

Determinación de la rentabilidad, costos y márgenes de los principales productos de una empresa de telecomunicaciones.

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Georg Hans Helfmann Hertlein

Profesor Guía: René Caldentey Morales

Santiago de Chile Mayo 2009

No autorizado por el autor para ser publicada a texto completo en Cybertesis.

No autorizado por el autor para ser publicada a texto completo en Cybertesis.

Miembros de la Comisión: Omar Cerda Inostroza y William Baeza López

RESUMEN . .	4
NO DISPONIBLE A TEXTO COMPLETO . .	5

RESUMEN

El presente trabajo de memoria se desarrolló en el segmento Empresas de Telefónica Chile S.A., y nace de la intención de implementar un nuevo modelo de pricing que tome como principal input, la estructura de costos y márgenes de sus productos. De esta manera, se pretende contar con información clave que sirva de apoyo para la gestión y eficiente administración de los distintos productos.

Con este fin, se definió como alcance del presente trabajo de título la obtención de la rentabilidad real de los cuatro principales productos de la compañía.

Para ello, se recurrió a la metodología ABC Costing, que toma la totalidad de los costos de la compañía y los asigna a sus distintos productos mediante criterios de distribución definidos en el análisis. Con ello, se pudo contar con la información de la distribución de costos de cada producto, que sumado a la obtención de los ingresos por servicio, permitió obtener los márgenes y la rentabilidad real de cada uno de ellos.

El análisis realizado comprendió la revisión de más de 2000 centros de costo y la redistribución de aproximadamente 700 de ellos. Luego de dicho análisis, se obtuvo finalmente la rentabilidad real del producto A, que alcanzó un -3%. Se determinaron además los márgenes de los subproductos A.1 y A.2 que lo integraban, con -26% y 17% respectivamente. Esto, se sumó a la realización de un *Benchmark*, que arrojó que los precios del producto A estaban un 21% por debajo de la competencia, por lo que se concluyó en la determinación de una política comercial que ponía foco en la venta del subproducto A.2 por sobre el A.1 y un aumento del precio para ambos.

Por otra parte, el análisis arrojó que la rentabilidad del producto B es un 68% y la de sus subproductos B.1 y B.2 un 70% y 53% respectivamente. Adicionalmente se realizó un análisis unitario de los subproductos, obteniendo finalmente los costos e ingresos a nivel celular. Finalmente el estudio arrojó las rentabilidades del producto C y producto D que obtuvieron un 36% y 54% respectivamente.

La información obtenida resultó clave y muy reveladora para la empresa, e implicó la implementación inmediata de políticas comerciales que mejoraron el resultado de los productos. Si bien la información aquí obtenida es de gran utilidad para la empresa, esta se debe complementar con otras fuentes de información para generar políticas comerciales integrales de gestión para sus productos, acordes con la estrategia de la compañía.

NO DISPONIBLE A TEXTO COMPLETO

No autorizado por el autor para ser publicada a texto completo en Cybertesis.