

**UN ANÁLISIS DE LOS MODELOS Y PROCESOS DE EVALUACIÓN
FINANCIERA UTILIZADOS EN EL ÁREA DE PRECIOS DE CLARO COLOMBIA.**



**CESAR ORLANDO MORENO ORTIZ
DIRECTOR: ALEXANDER COTTE POVEDA**

**ECONOMÍA
BOGOTÁ
14 DE JUNIO DEL 2023**

• Introducción

En el presente estudio de caso se analizarán los procesos y modelos de evaluación financiera que se llevan a cabo en la empresa Claro Colombia, los cuales son indispensables para la validación o aprobación de posibles negocios con el sector empresarial y gobierno del país.

Se identifican las falencias y virtudes mediante el uso de dicha herramienta y procesos en parte del periodo de prácticas aproximadamente (4 meses de los 6 meses), posteriormente se plantean posibles soluciones a las dificultades previamente identificadas, todo esto mediante un modelo analítico que permita profundizar en los orígenes de los problemas con el objetivo de erradicarlos, optimizando el modelo y generando un aumento en la productividad de hasta un 40%.

Para el cumplimiento de dichos objetivos se realizará un repaso del proceso en general para entender el sistema y lograr una perspectiva panorámica tanto de los involucrados como de las funciones de cada uno de ellos, además de brindarle una contextualización al lector con el objetivo de permitirle mayor conocimiento y entendimiento de la situación que da origen al presente estudio de caso.

• Antecedentes

Las prácticas o pasantías se llevarán a cabo en la multinacional de telecomunicaciones Claro, entre el 1 de febrero y el 31 de julio del presente año, en su sede ejecutiva principal, Plaza Claro, no obstante por tiempo se tendrá en cuenta para el análisis del presente documento el periodo del 1 de febrero al 15 de mayo.

Claro se funda en 1957 en la ciudad de Nueva York por el doctor Carlos Slim, iniciando como tienda departamental, vendiendo productos de tecnología de alta calidad, actualmente es una de las empresas más grandes e importantes en el sector de telecomunicación y comercio tecnológico, tiene presencia en 19 países y es la número 1 en la mayoría de ellos.

Las labores se llevaron a cabo en el área de precios, la cual está encargada del análisis económico y aval de las futuras negociaciones con pymes, grandes empresas y gobierno, dependiendo de los indicadores económicos arrojados por la evaluación financiera, además de idear estrategias financieras para la reducción de costos y maximización de las utilidades.

Es valioso, tener claros algunos conceptos financieros para la comprensión acertada del presente estudio de caso, dos principalmente, primero el concepto general de fianzas, que de forma resumida Levy (2012) lo describe como, *“las finanzas tienen por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación”* (p. 30).

Por otra parte, está el concepto de análisis financiero, el cual se define como *“una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.”* (Hernández, 2005, como se citó en Nava, R. & Marbellís, A. 2009). Una vez comprendidos los conceptos ya mencionados será más sencillo la interpretación del presente documento.

• Propósito o Justificación

Con el presente estudio de caso se busca analizar el proceso de evaluación financiera que utiliza la empresa Claro Colombia, la cual se llevará a cabo por 6 meses de prácticas, esto con el fin de entender, reflexionar y buscar generar aportes que puedan ser valiosos para la optimización del proceso actual, identificando los pros y contras del modelo vigente.

Es importante reflexionar e investigar al respecto, ya que las evaluaciones financieras son parte fundamental del sector financiero y empresarial en el que se encuentra una porción relevante del campo de acción de los profesionales en economía, por ende el hallar o identificar soluciones que permitan optimizar en el proceso de evaluación y análisis financiero, brinda ventajas comparativas con otros economistas al momento de la competencia laboral, además de reducir tiempo y recursos importantes para las empresas.

• Preguntas de reflexión

Con el fin de direccionar el estudio de caso, es pertinente dar respuesta a algunas preguntas orientadoras que permitan trazar una ruta clara para el desarrollo del presente documento.

Inicialmente, es fundamental entender ¿Por qué se ve amenazado la viabilidad del proyecto que se espera realizar por parte de la empresa? Y se ha evidenciado que en la ejecución de las evaluaciones financieras el principal riesgo podría ser el error humano, que es posible mitigarlo gracias a las herramientas informáticas que apoyan el proceso, sin embargo, estas herramientas también son diseñadas por el equipo financiero que no está exento de un error por omisión, para evitar estas eventualidades se ejecutan rigurosas pruebas, no obstante, al ser tantos los factores que influyen en los modelos estas pruebas suelen ser tardadas, y el proceso de evaluación no es posible detenerlo, puesto que esto podría retrasar toda la cadena de comercialización, y en un mercado tan competitivo como el de telecomunicaciones y tecnología el tiempo es muy valioso para cerrar nuevos clientes o retener los actuales.

Como se evidenció anteriormente, existen amenazas en el desarrollo de las evaluaciones financieras, por lo cual es importante saber si ¿Existen oportunidades de mejora (creación de valor, fortalecimiento, otros) en el proceso abordado? ¿Cuáles y por qué? Y si bien se considera que hay oportunidades de mejora para fortalecer el proceso, además de buscar optimizarlo, reduciendo tiempo, recursos y evitando posibles errores, se trata de un proceso robusto que toma en cuenta múltiples factores, los cuales se deben tener en cuenta a la hora de sugerir una modificación o posible mejora, Además no hablamos de un proceso de fácil automatización, no es un proceso plano, cada negociación posee particularidades que dificulta la generalidad y requiere del análisis juicioso de algún integrante del equipo o en ocasiones de varios.

