

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**SIMPLIFICACIÓN DE COSTOS PRODUCTO DE EFICIENCIAS
EN EL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO
DE CASO EN TELEFÓNICA DEL PERÚ**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
ANDRES GUSTAVO BENAVIDES RODRIGUEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ECONOMISTA**

Lima – Perú
2017

RESUMEN

La rentabilidad constituye la motivación más importante para todos aquellos que invierten capital en una empresa. Por eso, resulta elemental conocer los factores de los cuales depende dicha rentabilidad y así poder contar con los instrumentos necesarios para controlarlos. Uno de esos factores es la reducción de costos que obedece a causas internas (maximización de utilidades) y externas (competitividad). El Proyecto de Simplificación, adoptado en Telefónica del Perú, constituye una de las técnicas para la reducción de costos de manera sostenible por medio de la generación de una serie de iniciativas de eficiencia en las diferentes áreas de la compañía y con avances periódicos de acuerdo a la fase en la que se encuentren; contribuyendo así a evitar resultados negativos presentes y futuros en los niveles de rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de beneficios y reducir o mantener el nivel de gastos.

DEDICATORIA

La presente monografía va dedicada primero a Dios por haber permitido que goce de salud en cada momento y protegerme en cada paso que doy...

A mis padres, Alejandro y Katty porque que soy fruto de su gran sacrificio y esfuerzo por salir adelante día a día, por inculcarme que todo objetivo es posible cumplir si te lo propones, y sobre todo por darme esos valores que sirven para el resto mi vida...

A mis hermanos, Alex y Jessica, a mis sobrinos a mis cuñados por ofrecerme sus sabios consejos y guiarme por el mejor camino...

Todo esto es posible gracias a cada uno de ustedes.

INDICE GENERAL

CAPITULO I. CONSIDERACIONES GENÉRICAS	
1.1. Problemática.....	1
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Marco Conceptual	5
1.4. Marco Teórico	10
1.5. Fuentes de información	18
1.6. Metodología.....	19
CAPITULO II. CARACTERIZACION DE LA TEMÁTICA	21
CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA.....	27
3.1. Análisis comparativo de los Costos No Comerciales.....	27
3.2. Impacto del Proyecto de Simplificación en el Nivel de Beneficios Económicos	33
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
4.1. Conclusiones	38
4.2. Recomendaciones	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Cantidad acumulada de líneas Móviles portadas al 31 de marzo del 2015	3
Cuadro N° 2: Cantidad acumulada de líneas Fijas portadas al 31 de marzo del 2015.....	3
Cuadro N° 3: Tipos de iniciativas en función las áreas implicadas	23
Cuadro N° 4: Distribución del objetivo de Ahorro Bruto 2017 por áreas y tipo de gasto (en millones de soles).....	26
Cuadro N° 5: Objetivo de ahorros brutos con metas progresivas (en millones de soles).....	26
Cuadro N° 6: Resumen de principales Iniciativas del Proyecto	34
Cuadro N° 7: Cuantificación de las principales Iniciativas del Proyecto	34
Cuadro N° 8: Cantidad acumulada de líneas Móviles portadas al 30 de junio del 2017.....	34
Cuadro N° 9: Cantidad acumulada de líneas Fijas portadas al 30 de junio del 2017	34

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Método de cuantificación de las Eficiencias	19
Gráfico N° 2: Fases de madurez de las iniciativas.....	24
Gráfico N° 3: Evolución de Gastos No Comerciales: comparativa de escenario con eficiencias versus escenario sin eficiencias (en millones de soles).....	27
Gráfico N° 4: Número de iniciativas y ahorros cuantificados según el grado de madurez (en millones de soles).....	28
Gráfico N° 5: Evolución interanual del Gasto de Nómina - No Comercial (en millones de soles)...	28
Gráfico N° 6: Evolución interanual del Gasto de Gestión - No Comercial (en millones de soles)...	29
Gráfico N° 7: Evolución de Ingresos Totales Reales vs Proyectados (en millones de soles).....	33
Gráfico N° 8: Evolución de Gastos Totales Reales vs Proyectados (en millones de soles)	35
Gráfico N° 9: Comparativa del Nivel de Beneficios Totales con Proyecto versus sin Proyecto (en millones de soles).....	36
Gráfico N° 10: Beneficios óptimos y Beneficios reales (en millones de soles)	37

SIMPLIFICACIÓN DE COSTOS PRODUCTO DE EFICIENCIAS EN EL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES: UN ESTUDIO DE CASO EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

CAPITULO I. CONSIDERACIONES GENÉRICAS

1.1. Problemática

En Europa, la liberalización de las telecomunicaciones producto de la regulación generó una mayor competencia por inversión en infraestructuras hasta el punto de ocasionar una saturación por penetración en servicio móvil (básicamente en internet). Ello, a su vez, se tradujo en presiones a la baja en el precio de las tarifas y el impacto de mayor significancia fue que el mercado europeo ha sufrido un período de decrecimiento con respecto al valor total de la industria de telecomunicaciones. Esta inminente competencia en los precios de las tarifas generó entonces que las operadoras opten estrategias orientadas hacia la reducción de costos ocasionando así la creación de metodologías para dicho objetivo. Por otro lado, esto ha ayudado a trasladar estos modelos minimizadores de costo no solo al sector en mención, sino también a otras industrias donde anteriormente los gastos se manejaban únicamente a través de presupuestos

En el Perú, el sector de telecomunicaciones también ha sufrido grandes cambios desde la última mitad de la década de los noventa. Primero, con la privatización de las empresas públicas (Compañía de Telefonía del Perú - CPT) y luego con el ingreso de un mayor número de empresas al mercado, las cuales emplean distintas tecnologías y ofrecen nuevos productos o servicios a distintos segmentos. Asimismo, la calidad del servicio ha ido mejorando notablemente y la demanda de acceso poco a poco va logrando ser satisfecha, al tiempo que la tarifa de conexión se redujo y que las tarifas de servicio local y de renta básica van acorde con el nivel costos. De igual manera, se desarrollaron otros mercados como el de servicios móviles, internet, televisión por cable y alquiler de circuitos. A diferencia del servicio de telefonía fija y del servicio portador de larga distancia nacional e internacional que se mantuvieron bajo un régimen de concurrencia limitada hasta agosto de 1998, los servicios móviles, portador local, de internet y el servicio de televisión por cable permanecieron bajo un régimen de libre competencia. Sin embargo, es a partir de la liberalización total del mercado de telecomunicaciones que éste se ha dinamizado, permitiendo que los usuarios obtengan mayores beneficios en términos de menores tarifas, mejor calidad y mayor variedad de productos.

Cada vez más personas emplean los servicios de las distintas operadoras, lo cual se traduce por una creciente demanda de las famosas redes sociales que ayudan a acortar distancias, evitar movilizarse al hacer uso de pagos por internet, comprar, acceder a información y conocimiento, entre otras; generando que dichas empresas inyecten dinero en la economía mediante una mayor inversión en aras de mejorar infraestructura o de ampliar coberturas y todo ello manteniendo un nivel de precios competitivos y atractivos para el cliente. Las personas van evolucionando según su edad, empezando a vincularse con la tecnología volviéndola así parte de su día a día. Durante los últimos dos años, el mercado de telecomunicaciones, por ende, ha ido evolucionando para ir de la mano con las necesidades de esa creciente demanda, generando a su vez que las ofertas se hagan cada vez más replicables por los competidores en juego. El modelo actual consiste en que el cliente demanda y las operadoras responden con mayores beneficios con el fin de sobresatisfacer expectativas y llegar a poseer “ventajas comparativas” frente a sus competidores. Esto ha quedado demostrado con la reciente fiebre por necesidad de aplicaciones tales como Pokemon Go, Facebook, Twitter, Instagram, Whats App, entre otras que incluyan gratuidad y términos de “ilimitado”); sin embargo, los estudios señalan que este ritmo no es sostenible en el largo plazo. Asimismo, el mercado se encuentra saturado de ofertas comerciales y publicidad por doquier, generando una confusión en la población al momento de optar por una opción de afiliación a cierta operadora.

Tal es así, que la desconcentración del mercado de telefonía móvil a marzo del 2015 ya mostraba una dinámica creciente de líneas portadas o migradas hacia otra operadora cuyo número ascendió a 313,444 líneas. Esto debido a la aprobación de la Ley de Portabilidad Numérica para el servicio Móvil por el poder legislativo el 16 de julio del 2014. Asimismo, observando a detalle el Cuadro N°1, Telefónica del Perú (que en adelante llamaremos Telefónica) representa el 45% del total de líneas cedidas o perdidas (139,945 líneas), encima de Claro con un 44% (137,197 líneas). Mientras que por el lado de líneas recibidas o ganadas se observa en primer lugar a Entel beneficiándose con un 50% del mercado portado (156,091 líneas) y a Claro con un 28% del total (86,706 líneas). Adicionalmente, del mismo cuadro podemos inferir que, del total de líneas cedidas por Telefónica, un 55% migró a Entel y un 39% lo hizo a Claro.

Si bien, al cierre de marzo del 2015, tanto Telefónica como Claro pierden casi la misma proporción del mercado, en términos netos (líneas recibidas menos líneas perdidas) el impacto es más desfavorable para la primera. Esta mayor competencia entre operadoras por participación de mercado móvil se tradujo coherentemente en una caída del precio de las tarifas móviles (servicios prepago y postpago) y en un crecimiento de la demanda del servicio a nivel de todo el sector.

Cuadro N° 1: Cantidad acumulada de líneas Móviles portadas al 31 de marzo del 2015

Líneas Móviles Portadas del 16/07/14 al 31/03/15		Operador receptor (Gana clientes)				Total clientes perdidos
		Entel	Bitel	Claro	Telefónica	
Operador cedente (Pierde)	Entel	-	184	16,768	12,225	29,177
	Bitel	1,069	-	4,792	964	6,825
	Claro	82,591	3,231	-	51,375	137,197
	Telefónica	72,431	2,368	65,146	-	139,945
Total clientes ganados		156,091	5,783	86,706	64,564	313,144

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica, marzo 2015, OSIPTEL (elaboración propia)

De igual manera, pero con un impacto mucho menos significativo (18,719 líneas), el mercado de Telefonía Fija viene mostrando una mayor dinamización producto de líneas portadas entre las operadoras. Aquí, el nuevo procedimiento de portabilidad Fija fue aprobado diez días después al del negocio Móvil. Observando el Cuadro N°2 se evidencia que, del total de líneas perdidas a finales de marzo 2015, Telefónica representa el 77% y, en segundo lugar, pero mucho más alejado se ubica Claro con un 9%. En términos netos podemos afirmar que el mayor beneficiado con dicha Ley en el negocio Fijo sería claro con un total 14,004 líneas fijas ganadas.

Esto se puede explicar básicamente a que el mercado de Telefonía Fija en Perú estaba concentrado en un solo operador; es decir estaba caracterizado por operar en condiciones monopolísticas, por lo que la aprobación de la mencionada Ley de Portabilidad sólo causó que el mercado se torne competitivo gracias a la entrada de nuevas operadoras.

