOGACIÓN DE CARGOS**

Se ha homologado¹ cada cargo existente en la Empresa Eficiente con el cargo equivalente incluido en la Encuesta de Remuneraciones de Deloitte. El criterio de homologación considera el perfil del cargo capaz de realizar las actividades requeridas por la Empresa Eficiente (formación y experiencia), nivel jerárquico y juicio de expertos de Deloitte.

1.3. Remuneración No Garantizada

La remuneración no garantizada se refiere al sueldo variable que se entrega en función del cumplimiento de metas de los empleados con el fin de incentivar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Según estudio realizado por la consultora Watson Wyatt², la remuneración no garantizada varía según el nivel jerárquico de la organización, entre más alto el nivel jerárquico es mayor la proporción de sueldo variable que presenta el cargo.

A continuación se presenta un cuadro con la proporción de remuneración no garantizada.

¹ Ver documento Resultados del Estudio.xlsx: Homologación de cargos.

² Strategic Compensation Survey Chile, Septiembre 2008, Watson Wyatt.

Nivel Jerárquico	Prevalencia		REMUNERACIÓN NO GARANTIZADA (En Múltiplos de Suedo Base)			
	Cias	Ocups.	1° Cuartil	Promedio	Mediana	3° Cuartil
CEO / Vicepresidente	71%	61%	3.9	6.9	5.9	9.5
Gerente / Director General	67%	68%	2.7	4.2	3.9	5.5
Director	75%	66%	2.7	4.0	3.9	5.1
Gerente / Subgerente	69%	65%	1.7	2.5	2.4	3.2
Jefe / Coordinador	65%	56%	1.1	1.8	1.7	2.3
Profesional Senior	62%	58%	1.0	1.8	1.4	2.0
Profesional Pleno	62%	51%	0.8	2.0	1.3	1.7
Profesional Junior	50%	42%	0.7	1.4	1.1	1.6
Asistente / Administrativo	54%	41%	0.8	1.2	1.1	1.6

Fuente: Strategic Compensation Survey Chile, Septiembre 2008, Watson Wyatt.

1.4. Costo por Indemnización por Años de Servicio

Para fines del cálculo, se han aplicado las disposiciones legales vigentes al momento de la estimación correspondiente.

El costo asociado a Indemnizaciones por años de Servicio (IPAS), se ha determinado a partir de un nivel de rotación supuesto para la Empresa Eficiente, considerando sólo despidos realizados por el empleador.

Para fines del cálculo, se han aplicado las disposiciones legales vigentes establecidas en los Art.161, 163 y 172 del Código del Trabajo.³

³ Art. 161. "Sin perjuicio de lo señalado en los artículos precedentes, el empleador podrá poner término al contrato de trabajo invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores."

Art. 163. "Si el contrato hubiere estado vigente un año o más y el empleador le pusiere término en conformidad al artículo 161, deberá pagar al trabajador, al momento de la terminación, la indemnización por años de servicio que las partes hayan convenido individual o colectivamente, siempre que ésta fuere de un monto superior a la establecida en el inciso siguiente."

"A falta de esta estipulación, entendiéndose además por tal la que no cumpla con el requisito señalado en el inciso precedente, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio y fracción superior a seis meses, prestados continuamente a dicho empleador. Esta indemnización tendrá un límite máximo de trescientos treinta días de remuneración."

Art. 172. "Para los efectos del pago de las indemnizaciones a que se refieren los artículos 168, 169, 170 y 171, la última remuneración mensual comprenderá toda cantidad que estuviere percibiendo el trabajador por la prestación de sus servicios al momento de terminar el contrato, incluidas las imposiciones y cotizaciones de previsión o seguridad social de cargo del trabajador y las regalías o especies evaluadas en dinero, con exclusión de la asignación

Para estimar el costo anual por IPAS se hizo el siguiente cálculo:

- ✓ Tasa de despidos anual supuesta para la Empresa Eficiente: 5% en todos los estamentos, según una encuesta realizada por Deloitte⁴.
- ✓ Tope de IPAS por remuneración equivalente a: UF 90 = \$ 1.766.039 (1 UF al 31-Diciembre-2007=\$19.622,66)

Además se incorporó el aporte obligatorio que entrega el empleador a la Cuenta Individual por Cesantía (1,6% de la remuneración imponible).