Un factor crucial para tener en cuenta es la cadena de información, para la ejecución de las evaluaciones es necesario poseer información completa por parte del solicitante, sin embargo, esta cadena de información es tan amplia que, como es de esperarse, puede distorsionarse y generar retrasos en el proceso afectando directamente la productividad. No obstante, también es de relevancia reconocer los puntos positivos de proyecto y saber ¿Qué ha venido funcionando bien en los procesos? Y ¿Cuáles son las razones? De hecho, es un buen sistema que permite evaluar y analizar una cantidad considerable de nuevas negociaciones de forma

diaria, Sin embargo, la demanda es abundante y la optimización del proceso podría ayudar a aumentar la productividad sin necesidad de aumentar el número de personal, minimizando costos y maximizando beneficios importantes para la compañía.

Otro de los factores que generalmente no se tienen mucho en cuenta, pero son de gran importancia en una empresa y sobre todo en una empresa tan grande como la analizada en el presente documento, es ¿En qué medida las actitudes de los actores involucrados en el proceso contribuyen al logro de los resultados esperados? Y en definitiva, la actitud de los actores involucrados en el proceso es parte fundamental en el desarrollo y consecución de los logros o resultados propuestos, ya que es un proceso analítico manual que requiere del criterio financiero de cada integrante del equipo, y sus diferentes actitudes o estados de ánimo seguramente se verán reflejados en la productividad, afortunadamente el ambiente laboral es propicio para mantener un buen nivel productivo y el trabajo en equipo es fundamental para evitar retrasos y errores.

• Técnicas de recolección de la información

Para identificar las principales debilidades y problemáticas del actual modelo de evaluación financiera que se utiliza es necesaria la práctica, utilizar el modelo, experimentar qué problemas puede generar en una situación real, además de poder reconocer las ventajas que brinda, es necesario una vivencia del modelo de por lo menos dos meses en los que las condiciones varíen lo suficiente para poder tener un criterio claro referente a los pros y contras del modelo con un mayor espectro.

Para lograrlo se acogerá el modelo de observación denominado observación participante, planteado por el académico Cesar Bernal en su libro Metodología de la Investigación, allí describe la observación estructurada como *“Según Cerda (1998), una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio.”* (Bernal, 2010, p. 258).

Se debe tener en cuenta que en un inicio no se está familiarizado con el modelo y es necesario entenderlo, aprender a utilizarlo y lograr utilizar el 100% de su capacidad o lo más cercano a ello posible en los 2 - 3 meses iniciales. Resulta relevante considerar que como se menciona en *Financial efficiency of non – banking financial companies – Microfinance institutions*, *“Se puede acceder a la salud general de cualquier empresa a través de su desempeño financiero. El desempeño financiero es la función de costos e ingresos”* (Sharman et al. 2020), lo que permitiría un diagnóstico anticipado de posibles problemas o falencias en la estructura financiera.

Al transcurrir el tiempo será fundamental la opinión del equipo de trabajo, quienes llevan empleando el modelo por años, escuchar y analizar sus experiencias y opiniones, además de intentar extraer sugerencias de posibles mejoras para hacer más eficientes o confiables las evaluaciones financieras.

Es posible que con el pasar de los meses algunos problemas se presenten de ser así, será el momento indicado para tomar nota del error e intentar brindar soluciones útiles y posibles para evitar futuros inconvenientes.

• Narración del caso

Inician las prácticas el miércoles 1 de febrero del presente año en la oficina principal de Claro Colombia, como introducción se realiza una reunión de familiarización con la compañía y se procede a asignar a cada uno de los presentes (practicantes) en sus áreas delegadas según sus carreras. Me correspondió el área de precios, donde se encargan de la evaluación y el análisis financiero para los contratos nuevos y vigentes de pequeñas, medianas, grandes empresas y gobierno, de forma resumida, el área de precios tiene el objetivo de garantizar la mayor rentabilidad posible para la empresa.

El ejercicio de evaluación financiera tiene el objetivo de analizar la viabilidad y rentabilidad de los contratos demandados por empresas y gobierno, dichos contratos se dividen en dos categorías, servicios fijos y servicios móviles.

Figura 1

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría fija.

AMBITO	CANTIDAD	PRODUCTO	Radio Comen	Soporte Anual Radio Com	Transceivers - Puerto CO	Backbone	Opex Mensual	Instalación y Configuración COP	Ingenieros COP	Costo Mensual Tercero CO	Costo Instalación Terreno CO	OPEX ANUAL MESES DDP USD	Costo Venta COP	Valor Unidad Espacio y Energía Fij

Los servicios fijos, como su nombre lo indica, son servicios o productos para instalación y funcionamiento de un único lugar, tales como son la conectividad a internet o telefonía fija que la mayoría conoce, no obstante, al hablar de empresas y gobierno las dimensiones son mucho mayores a los servicios que se usan en un hogar.

Es por esta razón que se diseñan productos especializados para aquellos clientes, por ejemplo las entidades bancarias tienen que manejar una cantidad de información y transacciones por minutos que superan los cientos de miles, por ende contratan servicios de conectividad directos, los cuales consisten en rutas de acceso y salida a la red de forma exclusiva, lo que le garantiza velocidad y fluidez, lo cual deben finalizar con servicios dedicados exclusivamente a la seguridad de sus datos, la información que manejan muchas de estas empresas son completamente confidenciales y muy sensibles por lo cual deben protegerla con costosos y sofisticados equipos de seguridad y codificación de datos.

Cómo es posible observar la demanda de servicios es muy específica para cada empresa según sus características y sector económico, es por esto por lo que buscando satisfacer la demanda se ha creado un área de ingenieros y arquitectos de soluciones de telecomunicaciones que diseñan la compleja estructura necesaria para lograr lo demandado por el cliente.