Cuadro N° 2: Cantidad acumulada de líneas Fijas portadas al 31 de marzo del 2015

Líneas Fijas Portadas del 26/07/14 al 31/03/15		Operador receptor (Gana clientes)				Total clientes perdidos
		Level 3	Claro	Telefónica	Otras*	
Operador cedente (Pierde)	Level 3	-	91	264	705	1,060
	Claro	0	-	1,274	495	1,769
	Telefónica	1	13,689	-	760	14,450
	Otras*	61	224	27	1,128	1,440
Total clientes ganados		62	14,004	1,565	3,088	18,719

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica, marzo 2015, OSIPTEL (elaboración propia)

*Otras: Optical Networks, Americatel Perú, Netline, Convergía, Level3, Anura, Inversiones OSA, Wimmer Systems, Moche Inversiones, Fravatel, Infoductos, Velatel, Compañía Telefónica Andina

Toda esta dinámica de portabilidad convertida en una competencia por reducción de precios en las tarifas viene generando un deterioro en los beneficios totales del sector, dado por la caída en el nivel de los ingresos de las empresas participantes. Los números nos dicen que entre los años 2011 y 2016 la demanda en el sector telecomunicaciones y otros servicios de información creció a una tasa promedio anual de 10.7%, resultado que se sustenta por el aumento de los servicios de internet (12.6%), televisión por suscripción (11.6%) y telefonía (9.3%). Por su parte, la transmisión de datos y otros servicios de telecomunicación creció en 4.8%. Motivo por el cual, las empresas operadoras entrantes (Entel y Bitel) pasaron de una participación en el mercado del 4.6% en 2014 al 18.7% en conjunto al cierre de 2016.

Ante ello, existen dos palancas de gestión para asegurar que los márgenes de utilidad no alcancen cifras negativas: incrementando ingresos (por medio de una mejora en la participación del mercado asociada a la generación de valor agregado o diferenciación en ciertas ofertas), o reduciendo costos (buscando ser más eficientes y eficaces en la utilización de los recursos, asegurando así la sostenibilidad a lo largo del tiempo).

Para ser líder en costos de la industria se requiere poner foco en explotar las ventajas comparativas que se poseen internamente (recursos humanos, tecnología, despliegues de infraestructura, entre otros). Una de las formas de lograr dicho objetivo es realizando las actividades de una manera diferente, cuestionando si cada costo en que incurre la empresa es realmente indispensable. Es así como dentro de Telefónica España (sede principal) se creó la Oficina Global de Simplificación,

El presente trabajo pretende demostrar cómo dichas acciones en cuanto a los costos que se imputan de manera recurrente (costos operativos no comerciales), nos llevan a cambios de fondo que se traducen en eficiencias sostenibles en el tiempo, consiguiendo con ello menguar el impacto negativo en el nivel de beneficios económicos de una empresa.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General:

Evaluar la eficiencia y eficacia del Proyecto de Simplificación de Costos en Telefónica del Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Analizar el nivel de costos no comerciales comparando el escenario sin Proyecto versus el escenario con Proyecto para el período 2015 – 2017.
- Evaluar el impacto del Proyecto de Simplificación analizando el nivel de beneficios económicos reales y el nivel beneficios económicos óptimos en el período 2015 – 2017.

1.3. Marco Conceptual

Los costos, son la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien o servicio. Incluye el gasto de los insumos, mano de obra y los gastos indirectos de producción. Todo costo, es el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; además se consideran los pagos a los factores de producción: al capital (beneficios, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a empleados; así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.). El concepto de costo está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien y es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar algún objetivo.

Algunos costos de la empresa pueden variar conforme varía el volumen de producción, mientras que otros permanecen constantes, dando lugar a dos tipos de costos: los **Costos Fijos**, que son aquellos en los que incurre una empresa, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción (son vitales para mantener la estructura de la empresa) y los **Costos Variables**, que son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de producción, de ventas o de prestaciones de servicios y se incurren a medida que se acelera el ritmo de actividad en la empresa. A la suma de ambos tipos se les denominan **Costos Totales**.

Adicionalmente, los costos también pueden ser clasificados de la siguiente manera:

a) *Según los períodos:*

- *Costos corrientes:* aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (ej.: fuerza motriz, jornales).
- *Costos previstos:* incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (ej.: cargas sociales periódicas).

b) *Según la función que desempeñan:*

- *Costos industriales*
- *Costos comerciales*
- *Costos financieros*

c) *Según la forma de imputación:*

- *Costos directos:* aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
- *Costos indirectos:* aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto, se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

d) *Según la forma de concentración:*

- *Costeo por órdenes:* cuando se fabrica de acuerdo a pedidos especiales de los clientes.
- *Costeo por procesos:* cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí

La curva de Isocosto, es aquella que representa las diferentes combinaciones que se pueden obtener de dos factores determinados a un costo dado. Los isocostos son líneas que muestran las combinaciones de los montos de los bienes o de los factores de la producción que se pueden adquirir con el mismo gasto total. Son rectas, afirmándose con esto que la empresa no tiene control sobre los precios de los insumos, aunque los precios sean iguales, no importa cuántas unidades se compren. Se ha establecido en casi todos los procesos de producción, que existe la posibilidad de sustituir un insumo por otro. Siempre que la posibilidad exista, el gerente de producción tiene que decidir la mejor combinación que debe emplear para un nivel de producción dada.

El ingreso, es el flujo de recursos que recibe un agente económico correspondiente a remuneraciones por la venta o alquiler de factores que posee. Este puede expresarse en pago de bienes y servicios o en dinero. También se puede considerar como ingreso a las transferencias que reciben los agentes económicos tales como subsidios, donaciones, etc. Todo ingreso, además, puede adoptar la forma de

salario, interés, dividendo, renta o beneficio. Se dividen en ingreso corriente, que es el pago que efectivamente se percibe en cada período; y en ingreso permanente, que corresponde al retorno que debería recibir todo agente por el stock de capital físico y humano que posee.

La rentabilidad, es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad del productor, demostrada por los beneficios obtenidos de las ventas realizadas y utilización de inversiones. Estos **beneficios económicos** a su vez, son la conclusión de una actividad productiva competente y de una planeación integral de costos y gastos. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Eficiencia y Eficacia

Según Robbins y De Cenzo (2009), la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. Señalan que, eficiencia significa hacer una tarea correctamente y a la relación que existe entre insumo – producto. Es decir, toda vez que se obtenga más producto de la utilización de determinado insumo, se habrá logrado ser eficiente. De igual manera se cumple si se obtiene el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo), les interesa emplearlos de manera eficiente, por ello reducir los costos de los recursos en su mínima expresión resulta muy importante, pero ello no basta para conseguir la eficacia.

Se llama eficacia a hacer las tareas correctas, es decir alcanzar las metas propuestas. De ello se desprende la siguiente interrogante: ¿Pueden las organizaciones ser eficientes, pero no eficaces? Si bien, por lo general una gran eficiencia va de la mano con una gran eficacia hay veces en las cuales resulta ser eficaces pasando por alto el hecho de ser eficientes; es decir, alcanzar las metas, pero a un costo muy elevado. Con frecuencia, una mala administración es producto de la ineficiencia o ineficacia, o la eficacia conseguida a través de procesos y actividades ineficientes.

Según Esteban García y Coll Serrano (2003) en su monografía de Estudios de Economía Aplicada, la eficiencia, como consecución de una meta al menor coste, está vinculada al aprovechamiento óptimo de los recursos que se emplean en la obtención de una utilidad, En el supuesto de que la diferenciación no sea posible, los costes, y por ello, la eficiencia aparece como la vía necesaria. No cabe separar

completamente la eficiencia y el conjunto de acciones posibles para ser competitivos, al contrario, su presencia facilita la competitividad y, por ello, la presencia de competidores induce a la búsqueda de la eficiencia (Porter, 1990). Sin embargo, la eficiencia no agota el conjunto de estrategias para el logro de la competitividad y su análisis, supone centrar la atención en la tecnología existente, los recursos y los precios de estos. La clave consiste en aprovechar al máximo los recursos y hacerlo adaptándose a los precios. Quien lo consiga será eficiente; quien no, incurre en ineficiencias que le suponen un deterioro para competir e infringirá un costo social innecesario por el desaprovechamiento.

La eficiencia es un concepto que con frecuencia se utiliza como sinónimo de productividad: un colaborador eficiente debe utilizar los materiales brindados con el mínimo de desperdicio; emplear el mínimo tiempo posible en la producción, sin deteriorar la calidad del producto; utilizar los servicios (electricidad, agua, gas, etc.) en las cantidades necesarias, sin desperdicio, y utilizar los medios tecnológicos (máquinas, equipos, herramientas, etc.) de manera tal que no se deterioren más de lo normal. El uso y conocimiento de los estándares de producción le permitirán saber qué sucede y cómo aprovechar de manera óptima sus recursos. El colaborador debe participar en la elaboración de los estándares y en la medición de su propia eficiencia, pero esto sólo se puede lograr cuando existe participación, compromiso, logro y reconocimiento.

Por otro lado, resulta necesario precisar algunos conceptos particulares que se emplean dentro del Proyecto de Simplificación. La estructura de gastos se caracteriza por ser de tres tipos:

- ❖ **Gastos Operativos:** son los costos que se incurren recurrentemente y que son vitales para asegurar la continuidad, funcionamiento y seguridad del servicio.
- ❖ **Gastos de Nómina:** son aquellos gastos directamente asociados con el salario del personal en planilla de Telefónica, incluyendo gratificaciones, compensaciones por tiempo de servicios y participación de utilidades. En efecto, son los gastos por mano de obra.
- ❖ **Gastos de Inversión:** son inversiones en bienes de Capital que generan beneficios. Un gasto de inversión se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

Asimismo, cabe mencionar que el Proyecto nace con un enfoque orientado a reducir los gastos de gestión o de soporte, por lo cual se hizo una apertura de los gastos en:

- ❖ **Gastos Comerciales:** son aquellos costos que tienen injerencia en la consecución de los ingresos de la compañía, y que forman parte de los gastos operativos pero asociados a rubros de: interconexión, roaming, publicidad, equipamientos, contenidos, derechos TV, terminales móviles, comisiones, etc.; también se les denomina costos de venta.
- ❖ **Gastos No Comerciales:** son aquellos costos que no se asocian directamente con la generación de ingresos, tales como: alquileres, mantenimientos de planta y equipos, energía, viajes, asesorías y consultorías, combustibles, logística, eventos, entre otros. Es importante aclarar que, dentro de esta clasificación, están incluidos:
 - Gastos Operativos (parte de ellos)
 - Gastos de Nómina o de mano de obra en su totalidad
 - Gastos de Inversión en su totalidad

Además, para calcular los impactos económicos producto de eficiencias, se establecieron dos conceptos de ahorro:

- ✓ **Ahorros Brutos:** es la diferencia entre el escenario sin eficiencias (línea base proyectada con ratios de inflación o crecimiento) y el escenario con eficiencias.
- ✓ **Ahorros Netos:** es la diferencia entre el escenario con eficiencias (iniciativas de ahorro generadas e implementadas en el Proyecto) y el escenario de línea base 2014 desde el cual se partió.

Perímetro: es el universo de costos a atacar mediante las iniciativas de eficiencia del Proyecto que luego se traducirán en reducción de gastos.

Resulta importante mencionar que, si bien se definen estos dos conceptos de ahorro, la cuantificación de las iniciativas del Proyecto se orienta básicamente en los Ahorros Brutos, los cuales podremos observar en el tercer capítulo del presente trabajo.

1.4. Marco Teórico

Como explican Pyndick y Rubinfeld (2001) dentro de la elección de factores que minimizan los costos se utilizan dos factores variables: trabajo (en horas diarias) y capital (en horas de uso de maquinaria al año). Mencionan que la cantidad de cada factor que utiliza una empresa depende básicamente de los precios de estos mismos. Dentro del precio del capital a largo plazo, toda empresa puede ajustar la cantidad de capital que utiliza, lo cual implica que decide cuánto empleará en el futuro. A diferencia de lo que ocurre con el gasto en el trabajo, es necesario hacer grandes gastos de capital en una etapa inicial. Para comparar el gasto de la empresa en capital con su costo laboral debe expresarse como un flujo. Para ello, se debe amortizar el gasto repartiéndolo durante la vida del activo teniendo en cuenta los intereses que hubiera generado por invertirlo de otra manera (costo de oportunidad).

