



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE
TELECOMUNICACIONES UBICADAS EN LIMA
METROPOLITANA 2012 - 2015**

**PRESENTADA POR
FAVIOLA ALEXANDRA CACERES PEREZ**

**ASESOR
MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ ALMEIDA**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS
Y AUDITORÍA INTEGRAL**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

***LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE
LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES UBICADAS EN LIMA
METROPOLITANA 2012 - 2015***

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA INTEGRAL**

PRESENTADA POR:

FAVIOLA ALEXANDRA CACERES PEREZ

LIMA, PERÚ

2018

***LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE
LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES UBICADAS EN LIMA
METROPOLITANA 2012 - 2015***

MIEMBROS DEL JURADO

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. JUAN AMADEO ALVA GÓMEZ

SECRETARIO:

Dr. CRISTIAN YONG CASTAÑEDA

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. AMPELIO RICADO BARRÓN ARAOZ

Dr. LUIS ALBERTO LIZÁRRAGA PÉREZ

Dr. JUAN AUGUSTO FERREYROS MORÓN

Dedicatoria

A Dios y mi familia quienes son mi motor, fuerza y fuente de inspiración, para alcanzar mis metas y apoyarme en todo momento.

Agradecimiento

A mis asesores por brindarme su apoyo en la elaboración de mi tesis.

INDICE

Portada	i
Título	ii
Miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Delimitación de la investigación	4
1.2.1 Delimitación espacial	4
1.2.2 Delimitación temporal	4
1.2.3 Delimitación social	4
1.2.4 Delimitación conceptual	4
1.3 Formulación del problema	5
1.3.1 Problema principal	5
1.3.2 Problemas secundarios	5
1.4 Objetivos de investigación	6
1.4.1 Objetivo principal	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación de la investigación	7
1.6 Limitaciones del estudio	8
1.7 Viabilidad del estudio	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.2 Bases teóricas	12
2.2.1 La gestión de riesgos	12
2.2.1.1 Plan estratégico	20
2.2.1.2 Estudio de la cadena de valor	23
2.2.1.3 Herramientas de gestión de información	26
2.2.1.4 Cumplimiento del marco regulatorio y legal	28
2.2.2 La rentabilidad en las empresas de telecomunicaciones	29
2.2.2.1 Nivel de crecimiento en el mercado	32
2.2.2.2 Utilización eficiente de recursos	33
2.2.2.3 Nivel de desempeño financiero	35
2.2.2.4 Reducción de sobrecostos operativos	37
2.2.3 Reseña Histórica	38
2.3 Definiciones conceptuales	46
2.3.1 Definiciones de términos	46
2.4 Formulación de hipótesis	49
2.4.1 Hipótesis principal	49
2.4.2 Hipótesis específicas	49
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	50
3.1 Diseño Metodológico	50
3.1.1 Diseño de la investigación	50
3.1.2 Tipo de Investigación	50
3.1.3 Nivel de Investigación	50
3.1.4 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis:	51
3.2 Población y Muestra	51
3.2.1. Población	51
3.2.2. Muestra	52
3.3 Operacionalización de variables	54
3.3.1 Variable independiente	54

3.3.2	Variable dependiente	54
3.4	Técnicas de recolección de datos	54
3.4.1	Descripción de las Técnicas	54
3.4.2	Descripción de los instrumentos	55
3.4.3	Procedimientos de comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos de recopilación de información	55
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	56
3.6	Aspectos éticos	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		58
4.1	Análisis descriptivo de los resultados	58
4.2	Contrastación de la hipótesis:	87
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		116
5.1	Discusión	116
5.2	Conclusiones	119
5.3	Recomendaciones	120
PROPUESTA: PROCESO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICADO AL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES		122
FUENTES DE INFORMACIÓN		131
ANEXO N°01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA		135
ANEXO N° 02 - CUESTIONARIO		137
ANEXO N° 03 - ANÁLISIS DE LA MUESTRA		142

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de metodología COSO ERM	14
Figura 2. Proceso de gestión del riesgo	26
Figura 3. Esquema de metodología ISO 31000	19

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de líneas por empresa	3
Tabla 2. Crecimiento promedio del Sector de Telecomunicaciones en el PBI	7
Tabla 3. Composición del Mercado de Telefonía Móvil	33
Tabla 4. Evolución de inversiones en el sector de telecomunicaciones	45

RESUMEN

A través de la presente investigación, se aborda principalmente el análisis de la metodología utilizada por las empresas del sector de telecomunicaciones para gestionar sus riesgos a lo largo del ciclo económico; así como la relación que mantiene esta gestión con la rentabilidad financiera. Este aspecto resulta ser de vital importancia para este sector, puesto que el nivel de complejidad de sus operaciones y los niveles de inversión requeridos podrían verse afectados significativamente por la gestión inadecuada de sus riesgos.

Tomando en consideración este propósito principal, se identificó que resulta indispensable gestionar de forma eficiente los riesgos asociados a cada actividad económica con el objeto de asegurar un performance óptimo; aspecto que genera más presión en las organizaciones para obtener mayores y mejores resultados con menos recursos.

A lo largo de la investigación, se observó que la constante presión comercial tuvo un impacto significativo en la calidad del servicio, situación que provocó que las organizaciones presenten una reducción significativa en sus recaudaciones ordinarias. Asimismo, la falta de monitoreo asociada a los procesos de fidelización obligó a que la industria de telecomunicaciones modernice sus productos y servicios a una velocidad mayor a la esperada. Esta revolución digital se constituyó como uno de los aspectos que puso al descubierto que la cadena de valor sobre la cual se desarrollaban las actividades requería de una reformulación, debido a que la estructura económica del sector había mostrado cambios considerables.

La recopilación de datos estadísticos relacionados con el performance del sector, las entrevistas realizadas a diversos colaboradores, permitió ahondar en el entendimiento sobre el comportamiento de las principales organizaciones del sector de telecomunicaciones respecto de la gestión de los riesgos. Finalmente, a lo largo del desarrollo de la investigación permitió demostrar que la adecuada gestión de riesgos

incide positivamente en las organizaciones, convirtiéndose en una de las tareas diarias que debe ser llevada a cabo a lo largo de todos los niveles organizativos, permitiendo que las organizaciones promuevan su sostenibilidad a lo largo del tiempo y como resultado, se obtengan resultados favorables y se direccionen los esfuerzos necesarios orientados hacia objetivos concretos.

ABSTRACT

Through this research, the analysis of the methodology used by Companies in Telecommunication Sector to manage their risks throughout the economic cycle is primarily approach, as well as the relationship that this management maintains with financial profitability. This aspect turns out to be of vital importance for this sector, since the level of complexity of its operations and the higher investments could be significantly affected by the inadequate management of it risks.

Considering this main purpose, it was identified it is essential to adequately manage the risks associated with each economic activity; in order to assure an optimum performance, aspect that generates more pressure to obtain greater and better results with less resources.

Through this research was observed that the constant commercial pressure had a significant impact over the quality of the service performed by all the companies; this issue caused an operating income reduction. Likewise, the lack of monitoring associated with loyalty process, have provoked higher cost over the products and services update process. This digital revolution was identified as one of the aspects that revealed that the value chain on which the activities took place required reformulation, due to the drastic changes in the telecommunication sector regarding the economic structure.

The statistic data collection related to the telecom performance, interviews held with specialists, has allowed us to deepen into the organization's behavior regarding risk management. Finally, throughout the development of the research, it was demonstrated that adequate risk management has a positive impact on organizations, becoming one of the daily tasks that must be carried out throughout all organization levels, allowing organizations promote their sustainability over time and as a result, obtain favorable results and direct the necessary efforts oriented towards specific goals.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal demostrar si la gestión de riesgos de las empresas del sector de telecomunicaciones tuvo un impacto o incidencia significativa en la rentabilidad financiera; asimismo, el desarrollo metodológico de la investigación se estructuró en cinco capítulos, los mismos que permitieron abordar este tema de forma integral.