Además de lo ya mencionado, la parte de telefonía fija, que ya no es tan usada por el ciudadano del común, en las empresas sigue siendo fundamental, principalmente para un sector que está en auge en los últimos años, los call centers, los cuales utilizan millones de minutos de telefonía fija diariamente, para ellos también hay productos específicos con opciones de modificación a demanda de los clientes.

Es claro que hablando de los servicios fijos existe una gran variedad de productos, los cuales se expanden de forma considerable cuando hablamos de soluciones específicas que se acomodan a la demanda de cada usuario, lo que complica el análisis de costos y rentabilidades, pero es un tema que se abordará más adelante.

En cuanto a la otra categoría, se hace referencia a los servicios móviles, los cuales pueden ser familiares para la mayoría de la población, se trata de planes de datos, mensajes, minutos nacionales e internacionales.

Figura 2

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría móvil.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
1	CLIENTE:				GENERAR RESUMEN TARIFAS			OTROS BENEFICIOS								
2	NIT:							Tipo		# Implant	\$ Valor Mensual	\$ Valor Total				
3	CONSULTOR:							Asesor Implant	0	\$ 0,00	-					
4	GERENTE:							Tipo		Cantidad	Valor Unitario[sin Iva]	Valor Total				
5	BOLSA PARA EQUIPOS TERMINALES															
6	Tipo Gama	% Descuent	Beneficio Cliente	Ingreso Claro	Valor Bolsa Total											
7	Bolsa Equipos Gama Alta	50%		\$ 0	\$ 0	\$ 0										
8	Bolsa Equipos Gama Me	50%		\$ 0	\$ 0	\$ 0										
9	Bolsa Equipos todas las	50%		\$ 0	\$ 0	\$ 0										
10	Bolsa Equipos	50%		\$ 0	\$ 0	\$ 0										
11																
12																
13	Tipo	Cantidad	Tmcode	Descripción	CFM sin Impuestos	Permanencia	#CFM sin Cobro	% Desc Recurrente	CFM sin Impuestos	CFM Total sin Impuestos	Valor Benef desc recurrente	CFM con desc recurrente	Valor Benef CFM			
14				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
15				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
16				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
17				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
18				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
19				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
20				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
21				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
22				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
23				0	\$ 0				FALSO	\$ -	\$ -	-	-	-		
	PLANTILLA MOVIL			Instrucciones												
Seleccione el destino y presione ENTRAR o elija Pegar																

De estos 4 servicios se desprenden diferentes configuraciones que buscan satisfacer la demanda del mercado, ya sea por precio o cantidad. Como se ha mencionado anteriormente, en el área a tratar únicamente se trabaja con empresas y gobierno, la mayoría de estos clientes requieren activar planes para brindarle a sus empleados la posibilidad de comunicarse de forma óptima al interior de la empresa u organización.

Al igual que sucede en la categoría de fijo, los productos y servicios que se ofrecen van mucho más allá de los 3 o 4 productos principales, para el caso de móvil existen otros servicios como licencias de aplicación que permiten una comunicación directa, similares a los Walkie - Talkie, pero desde los celulares o las SIMS con planes de datos muy pequeñas para recibir y enviar transacciones, las cuales son usadas en datáfonos, tarjetas de crédito o débito, tarjetas de sistemas de transporte, sistemas de rastreo de vehículos entre muchos más dispositivos.

Esto dificulta la automatización de evaluaciones financieras sumada al trato especial que reciben algunos clientes por su gran fidelidad o su relevancia en el mercado, las cuales son llamadas “estratégicas”, donde acceden a tarifas preferenciales o condiciones especiales como creación de planes específicos para la entidad, los cuales cumplen sus necesidades específicamente, o evitar el aumento anual en las tarifas por temas inflacionarios.

PLANTILLAS

Las plantillas son las herramientas que tienen los analistas para ejecutar las evaluaciones financieras de forma semiautomática con el fin de evitar todo el proceso matemático que se debe ejecutar para la obtención de los principales indicadores financieros, además de proyecciones según plazos u otras características.

Para ambas categorías existen plantillas específicas para la evaluación financiera, cada una de ellas con características exclusivas según los servicios ofrecidos en cada sección.

En la plantilla móvil, (Figura 1), podemos encontrar casillas en las que se especifican las características de cada contrato, tales como cantidad de líneas, tipo de contrato (Portabilidad, Retención, Nuevo, Fidelización...), plazo del contrato, planes demandados y su respectivo costo mensual, además de beneficios u otras especificaciones. Además de un cuadro de resumen donde se pueden leer los principales indicadores con los cuales es posible determinar la viabilidad y rentabilidad del contrato, entre estos están el Margen Operativo, WACC, EBITDA, TIR, VPN, entre otros, para poder llegar a estos indicadores es necesario el uso de complejas fórmulas ocultas en otras hojas del archivo.

Figura 3

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría móvil, (CUADRO DE INDICADORES FINANCIEROS).

Después de realizar el Análisis Financiero, los indicadores son: (Jefatura Precios)

Fecha evaluación	25/05/2023
Cliente	0
Nit	0
Total Ingreso	\$ 0
Total Beneficios	\$ 0
Permanencia	-
Arpu sin beneficios	\$ 0
Arpu con con descuento recurrente o CFM gratis	\$ 0
Ingreso neto x línea	\$ 0
# Líneas	0
# Cargos Fijos Gratis	0
Bolsa para equipos gama alta 50% Desc	\$ 0
Bolsa para equipos gama alta 50% Desc	\$ 0
Bolsa para equipos gama alta 50% Desc	\$ 0
Total bolsa para equipos	\$ 0
% Beneficio/Ingreso	0,00%
% Descuento recurrente sobre planes	0,00%
% Descuento en CFM gratis	0,00%
Marge Operativo	FALSO
Se requiere Aval:	N/A
La oferta estará vigente durante 30 días a partir de la fecha del modelo // Tarifas Ant Cualquier modificación a las condiciones de está evaluación, se deben evaluar de El cliente siempre debe asumir el valor del IVA para los equipos en los que aplique.	