Estos autores argumentan también que, a medida que los trabajadores y directivos adquieren más experiencia al momento de producir, el costo marginal y costo medio de producción de una determinada cantidad disminuyen por cuatro razones:

- Los trabajadores suelen tardar más en realizar una determinada tarea las primeras veces. A medida que son más expertos, aumenta su velocidad.
- Los directivos aprenden a proyectar el proceso de producción más eficazmente, desde el flujo de materiales hasta la organización de la propia producción.
- El personal técnico, que al principio es muy cauto en el diseño de productos o servicios pueden adquirir suficiente experiencia para introducir tolerancias en el diseño que ahorren costos sin aumentar defectos. La mejora y el aumento de las herramientas especializadas y de la organización de la planta también pueden reducir el costo.
- Los proveedores pueden aprender a elaborar los inputs que la necesita la empresa más eficientemente y traspasarle, en parte, esta ventaja en forma de una reducción en los costos que incurre la empresa.

Pyndick y Rubinfeld (2001) también definen la estimación y predicción de costos, en el que una empresa que esté expandiendo o contrayendo sus operaciones necesita predecir cómo evolucionarán sus costos a medida que varíe la producción. Los costos futuros pueden estimarse a partir de una función de costos. Supongamos que quisiéramos caracterizar el costo de producción a corto plazo de la industria automovilística. Podríamos obtener datos sobre el número de automóviles producidos por cada compañía y relacionas esta información con el costo variable de producción. La utilización del

costo variable en lugar del costo total evitará el problema de tratar de atribuir el costo fijo del proceso de producción de una empresa que fabrica muchos productos al producto específico en estudio.

De igual manera, Varian (2010), en la quinta edición de su libro “Un enfoque actual de Microeconomía Intermedia”, nos dice dentro del capítulo de minimización de costos que, una empresa es minimizadora si obtiene cualquier nivel de producción $y \geq 0$ al costo más bajo posible. $C(y)$ denota el costo total más bajo posible para producir y unidades de producto. Cuando la empresa enfrenta como dados los precios de los insumos $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$ el costo total se escribe como: $C(W_1, W_2, \dots, W_n)$. Consideremos una empresa que emplea dos insumos para obtener cierto producto con función de producción $y = f(X_1, X_2)$, tomando como dado el volumen de producción $y \geq 0$. Dados los precios de los insumos W_1 y W_2 , el costo del conjunto de insumos (X_1, X_2) es:

$$w_1x_1 + w_2x_2$$

Entonces, el problema de minimización de costos de la empresa es:

$$\min_{x_1, x_2 \geq 0} w_1x_1 + w_2x_2$$

Sujeto a: $f(x_1, x_2) = y$

Las cantidades de $x_1^*(w_1, w_2, y)$ y $x_2^*(w_1, w_2, y)$ en el conjunto de insumos de menor costo. Vienen a ser las demandas condicionales de la empresa por los insumos 1 y 2. Entonces, el costo total más bajo posible para producir el nivel y es, es consecuencia:

$$c(w_1, w_2, y) = w_1x_1^*(w_1, w_2, y) + w_2x_2^*(w_1, w_2, y)$$

Generalmente, dados W_1 y W_2 , la ecuación de la Curva de Isocosto está dada por:

$$w_1x_1 + w_2x_2 = c$$

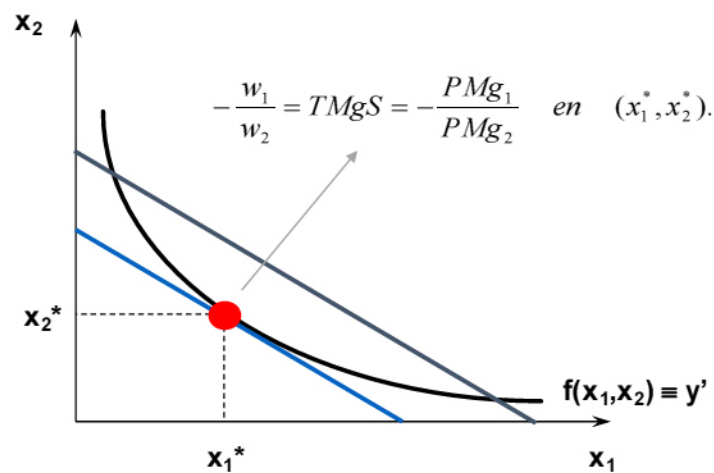
O lo que es lo mismo:

$$x_2 = -\frac{w_1}{w_2}x_1 + \frac{c}{w_2}$$

Donde la pendiente es:

$$-\frac{w_1}{w_2}$$

Todo lo anterior se puede trasladar al siguiente gráfico:



Por su parte, Fernández – Baca (2010) enuncia el principio general de la eficiencia económica en la manera que, cuando una empresa está tomando sus decisiones de producción está determinando, por un lado, los precios a los cuales que desea colocar dichos productos y comprar los insumos, y, por otro lado, las cantidades que desea producir y utilizar de cada uno de los insumos. Sin embargo, la empresa no puede fijar precios y cantidades de manera unilateral, dado que está sujeta a restricciones:

- Tecnológicas: proyectos de producción técnicamente factibles.
- Del mercado: producto de la interacción con los consumidores y empresas competidoras se crean restricciones de precio y calidad de productos finales e insumos.

Señala a su vez que, el concepto de eficiencia económica no se limita a empresas que maximizan ganancias, sino a toda organización que busque satisfacer los objetivos para los cuales fue constituida, contribuyendo así al bienestar general. Las empresas venden sus productos y compran sus insumos en mercados perfectamente competitivos, de tal manera que no tienen injerencia en los precios de compra o de venta y, por lo tanto, toma decisiones de producción económicamente eficientes al buscar la maximización de sus ganancias.

La eficiencia económica puede ser vista de dos maneras:

- i) Maximizar el volumen producido del bien o servicio, con un presupuesto fijado.
- ii) Minimizar el costo de producir un volumen fijado del bien o servicio en cuestión.

La regla para combinar eficientemente los insumos es la misma en ambos casos, y todo proyecto de maximización de la cantidad producida, sujeto a un presupuesto dado, puede ser expresado como un proyecto de minimización de costos de producción. Cada proyecto puede ser visto, por lo tanto, como el reflejo del otro lo que da origen al famoso problema de la dualidad.

Para Marysela Morrillo, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes de Venezuela, antiguamente las estrategias de reducción de costos se reflejaban al interior de la organización y consistían en el aprovechamiento de la capacidad instalada para disminuir los costos unitarios y generar un apalancamiento operativo positivo (incremento de los ingresos de forma más que proporcional en relación a los costos por la presencia de costos fijos en la estructura de costos). Señala que la contabilidad gerencial tradicional tiene como causal única de costos al volumen de producción y que su pensamiento gira alrededor de los costos fijos frente a los variables, con el análisis del modelo costos volumen-utilidad y el punto de equilibrio.

Ella nos dice también que, actualmente dado los avances tecnológicos, se generan enormes diferenciaciones de productos con ciclos de vidas más cortos, y con exigencias de calidad, y que por ello es difícil reducir costos atendiendo sólo al volumen de producción. Respecto a los causales de costos, señala que la gerencia estratégica de costos acepta que los costos son impulsados por diversos factores interrelacionados en forma compleja, y el hecho de encasillar el comportamiento de costo a una simple cuestión de volumen puede ser estratégicamente peligroso.

Señala además que, no existe una estrategia de reducción de costos que pueda generalizarse, para diseñar y adoptar alguna se debe considerar el sector en el cual se desenvuelve la empresa y la intención de la gerencia. Sin embargo, la contabilidad de gestión ha desarrollado técnicas que pueden ayudar a alcanzar la eficiencia, criterios que identifican las actividades, de producción y comercialización, innecesarias a fin de abatir costos y a la vez incrementar la calidad. Antiguamente los sistemas de costos acumulaban costo a fin de valorar inventarios y calcular el costo de lo vendido, olvidándose de que la función de costeo es la administrar costos y buscar mejoras continuas. Por ello, la tendencia moderna se orienta a la creación y utilización de la contabilidad de gestión o dirección cuyo objetivo es la toma de decisiones para la competitividad, considerando el contexto de la organización, a través de la planeación estratégica y la mejora, cuantitativa y cualitativa, de procesos internos en todas las funciones y segmentos de la organización; así como la asignación eficiente de recursos escasos analizando las funciones de costo, producción y el comportamiento del mercado, para la maximización de beneficios.

Shank y Govindajarán (1998) nos dicen que, las empresas, al tener presentes y manipular un conjunto de causales de costos más grande (calidad, diseño de producto, lazos con proveedores y clientes, líneas de productos y otros) tienen más posibilidades de recuperar su rentabilidad, que aquellas que piensan que la rentabilidad sólo depende del uso eficiente de planta. Erróneamente las reducciones de costos son prácticas coyunturales, realizadas de forma elemental sólo cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos.

El proceso de reducción, en un análisis de corto plazo, presenta un enfoque limitado que genera resistencia y concluye con la reducción de costos diluida y no con un seguimiento e información oportuna. Por ello se plantea que toda reducción debe establecerse como una estrategia resultante de la visión y definición estratégica del negocio. Las empresas no sólo requieren reducir costos por cuestiones relacionadas con las utilidades (enfoque interno), sino también por factores relacionados con la competencia (enfoque externo). Cualquiera que sea el enfoque de la estrategia, apunta a la maximización de las utilidades, a través de supervivencia y crecimiento. Se pueden analizar las razones de origen interno, pero las razones externas son las que tienen que ver con los costos del producto y con la creación de valor (Falicoff, 1997).

Una empresa requiere disminuir sus costos, porque sencillamente sus competidores trabajan con costos menores o porque los precios son impuestos por la competencia. Es cierto que la empresa también puede crear mayor valor a sus clientes con el mismo costo que la competencia o crear un valor equivalente con un costo inferior, y así crear una ventaja competitiva, partiendo de que la generación de valor no es mayor costo sino mayor satisfacción al cliente a través de diferenciación con características de producto (empaques, frescura, rapidez y certeza de distribución, instrucciones, atención al cliente) importantes para el consumidor. El hecho de que un producto tenga un alto valor a los consumidores (calidad), también asegura a la empresa estabilidad en el mercado que a su vez resguarda e incrementa su nivel de ingresos y por ende su rentabilidad, siempre que el valor generado supere los costos incurridos para realizarlo (Falicoff, 1997).

Existen criterios enmarcados dentro de la contabilidad de gestión y la administración de costos, los cuales identifican las actividades innecesarias, a fin de disminuir costos producidos por las ineficiencias, e incrementar a la vez la calidad, tanto en las actividades de producción como en las de comercialización. Estas técnicas son adoptadas por empresas que desean liderazgo en costos para competir (Ramírez, 1997).

Cuando se maneja un margen de utilidades con unos ingresos constantes (ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la rentabilidad económica, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en la rentabilidad financiera. La reducción de costos también es una salida para las empresas industriales, que siempre tienen altos niveles de activos, es decir, deben controlar sus costos para contrarrestar la baja rotación de activos y obtener una rentabilidad económica más elevada.

Todo sistema de costos debe permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables (costos, ventas, activos, y otras) para incrementar la rentabilidad financiera, puesto que gran parte del comportamiento de dichas variables dependen del mejoramiento continuo, que permite a su vez el uso racional de recursos (reducción de costos y activos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor y diferenciación al producto (incremento de la unidades vendidas y precios).