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, consta de una descripción detallada de la realidad problemática identificada en las organizaciones objeto de esta investigación; en las que resalta el establecimiento de un sistema de gestión de riesgos deficiente, el mismo que se caracterizó por la identificación de procesos desfasados cuyo impacto en la modernización fue perjudicial, entendimiento básico de los procesos que agregan valor y fortalecen estrategias de consolidación en el mercado. Adicionalmente, a lo largo de este capítulo se presentan y desarrollan los distintos problemas identificados en el sector de telecomunicaciones.

Respecto al Capítulo II: Marco Teórico, se profundiza y expone el vasto marco teórico de referencia utilizado a lo largo del estudio, el mismo que abarca: antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales utilizadas como fuente de análisis de las variables (gestión de riesgos y rentabilidad), tomando en cuenta además los distintos puntos de vista de especialistas; concluyendo así, en la formulación de hipótesis.

Por otro lado, en el Capítulo III: Metodología, se expone de forma integral el diseño metodológico empleado en la investigación, la determinación de la muestra empleada, la misma que ascendió a 10 empresas de telecomunicaciones ubicada en Lima, con el objeto de continuar con la operacionalización de las variables, definir las técnicas de recolección y procesamiento de datos, para culminar así con el análisis de la información y la presentación de los aspectos éticos de la investigación.

Del mismo modo, en el Capítulo IV: Resultados, se llevó a cabo el procesamiento de la información, como consecuencia de la aplicación de cuestionarios y entrevistas realizadas a los distintos funcionarios y colaboradores de las organizaciones. Asimismo, se procedió a contrastar la hipótesis, proceso que fue llevado a cabo utilizando el método Chi Cuadrado.

Finalmente, el Capítulo V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, expone el resultado obtenido de la contrastación de la hipótesis; así como, los aspectos más resaltantes concluidos del estudio en función de los diversos aspectos teóricos referidos; con el objeto de presentar posteriormente las principales recomendaciones a modo de sugerencia, en las que se destaca el importante rol que tiene la Gerencia en el establecimiento de un adecuado sistema de gestión de riesgos enfocada primordialmente en su capacidad de permeabilidad constante a través del tiempo; a fin de proteger los distintos recursos mantenidos en las organizaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el marco del análisis del funcionamiento de la gestión de riesgos en el sector de telecomunicaciones se identificaron a las organizaciones con mayor influencia en el mercado local, a través de las principales fuentes estadísticas disponibles; a fin de evidenciar qué situaciones claves requerían mayor profundidad y aquellas que a lo largo del desarrollo de los distintos procesos podrían impactar directamente la generación de valor y rendimiento económico.

Como resultado, se identificó que la implementación de los sistemas de gestión de riesgos en estas organizaciones aún se encuentra en desarrollo; hecho que ha evidenciado que diversos principios definidos por las Gerencias no hayan sido cumplidos a cabalidad, generando así perjuicio económico para la organización. Asimismo, en algunas empresas los Departamentos de Auditoría Interna no han sido capaces internalizar y adaptar lineamientos operativos en base a la realidad local, dejando de lado las diversas exigencias y peculiaridades identificadas en el país.

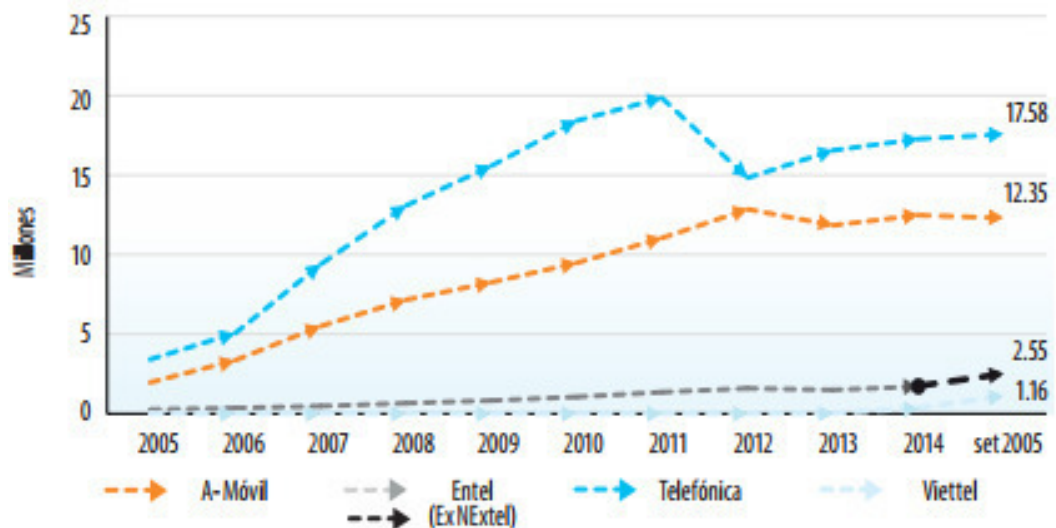
Por otro lado, un alto porcentaje de estas organizaciones ha evidenciado una estructuración deficiente en la definición de procesos orientados a la gestión de los riesgos, caracterizándose por el establecimiento de actividades de comunicación que carecen de exactitud y frecuencia exacta; los mandos medios mantienen un enfoque limitado respecto de la planificación estratégica establecida por la Gerencia; las unidades jerárquicas consideran que el control debe ser llevado a cabo únicamente por los auditores, perdiendo así posibilidad de atender los riesgos de primera mano y reducir así cualquier sobre costo operativo.

El insuficiente grado de conocimiento de la cadena de valor, ha sido un factor limitante en el crecimiento de las organizaciones en los últimos años. Dada la importancia del sector de telecomunicaciones para la Sociedad, la capacidad de gestionar los cambios (tecnológicos, económicos y humanos) de forma constante resulta ser imprescindible; puesto que de su entendimiento depende la búsqueda de herramientas innovadoras que permitan hacer frente a los riesgos de forma más sostenible.

Asimismo, tomando en consideración el amplio marco regulatorio aplicable al sector, se identificó que el análisis realizado por las distintas gerencias, en muchas situaciones, es realizado parcialmente o de forma segmentada, como resultado de la falta de definición de procesos claros orientados al aseguramiento de su cumplimiento. El riguroso proceso regulatorio establecido por el Gobierno Peruano es llevado a cabo por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC); entidades que exigen el cumplimiento a cabalidad de todos los requerimientos legales aplicables al sector, motivo por el cual resulta indispensable contar con procedimientos claros en el desarrollo de cada una de estas actividades.

Resulta importante resaltar que, en algunas de las organizaciones no existe una clara consciencia respecto del rol dinámico que deberían de tener las Gerencias de Control respecto de los procesos enfocados a la gestión de riesgos. Esta situación ha generado, en múltiples ocasiones, que tanto su rendimiento financiero como operativo presente cierta deficiencia respecto del comportamiento del sector. En el siguiente cuadro, se muestra la evolución de las líneas y periodos claves en los que identificó una desviación significativa para algunos operadores del sector.

Tabla 1. Evolución de líneas por empresa



Fuente: OSIPTEL

Por tanto, el reto para el sector de telecomunicaciones es poner en marcha estrategias que permitan mejorar constantemente las prácticas establecidas bajo el marco de la gestión de riesgos, situación que no ha sido desarrollada a cabalidad; debido a que se percibe incapacidad para impulsar acciones que permitan administrar los diversos recursos de forma responsable y adecuada.

Como resultado de las situaciones expuestas anteriormente, se puede afirmar que, el establecimiento de un adecuado sistema de gestión de riesgos se convierte en una necesidad latente en todas las organizaciones; pues a través de este sistema, se promueve el desarrollo sostenible.

Por consiguiente, las organizaciones del sector de telecomunicaciones, a través de la gestión de riesgos tendrán nuevas herramientas estratégicas orientadas a maximizar sus niveles de rentabilidad. Como resultado de las situaciones y aspectos expuestos anteriormente, a través de la presente investigación se busca analizar la significancia e influencia que posee la gestión de riesgos frente a la rentabilidad de las empresas del sector de telecomunicaciones.