En cuanto a la plantilla de fijo, posee una serie de casillas con las características del producto, los cuales se pueden clasificar en (conectividad, licencias, hosting, telefonía, entre otros), la cantidad de cada producto y posteriormente hay una serie de columnas en las que los ingenieros preventa deben digitar los costos de los productos o servicios, pero más adelante se detallará el proceso, en otras hojas del archivo se encuentran las fórmulas matemáticas para obtener los indicadores y proyecciones necesarias.

Figura 4

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría fija, (CUADRO DE INDICADORES FINANCIEROS).

13 Meses							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
TRM							\$ 5.000
PLAZO CONTRATO							13 Meses
TARIFA MENSUAL							.
INSTALACIÓN							.
** Evaluación Financiera (Cifras en Millones COP)							
CAPEX TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESO TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COSTO TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTO TOTAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EBITDA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen EBITDA							
+ UTILIDAD NETA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Margen UTILIDAD NETA							
= FLUJO DE CAJA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
VPN	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TIEMPO DE RECUPERACION							0 Meses

Se evalúan 5 periodos predeterminados según demanda de los clientes, entre ellos 12 meses - 24 meses - 36 meses - 48 meses - 60 meses, para su proyección es necesario un complejo cálculo financiero que ya se encuentra automatizado en el que se incluyen factores fundamentales como impuestos, depreciaciones, capex, opex, gastos de funcionamiento entre muchos otros, los indicadores se observan en una tabla de sensibilidad donde se calcula la tarifa básica y 3 descuentos predeterminados, 5%, 10% y 15%, con sus respectivos indicadores financieros (Figura 5 y Figura 6).

Figura 5

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría fija, (Libros ocultos para análisis por plazos de contrato).

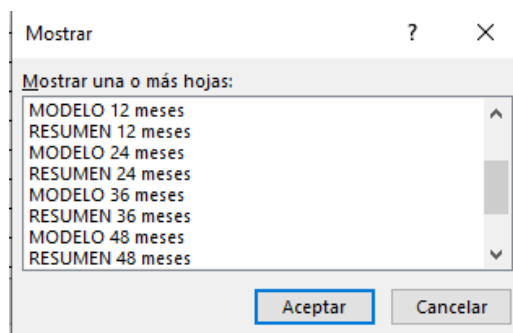


Figura 6

Plantilla de evaluación financiera para productos y servicios de la categoría fija, (Ejemplo de cuadro financiero a 12 meses).

	INCREMENTO	RENTA MES (Millones)	VPN (Millones)	VPN (Millones) - Sin Salv	T. RECUP (Meses)	T. RECUP (Meses) Sin Impl	EBIT	TIR
	0,00%	\$ 207.428.571,43	\$ 77.997.479,07	\$ 77.997.479,07	8	-	6%	127%
-15,00%		\$ 176.314.285,71	-\$ 154.336.604,45	-\$ 154.336.604,45	Sin Recup	0	-7%	-84%
-10,00%		\$ 186.685.714,29	-\$ 62.738.699,26	-\$ 62.738.699,26	Sin Recup	0	-2%	-34%
-5,00%		\$ 197.057.142,86	\$ 14.396.426,42	\$ 14.396.426,42	11	0	2%	35%
0,00%		\$ 207.428.571,43	\$ 77.997.479,07	\$ 77.997.479,07	8	0	6%	127%
5,00%		\$ 217.800.000,00	\$ 141.598.531,72	\$ 141.598.531,72	7	0	10%	263%
10,00%		\$ 228.171.428,57	\$ 205.199.584,36	\$ 205.199.584,36	6	0	13%	454%
15,00%		\$ 238.542.857,14	\$ 268.800.637,01	\$ 268.800.637,01	5	0	17%	712%

EL PROCESO

Como se ha mencionado anteriormente, existen dos categorías principales de servicios, fijo y móvil, que a su vez contienen diferentes productos y servicios. Para cada una de las dos categorías existe un protocolo diferente.

El trabajo que se realiza en el área de precios es parte de un gran proceso que involucra diferentes actores coordinados previamente en una ruta de ejecución, la cual inicia con el área comercial, quienes son los encargados de contactar a los clientes nuevos o realizar las negociaciones pertinentes para renovar o retener los actuales.

Para la categoría móvil posterior al contacto con el cliente, los comerciales requieren presentar una oferta con las tarifas de partida, las cuales dan comienzo al proceso de negociación, es allí cuando acuden al área de precios mediante un SharePoint (Figura 7) y crean un caso o ticket con la información de la negociación la cual requieren que se evalúe, entre la información que deben enviar se encuentran los datos del cliente, la cantidad de líneas que desea contratar el cliente, qué planes desea, a qué periodo de tiempo se firmará el contrato y que descuentos o beneficios le presentará a la contraparte.

Figura 7
Share Point.