La economía occidental ha estado citando exitosos modelos japoneses, que apuntan a la maximización de beneficios mediante la minimización de costos. La diferencia radica en la cultura de gestión. En Japón no se recorta, se racionaliza, por ejemplo, no se despide al trabajador sino se le

hace consiente de la crisis o recesión que vive su empresa y acepta ser retirado mientras que la misma se recupera. Cada trabajador está involucrado en la estructura de costos y preparado para cristalizar sus ideas. Por ello, antes de comenzar a reducir costos es recomendable recordar el criterio de la racionalización, que no es recortar, sino aplicar el principio de la necesidad para evitar disminuciones en la calidad del producto, basado en la sistematización, la participación de todas las líneas del personal y la permanencia (Cagliolo, 1997).

El éxito de la reducción de costos por sencilla o ingeniosa que sea, depende de los deseos de realizar los cambios, de la comunicación, del apoyo de la dirección, y de la dedicación. El éxito no depende del tecnicismo sino de factores motivacionales y grupales (Cagliolo, 1997), también depende de la originalidad de la idea. Además, es conveniente evitar que los clientes se sientan amenazados por las medidas de reducción de costos de la empresa, por cuanto se reflejaría en la imagen y por consiguiente en el nivel de ventas (Amat, 1998).

Se dice que el verdadero trabajo en una reducción de costos es el recortar el exceso. Por eso es necesario identificar donde la eficiencia de alguna parte de la producción puede ser mejorada, o donde se pueden ajustar y consolidar funciones que no seas críticas en una empresa (Pricewaterhouse, 2007). Se sabe además que no se le puede llamar así a una eliminación de gastos mediante procesos que perjudiquen a largo plazo a la empresa ya que interfiere con el proceso de calidad.

Para Fresco (2000), la reducción de costos se puede hacer mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos (entendiendo por recursos a todos aquellos elementos necesarios, tangibles e intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos). Adicionalmente, Fresco menciona que para reducir los costos se deben realizar al mismo tiempo siete actividades:

- i. *Mejoramiento de la calidad*: es un proceso esencial que da como resultado una disminución de errores, de productos defectuosos y sobre todo de eliminación de re-trabajos, acortando tiempos y disminuyendo el consumo de recursos escasos. Además, la calidad genera una mayor satisfacción en los clientes lo cual genera un incremento de ventas que decanta en mayores beneficios para la compañía. Otra consecuencia de buena calidad podría ser el aumento del valor de marca.

- ii. *Mejoramiento de la productividad*: aquí se busca mejorar el nivel de productividad para generar un mayor volumen con una cantidad constante de insumos, maquinaria, equipos, instalaciones y componentes.
- iii. *Recaudación de inventarios*: el problema de mantener un inventario alto es que ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento, absorbiendo los activos financieros, los cuales no generan ningún valor agregado, sino altos costos de almacenaje. Es por ello que hay una necesidad en las empresas de que los inventarios sean bajos para que los costos asociados sean escasos o tiendan a ser cero.
- iv. *Acortamiento de las líneas de producción*: una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de responsables, mayor cantidad de trabajo, uso de maquinarias, agua, luz entre otros; es por ello que los procesos de producción se deben analizar y reformular con el objetivo de reducir todos estos gastos que implica una línea prolongada.
- v. *Reducción de tiempos muertos*: en muchas empresas podemos encontrar maquinarias y equipos que están descompuestos o con alguna falla mínima que no permite que continúen funcionando, es cuando se da lugar a tiempos muertos, incumplimiento en tiempos de entrega y hasta generación de defectos en los productos finales. Una buena iniciativa es el desmantelamiento de equipos obsoletos para ganar espacios y ahorrar costos hundidos tales como energía, alquileres de espacios, licencias, entre otros.
- vi. *Reducción de espacios utilizados*: Para Fresco, la eliminación de bandas transportadoras, el acortamiento de líneas de producción y la incorporación de estaciones de trabajo separadas reduce el inventario y reduce necesidades de transporte. Todo ello genera consecuentemente la menor necesidad de espacio, pudiendo utilizar los espacios sobrantes en la implantación de nuevas líneas y reduciendo costos.
- vii. *Reducción del tiempo total del ciclo*: un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo operacional.

1.5. Fuentes de Información

La información a presentar en el presente trabajo monográfico se ha trabajado de los archivos internos recabados del equipo de Simplificación, los cuales agruparemos y llamaremos en adelante “Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica”. Este agrupamiento contiene los siguientes archivos:

- Conceptos y metodología particular del Proyecto de Simplificación: *Kick Off_Proyecto de simplificacion v.presentada, PMO Toolkit v.presentada, Proyecto Simplificación_Manual de usuario Herramientas PMO_para uso interno, SteerCo#1_Diagnóstico v.20, Proyecto Simplificación_principales iniciativas*
- Objetivos del Proyecto: *Escenarios Do Nothing_v.19*
- Base consolidada de ahorros e iniciativas: *Masterlist*
- Resultados de Gastos No Comerciales: *PC17_SteercoRegional15_v3*
- Cuantificación de iniciativas: *Carpeta Business Case por áreas*
- Resultados de Beneficios: *Cuenta_Márgenes_OIBDA_15_16_17*

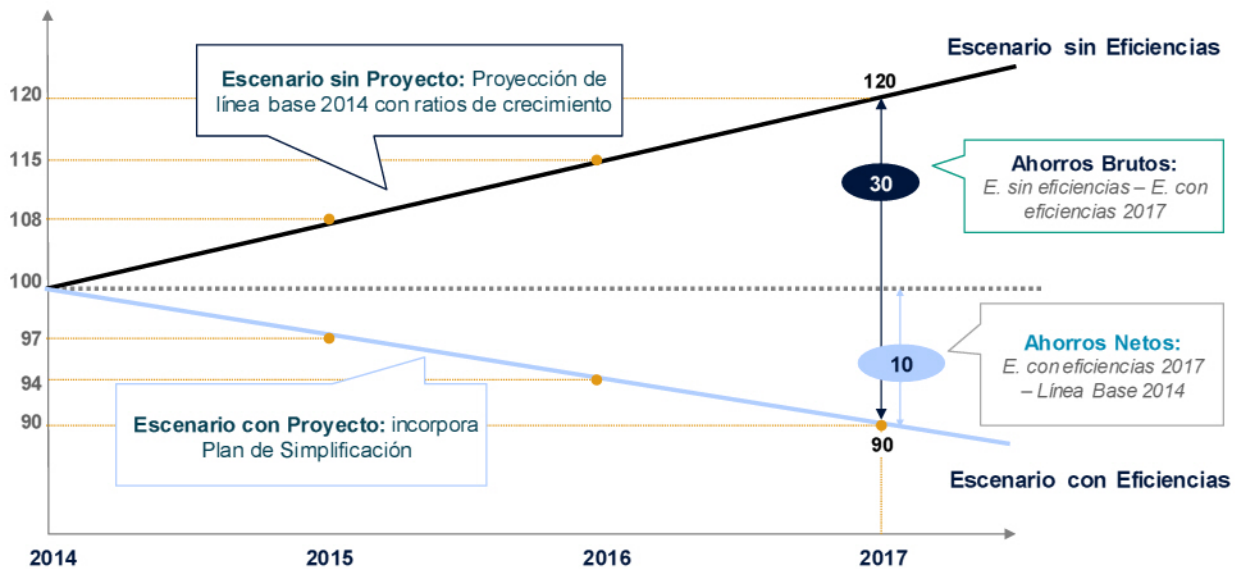
Asimismo, se ha tomado información tanto del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones como de la Superintendencia de Banca y Seguros, extrayendo archivos tales como:

- Reporte de Portabilidad: *Informe OSIPTEL*
- Informe Anual de Rentabilidad: *Portal Web SBS*

1.6. Metodología

Para el desarrollo del primer objetivo “Realizar un análisis del nivel de costos No Comerciales comparando el escenario sin Proyecto versus el escenario con Proyecto para el período 2015 – 2017”, se eligió emplear la metodología comparativa propia del Proyecto la cual nos muestra el panorama completo de los Costos Operativos, con cifras reales para los años 2015 y 2016, y proyecciones de cierre para el año 2017. Esta metodología, a su vez contempla coberturas porcentuales entre los ahorros cuantificados de las iniciativas (de acuerdo al grado de maduración) y los objetivos por área. Además, se puede distinguir de una manera más clara a través del Gráfico N°1:

Gráfico N° 1: Método de cuantificación de las Eficiencias



Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación - Telefónica

Asimismo, para obtener el objetivo número dos “Evaluar el impacto del Proyecto de Simplificación analizando el nivel de beneficios económicos reales y el nivel beneficios económicos óptimos en el período 2015 – 2017”, definiendo como nivel óptimo al escenario en donde la empresa no obtiene resultados por debajo de los 3,000 millones de soles. Todo esto, con la finalidad de que la empresa se mantenga como la firma incumbente dentro de la industria dominando el mercado, siendo líder, continúe brindando la variedad de servicios en oferta y no se extinga. La idea del Proyecto es asegurar la sustentabilidad de la firma a largo plazo. Para ello, se utilizará la fórmula de Beneficios Totales enunciada a continuación:

$$BT = IT - CT$$

Donde:

BT: es el nivel de beneficios total obtenido en el resultado de la operadora

IT: es el ingreso total

CT: es el costo total

Cabe resaltar que, tanto el IT como el CT son datos ya obtenidos de las cuentas de resultados de Telefónica, cuya fuente fue mencionada en el punto 1.5 del capítulo I del presente trabajo y pertenece al área de Control de Gestión.

CAPITULO II. CARACTERIZACION DE LA TEMÁTICA

El Proyecto de Simplificación en Telefónica parte de la problemática causada por la feroz competencia que se vive en el sector Telecomunicaciones de Perú (desde inicios del 2015 hasta lo que va del 2017), lo cual implica que a las operadoras les cuesta más mantener el nivel de ingresos que se percibían anteriormente y por ello urge atacar algunas de las dos palancas que se tienen para mantener o evitar caer el nivel de beneficios económicos. Por ello, en Telefónica se tomó la decisión de aplanar el nivel de costos en aras de menguar el impacto causante de la problemática enfrentada.

El rigor, la transparencia y la responsabilidad son tres pilares fundamentales en cada dimensión del Proyecto con el fin de asegurar un plan de transformación coherente y sólido a nivel compañía. Gestionar el cambio de raíz va mucho más allá de un seguimiento ex - post; es esencial una regeneración continua del plan inicial para sobrevenir contratiempos y alcanzar los objetivos.

Los principios fundamentales del Proyecto están orientados a:

- *Diseñar*: catalizar el diseño de la transformación, estresando el modus operandi con visión y espíritu crítico, aportando una visión transversal de la organización y rompiendo inercias que llevan a la autocomplacencia.
- *Anticipar*: anticipar retrasos y bloqueos diseñando medidas de mitigación, mantener la resiliencia del plan rediseñando la transformación conforme sobrevienen nuevas circunstancias.
- *Construir*: inculcar rigor en la documentación del plan en términos cuantitativos y cualitativos; haciendo un control de calidad homogéneo generando información completa, trazable y aplicable.
- *Controlar*: monitorear sistemáticamente la materialización de la transformación realizando un seguimiento financiero - operacional; garantizar el cumplimiento de compromisos o, en situaciones adversas, su compensación.

A nivel de Control, los criterios de seguimiento se basan en la **rigurosidad de los indicadores financieros**, los cuales son objetivos, transparentes y se aplican sin excepción a todos los agentes involucrados. Se vela por el cumplimiento de dichos objetivos mediante un seguimiento exhaustivo que implica vigilar el presente y el futuro a través de:

- *Seguimiento financiero*: Control a futuro para divisar y mitigar riesgos que pudieran menoscabar el potencial de ahorros de iniciativas ya formalizadas y aprobadas.
- *Seguimiento operacional*: controlar que los planes de acción de las iniciativas de eficiencia en fase de implementación ocurran adecuadamente en tiempo y forma.
- *Seguimiento financiero ex - post*: Seguimiento de la materialización de ahorros a cierre de mes de las iniciativas en fase de realización de impactos.