1.2 Delimitación de la investigación

Como resultado de la identificación y exposición de la problemática objeto de estudio en la presente investigación, con fines metodológicos, se detalla a continuación los principales aspectos considerados para su desarrollo:

1.2.1 Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo, principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Jesús María y Magdalena, ubicados en Lima.

1.2.2 Delimitación temporal

El periodo de análisis comprendió los ejercicios anuales desde el 2012 al 2015.

1.2.3 Delimitación social

Las técnicas utilizadas para recolección y análisis de información fueron aplicadas a diversos profesionales y funcionarios (auditores, administradores, contadores) a cargo de Jefaturas o Gerencias dentro de la muestra de empresas seleccionada.

1.2.4 Delimitación conceptual

a. Gestión de riesgos:

La gestión de riesgos es “un proceso, efectuado por la junta de Directores, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia... diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad... a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad”¹.

¹ Estupiñán, Rodrigo (2015). Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna p.80.

b. Rentabilidad:

La rentabilidad es “una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros, con el fin de obtener resultados”... “Medida de rendimiento que en un determinado periodo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla”².

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema principal

¿En qué medida la gestión de riesgos en las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana incidió en la rentabilidad obtenida durante los años 2012 al 2015?

1.3.2 Problemas secundarios

a.- ¿De qué manera la definición del plan estratégico incidió en el nivel de crecimiento en el mercado de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?

b.- ¿De qué manera la cadena de valor incidió en la utilización eficiente de los recursos en las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?

c.- ¿De qué manera las herramientas de gestión de información incidieron en el nivel de desempeño financiero de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?

² Santiesteban, E., Godwall, V., Leyva, E., y otros (2011). Análisis de la rentabilidad económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial p 5-6.

d.- ¿De qué manera el grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal incidió en la reducción de sobrecostos operativos en las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo principal

Determinar la incidencia de la gestión de riesgos de las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana sobre la rentabilidad obtenida durante los años 2012 al 2015.

1.4.2 Objetivos específicos

a.- Comprobar el grado de incidencia de la definición del plan estratégico sobre en el nivel del crecimiento en el mercado de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

b.- Establecer si el estudio de la cadena de valor tuvo incidencia sobre la utilización eficiente de los recursos de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

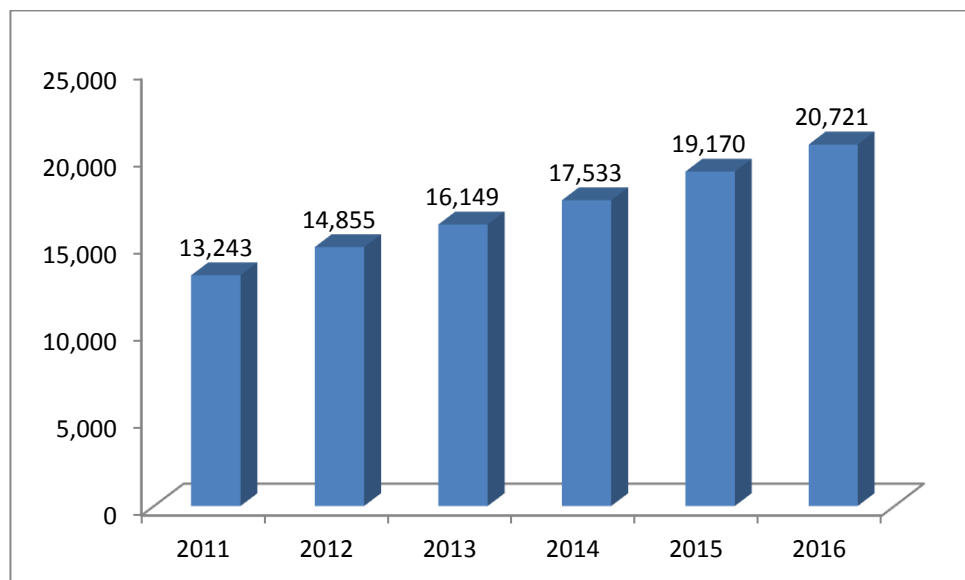
c.- Identificar si las herramientas de gestión de información utilizadas por las empresas de telecomunicaciones incidieron en el nivel de desempeño financiero durante los años 2012 al 2015.

d.- Verificar si el grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal tuvo incidencia en la reducción de sobrecostos operativos en las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

1.5 Justificación de la investigación

Uno de los motivos que impulsaron el estudio de esta problemática, es el grado de desarrollo social, humano y económico que promueve en la Sociedad el trabajo realizado por el Sector de Telecomunicaciones; así como, el gran valor tecnológico que otorga a través de los distintos mecanismos y productos disponibles para el establecimiento de lazos de conectividad de forma sostenible en el tiempo.

Tabla 2. Crecimiento promedio del Sector de Telecomunicaciones en el PBI (En millones de Soles)



Fuente: OSIPTEL

Debido al desarrollo y crecimiento profesional obtenido como parte del Staff Financiero, me permitió comprobar que el establecimiento de un adecuado sistema de gestión integral de riesgos se convierte en el principal aliado de las organizaciones en la promoción del desarrollo económico, tecnológico y social. La creación de valor en cada uno de los procesos definidos por las organizaciones, permite incrementar los niveles de productividad e impulsar así la reducción de costos, a través de la identificación de nuevas oportunidades.

La presente investigación es importante debido a que busca constituirse como una herramienta de aplicación práctica para las organizaciones, principalmente, para aquellas que pertenecen al sector de telecomunicaciones, cuando se requiera llevar a cabo procesos de diseño, implementación y/o mejora de los sistemas de gestión de riesgos o procesos específicos, dependiendo de sus necesidades operativas y financieras.

En consecuencia, la presente investigación puede ser empleada como una alternativa práctica de acción para las distintas Gerencias y Jefaturas, que busquen promover una cultura de gestión integral de riesgos a través de toda la organización, asegurando así transparencia y confianza entre cada uno de los stakeholders involucrados en los distintos procesos.

Y por último, a través de este estudio se busca proponer nuevos mecanismos de acción enfocados en la gestión sostenible de la organización, lo que se traduciría en el establecimiento de controles periódicos orientados al cumplimiento de políticas, y éstas a su vez íntimamente relacionadas al cumplimiento de los distintos objetivos planteados por la Gerencia.

1.6 Limitaciones del estudio

A lo largo del desarrollo de la presente investigación no se identificaron dificultades relacionadas a la obtención de información; por cuanto existe un vasto historial temático utilizado como referencia, el mismo que ha permitido ahondar en el análisis de las distintas problemáticas observadas.

En consecuencia, se puede afirmar que la investigación se desarrolló de forma apropiada de acuerdo a los marcos establecidos desde el punto de vista científico y técnico.

1.7 Viabilidad del estudio

El presente trabajo de investigación se desenvuelve en un entorno de mucha información; así como, el alto grado de predisposición de los distintos profesionales con experiencias relevantes en este entorno específico de negocio. Por otro lado, se dispuso de los medios necesarios y suficientes para el desarrollo del estudio.