Ver registro	# Ticket	Fecha de Creación	Estado	Tipo	Nombre Solicitante	Asignado a	Nombre cliente	NIT cliente
Ver	29769	25/05/2023 11:53:30 pm	En asignación ticket	Crear Campaña Servicios Móvil	Wilken Castellon Quintero	Precios_E&N	[REDACTED]	71 [REDACTED]
Ver	29768	25/05/2023 1:08:23 pm	En asignación ticket	Crear Campaña Servicios Móvil	Eric Nicholas Alfonso Gonzalez	Precios_E&N	[REDACTED]	80 [REDACTED]
Ver	29767	25/05/2023 12:42:49 pm	En asignación ticket	Casos Cloud - Descuentos	Maria Helena Bernal Molina	Precios_E&N	[REDACTED]	88 [REDACTED]
Ver	29766	25/05/2023 12:35:24 pm	En asignación ticket	Crear Campaña Servicios Móvil	Jessica Juliana Wladia Chararro	Precios_E&N	[REDACTED]	89 [REDACTED]
Ver	29765	25/05/2023 12:33:00 pm	En asignación ticket	Evaluación Servicios - Preventa	Fredy Andres Rubiano Montoya	Precios_E&N	[REDACTED]	89 [REDACTED]
Ver	29764	25/05/2023 12:11:19 pm	En asignación ticket	Evaluación Servicios - Preventa	Edison Fernando Sierra Peña	Precios_E&N	[REDACTED]	000 [REDACTED]
Ver	29763	25/05/2023 12:05:44 pm	En asignación ticket	Evaluación Servicios - Preventa	Edison Fernando Sierra Peña	Precios_E&N	[REDACTED]	000 [REDACTED]
Ver	29762	25/05/2023 12:04:30 pm	En asignación ticket	Evaluación Servicios - Preventa	Paul Alfonso Gomez Larrahondo	Precios_E&N	[REDACTED]	99 [REDACTED]

El área de precios debe iniciar el proceso de evaluación de la información suministrada ingresando en la plantilla correspondiente, teniendo muy presente no modificar la información, además de verificar que la información suministrada por el comercial sea coherente, posteriormente se analizan los indicadores arrojados por el modelo, principalmente el Margen Operativo y el MRC o beneficio/ingreso, teniendo en cuenta eso se debe dar respuesta referente a la viabilidad de la oferta, y a quien se le debe pedir aval para continuar con la negociación.

Al interior del área existen unas normas o políticas que se deben seguir rigurosamente, entre ellas el escalamiento de avales para las negociaciones. Una vez realizada la evaluación existen unos rangos según los indicadores financieros en los que se procede de la siguiente manera:

- Para indicadores financieros muy positivos (margen operativo mayor a 28% (sujeto a otros indicadores financieros)) la autorización o aval es brindada desde el área de precios
- Para indicadores financieros positivos (margen operativo mayor a 10% y menor a 28% (sujeto a otros indicadores financieros)) la autorización o aval es brindado por el gerente comercial.
- Para indicadores financieros entre (margen operativo mayor a -5% y menor a 10% (sujeto a otros indicadores financieros)) la autorización o aval es brindado por el director comercial.
- Para indicadores financieros negativos (margen operativo menor a -5% (sujeto a otros indicadores financieros)) la autorización o aval es brindado por el director ejecutivo.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, los comerciales deben escalar la negociación con quien corresponda para una vez autorizado presentarlo al cliente y esperar una respuesta. Este proceso se repite en varias ocasiones hasta que se llegue a un acuerdo o se desista de la negociación, es valioso resaltar que la labor de precios es proteger la rentabilidad de la empresa en todos los momentos de las negociaciones.

Para la categoría fija el proceso es similar, pero varían algunos pasos procesos, al igual que en la móvil el comercial contacta al cliente e inicia el proceso, no obstante, estos productos o servicios son más complejos, llevan una mayor tecnología y mayor instalación, lo que hace que al proceso se agreguen los ingenieros y arquitectos de soluciones que se han mencionado anteriormente, son ellos quienes diseñan a medida el servicio y nos brindan la información de los equipos, servicios y licencias que necesitan, además de sus respectivos costos mediante el SharePoint que se mencionó en el proceso de la móvil, claramente con su respectiva clasificación diferencial.

Una vez se cuenta con la información, se pone en marcha el proceso de evaluación, para esta categoría es muy importante el tiempo de contrato, ya que al contar con grandes cantidades de dinero en Capex, la depreciación juega una parte importante para determinar las tarifas. Generalmente, se envía un Target al cual se debe intentar llegar desde el área de precios, esto

se puede conseguir modificando algunos valores o “jugando” con la TRM, todo siempre cuidando una rentabilidad coherente.

FALENCIAS

Si bien el modelo que se ha utilizado es bastante robusto y trabaja de forma óptima, es posible mejorar aspectos, principalmente por la cantidad de contratos que se evalúan diariamente, es decir, que las posibles soluciones que se deben analizar y plantar deben ir enfocadas en la automatización y eficiencia en el proceso de evaluación financiera.

Durante estos meses se ha evidenciado que al tener un proceso que involucra diferentes factores y actores, existe un retraso considerable en cuanto a la comunicación y la rotación de la información, la cual es fundamental para la rápida respuesta de las evaluaciones financieras.

Anteriormente en la explicación del proceso se mencionó con mayor detalle los involucrados y sus principales funciones, entre las cuales está el cruce de información de los comerciales y el área de precios encargada de las evaluaciones, no obstante, en ocasiones los comerciales omiten información o no la diligencian de forma adecuada, retrasando el proceso, ya que para estos casos el área de precios debe comunicarse con dicho comercial para completar la información o solicitar aclaraciones.