Por otro lado, es relevante mencionar que el conjunto de iniciativas derivadas de la identificación de oportunidades de eficiencia y de enfoques a profundidad en temas críticos de la compañía, se engloban en cuatro grandes palancas de gestión, siendo estas:

Automatización y Digitalización – “Hacer Mejor”

- ✓ Reducción de la manualidad en las actividades
- ✓ Reducción en la complejidad
- ✓ Digitalización de información
- ✓ Digitalizar las interacciones con los clientes

Mejora de procesos – “Dejar de malgastar”

- ✓ Eliminación de procesos repetitivos
- ✓ Apagado de productos/equipos no rentables u obsoletos
- ✓ Reducción de capacidades sobrantes/ociosas

Reducción de actividad o estructura – “Dejar de hacer”

- ✓ Simplificación comercial
- ✓ Reducción de frecuencias
- ✓ Optimización del número de proyectos
- ✓ Revisión de estructuras organizacionales

Renegociación y consolidación de proveedores – “Hacer más barato”

- ✓ Consolidación de proveedores que realicen la misma actividad o aglutinación de varias
- ✓ Revisión de servicios de valor agregado, indicadores exigidos y condiciones en contratos
- ✓ Estandarización y reducción de catálogos

Si bien se interpreta que todas las iniciativas poseen una única área responsable, en algunos casos será necesario la colaboración o impulso de otras en su desarrollo de cara a su ejecución. Es por ello que se definieron tres tipos de iniciativas en función de las áreas implicadas y del impacto económico que generen como podemos observar en el siguiente Cuadro N°3:

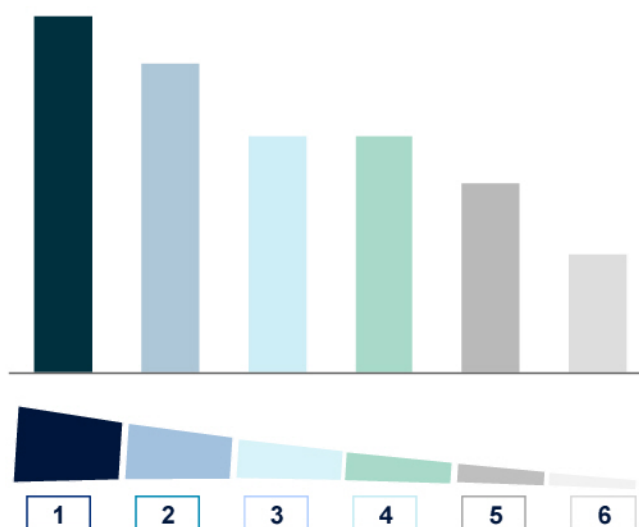
Cuadro N° 3: Tipos de iniciativas en función las áreas implicadas

	Tipo	Descripción	Ejemplo
1	Intra - área	- Iniciativas con impacto económico sólo en un área. - No requieren esfuerzos de otras áreas.	"Renegociación de Contratos de Suministros": lo gestiona Red e impacta en el área de Red
2	Intra - área con habilitadores en otras áreas	- Iniciativas con impacto económico sólo en un área. - Requieren esfuerzos de otras áreas para posibilitar su implementación.	"Simplificación del proceso de Comisiones": impacta en el área de Operaciones Comerciales pero hay responsables en áreas de Ventas, y Finanzas
3	Transversales (Cross)	- Iniciativas con impacto económico en más de un área. - Requieren esfuerzos de otras áreas ya sea como líderes, decisores o habilitadores.	"Transformación en gastos de Publicidad": el responsable es el área de Marketing, pero el impacto que genera beneficia a áreas como Ventas, Masivo, Valor, Empresas, Negocios.

Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación - Telefónica (elaboración propia)

De igual manera, dentro de la metodología particular del Proyecto, se definió que todas las iniciativas pasen por un proceso de maduración iterativo que empieza en la idea y termina en la ejecución. Es decir, a medida que se vaya logrando avances en cada una, se le dominará un grado de madurez o estado con el fin de evidenciar la gestión sobre las mismas, tal como lo observaremos a través del Gráfico N°2.

Gráfico N° 2: Fases de madurez de las iniciativas



Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación - Telefónica

- Madurez 1: Definición (formulación de iniciativas a alto nivel con un responsable asignado)
- Madurez 2: Cuantificación Preliminar (primera estimación del potencial de ahorros y plan de acción)
- Madurez 3: Documentación (formalización del caso de negocio y plan de acción detallados)
- Madurez 4: Aprobación (documentación finalizada y aprobada por el área de Control de Gestión)
- Madurez 5: Implementación (la medida ha comenzado a implementarse en base a hitos definidos)
- Madurez 6: Ahorros (la medida ha comenzado a materializar ahorros y está sujeto a seguimientos)

La metodología particular que se emplea en Simplificación obedece a proyectar el crecimiento de los gastos tomando como línea base el año 2014. La base de esta proyección se basa en volúmenes reales al cierre de dicho año y asume una productividad e ingresos constantes, bajo el supuesto que los costos aumenten en línea con las ratios de inflación. Estas ratios consideran variables tales como: inflación país, inflación de tipo de cambio, inflación salarial, crecimiento de planta Fija y Móvil.

Estas proyecciones que se desprenden de una línea base debido a los ratios crecimiento, se denominaron “*Escenario sin proyecto*”. Por otro lado, se tiene el “*Escenario con proyecto*”, el cual recoge todo el esfuerzo de la compañía liderado por el equipo de Simplificación considerando las eficiencias producto de las distintas iniciativas identificadas e implementadas a lo largo del desarrollo.

El Proyecto básicamente consiste en identificar y/o generar el mayor número de iniciativas de eficiencia para atacar los gastos mediante acciones que decanten en:

- Reducción del gasto
- Eliminación del gasto
- Evitar potenciales gastos

La información obtenida para el desarrollo de los objetivos, elaboración de gráficos y demás puntos trabajados en la presente monografía tiene como fuente la bitácora de archivos del equipo de Simplificación de Telefónica.

El proyecto cuyo horizonte abarca el período 2015 – 2017 fijó desde su inicio, un objetivo de S/. 923 millones de *Ahorro Bruto* al cierre del año 2017, el cual fue distribuido en las siguientes áreas o líneas de negocio (ver Cuadro N°3):

- Clientes
- Valor (servicio postpago)
- Masivo (servicio prepago)
- Empresas
- Operaciones Comerciales
- Marketing e Innovación
- Red
- Sistemas
- Soporte: Finanzas, Recursos Humanos, Estrategia y Regulación

Cuadro N° 4: Distribución del objetivo de Ahorro Bruto 2017 por áreas y tipo de gasto (en millones de soles)

Tipo Gasto / Áreas	Perímetro 2014	Perímetro 2014 excluyendo Costos Comerciales	Objetivo A. Bruto (2017 vs Esc. Sin Proyecto)
Gastos Operativos	4,313	1,774	803
<i>Clientes/Ventas</i>	312	265	89
<i>Operaciones Comerciales</i>	278	265	147
<i>Valor</i>	924	55	39
<i>Masivo</i>	1,268	65	26
<i>Empresas</i>	381	27	23
<i>Red</i>	720	720	386
<i>Sistemas</i>	147	147	20
<i>Marketing e Innovación</i>	59	23	3
<i>Soporte*</i>	223	205	70
Gastos de Nómina	684	684	54
Gastos de Inversión	1,510	1,510	66
TOTAL	6,507	3,967	923

Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica (elaboración propia)

*Soporte: incluye áreas como Finanzas, RRHH, Estrategia, Regulación, Mayorista, Rural, Secretaria Gral., Seguridad, Auditoría y Relaciones Institucionales.

Asimismo, con el fin de medir los avances de la puesta en marcha del Proyecto y la consecución de la meta final ahorros al año 2017, se plantearon metas progresivas de 30%, 60% y 100% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente, el cual podemos evidenciarlo en el Cuadro N°5:

Cuadro N° 5: Objetivo de ahorros brutos con metas progresivas (en millones de soles)

	2015	2016	2017
Gastos de Inversión	20	40	66
Gastos de Nómina	16	32	54
Gastos Operativos	241	482	803
TOTAL	277	554	923

Fuente: bitácora de archivos de Simplificación - Telefónica

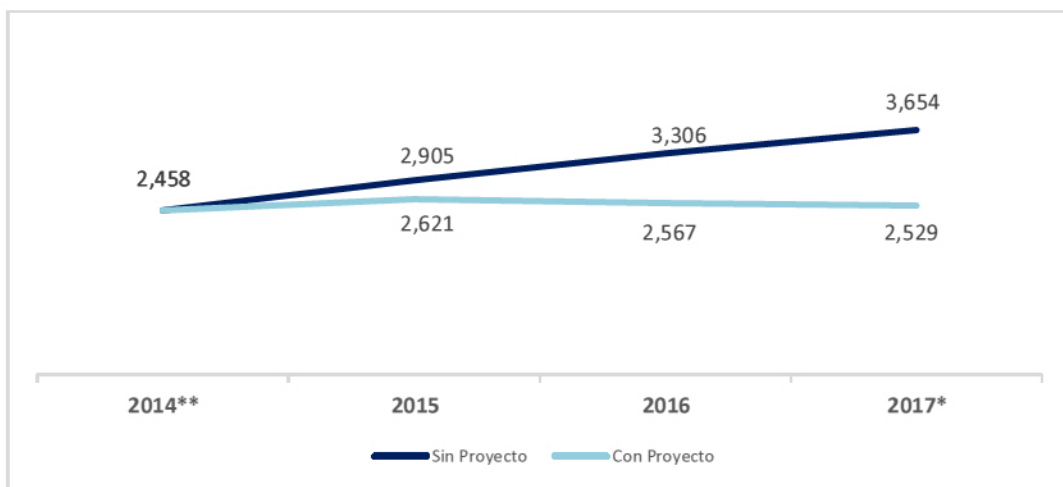
Por otro lado, es importante mencionar que el porcentaje de objetivo de ahorro que se asignó a cada área fue resultado de reuniones con cada responsable (fijando un reto para mejorar impactos a nivel de beneficios) así como de estudios comparativos tomando como punto de referencia el volumen de gastos incurridos en el año 2014 en las áreas del cuadro N°3 en las filiales de Telefónica: Sudamérica, Centro América y Europa.

CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Análisis comparativo de los Costos No Comerciales

De acuerdo con la metodología señalada, a través del Gráfico N°3 podemos realizar el análisis comparativo del nivel de Costos No Comerciales durante el período 2014 – 2017:

Gráfico N° 3: Evolución de Gastos No Comerciales: comparativa de escenario con eficiencias versus escenario sin eficiencias (en millones de soles)

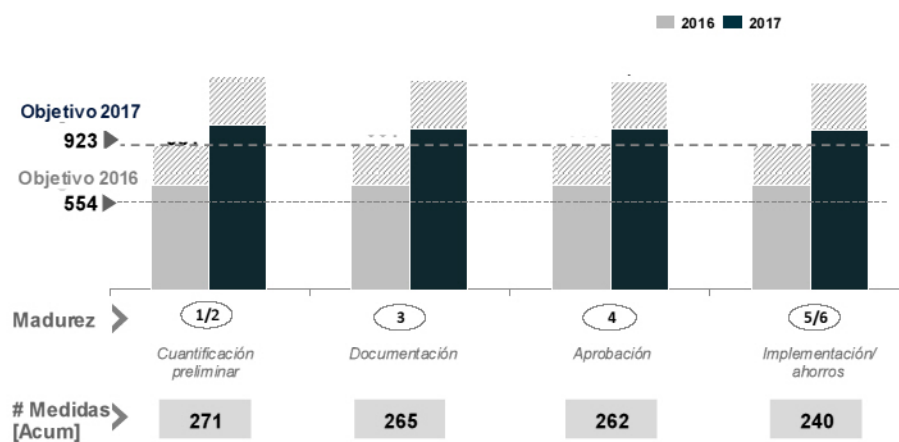


*Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica (elaboración propia)
2017*: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.
2014**: año base, proyecto inicia en marzo del 2015*

Según el Gráfico N°3, es posible aseverar que el Proyecto ha tenido un impacto económico positivo, logrando ahorros brutos (en millones de soles) de 284, 740 y 1,125 para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. Con lo cual no solo se cumplió, sino que se superó el objetivo al 2017 (923 millones de soles) de menor gasto frente al escenario sin Proyecto y se debe principalmente a la puesta en marcha de las 240 iniciativas que se encuentran generando ahorros posicionadas en madurez 6. En consecuencia, no sólo se ha logrado contener los gastos frente a dicho escenario, sino que se vienen reduciendo de manera sostenible producto de la materialización de la variedad de iniciativas de eficiencia. De no haber implementado el Proyecto, claramente podemos ver cómo los Costos No Comerciales hubieran crecido 9%, 6% y 4% interanualmente para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

Todo esto es posible reforzarlo a través del siguiente Gráfico N°4 en donde podremos observar que, el 89% del total de iniciativas ya se encuentran en fase de implementación generando ahorros, siendo el reto continuar con la aceleración de la ejecución de las 31 iniciativas restantes. También se observa que, dadas las cuantificaciones, ya se ha superado el objetivo de ahorros brutos para los años 2016 y 2017.

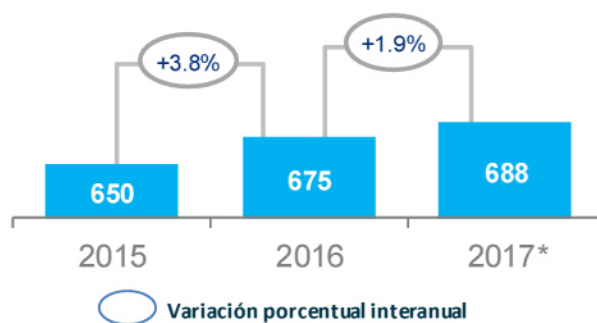
Gráfico N° 4: Número de iniciativas y ahorros cuantificados según el grado de madurez (en millones de soles)



Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica

Además, en línea con el Gráfico N°3, es posible esbozar el Gasto No Comercial diferenciando los Gastos de Nómina de los Gastos de operativos de Gestión, además de demostrar como el Proyecto ha sido el cómplice principal de la caída interanual de estos gastos durante el período 2015 – 2017.

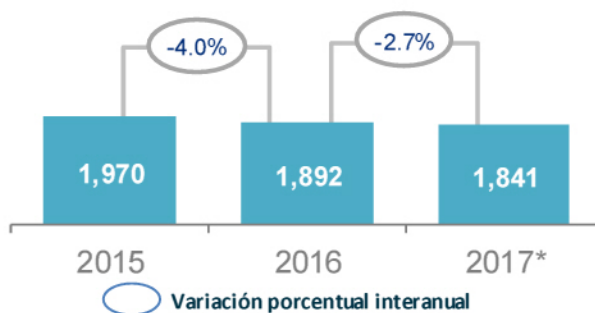
Gráfico N° 5: Evolución interanual del Gasto de Nómina - No Comercial (en millones de soles)



Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica (elaboración propia)
2017*: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.

A pesar de los esfuerzos por reducir costos en el frente Gastos de Nómina, los costos del personal en Telefónica muestran una inevitable alza, debido básicamente a la inflación país que viene en mostrando una tendencia casi recurrente (2.5% en 2015, 2.2% en 2016 y 2.0% proyectado para 2017, según la proyección del Reporte de Inflación del BCRP). El crecimiento 2016 - 2017 que observamos en el Gráfico N°5 se comporta en niveles similares a la ratio de inflación. Sin embargo, cabe mencionar que el crecimiento 2015 – 2016 está influenciado por el menor gasto en nómina de la compañía en el 2015 como resultado del Plan de Retiro Voluntario (PRV) en el cual se acogieron alrededor de 450 colaboradores y que significó una disminución de dicho gasto, pero sólo para el año en que se dio.

Gráfico N° 6: Evolución interanual del Gasto No Comercial (en millones de soles)



Fuente: Bitácora de archivos de Simplificación – Telefónica
 2017*: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.

Del gráfico N°6 se observa que existe una caída interanual del gasto gestionable, que representa resultados mejores a los esperados ya que en vez de crecer en línea con las ratios de inflación estimados al inicio del Proyecto (crecimiento de planta, tipo de cambio, inflación país, entre otros), el gasto disminuye durante el período 2015 – 2017.

El buen desempeño se debe básicamente al impulso, implementación y ejecución del Proyecto de Simplificación. Las principales áreas en donde se han aminorado los gastos notablemente son Red, Marketing, Operaciones Comerciales y Clientes, todo ello gracias a cuestionarnos si la forma de cómo veníamos haciendo las cosas estaban correctamente, evaluando si lo que pagamos lo hacemos porque “siempre se ha hecho así y se tiene que seguir haciendo” o si verdaderamente el gasto se sustenta para el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Producto de dichos cuestionamientos tenemos: renegociaciones de contratos, consolidación de demanda interna, sinergias en actividades de soporte,

así como una serie de disminución en gastos tales como viajes, asesorías y consultorías, eventos, entre otros.

Hasta aquí, sólo se ha mencionado que existen una serie de iniciativas que han contribuido a la reducción de gastos; sin embargo, en el Cuadro N°6 se enunciarán las siete más representativas que combinan la tipología descrita en el Gráfico N°2 y que a su vez se distinguen por áreas involucradas que participan en la consecución de la eficiencia.

Asimismo, en el Cuadro N°7 tenemos la cuantificación de cada una de las iniciativas en mención, las cuales, en conjunto, representan el 41% del objetivo de ahorros brutos al año 2017. Como se observa, las iniciativas han ido rindiendo impactos económicos de acuerdo a su fecha de implementación. Tal es así, por ejemplo, que la iniciativa llamada Renegociación de Contratos de Suministros inició la generación de ahorros en el año 2016 a pesar de que los esfuerzos en cada acción planteada se empezaran a llevar a cabo desde mediados del 2015.

Es importante mencionar que el sentido de urgencia siempre es uno de los pilares fundamentales del Proyecto, ya que cada iniciativa se comporta de manera diferente y lleva consigo una temporalidad de recojo de ahorros independiente a las demás. Durante el Proyecto, se identificaron iniciativas de largo aliento (como por ejemplo la que acabamos de mencionar), pero también existen iniciativas de muy corto plazo como es el caso de los apagados de ciertos productos o de eliminación de gastos por consultorías, en donde el gasto desaparece una vez que se ejecuta la acción o decisión.

Cuadro N° 6: Resumen de principales Iniciativas del Proyecto

Iniciativa/ Tipo	Alcance	Acciones
Renegociación de Contratos de Suministros <i>Intra-área (Red)</i>	Consiste en el análisis de los contratos identificando montos, proveedor y plazos de renegociación, palancas concretas para cada contrato y definiendo estrategias de negociación. Se establecieron objetivos de acuerdo a operadores grandes (como Huawei, Ericsson, Nokia), medianos (mayores a 1 millón de soles), y pequeños (menores a 1 millón de soles)	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliar duración en contratos vigentes (de contratos de 1 año se pasó a negociar por 3 o 4 años) * Consolidación de volúmenes en una misma negociación * Consolidación de actividades de soporte (base de datos y plataformas) * Negociación en moneda local (desdolarización)
Digitalización de Recibos Fijo y Móvil <i>Intra-área (Operaciones Comerciales)</i>	Mejorar el ratio de planta afiliada a recibo digital, trazando como objetivo tener al 90% de la planta total en servicio afiliada para el año 2017, optimizar el proceso de facturación reduciendo tiempos de entrega de recibos digitales y generar ahorros por eliminación de costos de distribución, impresión, llamadas al Call Center y reducción de carga de actividades en las áreas de Facturación y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> * Afiliaciones a través de Call Center y Back Office * Comprometer a áreas Fija - Móvil para asegurar la efectividad al momento del alta por una nueva línea * Mensajes de texto interactivos para afiliación digital * Envío de recibo digital vía mensaje de texto * Envío de recibos a afiliados que cuenten con correo electrónico
Renegociación y liberación de consumo en servicio Satelital <i>Intra-área con habilitadores en otras áreas (Red y áreas Comerciales)</i>	Análisis de demanda por servicio satelital con el objetivo de identificar oportunidades de renegociación del costo por Mega Hertz (MHz) y liberaciones de MHz por migración de clientes a soluciones de tipo terrestre	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de la demanda interna de MHz a nivel empresa (áreas que ofrecen productos con tecnología satelital), logrando disminuir la necesidad en 107 Mhz * Negociación con proveedores, en donde se consiguió una reducción del 47% en el costo por Mhz (US\$ 1,867)
Reducción de Comisión de Postventa en Canal Presencial <i>Intra-área (Clientes)</i>	Cambio del modelo comercial en tiendas para incrementar el nivel de ventas y reducir el pago de comisiones de atención postventa, renegociando con socios los precios unitarios. Disminuir en al menos 10pp el peso de ingreso por comisión postventa de los socios evitando afectar sus ingresos actuales	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar la capacidad instalada para atención en tiendas * Incluir la postventa de productos fijos para favorecer nuevas ventas * Cambiar visión por tiendas a visión por socio
Transformación en gastos de Publicidad <i>Transversal (Marketing, Masivo, Valor, Empresas)</i>	Eficiencia derivada de un análisis a profundidad en los gastos de Publicidad como mejoras en gestión de campañas, optimización del mix de folletería, reducción de participación en patrocinios y marca	<ul style="list-style-type: none"> * Priorización y reducción de campañas * Menor presencia en auspicios * Reducción de publicidad en vía pública * Unificación de materiales impresos
Gestión de Averías <i>Intra-área (Red)</i>	Análisis integral del proceso de averías con el objetivo de reducir volúmenes de salidas al campo de los técnicos y llamadas al Call Center Técnico	<ul style="list-style-type: none"> * Mejora de productividad de mano de obra * Disminución de costos en cada alta (nueva línea)
Nuevo Modelo de Atención Postventa <i>Intra-área (Empresas)</i>	Converger hacia un único modelo de atención al cliente eficientando costos, y rediseñando la segmentación por valor y tipo de servicio para una mejor atención postventa en el Segmento Empresas	<ul style="list-style-type: none"> * Consolidación de proveedores (de 4 a 1 sólo responsable de la operativa) * Contrato fijo por volumen pre acordado * Visibilidad de pedidos e identificación de contacto vía web * Solicitudes y seguimientos online (autogestión)