El apoyo de catedráticos y especialistas en temas de gestión de riesgos permitió abordar los distintos aspectos de forma crítica; en consecuencia, se puede considerar que la investigación cumplió con los requerimientos metodológicos y teóricos que la hacen **viable**.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Con el objeto de desarrollar el presente trabajo de investigación, se recolectaron y analizaron distintas fuentes de información, así como la revisión de los distintos puntos de vista de diversos especialistas a través de distintas bibliotecas universitarias, revistas y boletines temáticos y páginas web especializadas. Como resultado de este exhaustivo análisis, se identificaron diversos trabajos de investigación cuyo objeto de estudio abordaba algunas de las variables que son objeto de estudio de la presente investigación:

- El autor Távora, José (2010), desarrolló el trabajo de investigación titulado “Análisis sobre la necesidad de regular la calidad del servicio de telefonía móvil en el Perú”, investigación presentada para la obtención del grado de Magister y publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este trabajo, se señala que el control efectuado tanto por las organizaciones y entidades gubernamentales promueven y aseguran que la industria de telecomunicaciones cuente con resultados satisfactorios, enfocados en la reducción de precios, mejora en los niveles de calidad e incremento de la cobertura del servicio.
- El autor Moscol Salinas, Alejandro Martin (2010), desarrolló el trabajo de investigación titulado “Análisis del control previo aplicado a contratos de interconexión de redes y servicios públicos de telecomunicaciones en Perú”, investigación presentada para la obtención del grado de Magister y publicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Aquí se define al control previo como el método utilizado para la regulación y control previo que permite la protección de determinados objetivos establecidos; asimismo, a través de este mecanismo se protegen mejor los intereses públicos y los beneficios obtenidos son superiores.

- Los autores Núñez Mora, José y Chávez Gudiño, José (2010), desarrollaron el trabajo de investigación titulado “Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo”, publicado en la Revista Análisis Económico (Número 58, Volumen XXV) en México; aquí se define al riesgo operativo como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas en el proceso, personal y sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos.
- Los autores Barrenechea Correa, Lina y Arenas Estrada, John (2007), desarrollaron el trabajo titulado “*Manejo del riesgo financiero en la valoración de empresas*” publicado por la Universidad de Medellín (Colombia); en esta publicación se demuestra que la elección de variables de riesgo que influyen en la valoración financiera empresarial permite a los inversionistas y Directivos hacer un seguimiento y control más eficiente a procesos específicos que impactan de manera directa a la situación financiera y económica.
- El autor Ham Castro, Joaquín (2006), desarrolló el trabajo de investigación titulado “*Administración del riesgo financiero: El caso del riesgo cambiario*”, publicado en el Instituto Politécnico Nacional de México (México); aquí se concluye que la administración de riesgos, es un proceso integrado, que requiere un alto nivel de información y conocimientos especializados de los instrumentos derivados, de los mercados y de sus riesgos.
- Las autoras García Hanson, Jessica y Salazar Escobar, Paola (2005), desarrollaron el trabajo de investigación titulado “*Métodos de administración y evaluación de riesgos*”, publicado en la Universidad de Chile (Chile); en esta publicación se concluye que es imprescindible contar con el compromiso de todos los integrantes de la entidad para lograr una mutua colaboración en cuanto al cumplimiento de responsabilidades y flujo de información relevante dentro de la entidad.

2.2 Bases teóricas

Durante el desarrollo de la investigación, la definición y el análisis de las variables requirieron del estudio de diversos marcos normativos, teorías, conceptos y opiniones difundidas por autores e instituciones especializadas, las mismas que principalmente se mencionan a continuación:

2.2.1 La gestión de riesgos

Como parte de la definición del riesgo, Fernández³ (1996) señala que: “El riesgo es usado generalmente para referirse a cualquier clase de incertidumbre considerada desde el punto de vista de una contingencia desfavorable; es decir, es la pérdida potencial que se sufriría si una posición dada no sucediera”.

Al profundizar en esta definición, el riesgo está relacionado con el daño o perjuicio potencial que puede surgir durante el desarrollo de cualquier proceso o actividad; es decir, combina dos variables indispensables: probabilidad e impacto. Se constituye como una de las causas más importantes que ha provocado que muchas de las organizaciones desaparezcan del mercado.

Estupiñán⁴ (2015), explica que “se produce el riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos”.

Dentro de su libro, el autor además de conceptualizar al riesgo y los distintos niveles en los que puede ser analizado y/o clasificado; expone una de las cualidades inherentes, la “permanencia” del riesgo a lo largo de las actividades y procesos organizacionales. Asimismo,

³ Fernández, M. Ángeles. Gestión de riesgos con activos derivados, p.603.

⁴ Estupiñán, Rodrigo. Administración de riesgos ERM y la auditoría interna p. 59.

rescata y promueve el establecimiento de estructuras orgánicas claramente definidas dentro de la organización, dedicadas al manejo especializado de determinados tipos de riesgos con el fin de gerenciar con mayor eficiencia y eficacia los procesos de forma oportuna.

Resulta importante mencionar que, los grandes escándalos financieros que impactaron al sector empresarial, incentivaron el nacimiento de instituciones dedicadas al estudio exhaustivo de los riesgos; esta situación se materializó a través de la participación activa del Committee of Sponsoring Organizations, quien a través del informe COSO II – ERM (*Enterprise Risk Management*) (2004) afirma que:” La premisa principal de la administración de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para crear valor a sus grupos de interés. No obstante, todas estas organizaciones enfrentan incertidumbres, el desafío está en la determinación de cuanta incertidumbre están preparadas y dispuestas a aceptar en la búsqueda de aumentar este valor”⁵.

A partir de la premisa anterior, se puede afirmar que la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la organización.

Este marco integral, tiene como uno de sus objetivos principales la creación de valor para los accionistas a partir del establecimiento de estructuras orgánicas enfocadas en gestionar los riesgos de forma

⁵ Committee of Sponsoring Organizations (2004). COSO ERM – Marco integrado.

integral. Para llevar a cabo este cometido, la entidad debe trabajar de forma conjunta considerando cada uno de los niveles jerárquicos establecidos. Asimismo, a través de este marco normativo se dimensionan categorías y componentes específicos para llevar a cabo la gestión de riesgos de forma integral:

Figura 1. Esquema de metodología COSO ERM



Fuente: COSO ERM (2004)

El objeto fundamental de este informe radicó en el desarrollo de un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos, reconociendo la participación inherente de toda la organización y su compromiso a lo largo de su implementación y desarrollo.

Las cuatro (4) categorías señaladas en el gráfico anterior (estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento), están orientados a la

identificación de objetivos estructurados de acuerdo al área estratégica a la cual están asociados y la definición de su enfoque de gestión⁶.

Los ocho (8) componentes se estructuran de la siguiente manera:

- Ambiente interno, se constituye como la base principal de los demás componentes y guarda relación directa con la forma en la que la entidad desarrolla sus actividades, evalúa, analiza y mitiga los riesgos.

- Establecimiento de objetivos, definidos y relacionados de forma directa con la razón de ser de la organización (misión y visión); a través de este componente se identifican los niveles de tolerancia que la entidad está dispuesta a manejar.

- Identificación de eventos, componente a través del que la entidad es capaz de identificar situaciones o eventos que podrían poner en riesgo la consecución de sus objetivos.

- Evaluación de riesgos, relacionada con el establecimiento de estimados, respecto a la medición de los eventos potenciales identificados en el componente anterior. Las variables de ocurrencia e impacto resultan ser de mucha importancia para el proceso de evaluación.

- Respuesta al riesgo, componente asociado a la definición de respuestas asociadas a la ocurrencia de los riesgos previamente identificados y medidos. En esta etapa resulta necesario que la entidad defina el plan de respuestas de acuerdo a sus políticas y

⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Control Interno – Marco Integrado.

considerando el análisis costo - beneficio (Decisiones: evitar, reducir, compartir y aceptar).

- Actividades de control, establecimiento de políticas y procedimientos que permitirán que la entidad asegure el desarrollo de las decisiones tomadas por la Gerencia como respuesta al riesgo y su efectividad en todos los niveles de la organización.
- Información y comunicación, elementos primordiales para llevar a cabo todo el proceso integral de gestión de riesgos; puesto que al facilitar la información durante este proceso, cada uno de los componentes se retroalimenta de forma directa y se promueve la participación activa de toda la organización.
- Monitoreo, componente que permite comprobar que el sistema de gestión de riesgos se desarrolle de forma óptima y se identifiquen los posibles puntos débiles que deberán ser corregidos de forma inmediata; impidiendo que surjan interrupciones significativas durante este proceso.

Como resultado de la publicación de este marco normativo, el estudio y gestión de riesgos sufrió un cambio significativo, dándole un enfoque moderno e integral para que las organizaciones evalúen y determinen el marco normativo adecuado y aplicable; tomando en consideración las características esenciales de cada sector económico.