Si bien un proceso de evaluación puede tomar un promedio de 30 minutos dependiendo de la cantidad de productos u otros factores, al faltar información, el proceso de contactar al comercial y realizar las aclaraciones del modelo puede pasar a un promedio de 45 - 50 minutos, un retraso aproximado de 50%. Cabe resaltar que al día se crea un promedio de 60 casos para un equipo de 5 personas en una jornada de 7 horas diarias, en caso de haber una acertada comunicación matemáticamente cada persona podría llevar a cabo alrededor de 14 casos diarios.

El problema se evidencia cuando se observa que aproximadamente 3 de cada 5 casos poseen información incompleta, en dicho panorama la productividad se vería reducida en aproximadamente 4 o 5 casos por persona. Al analizar el impacto de esta baja en la productividad por las 5 personas del equipo y a su vez por los 20 días laborables aproximados

de un mes, se habla de 500 casos rezagados mensualmente y teniendo en cuenta la importancia de la agilidad en el sector de las telecomunicaciones y tecnología, el tiempo es realmente valioso, ya que los clientes potenciales y los actuales clientes probablemente también están escuchando ofertas de los competidores, lo que lleva a concluir que es una problemática a la cual se le debería prestar una mayor atención en pro de buscar posibles soluciones que aumenten la productividad reduciendo los tiempos de respuesta, en lo cual se enfocará el presente estudio de caso más adelante.

Otra dificultad que ha salido a relucir en el tiempo de uso del modelo es la falta de parametrización en forma de políticas para la reducción de tarifas en forma de descuento para los clientes, si bien es sabido todas las empresas están en la continua búsqueda de la reducción de costos y la maximización de beneficios, uno de sus principales recursos es su poder de negociación con proveedores, es por esta razón que la mayoría de las empresas buscan una reducción de la tarifa inicial ofertada por Claro, esto sumado a las ofertas agresivas de los competidores que en ocasiones sacrifican rentabilidad con el objetivo de aumentar su portafolio de clientes.

Como se ha mencionado en anteriores párrafos, la cantidad de productos y servicios ofertados para empresas en Claro es realmente amplia, unos más rentables que otros, es allí cuando se evidencia una falta de rigurosidad o parametrización referente a los porcentajes de descuento de aquellos productos o servicios con amplia rentabilidad, ya que si bien la cantidad de descuento a la que se puede llegar es bastante alta, no es financieramente correcto principalmente a largo plazo, ceder de forma abismal en la reducción de tarifas teniendo en cuenta que existen otros clientes posiblemente de características similares con tarifas vigentes más altas, lo que podría causar una erosión financiera de dichas cuentas en caso de que reclamen una tarifa similar.

Es necesario proteger la rentabilidad de la empresa y aunque sea posible brindar grandes descuentos, se debe analizar financieramente que tan bueno podría ser esto en el largo plazo y también qué efectos tanto positivos como negativos podría generar dichas acciones.

Referente exclusivamente a la evaluación de modelos de la categoría fija, existe una barrera que retrasa el proceso, la cual es el conocimiento técnico que se requiere para comprender las soluciones tecnológicas que diseñan los arquitectos para de esta forma ser más ágiles en la reducción de costos del modelo, ya que quienes realizan la evaluación tendrían la capacidad

de analizar y discernir que es fundamental en el diseño y que no lo es tanto con el fin de minimizar sus costos.

Generalmente, lo que se hace es contactar al ingeniero o arquitecto para la revisión del modelo en conjunto para poder llegar al objetivo solicitado, esto conlleva la coordinación de agendas para organizar una reunión en la que se discuta la evaluación y se analicen los puntos menos indispensables.

POSIBLES SOLUCIONES

Se han considerado algunas soluciones a las diferentes problemáticas halladas a lo largo del periodo de prácticas, las cuales buscan mejorar y optimizar el proceso de evaluación, reduciendo los tiempos de respuesta, además de la carga laboral, dichas soluciones serán expuestas y analizadas teniendo en cuenta su viabilidad y capacidad de impacto en la mejoría del proceso.

Para lograr un proceso de análisis óptimo y lograr soluciones contundentes es necesario hacer un estudio juicioso de los factores que inciden en los problemas o falencias, esto con el fin de atacar el problema desde una perspectiva completa, enfocando mayores esfuerzos en aquellas variables de las cuales se desprende, es decir las principales causas del problema.

Se iniciará con la problemática previamente identificada referente a la falencia en el cruce de información de los diferentes actores de dicho proceso. Se ha identificado que el punto en el que hay mayor distorsión en la información y la que causa una mayor pérdida de tiempo y por ende de productividad es en el paso de datos de comerciales al área de precios, dicha pérdida o distorsión de información se ha evidenciado que se debe a una falta de información y coordinación del área comercial, muchos de los consultores no han comprendido en su totalidad el formato que deben diligenciar y la importancia de los datos allí solicitados, en ocasiones por desconocimiento en otras por omisión.

Conociendo el origen del problema es posible brindar soluciones pertinentes, se ha considerado la posibilidad de crear espacios o reuniones con el fin de informar y contextualizar a los comerciales, referente al uso del formato para las evaluaciones además de

una breve explicación financiera para generar conocimiento de la importancia de la información que allí deben diligenciar una vez realizada la tutoría se debería empezar a ver resultados, sin embargo, es posible que haya personas que no adopten las recomendaciones, por lo cual se plantea rechazar aquellos casos que no cumplan con las condiciones e información mínimas requeridas para la normal ejecución de la evaluación financiera, de forma que los comerciales deban corregir la plantilla y volverla a enviar al área de precios para su correcta evaluación.