Cuadro N° 7: Cuantificación de las principales Iniciativas del Proyecto

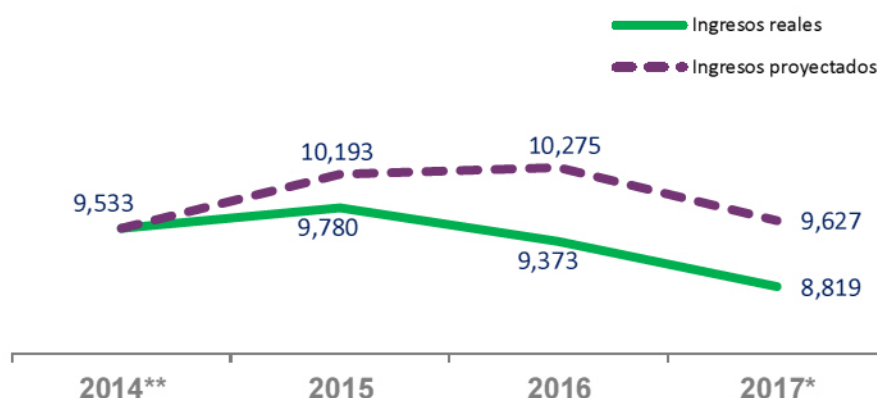
Iniciativa	Acción de Eficiencia	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Renegociación de Contratos de Suministros	Sin renegociación	752.4	771.2	788.2	805.5
	Con renegociación	752.4	771.2	667.7	564.5
	Ahorro Bruto	0.0	0.0	-120.5	-241.0
Digitalización de Recibos Fijo y Móvil	Sin digitalización	19.0	22.1	23.3	27.1
	Con digitalización	19.0	20.1	14.0	13.4
	Ahorro Bruto	0.0	-2.0	-9.3	-13.6
Renegociación y liberación de consumo en servicio Satelital	Sin liberación de MHz	20.6	25.4	26.3	26.3
	Con liberación de MHz	20.6	22.0	7.3	6.5
	Ahorro Bruto	0.0	-3.4	-19.1	-19.8
Reducción de Comisión de Postventa en Canal Presencial	Sin reducción comisión	71.7	82.3	91.9	98.6
	Con reducción comisión	71.7	65.7	64.0	63.3
	Ahorro Bruto	0.0	-16.5	-27.8	-35.3
Transformación en gastos de Publicidad	Sin transformación	172.2	175.2	178.0	180.8
	Con transformación	172.2	132.9	123.4	137.8
	Ahorro Bruto	0.0	-42.4	-54.5	-43.0
Gestión de Averías	Sin gestión de averías	101.0	109.7	120.0	131.0
	Con gestión de averías	101.0	109.7	111.0	109.7
	Ahorro Bruto	0.0	0.0	-9.1	-21.3
Nuevo Modelo de Atención Postventa	Sin nuevo modelo	12.4	13.6	15.0	16.4
	Con nuevo modelo	12.4	12.4	11.9	11.6
	Ahorro Bruto	0.0	-1.2	-3.1	-4.8
AHORRO BRUTO TOTAL		0.0	-65.5	-243.4	-378.9

Del Cuadro N°8 es posible inferir claramente como el área de Red es quien aporta la mayor cantidad de ahorros brutos al Proyecto, siendo la iniciativa de Renegociación de Contratos de Suministros la de mayor impacto. Además, vale aclarar que, si bien el Proyecto inició durante el segundo trimestre del año 2015, los beneficios de éste se reflejan de manera significativa en los siguientes años (2016 y 2017). Esto se asocia directamente con las fases de madurez de las iniciativas: en 2015 se inició con el levantamiento de información en conjunto con las áreas, se identificaron las oportunidades de eficiencia y se iniciaron las gestiones; en los años siguientes se ven reflejadas la implementación y puesta en marcha de todas las acciones formuladas en la fase primaria de cada iniciativa.

3.2. Impacto del Proyecto de Simplificación en el Nivel de Beneficios Económicos

Para el desarrollo del segundo objetivo, se tienen los resultados durante el período 2015 – 2017 tanto de los Ingresos como de los Gastos Totales de Telefónica. La comparativa que se realizará mostrará los resultados del escenario objetivo (presupuesto inicial) versus del escenario real (con Simplificación). Luego, se analizará como hubiera sido el resultado de los beneficios en caso no se haya llevado a cabo el Proyecto y adicionalmente se hará una comparación de dichos beneficios logrados con el nivel esperado u óptimo definido anteriormente en el Capítulo I:

Gráfico N° 7: Evolución de Ingresos Totales Reales vs Proyectados (en millones de soles)



Fuente de Ingresos proyectados: Bitácora de archivos de Control de Gestión (Presupuesto) – Telefónica (elaboración propia)
Fuente de Ingresos reales: Informe anual Apoyo & Asociados, Resultados, Ingresos – Portal Web SBS (elaboración propia)
2017: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.*
*2014***: año base, proyecto inicia en marzo del 2015*

El comportamiento de los ingresos viene en decremento, debido a la conducta agresiva en precios que muestra la industria. Como sugerimos en el capítulo I, la entrada de nuevas firmas tales como Entel y Bitel han generado una dinamización en el sector condicionando la oferta, básicamente en el producto internet mediante paquetes de datos móviles ilimitado. Es decir, la caída de los ingresos se explica básicamente por una disminución de la planta en servicio para Telefónica y, como mencionamos también en el primer capítulo, por el ritmo de las migraciones o portabilidad entre las operadoras.

Para reforzar lo anterior, en el Cuadro N°6 se muestra la dinámica de líneas móviles ganadas y perdidas a lo largo del desarrollo del Proyecto con datos actualizados al mes de junio 2017:

Cuadro N° 8: Cantidad acumulada de líneas Móviles portadas al 30 de junio del 2017

Líneas Móviles Portadas del 16/07/14 al 30/06/17		Operador receptor (Gana clientes)					Total clientes perdidos
		Entel	Bitel	Claro	Telefónica	Virgin Mobile	
Operador cedente (Pierde clientes)	Entel	-	33,669	386,141	225,631	3,511	648,952
	Bitel	76,247	-	112,021	66,783	2,516	257,567
	Claro	705,055	87,292	-	479,054	5,178	1,276,579
	Telefónica	974,783	100,056	696,188	-	4,246	1,775,273
	Virgin Mobile	1,367	700	6,287	627	-	8,981
Total clientes ganados		1,757,452	221,717	1,200,637	772,095	15,451	3,967,352

Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica, junio 2017, OSIPTEL (elaboración propia)

La desconcentración del mercado de telefonía móvil alcanzó su récord histórico en el año 2016. Desde la aprobación de la Ley de Portabilidad Móvil hay un total de 3, 967,352 líneas portadas a otros operadores. Como podemos observar en el Cuadro N°6, del total de líneas cedidas o perdidas, Telefónica representa el 45% y le sigue Claro con un 32%; mientras que por el lado de líneas recibidas o ganadas se observa en primer lugar a Entel beneficiándose con un 44% y a Claro con un 30% del total. Adicionalmente, del presente cuadro es posible recalcar que, del total de líneas cedidas por Telefónica, un 55% migró a Entel y un 39% lo hizo a Claro.

Este comportamiento es reflejo de una intensiva guerra en campañas promocionales asociadas a ofrecer internet ilimitado, mayor cantidad de minutos para llamadas a otros operadores, bonos especiales por portabilidad, cambio a mejores equipos por migración, entre otros.

Cuadro N° 9: Cantidad acumulada de líneas Fijas portadas al 30 de junio del 2017

Líneas Fijas Portadas del 26/07/14 al 30/06/17		Operador receptor (Gana clientes)					Total clientes perdidos
		Entel	Bitel	Claro	Telefónica	Otras*	
Operador cedente (Pierde clientes)	Entel	-	1	6	1	5	13
	Bitel	0	-	0	0	0	0
	Claro	259	8	-	7,569	6,560	14,396
	Telefónica	1,337	28	61,708	-	7,820	70,893
	Otras*	33	0	2,703	989	6,604	10,329
Total clientes ganados		1,629	37	64,417	8,559	20,989	95,631

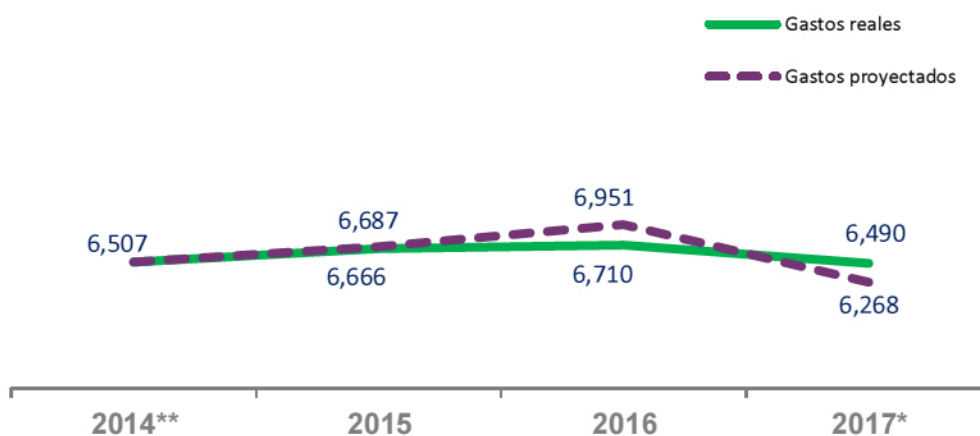
Fuente: Reporte de Portabilidad Numérica, junio 2017, OSIPTEL (elaboración propia)

*Otras: Optical Networks, Americatel Perú, Netline, Convergía, Level3, Amura, Inversiones OSA, Wimmer Systems, Moche Inversiones, Fravatel, Infoductos, Velatel, Compañía Telefónica Andina

Asimismo, gracias al Cuadro N°7 se puede evidenciar que, a junio del 2017, del total de líneas perdidas, Telefónica representa el 74% y, en segundo lugar, pero más alejado se ubica Claro con un 15%. En términos netos podemos afirmar que el mayor beneficiado con dicha Ley sería claro con un total 50,021 líneas fijas ganadas o recibidas del sector.

Esto se puede explicar básicamente a que el mercado de Telefonía Fija en Perú estaba concentrado en solo operador (Telefónica); es decir estaba caracterizado por operar en condiciones monopolísticas, por lo que la aprobación de la mencionada Ley de Portabilidad sólo causó que el mercado se torne competitivo ya que entraron otros operadores en el juego. En este negocio de líneas fijas también podemos observar que se vienen ofreciendo campañas más agresivas asociadas a mejoras en: calidad de señal de Televisión (tecnología de alta definición), ampliación de variedad de contenidos (Fox, HBO, etc.) y promociones con menores precios en paquetes como Dúos o Tríos (teléfono + internet + televisión). Oferta por la cual, Telefónica viene generando valor agregado al momento que el cliente decida por qué proveedor de servicio optar.

Gráfico N° 8: Evolución de Gastos Totales Reales vs Proyectados (en millones de soles)



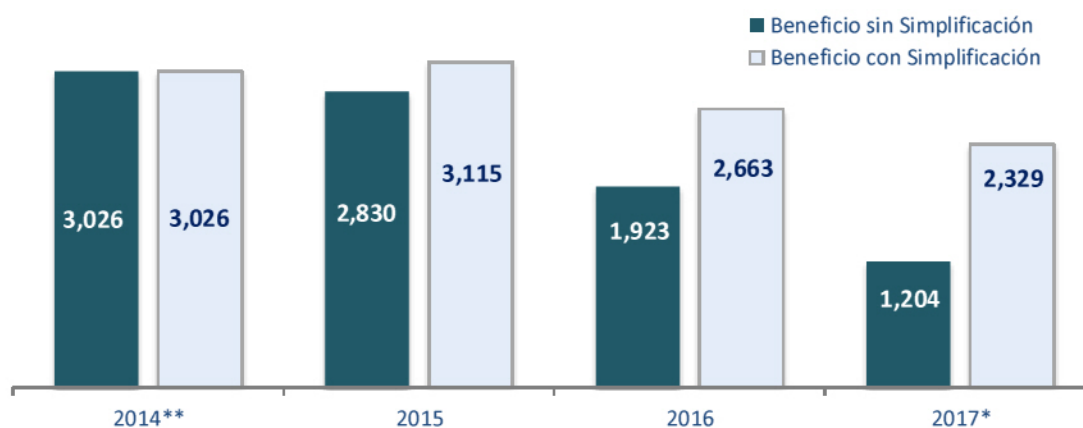
Fuente de Gastos proyectados: Bitácora de archivos de Control de Gestión (Presupuesto) – Telefónica (elaboración propia)
Fuente de Gastos reales: Informe anual Apoyo & Asociados – Portal Web SBS (elaboración propia)
 2017*: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.
 2014**: año base, proyecto inicia en marzo del 2015

Si bien el gasto gestionable por el Proyecto se da por el lado de los gastos no comerciales, a nivel de gasto Total se observa un crecimiento en el 2017 con respecto al 2016. Esto se explica porque los

gastos asociados a la actividad comercial (ventas) vienen necesitando de mayores esfuerzos para poder cubrir con los objetivos de ingresos exigidos por el Grupo Telefónica. Es decir, cada año cuesta más mantener o aumentar el nivel de ingresos, así como la planta en servicio y satisfacer las necesidades de los clientes (demanda por gratuidad en catálogo de servicios).