Por otro lado, el Estándar de Administración de riesgos de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360) señala que el riesgo debe ser considerado como la exposición a las consecuencias de la

incertidumbre, la contingencia de que algo suceda que llegue a tener impacto alguno sobre los objetivos.⁷

En esta última conceptualización, el riesgo adopta una cierta dualidad en cuanto a su identificación, pues excede la obtención de un resultado desfavorable sino que está enfocado a su vez en la identificación de cualquier desviación que pudiera poner en peligro el cumplimiento de las metas y/u objetivos establecidos por la Gerencia.

Asimismo, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI (2007), tuvo una enorme participación en el desarrollo de marcos teóricos de vital importancia para el estudio y análisis de la gestión de riesgos. A través del Sub-Comité de Normas de Control Interno, el INTOSAI GOV 9130, define a la gestión de riesgos como: “un proceso efectuado por la Junta Directiva de una entidad, la Gerencia y el personal, que aplica en el planteamiento de la estrategia y a lo largo de la Entidad, está diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos de la Entidad”⁸.

Resulta imprescindible considerar que esta gestión es un proceso integral que involucra a toda la organización; pues de ésta depende la creación de valor y calidad en sus servicios. La metodología base para la elaboración de esta guía fue la Administración de Riesgos del COSO; es por ello, que el riesgo es la variable central que debe ser identificada, administrada y mitigada.

⁷ Estándar Australiano / Neo Zelandés(AS/NZS: 4360 (1999)): Administración de riesgos

⁸ Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2007). INTOSAI GOV 9130.

A través del estudio y profundización sobre la gestión de riesgos, se ha determinado que existe una relación directa entre esta última y el control interno, reconociendo a este elemento como parte especializada de uno de sus componentes; es por ello, que se constituye como una herramienta para la toma de decisiones, asociada a la administración de los posibles eventos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos.

El Colegio de Auditores Internos de Colombia (2008) menciona que “la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Directorio, Administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, y administrar riesgos dentro de su apetito, con el fin de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”⁹.

La gestión de riesgos llega a ser conceptualizada como la “arquitectura de la administración del riesgo”; es decir, el establecimiento del diseño adecuado de principios, marcos y procesos que permitan a la organización desarrollar herramientas efectivas acorde a sus necesidades. El carácter didáctico y a la vez genérico de esta normativa, logra que su ámbito de aplicabilidad sea de largo alcance; a pesar que, no se constituye como una directriz para efectos de certificación organizacional.

El establecimiento de principios específicos señalados a lo largo de esta normativa, pueden resumirse principalmente en los siguientes:

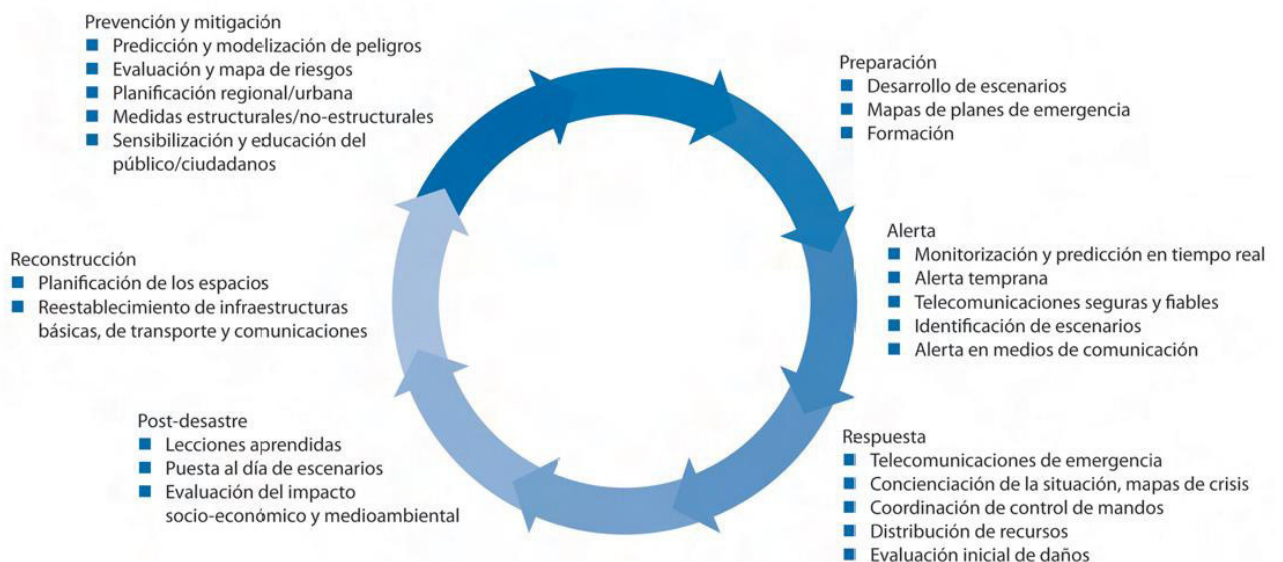
- a) La gestión de riesgos crea y protege valor
- b) Se constituye como parte integral de todos los procesos

⁹ Colegio de Auditores Internos de Colombia (2008). I Congreso de Auditores Internos.

- c) Es parte de la toma de decisiones
- d) Aborda de forma directa la incertidumbre
- e) La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y oportuna
- f) Para el desarrollo de su análisis requiere la mejor información disponible
- g) La gestión debe ser desarrollada a la medida
- h) Debe tener en consideración aspectos humanos y culturales
- i) Es dinámica, interactiva y de total respuesta al cambio

El éxito de la gestión de riesgos organizacional, recae en la correcta comprensión de la organización y su contexto, convirtiéndose en el punto de partida del establecimiento de políticas, ya que a través de esto se pondrán en manifiesto los objetivos y compromiso de la organización para alcanzar los resultados definidos.

Figura 2. Esquema de metodología ISO 31000



Fuente: MARSH - ISO 31000

2.2.1.1 Plan estratégico

La identificación y desarrollo de actividades y procesos estratégicos, permiten a la organización cumplir los objetivos y políticas institucionales referidas directamente con la planificación estratégica, administración integral de riesgos. El conocimiento a fondo de los procesos a niveles operativos, están orientados a llevar a cabo las políticas y estrategias relacionadas con calidad de los servicios y/o productos ofrecidos a su mercado objetivo.

No sólo instituciones internacionales concibieron a la gestión de riesgos como una de las variables más delicadas dentro del estudio y análisis de las organizaciones; sino también en nuestro país, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2009), a través de la Resolución SBS N°13278-2009, señala que: “la gestión integral de riesgos es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Gerencia y el personal, aplicado a toda la organización y diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectarla y gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos”.

Asimismo, a través de la administración de riesgos las organizaciones son capaces de medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes a su negocio, con el objetivo de definir cuál será el perfil de riesgo adecuado al giro de negocio y el grado de exposición que está dispuesta a asumir durante el desarrollo de sus actividades. Dichos controles se deberán establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas. Para evaluar la eficiencia de los procedimientos de control, es necesario definir los objetivos a cumplir; ya que su aplicación tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.

Blanco (2009), señala que “el riesgo empresarial tiene carácter universal; dado que puede manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica”¹⁰. A través de esta clara afirmación, se concluye que el riesgo es inherente a cada una de las actividades empresariales llevadas a cabo por la organización; por tanto, el establecimiento de un sistema de políticas, procedimientos y prácticas orientadas al manejo de los riesgos resulta indispensable para el cumplimiento del plan organizacional.

El principal objetivo del establecer el plan organizacional es proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información y operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y promover prácticas ordenadas para cada una de las diferentes áreas en las que se estructura.