1.5. Costo por Capacitación

El costo en capacitación considerado, es coherente con la definición de cargos de la Empresa Eficiente, utilizando, cuando corresponde, los beneficios tributarios establecidos en la Ley 19.518 y en relación al artículo 179 del Código del Trabajo⁵.

En consecuencia, la capacitación realizada por la Empresa Eficiente responde a las necesidades tanto de la misma compañía como a la de los trabajadores que en ella se desempeñan y están orientadas a garantizar los estándares de calidad que deben mantener la empresa en relación con la prestación del servicio, de acuerdo con la normativa vigente, incluyendo la atención de clientes, y la continuidad del servicio.

familiar legal, pagos por sobre tiempo y beneficios o asignaciones que se otorguen en forma esporádica o por una sola vez al año, tales como gratificaciones y aguinaldos de navidad”.

“Si se tratare de remuneraciones variables, la indemnización se calculará sobre la base del promedio percibido por el trabajador en los últimos tres meses calendario.”

“Con todo, para los efectos de las indemnizaciones establecidas en este título, no se considerará una remuneración mensual superior a 90 unidades de fomento del último día del mes anterior al pago, limitándose a dicho monto la base de cálculo.”

⁴ Benchmark de Gestión de Capital Humano - Deloitte, año 2002.

⁵ Art. 179. “La empresa es responsable de las actividades relacionadas con la capacitación ocupacional de sus trabajadores, entendiéndose por tal, el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo; y a incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía, sin perjuicio de las acciones que en conformidad a la ley competen al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y a los servicios e instituciones del sector público”.

Para estimar los gastos de capacitación, se desarrolló un modelo que considera el cálculo de los gastos de capacitación para cada tramo definido en el artículo 37, de la Ley N° 19.518, por la cual se fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, utilizando como variables de cálculo el costo empresa de la hora de capacitación por participante, las horas de capacitación por participante, la dotación total y la estructura de cargos de la Empresa Eficiente.

Para estimar el costo por capacitación se hizo el siguiente cálculo:

Estándar de mercado Nacional (según estadística SENCE año 2007)

- 21 horas / persona al año
- Costo total anual / persona: \$87.400
- Valor promedio mercado hora capacitación: \$4,161
- El valor que se descontará por cada hora de capacitación realizada, fue calculado para cada tramo, de acuerdo a lo establecido por la ley de capacitación 19.518, en base al monto determinado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, que se podrá imputar a la franquicia tributaria, denominada valor hora participante (\$4,000 hora para el año 2008). Valor Hora de Capacitación

Tramo 1:

Dotación con una renta entre 0 y 25 UTM, 100% de Franquicia Tributaria: \$ 4.000 * 100% = \$ 4.000

Tramo 2:

Dotación con una renta entre 25 y 50 UTM, 50% de Franquicia Tributaria: \$ 4.000 * 50% = \$ 2.000

Tramo 3:

Dotación con una renta mayor a 50 UTM, 15% de Franquicia Tributaria: \$ 4.000 * 15% = \$ 600

RESULTADOS DEL ESTUDIO

La Empresa Eficiente considera 5 estamentos: Ejecutivos, Jefaturas, Profesionales, Técnicos y Administrativos. Su estructura define 14 Gerencias Divisionales y la Gerencia General.

La distribución de la remuneración Bruta y No Garantizada Total Mensual, se muestran en el documento Resultados del Estudio.xlsx

Las diferentes estadísticas con la distribución de la remuneración Bruta y No Garantizada Total Mensual de la Empresa Eficiente son entregadas en el documento Resultados del Estudio.xlsx.

Los Costos de la Indemnización por Años de Servicio, Aporte de Empleador a la Cuenta Individual de Cesantía y Costo de Capacitación son entregados en el documento Resultados del Estudio.xlsx

CAPITULO III ESTUDIO DE BENEFICIOS PARA LA EMPRESA EFICIENTE DE TELEFONIA FIJA

1. INFORMACIÓN RELEVANTE

Beneficio es una de las dimensiones de la estructura de Compensaciones, éstos pueden ser de índole monetario (ej.: aguinaldo) o no monetario (ej.: el estatus social asociado a un determinado cargo de una empresa).

Los Beneficios pueden ser parte integrante del contrato de trabajo individual y colectivo, cómo a su vez estar asociados a variables como periodicidad (como el hecho de que la empresa otorgue un bono por cumplimiento de ciertos años de trabajo en la compañía), el cumplimiento de metas y otros de acuerdo a ciertas condiciones.