Una de las cuentas que más se ha visto afectada, es el gasto por Subsidio de equipos móviles, que en la realidad se evidencia rápidamente con la reducción de montos en los planes con contrato en el cual se ofrecen equipos desde S/. 1 en los catálogos que encontramos en cualquier punto de venta. Con ello, las operadoras se atreven a subsidiar gran parte del costo total del equipo, con el único fin de mantener al cliente dentro de la planta y no perder participación en el mercado.

Gráfico N° 9: Comparativa del Nivel de Beneficios Totales con Proyecto versus sin Proyecto (en millones de soles)

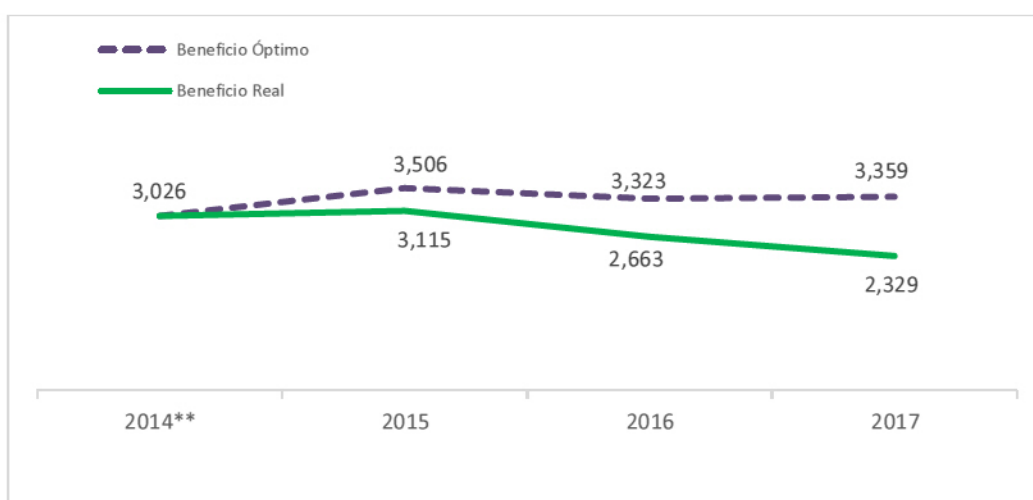


Fuente: Informe anual Apoyo & Asociados, Rentabilidad, EBITDA – Portal Web SBS (elaboración propia)
 2017*: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.
 2014**: año base, proyecto inicia en marzo del 2015

Como podemos observar en el Gráfico N°9, el Proyecto ha colaborado a que la pérdida de Beneficios Económicos no se encuentre por debajo de los 2,000 millones de soles, cifra que pasaría a la historia por ser el peor resultado en la trayectoria del Grupo Telefónica perjudicando seriamente la imagen de la compañía y afectando la nota de cara a calificadoras de riesgos. El ahorro del Proyecto de Simplificación se ve reflejado en la comparativa del nivel de beneficios gracias a la serie de iniciativas que se encuentran en fase de ejecución y que continuarán a lo largo del tiempo. Vale mencionar nuevamente que dichas iniciativas son producto de reestructuraciones desde la causa-raíz.

Si bien se evidencian los resultados favorables del impacto económico del Proyecto en lo que a beneficios totales se refiere, es importante mencionar también ha generado en toda la compañía un sentimiento de hacer las cosas de manera eficiente, cuestionándonos en el día a día sobre si es necesario que las actividades se realicen como se vienen haciendo o si se pueden mejorar o cambiar; es decir, el Proyecto ha calado de manera positiva en todos los colaboradores por querer hacer mejor las cosas y de la manera más barata posible sin afectar la continuidad ni a los clientes (fuente principal de nuestros ingresos).

Gráfico N° 10: Beneficios óptimos y Beneficios reales (en millones de soles)



Fuente de Beneficio óptimo: Bitácora de archivos de Control de Gestión (Presupuesto) – Telefónica (elaboración propia)

Fuente de Beneficio real: Informe anual Apoyo & Asociados – Portal Web SBS (elaboración propia)

2017: datos reales de enero a junio y estimación de cierre de julio a diciembre.*

*2014**: año base, proyecto inicia en marzo del 2015*

Por otro lado, si bien el nivel óptimo esperado se sitúa por encima de los 3,300 millones de soles, con las cifras más cercanas para el cierre de año 2017 tan sólo se espera alcanzar los 2,329 millones de soles de Beneficios. Aparentemente, el resultado es muy desalentador en comparación con el escenario esperado; sin embargo, es válido recalcar nuevamente que, de no haberse llevado a cabo el Proyecto de Simplificación, los beneficios estarían a nivel de los 1,200 millones de soles y el escenario sería mucho peor que el actual.

Ante ello, las conclusiones apuntan a que, si bien el Proyecto logra reducir el gasto y aminorar el impacto en la pérdida de beneficios (es eficiente), no constituye una herramienta suficiente para alcanzar el nivel deseado de beneficios (no es eficaz).

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Gracias a las herramientas proporcionadas y a la batería de iniciativas generadas durante el desarrollo del Proyecto, se logró reducir en un 30% el nivel de gastos no asociados a la actividad comercial en comparación con el escenario sin Proyecto (contemplando ratios de inflación). Esto significa que dichas iniciativas, desde a su fecha de ejecución, vienen generando ahorros e impactando de manera positiva en el resultado de la cuenta de gastos en Telefónica. Es importante concluir que, si bien el Proyecto busca gastar de manera eficiente, siempre vela por no afectar los gastos asociados a la generación de ingresos, como la compra de equipos, por ejemplo. Además, estos ahorros no sólo se recogen para el año en el que inicia su ejecución, sino que también repercuten en los años subsiguientes dada la cuantificación del ahorro con un horizonte a futuro.

En cuanto a la consecución de objetivos de ahorros, se concluye que el Proyecto superó los umbrales trazados, dado que el reto fue superado en 22% por encima del reto (1,125 millones versus 923 millones de objetivo). Del total del número de iniciativas que representan la mayor cantidad de ahorros la mayoría proviene del área de Red, dado que esta misma maneja la mayor cantidad de presupuesto para gastos y es sobre la cual se sostienen las operaciones de la compañía. Red contiene gran proporción de los gastos no comerciales asociados principalmente a actividades de soporte, energía, mantenimientos, contrataciones con terceros, consultorías, transporte de técnicos al campo entre otros rubros.

Finalmente, dado el análisis anterior podemos concluir que, la operación de la compañía durante el periodo 2015 – 2017 se ha venido manejando de manera eficiente gracias al Proyecto de Simplificación, logrando mejorar la utilización de los recursos escasos para la continuidad de la prestación del servicio. Sin embargo, dado el incremento de los gastos comerciales vinculados a la generación de ingresos y a otros factores empujados intrínsecamente por los efectos de la competencia, no se ha logrado resultados eficaces ya que se obtuvieron beneficios económicos por debajo del óptimo esperado.

4.2 Recomendaciones

Si bien una de las palancas para maximizar beneficios viene dada por el lado del gasto, resulta igual de importante no descuidar asegurar la óptima gestión y asegurar los ingresos, que constituyen la fuente esencial del funcionamiento de toda firma. Al observar el comportamiento de la portabilidad, básicamente los clientes que salían, se debieron impulsar políticas enfocadas en fidelizar y retener clientes, quizás no sólo disminuyendo los precios de los equipos, sino ofreciendo mejor servicio: mejoras en tiempos de espera, resolviendo averías a tiempo, mejor atención postventa, ofertas con valor agregado entre otras.

Resulta válido recomendar que, para que el Proyecto haya sido más eficaz en lo que a nivel de beneficios económicos se refiere, se debieron también plantear objetivos a estos mismos. Con ello, el foco inicial no sólo hubiera sido atacar los gastos no comerciales sino también los gastos comerciales.

La portabilidad se ha convertido en una especie de termómetro de lo que sucede en el mercado de las telecomunicaciones. De cara a los intereses de Telefónica, resulta necesario retomar posicionamiento de mercado para fijar las reglas frente los competidores actuales y los entrantes, esto es brindando equipos adecuados de la mano con planes competitivos básicamente en oferta de datos o productos con valor agregado como aplicaciones propias. Otro punto debería ser no sólo preocuparnos por gastar todo el presupuesto de Subsidio en capturar a nuevos clientes, sino también cumplir con las expectativas y no dejar de lado a los clientes que están hoy en nuestra planta de servicio.

La realidad nos muestra que el mundo de los datos es el servicio más buscado y el mayor consumo viene por el lado de los videos, lo que significa una gran oportunidad potencial para tomar en cuenta de cara al mejoramiento de los ingresos. Mejorando la oferta de videos, mediante inversión en infraestructura y plataformas preparadas se podrá ser líder del mercado en los próximos años: mejores contenidos, inteligencia artificial para recomendar al cliente. Telefónica tiene todo para hacerlo ya que posee una ventaja competitiva debido a la gran inversión que ha ido desplegando en los últimos 20 años. Todo ello conduce al camino de la digitalización sostenida por los pilares de innovación y simplificación de actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amat y Soldevilla. (1998). Contabilidad de Gestión y Reducción de Costes, España.
2. Backer. Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones.
3. Bueno, E., Roche, C., Durán, J. Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales.
4. Cagliolo, M. et al. (1997). Gestión de Reducción de Costos Aplicada a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). V Congreso Internacional de Costos: Costos, productividad y rentabilidad, México.
5. Cashin, J. Fundamentos y técnicas de la contabilidad de costos.
6. Esteban García, J.; Coll Serrano, V. (2003). Competitividad y eficiencia. *Estudios de Economía Aplicada*, Universidad Complutense de Madrid, España.
<http://www.redalyc.org/html/301/30121302/>
7. Falicoff, S. y Argento, R. (1997). Estrategias de Reducción de Costos. V Congreso Internacional de Costos: Costos, productividad y rentabilidad, México.
8. Fresco, J. (2000). Efectividad gerencial. Prentice Hall.
9. Morillo, Marysela. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos, Universidad de Los Andes: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Venezuela.
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17194/1/morillo_reduccion_costos.pdf
10. Pyndick, R. y Rubinfeld, D. (2001). Microeconomía - Quinta edición, España.
11. Portal Web SBS, Informe Anual Apoyo & Asociados – Telefónica del Perú
http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/03/TdP_1216.pdf
12. Ramirez, D. (1997). Contabilidad Administrativa. McGrawHill, México.
13. Reporte de Portabilidad Numérica – OSIPTEL <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/reporte-portabilidad-numerica>
14. Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Tercera Edición.
15. Shank y Govindarajan. (1998). Gerencia Estrategia de Costos: La nueva herramienta para desarrollar ventajas competitivas. Editorial Norma, Colombia.
16. Varian, H. (2010). Microeconomía Intermedia. Antoni Bosch Editor. Barcelona, España.