La conducta estricta de admisión de los casos generará un reacondicionamiento en las acciones de los comerciales, los cuales probablemente revisarán de forma más atenta los formatos antes de enviarlos para evitar retrasos, se espera reducir los retrasos por falta de información en un 40%, hay que recordar que la comunicación para la recuperación o complementación de la información generaba un aumento aproximado de 50% del tiempo promedio de una evaluación. Aún existiría un atraso aproximado de 10% en lo que se verifican los formatos que presenten errores o falencias, no obstante, sería una mejora importante en la productividad.

En cuanto a la segunda falencia identificada y continuando con la metodología planteada, se buscarán las causas principales de la falta de parametrización y políticas para las evaluaciones de la categoría fija, en la cual, como ya se mencionó, existen productos y servicios con una amplia rentabilidad, dichos productos y servicios se deben proteger contra posibles erosiones de clientes por la disparidad de tarifas.

Para la evaluación de dichos productos y servicios se debe tener en cuenta muchos factores, entre ellos las características de la empresa, además de la cantidad demandada por el cliente. Una empresa con un gran renombre en el país, es conveniente tenerlo como cliente por el reconocimiento y estatus que genera a nivel de mercado, el que otros potenciales clientes sepan que esa empresa de buena reputación ya cuenta con servicios o productos con Claro, en ese caso es posible aplicarle una tarifa preferencial, puesto que existe un beneficio mutuo, a pesar de ello, es allí donde surge la duda, - Aunque sea rentable ¿Hasta qué punto debería ceder o brindarle beneficios?

Supongamos que la empresa “A” firma a 24 meses y han transcurrido 12 de ellos, y llega otra empresa “B” de similares características buscando servicios similares y solicitando una tarifa

especial por su condición ventajosa en el mercado, se evalúa un gran descuento que sigue siendo rentable y se firma al cliente, tras un par de meses por alguna razón los ejecutivos de la firma A conoce las tarifas que se le han dado a la firma B las cuales son inferiores a las de la empresa A, inmediatamente los ejecutivos de la empresa A reclamarán a claro que baje sus tarifas al nivel de la empresa B o de lo contrario se retirarán. Buscando evitar la cancelación, Claro le reduce su tarifa, no obstante, allí surge el problema, ya existía una proyección de ingresos en las finanzas de Claro y una gran porción de esos ingresos ya no llegarán, generando un vacío financiero de mediano - largo plazo.

Es por esta razón que se considera indispensable la creación de parámetros que eviten los contratiempos anteriormente ejemplificados, si bien aquellos factores característicos de las empresas son muy diversos, por lo cual puede ser tedioso establecer tarifas diferenciales según sus características, se plantea la creación de rangos que reduzcan la gran variación.

Se debe tener en cuenta la unificación de opiniones de los diferentes actores del área de precios, además de algunos ejecutivos financieros que aporte sus consideraciones, además de aprobar el consenso al que se llegue, definiendo los parámetros y los rangos que se utilizarán de referencia, probablemente el principal parámetro será la cantidad de productos y servicios demandados, seguido del tiempo del contrato, puesto que se manejan costos marginales decrecientes. Posteriormente, se deberá socializar los acuerdos alcanzados para su aplicación, es importante tener en cuenta una proyección financiera de los resultados de dicha parametrización.

Finalmente, en lo que se refiere a la tercera falencia identificada en el proceso de evaluación se encuentra la falta de conocimiento técnico al momento de las evaluaciones de la categoría fija, ya que como se mencionó previamente en la identificación del problema, es necesario un conocimiento en la configuración e instalación de redes de conectividad para lograr una reducción de costos, mediante la identificación de dispositivos no necesarios o indispensables para el funcionamiento del servicio requerido por el cliente, esto con el fin de aumentar la rentabilidad esperada.

Para este proceso generalmente hay una reunión entre financiero e ingeniero para analizar las posibles opciones con el fin de identificar la de menor costo y mayor rentabilidad, si bien este proceso es necesario e irremplazable para modelos realmente complejos, puesto que a menos

que el empleado de finanzas tenga una doble titulación en ingeniería de telecomunicaciones o afines, lo que es muy poco probable, será indispensable el trabajo en equipo.

No obstante, se considera como una opción la capacitación de los integrantes del área de precios en fundamentos de conectividad, con el fin de que comprendan cómo funciona y qué elementos componen las instalaciones, si bien será algo básico, sería de gran utilidad con los modelos sencillos o más básicos, lo que reduciría al menos un 10% del tiempo generalmente “perdido” en reuniones con los ingenieros.

• Lecciones

La experiencia a lo largo de las prácticas y el proyecto de estudio de caso ha sido realmente enriquecedora, se ha aprendido demasiado, ha sido una oportunidad perfecta para aplicar lo aprendido a lo largo de 8 semestres de carrera universitaria.

Es una experiencia completamente diferente, el poder llevar a la práctica la teoría económica y financiera, además el acompañar dicha experiencia práctica con un trabajo académico como el presente estudio de caso, hizo aún más interesante la vivencia, ya que generó un espectro analítico mucho más profundo que permitió observar detalles más allá de lo superficial, que no obstante ya era bastante enriquecedor.

Permitió aprender no solo el cómo llevar a cabo modelos y análisis financieros, lo cual es realmente importante y valioso, sino además cuáles son los posibles problemas o falencias que puede haber en los modelos o en general en el proceso que rodea las evaluaciones y posibles soluciones al respecto.

El periodo de prácticas además de lo ya mencionado fue realmente útil en términos de conocimiento adquirido, el mercado de las telecomunicaciones y tecnología es gigantesco, actualmente los servicios de conectividad poseen una de las mayores demandas en términos de productos o servicios, se han convertido en parte de la vida diaria desde hace más de 30 años y con el paso del tiempo la dependencia va en aumento.