Es importante señalar que desde el ámbito empresarial, las organizaciones se han preocupado por implementar y crear estructuras internas dedicadas al estudio y entendimiento de la gestión de riesgos, tanto es así que, la Fundación MAPFRE (2009), a través del Instituto de Ciencias del Seguro, expone que: “a partir de los componentes básicos que comparten los modelos de gestión integral del riesgo (llámese: COSO I, COSO II, Estándar Australiano, entre otros), se incorpora el término de sistema de gestión integral de riesgos, para referirse al modelo interno de gestión como una fuente competitiva, con dos objetivos primordiales: optimizar el costo del riesgo y trasladar la estrategia a la toma de decisiones como “corporación” a través de procesos sistemáticos en la gestión de riesgos”¹¹.

¹⁰ Blanco, Blanca (2009). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas p.11.

¹¹ Instituto de Ciencias del Seguro - Fundación MAPFRE (2009). ERM Risk management.

La gestión integral de los riesgos permite que la organización analice y vea a los riesgos como variables interrelacionadas durante el desarrollo de sus actividades; asimismo, esta visión particular, se convierte en una verdadera fuente de ventajas altamente competitivas; ya que, incorpora el conocimiento técnico que posee la organización relacionada al giro del negocio y el fortalecimiento de la seguridad en los procesos, con el objetivo de minimizar cualquier tipo de riesgos.

Cabe señalar además, que el Instituto de Auditores Internos de España (2012), a través de su publicación “Buenas prácticas en gestión de riesgos” define a la gestión de riesgos como un marco integrado, que forma parte de la cultura organizacional y una pieza clave en la toma de decisiones para la consecución de objetivos. El apetito de riesgo de cada organización, dependerá de la tolerancia al riesgo o capacidad de riesgo.

Según lo señalado en el párrafo anterior se puede señalar que la gestión de riesgos permite a las organizaciones tomar acciones adecuadas a través del establecimiento de medidas y técnicas planificadas, para que los riesgos (inherentes, financieros, etc.) sean identificados, analizados, controlados y evaluados de forma oportuna.

La existencia de objetivos predeterminados resulta ser un requisito imprescindible en la etapa de planificación del sistema de gestión integral de riesgos, lo cual resulta ser dificultoso; pues es la Alta Gerencia quien se encarga de definirlos. El elemento fundamental que permite que este sistema sea altamente eficiente para la organización, es que los objetivos, estrategias y cultura corporativa deben estar interrelacionados con la naturaleza del negocio.

En uno de los informes publicados por COSO (2012), expone que: “Uno de los pasos fundamentales para gestionar de forma eficiente los riesgos es la definición del apetito de riesgo, para ello es necesario que se establezcan las metas, tácticas u objetivos operacionales de la entidad. Asimismo, es necesario desarrollar y comunicar a toda la entidad de forma clara cual es tipo de apetito de riesgo definido e integrarlo al proceso de planificación estratégica”¹².

La gestión de riesgos al ser reconocida como un proceso sistémico, implica que es un medio utilizado para la obtención de objetivos establecidos; es decir, se requiere de la coordinación entre tres grandes fases: planificación, ejecución y supervisión.

Lo que se busca con el establecimiento de objetivos es que sean incorporados y no añadidos; pues lo que se busca es que éstos se conviertan en parte de la estructura operativa de la empresa. Los objetivos están relacionados directamente con los diferentes componentes, es por ello que se trabaja a distintos niveles de eficacia. Es necesario reconocer la incidencia de la gestión de riesgos, en la estructura empresarial de las diferentes actividades y en el establecimiento de metas y objetivos.

2.2.1.2 Estudio de la cadena de valor

Como resultado del análisis y estructuración de la gestión de riesgos empresariales, se identifica un nuevo término dentro de este proceso integral, la cadena de valor, Michael Porter define a la “organización como una cadena que crea valor para los grupos de

¹² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2012). Understanding and Communicating risk appetite.

interés”¹³. Esta cadena comprende un conjunto de actividades que involucra desde el diseño o planificación de un producto o servicio hasta su disposición al usuario final; a través del estudio de esta cadena se identifican ciertas actividades que pueden ser clasificadas como primarias o de apoyo, las mismas que se constituyen como herramientas generadoras de ventajas y competencias que busquen cierto nivel de diferenciación respecto de sus competidores en el mercado.

Asimismo, Sosa y Hernández (2007), concluyen que “la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”¹⁴.

En consecuencia, la cadena de valor se constituye como un elemento inherente y activo en la organización, su funcionamiento puede verse afectado por un sinnúmero de factores; debido a que su estructuración está íntimamente relacionada con los procesos internos desarrollados por las organizaciones. Este hecho podría eventualmente dificultar el desempeño óptimo de las distintas actividades, motivo por el cual resulta indispensable prevenir y evaluar de forma constante su desarrollo y como resultado, esta situación promueve el análisis y estudio del performance de cada actividad dentro de cada proceso relevante. Es por ello que, la cadena de valor se constituye como un proceso integral que involucra y relaciona a distintos participantes dentro de la organización.

¹³ Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*.

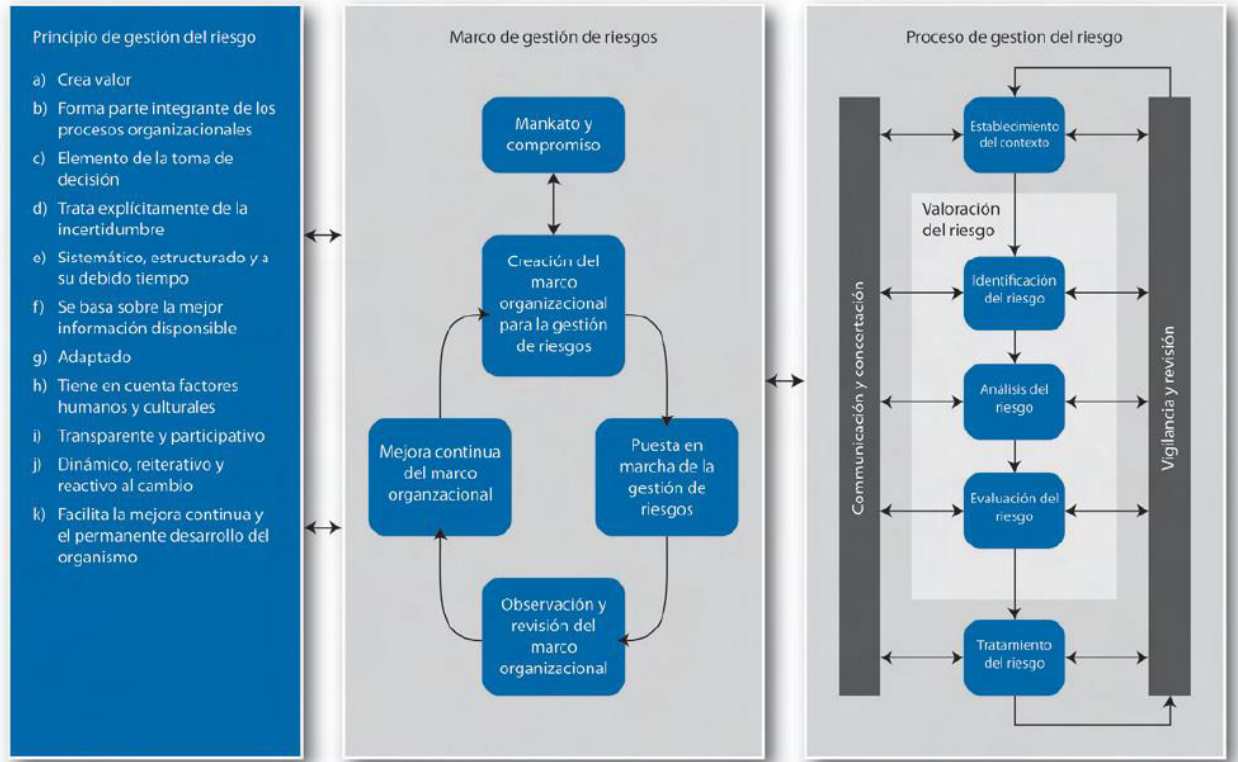
¹⁴ Sosa, Miguel y Hernández, Flor (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC* p.16.