La información entregada en este informe, corresponde a una muestra de empresas de estudios realizados por Deloitte el último año.

El análisis de la presencia de los beneficios se entrega de la siguiente forma:

- Presencia Global Porcentual del Beneficio (General de los Empleados): este porcentaje corresponde a la frecuencia de otorgamiento del beneficio a sus empleados, es decir, el porcentaje de empresas de la muestra que otorgan el beneficio.
- Presencia Porcentual del Beneficio (Estamento Ejecutivo): este porcentaje corresponde a la frecuencia de otorgamiento del beneficio al estamento ejecutivo, es decir, el porcentaje de empresas de la muestra que otorgan el beneficio.
- Valor Promedio: corresponde al valor promedio del beneficio según lo que otorgan las empresas de la muestra.

2. ESTUDIO DE BENEFICIOS

2.1. Presencia Porcentual de los Beneficios

El levantamiento de información se basó en un conjunto de beneficios habitualmente entregados por las empresas, en donde se indica en la siguiente tabla la presencia porcentual del beneficio en una muestra de empresas, la periodicidad en que se entrega y el monto promedio⁶ que sirve como referencia de lo que es entregado por el mercado, ya que los beneficios y sus montos varían en función de la estrategia de cada compañía.

Beneficio	Presencia Porcentual	Periodicidad
Seguro de Vida	82%	Anual
Regalo de navidad a hijos	86%	Anual
Canasta de navidad	46%	Anual
Fiesta de navidad a niños	81%	Anual
Regalo de navidad o fin de año	23%	Anual
Fiesta de fin de año	58%	Anual
Bono de escolaridad	80%	Anual
Beca de excelencia académica	67%	Anual
Beca de estudios a trabajadores	46%	Anual
Bono de nacimiento	65%	Según corresponda
Bono por matrimonio	50%	Según corresponda
Bono por fallecimiento trabajador/ carga	37%	Según corresponda
Bono por cuota mortuoria	36%	Según corresponda
Bono por carga	19%	Según corresponda
Bono por hora extra	13%	Según corresponda
Asignación por antigüedad	41%	Cada 5 años de permanencia
Préstamos al personal	34%	Anual
Uniforme	75%	Anual

⁶ El monto promedio de los beneficios señalados se muestra en el documento Resultados del Estudio.xlsx

2.2. Beneficios Específicos para el Estamento Ejecutivo

Beneficio	Presencia Porcentual
Seguro de Vida	82%
Automóvil	55%
Indemnización por años de Servicio por sobre las condiciones legales	34%
Días de Vacaciones adicionales	8%

2.3. Negociación Colectiva

El diseño de la Empresa Eficiente debe respetar la normativa legal vigente, dentro de la que se debe incluir el derecho esencial de los trabajadores, consagrado en el Código del Trabajo, a la libre afiliación a las organizaciones sindicales que puedan constituirse en la empresa.

Dado el tamaño del plantel de la Empresa Eficiente propuesta, conforme al Código del Trabajo, los trabajadores se organizarán a través de sindicatos, los que tienen por función esencial negociar colectivamente las condiciones laborales de sus afiliados. Lo anterior se fundamenta en los artículos N°212 y N°303 del Código del Trabajo⁷

La evidencia del mercado⁸ en relación a estos procesos indica que el pago de un bono de término de negociación es una herramienta muy apreciada, tanto por los dirigentes sindicales, por los trabajadores y por los empresarios, para cerrar los acuerdos. Con ello se logra evitar las huelgas, las cuales crean situaciones de ineficiencia en materia de producción.

⁷ Art. N° 212. “Reconócese a los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica, el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas”.

Art. N° 303. “Negociación colectiva es el procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unan para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, de acuerdo con las normas contenidas en los artículos siguientes.

“La negociación colectiva que afecte a más de una empresa requerirá siempre acuerdo previo de las partes.”

⁸ Benchmark de Prácticas de Negociaciones Colectivas Informe Final-Muestra No Minera, 2008, Watson Wyatt.