Como es de esperar dichos productos y servicios traen problemas en su masificación, debido a que en ocasiones el sector tecnológico avanza y evoluciona más rápido de lo previsto, creando vacíos legales e incluso problemas de salud por usos desmedidos, no obstante son mayores los beneficios, el sector tecnológico y de telecomunicaciones ha llegado para facilitar y hacer más cómoda la vida de quienes puedan acceder a ella, que en términos de acceso a internet la Unión Internacional de Telecomunicaciones afirma en su Informe sobre la conectividad mundial de 2022 que *“la proporción de hombres que utilizan Internet es del 62% y la de mujeres es del 57%.”* (ITU, 2022, p. 2). Además, declara que *“los jóvenes de entre 15 y 24 años son usuarios de Internet más ávidos (el 71% de ellos la utiliza) que el resto de la población (el 57%).”* (ITU, 2022, p. 2).

Datos que son sorprendentes teniendo en cuenta su rápida expansión, tomando como ejemplo a Colombia *“después de estos esfuerzos conjuntos, Colombia se conecta a Internet, el 4 de junio de 1994; por medio de una señal que utiliza impsat se redirecciona desde la torre Colpatria y llega a Uniandes.”* (Tamayo C., Delgado J., Penagos J., 2008, p. 249). Y tras 27 años aproximadamente *“La proporción de hogares con conexión a internet en 2021 en el total nacional fue 60,5%, en cabeceras 70,0% y en los centros poblados y rural disperso 28,8%”* (DANE, 2021, p. 1).

Es con dicha evidencia que es posible reconocer la importancia y repercusión social que tiene la empresa en cuestión, Claro Colombia siendo la principal proveedora de conectividad a internet en el país, además de sus demás servicios, trabajando en ocasiones junto al gobierno de turno para llevar conectividad a la mayor parte del territorio nacional.

• Conclusiones

Finalmente, es posible concluir y reconocer lo enriquecedor del presente ejercicio académico, ya que además de lograr los objetivos planteados, por ahora, de forma teórica, también se expandió el horizonte de conocimiento financiero, micro y macroeconómico.

Se logró identificar y reconocer algunas de las falencias o errores presentes tanto en el modelo como en el proceso de evaluación financiera utilizado en Claro Colombia por el área de precios, posteriormente mediante el análisis juicioso y reflexión de dichas falencias se plantearon posibles soluciones que teóricamente eran factibles y daban solución parcial o total al problema previamente identificado.

Fue notorio a lo largo del estudio de caso la gran reducción en la productividad como consecuencia de las falencias presentes tanto en los modelos como en los procesos, lo cual es realmente preocupante, ya que como se mencionó en el desarrollo del presente estudio, para mercados tan dinámicos como el de tecnología y telecomunicaciones al que pertenece la empresa en cuestión, el tiempo es dinero, es uno de sus recursos más valiosos y cualquier mejora en la eficiencia será valiosa para la compañía.

Se dio solución parcial o total a 3 problemas identificados en el tiempo de prácticas, (1— falencias en el intercambio de información esencial entre los diferentes actores del proceso, 2— ausencia de parámetros o políticas claras referentes al trato preferencial en tarifa de clientes denominados como especiales 3— reducción de la productividad por ausencia de conocimiento técnico en telecomunicaciones por parte del equipo financiero del área de precios).

Dichas falencias generaban una reducción en la productividad de aproximadamente 60% o 70%, de los cuales mediante las soluciones planteadas y las estimaciones teóricas se esperaba una reducción promedio de 10% o 20%, si bien esto nos indica que hay una oportunidad de mejora en la eficiencia y productividad, los resultados a priori son bastante alentadores.

Es probable que con un mayor tiempo de experimentación y profundización en el día a día, tanto de los modelos como de los procesos que rodean al mismo, sea posible identificar otros

factores perjudiciales y a su vez nuevas y más eficaces soluciones tanto para los nuevos problemas como para los ya identificados en el presente estudio de caso.

• Referencias

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.

DANE. (2022). *Comunicado de prensa Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares) 2021*. DANE

International Telecommunication Union. (2022). *Informe sobre la conectividad mundial de 2022*. ITU.

Levy L. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial*. ISEF.

Nava R., & Marbellís A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia.

Sharma A, Rastogi S, Gupta N. (2020). *Financial Efficiency of Non – Banking Financial Companies-Microfinance Institutions: A Data Envelopment Analysis*. The Mattingly Publishing Co., Inc.

Tamayo C., Delgado J., Penagos J. (2008). *Génesis del campo de Internet en Colombia: elaboración estatal de las relaciones informacionales*. Pontificia Universidad Javeriana Colombia.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la presente se autoriza al practicante **Cesar Orlando Moreno Ortiz** identificado con C.C. 1010066794 a utilizar la información a continuación descrita:

1. Imágenes referentes al modelo (plantilla) de productos y servicios categorizados como Fijo, empleados por el área de Precios con fines financieros. **(Sin información real diligenciada al interior de la plantilla).**
2. Imágenes referentes al modelo (plantilla) de productos y servicios categorizados como Móvil, empleados por el área de Precios con fines financieros. **(Sin información real diligenciada al interior de la plantilla).**
3. Imágenes de la herramienta (**Share Point**), utilizada por el área de Precios como administrador de solicitudes, sin información que involucre la identidad de clientes ni empleados de la compañía.

Lo anteriormente mencionado se autoriza con fines netamente académicos, en pro del desarrollo de las prácticas empresariales del estudiante.

Autoriza y firma:

Hermes Eduardo Rojas Ibañez
Jefe Precios Empresas y Negocios
hermes.rojas@claro.com.co