Por otro lado, en la 1ra Edición de la Norma Internacional ISO 31000: Gestión de riesgos, publicada en el año 2009, también se reconoce que “todas las actividades llevadas a cabo por las organizaciones implican diversos niveles de riesgos y centra su análisis en los procesos relacionados con la gestión de riesgos: identificación, análisis, evaluación, comunicación, supervisión y controles”¹⁵. El objetivo principal trazado a través de esta norma es que las organizaciones logren integrar de forma sistemática la gestión de riesgos a su gobierno, visto desde el punto de vista de un todo organizacional (planificación, estrategias, información, política, cultura y valores).

El contar con un adecuado cuerpo de políticas, norma y procedimientos en la organización, facilita la aplicación de una adecuada gestión de riesgos; por lo que es de suma importancia promover su comunicación dentro de toda la organización.

¹⁵ International Organization for Standardization (2009). ISO 31000: Gestión de riesgos.

Figura 3. Proceso de gestión del riesgo



Fuente: Norma ISO 31000

2.2.1.3 Herramientas de gestión de información

El nivel de comunicación y la implementación de herramientas eficaces relacionadas con la administración de información resulta ser un elemento necesario en la estructuración del proceso de gestión de riesgos; debido a que el grado de comunicación influirá directamente en el desempeño de la organización.

La tarea principal de la Gerencia recae en la definición de objetivos específicos orientados al manejo de la información, tanto interna como externa, la asignación de responsabilidades, frecuencia y evaluación de controles específicos asociados a la administración de los riesgos. El análisis y estudio de la información nutre a la

organización y permite enfocar los distintos procesos hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la Gerencia.

La firma auditora PricewaterhouseCoopers (2010), en uno de sus boletines mensuales señala que: “Toda actividad empresarial que busca un objetivo de lucro está sujeta a diversos riesgos, dependiendo de la naturaleza de las operaciones que realizan y el nivel de recursos invertidos”¹⁶. Como consecuencia, la organización requiere o genera información a lo largo del desarrollo de los distintos procesos, la calidad de la información y relevancia para la toma de decisiones promueve el funcionamiento eficiente del control interno.

Hoy en día, los cambios más frecuentes en el sector de telecomunicaciones están relacionados con la necesidad de crear nuevos negocios, servicios, procesos para satisfacer las necesidades del mercado y generar rentabilidad a futuro. Es por ello que, la generación de información clave para la toma de decisiones resulta ser indispensable para la Gerencia al momento de enfrentar sus principales desafíos (apertura de mercados, procesos organizacionales, desarrollos tecnológicos, competencia, responsabilidades sociales, regulaciones locales)

Es por ello, que el desarrollo de herramientas eficientes que permitan gestionar la información, a través de todos sus niveles, se ha convertido en una de las preocupaciones constantes para la gestión empresarial, pues del funcionamiento en tiempo real de los procesos en los que se genera y su completo entendimiento, dependerá la gestión adecuada y toma de decisiones a fin de promover el cumplimiento de los resultados. La implementación de una adecuada

¹⁶ PricewaterhouseCoopers Limited (2010). Boletín Mensual Noviembre 2010. “Administrando el riesgo”.

plataforma de información, permitirá generar valor a la organización; sin embargo, el nivel de profundidad dependerá del nivel de desarrollo organizacional y económico que posea la empresa.

2.2.1.4 Cumplimiento del marco regulatorio y legal

Tomando en consideración, los estrictos niveles de regulación y supervisión existentes en el mercado local como consecuencia del impacto que posee el Sector de Telecomunicaciones en el desarrollo económico del país, el Gobierno ha establecido y nombrado a ciertas entidades supervisoras del cumplimiento normativo y regulatorio dentro de este sector. El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), se constituye como la entidad pública especializada en la regulación y supervisión del mercado cuyo objeto principal recae en la promoción de la libre competencia, garantizando la calidad a lo largo de la prestación de los servicios de las Operadoras y protección en todo momento de los derechos de los usuarios.

Debido al gran impacto económico y social que poseen las organizaciones del sector de telecomunicaciones, los procesos dentro del sector son sujetos a evaluación constante; motivo por el cual, las distintas Gerencias operativas orientan sus esfuerzos hacia el aseguramiento a cabalidad. Durante las últimas décadas, en el proceso de reforma regulatoria del Sector de Telecomunicaciones en el Perú, se identificaron diversas restricciones: infraestructura deficiente, tecnología obsoleta, recurso humano escaso, información limitada sobre el desempeño del sector.

OSIPTEL junto con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones son los entes gubernamentales principales encargados de impulsar la reforma regulatoria y son responsables de

monitorear su cumplimiento. La apertura del sector hacia un mercado de libre competencia permitió la inclusión y cumplimiento de ciertos lineamientos asociados a: expansión de la concentración de usuarios hacia zonas rurales (fin social) y la reducción de la brecha de la inversión en infraestructura. Por tanto, las diversas políticas desarrolladas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones estuvieron orientadas hacia la reformulación de la política tarifaria, transparencia y calidad en el servicio, formalización de operadores y el establecimiento de sanciones asociadas al no cumplimiento regulatorio.

Por tanto, se podría concluir que el establecimiento y evolución del marco regulatorio y legal del sector de telecomunicaciones en el país ha tenido un impacto directo en los niveles de inversión; debido a que el objeto principal de los entes reguladores está orientado a dinamizar con mayor frecuencia el desarrollo del sector, promoviendo así la libre competencia y cumplimiento de los intereses socio-económicos de la población peruana.

2.2.2 La rentabilidad en las empresas de telecomunicaciones

En el *Diccionario del Manual de Contabilidad y Administración*, Días Mosto (2004), define a la economía como: “Ciencia, técnica y arte empleado por el hombre para la organizar los recursos naturales, progresos y su propio trabajo a fin de sostener y fomentar el bienestar. Evitar gastos innecesarios de tiempo, movimiento, materiales en materia de procedimientos”¹⁷. En economía, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas).

¹⁷ Días, Jorge (2004). *Diccionario y manual de Contabilidad y Administración*”

Asimismo, Rue & Byars (2003) en su libro “Administración: Teoría y Aplicación” señalan que: “Cuando se menciona el término productividad, muchas personas suponen automáticamente que sólo quiere decir trabajo más duro. Esto no es el caso necesariamente, la productividad es el resultado de tres componentes separados: eficiencia de tecnología (equipo, método, materiales), eficiencia de mano de obra y eficiencia de la administración”.¹⁸

Es necesario reconocer que trabajar en productividad requiere de estar conscientes del tiempo, espacio, suministros, desperdicios, hacer las cosas bien, consumir menos y producir más, cumplir objetivos y metas, y avanzar en conocimiento.

La productividad es un factor determinante de la competitividad y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia; es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios, sin desmejorar algún indicador. Se requiere de un gran esfuerzo hacia la modernización tecnológica tanto de los equipos y de las tecnologías de proceso, como de las formas de organización del trabajo y de la producción. El factor humano es preponderante dentro de la ecuación para la eficiencia; puesto que es con la mano de obra que se empieza la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad.

Existe un sinnúmero de indicadores manejados en el ámbito empresarial que permiten monitorear a detalle el grado de avance relacionado con las metas de rentabilidad propuestas por la Gerencia; pero tanto el diseño como su aplicación resultan estar directamente relacionados con el nivel de análisis requerido por cada organización. Uno de los pilares que permite a la organización orientarse hacia el camino de una transformación continua, es lograr la eficiencia en

¹⁸ Rue, Leslie y Byars, Lloyd (2003). Administración: Teoría y Aplicación.

costos y mantenimiento de la calidad, la misma que se constituye en uno de sus frentes más poderosos a lo largo del desarrollo de sus objetivos. Por tanto, la aplicación de los KPIs (Key performance indicators) relacionados con el análisis de la expectativa de los accionistas sobre el retorno de su inversión, crecimiento estable y mantenimiento de márgenes, eficiencia segmentada por servicio, permite a la organización optimizar sus servicios y maximizar su rentabilidad.