2.3.1 Duración de los contratos y convenios representativos⁹

Meses de Vigencia	Tipos de Contrato / Convenio			Porcentaje con respecto al total
	Contratos Colectivos	Convenios Colectivos	Total	
24	7	1	8	24%
26	2	0	2	6%
28	1	0	1	3%
31	0	1	1	3%
36	6	2	8	24%
37	1	0	1	3%
44	2	1	3	9%
46	0	1	1	3%
48	4	4	8	24%
Número de Empresas	23	10	33	100%

Fuente: Benchmark de Prácticas de Negociaciones Colectivas Informe Final-Muestra No Minera, 2008, Watson Wyatt

2.3.2 Contratos Colectivos¹⁰

Estadígrafos	Número de Contratos Colectivos por Empresa	Trabajadores afectados a los contratos colectivos por empresa	% de trabajadores afectados a los contratos v/s dotación total
1° Cuartil	2	377	16%
Promedio	7	2,432	46%
3° Cuartil	10	3,023	66%
Número de Empresas	46		

Fuente: Benchmark de Prácticas de Negociaciones Colectivas Informe Final-Muestra No Minera, 2008, Watson Wyatt

⁹ Benchmark de Prácticas de Negociaciones Colectivas Informe Final-Muestra No Minera, 2008, Watson Wyatt.

¹⁰ Benchmark de Prácticas de Negociaciones Colectivas Informe Final-Muestra No Minera, 2008, Watson Wyatt. El cuadro presenta el instrumento que se utiliza cuando se ha negociado colectivamente a través de un procedimiento reglado.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIOS

Seguro de Vida: Contratación de un seguro de vida que la empresa realiza para cubrir el riesgo de muerte natural, accidental o invalidez total y permanente de sus trabajadores.

Regalo de Navidad a Hijos: Presente otorgado por la empresa a los hijos de los trabajadores con ocasión de Navidad.

Canasta de Navidad: Paquete de alimentos que otorga la empresa en Navidad.

Fiesta de Navidad a Niños: Celebración que realiza la empresa a la familia de los trabajadores.

Regalo de Navidad y/o Fin de Año: Presente otorgado por la empresa al trabajador con ocasión de Navidad y/o Fin de Año.

Fiesta de Fin de Año: Celebración que realiza la empresa para los trabajadores.

Bono de Escolaridad: Suma de dinero anual que otorga la empresa a los trabajadores, a fin de ayudar a cubrir los gastos de educación de sus hijos.

Beca de Excelencia Académica: Ayuda que otorga la empresa a los hijos de trabajadores por su rendimiento en los estudios, es distinta al bono de escolaridad.

Beca de Estudios a Trabajadores: La empresa ayuda a financiar los estudios del empleado, aportando una parte o el total de los gastos de educación superior o de post título.

Bono de Nacimiento: Suma de dinero que concede la empresa al trabajador con ocasión del nacimiento de un hijo.

Bono por Matrimonio: Suma de dinero que proporciona la empresa al trabajador que contrae matrimonio.

Bono por Fallecimiento Trabajador/Carga: Ayuda económica que otorga la empresa a la viuda o familiares con motivo del fallecimiento del empleado.

Bono por Cuota Mortuoria: Ayudas económicas que otorga la empresa al empleado con ocasión de la muerte de un familiar directo.

Bono por Carga: La empresa otorga una ayuda económica adicional por carga familiar.

Bono por Horas Extras: Dinero adicional que otorga la empresa por las horas extras (mayor al legal o pactado contractualmente).

Asignación por Antigüedad: Dinero que otorga la empresa al empleado mensualmente en función de su antigüedad en la empresa. Las empresas que otorgan asignación por antigüedad, calculan este beneficio de diversas formas, monto fijo, un porcentaje del Sueldo Base o según el Ingreso Mínimo Mensual.

Préstamos al Personal: La empresa otorga préstamos monetarios a sus trabajadores por algunas causales

Uniformes: La empresa otorga uniformes o el valor equivalente en ropa de trabajo, este excluye artículos de seguridad.

Automóvil a Ejecutivos: Entregar vehículos de libre disposición a ejecutivos de la empresa, considerando criterios de imagen como necesidades del cargo.

Indemnización por años de Servicio por sobre las condiciones legales: Es una compensación monetaria frente al abandono de la empresa ya sea por despido o renuncia voluntaria sin que se hayan transgredido ciertas cláusulas.

Días Adicionales de Vacaciones: Días adicionales al feriado legal correspondiente a sus trabajadores (15 días hábiles) y feriado progresivo.