Es por ello, que la medición de la rentabilidad, como uno de los factores de vital importancia, ha sido enfocada desde distintas ópticas; a fin de obtener herramientas eficaces que logren contemplar todas o la gran mayoría de aristas asociadas. La utilización de los KPIs requieren del cumplimiento de los siguientes factores:

- a) Específico (**S**pecific)
- b) Medible (**M**easurable)
- c) Alcanzable (**A**chievable)
- d) Relevante (**R**elevant)
- e) Oportuno (**T**imely)

Es decir, un KPI debe ser **SMART (inteligente)**, la gran importancia en la utilización de estas herramientas recae en lo siguiente:

- Permite evaluar y analizar cada uno de los objetivos que hayan sido trazados por la organización.
- A través de su definición se logran identificar los factores relevantes o claves para el cumplimiento de cada objetivo.
- Permite recoger datos de la realidad (históricos y del día a día), y proyectarlos para su estudio.

- A través de estos datos, su interpretación es mucho más sencilla; pues cada factor relevante ha sido previamente definido y consensuado.
- Permite tomar decisiones orientadas a mejorar no sólo la rentabilidad de la organización, sino los distintos frentes sobre los cuales se aplique el estudio.

2.2.2.1 Nivel de crecimiento en el mercado

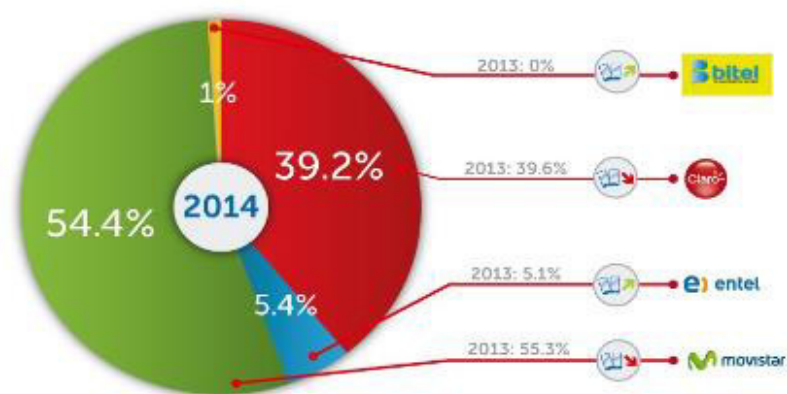
La competitividad es definida como: “capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

La competitividad se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje que configura la dinámica de conducta organizativa. Depende especialmente de la calidad e innovación del producto; es decir, que satisfaga las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso y evitar defectos.

En el informe titulado “Visión general de los indicadores clave de desempeño en las ciudades inteligentes y sostenibles” elaborado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), sostiene que el impacto de los indicadores sobre el análisis de la productividad en el sector de telecomunicaciones requiere evaluarse a través de diversos factores: inversión de capital, empleo, comercio, innovación, sostenibilidad económica y gobierno. La capacidad de transformar el negocio, simplificar y armonizar procesos, y centrar el foco del negocio en la satisfacción del cliente, se han constituido como los elementos imprescindibles dentro del proceso de entendimiento de estos indicadores.

A través de este claro panorama, los operadores de servicio tienen la importante tarea de modificar y promover el cambio en el desarrollo de tareas y actividades, con el objeto de incrementar los niveles de eficiencia y asegurar un continuo proceso de transformación mantenido estándares de calidad y garantizando que los objetivos claves sean alcanzados eficazmente y las exigencias del mercado sean atendidas de forma adecuada.

Tabla 3. Composición del Mercado de Telefonía Móvil



Fuente: OSIPTEL
 Periodo de referencia: Años 2012 a 2015

2.2.2.2 Utilización eficiente de recursos

El problema de la asignación de recursos se plantea porque su existencia es limitada, en tanto que las necesidades empresariales no lo son; de allí surge la necesidad de combinar adecuadamente los recursos disponibles de modo de maximizar la utilidad. La atención se ha centrado en el problema de determinar la más eficiente asignación de recursos posible para que se pueda obtener con la menor cantidad, la máxima producción alcanzable.

Pero es importante resaltar que esta asignación requiere que se encuentren bien definidos los objetivos y metas a alcanzar, pues el punto de partida es la determinación de las necesidades de la empresa. La asignación económica logra el mejor uso de los recursos

escasos, mientras que la eficiente llega a tallar cuando no existen desperdicios; es decir, no se utilizan más recursos de los necesarios.

Zamora Torres (2010), en su libro “Rentabilidad y Ventaja Comparativa”, afirma que: “la rentabilidad, es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de inversiones, su categoría y regularidad, expresada como la tendencia de las utilidades”¹⁹.

Actualmente, al hablar sobre la rentabilidad, desde el punto de vista empresarial, se relacionan directamente dos conceptos: la rentabilidad y la eficiencia; es decir, utilizar los recursos de la mejor manera posible para obtener los mayores beneficios con los mínimos costes.

Pero la eficiencia tiene estrecha conexión con la eficacia, concepto que hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores; por lo que para ser rentables, no bastaría con ser eficientes, sino que también hay que ser eficaces. Ya no basta con que la organización sea eficiente, los sobrecostos en proveedores y otros miembros de la cadena de valor pueden ser causante de importantes pérdidas.

La tendencia actual es la coordinación de todas las acciones para optimizar el uso de recursos y alcanzar más fácilmente el objetivo deseado; un crecimiento rentable, sustentable y fluido.

¹⁹ Zamora, América (2010). Rentabilidad y Ventaja Competitiva. p.53.

2.2.2.3 Nivel de desempeño financiero

Como parte del estudio y análisis de la administración empresarial surgieron varios especialistas en los que se destaca Robbins y Coulter (2010), quienes responden a la siguiente interrogante: “¿La efectividad gerencial es lo mismo que la efectividad organizacional”: “No, están estrechamente relacionados? La efectividad gerencial se ocupa del logro de metas; en tanto que la efectividad de gerentes organizacionales está dirigida a las metas de la organización. Sin embargo, el éxito se define en términos de qué tan bien se desempeña su unidad organizacional”²⁰.

Todo trabajo gerencial está asociado a estándares de efectividad, a través de los cuales se mide el desempeño de un gerente en su trabajo. Con el fin de mejorar la efectividad, las empresas modifican sus estructuras organizativas y sistemas de trabajo para dotar de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas. Una de las formas de llevar esto a cabo es la implantación de formas de trabajo colaborativo.

La efectividad y su significado varía para cada organización, pues su composición depende de sus finalidades, la forma como conciba su rendimiento desde los niveles directivos y gerenciales, y las decisiones que se tomen para alcanzar esos objetivos. Esto quiere decir que habrá tantas nociones de efectividad organizacional como conceptualizaciones de las organizaciones se hayan creado.

Asimismo, a través de la publicación de su libro: “Administración: una perspectiva global”, Harold Koontz (2004) señala que: “La productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizado. La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia

²⁰ Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). Administración p.150.

es el logro de metas con la menor cantidad de recursos.”²¹ Se considera productividad al resultado que se obtiene de un proceso productivo en relación con los insumos utilizados y el esfuerzo que se pone en el desarrollo de sus actividades, es decir que un proceso es productivo si se aprovecha al máximo cada recurso.

Los principales factores que afectan los niveles de productividad son el recurso humano, la tecnología, la inversión de capital y las reglamentaciones gubernamentales. El recurso humano debe estar cada vez mejor capacitado para poder hacer uso óptimo de la tecnología.

Dentro del sector de telecomunicaciones, la rentabilidad es analizada e interpretada a través de indicadores financieros; los mismos que sirven como herramienta para evaluar la situación financiera y los retornos esperados. La rentabilidad, podría ser entendida como la obtención de resultados acorde con los recursos empleados. Ciertos indicadores financieros, son empleados con mayor frecuencia por estas empresas; por ejemplo: ROA (Return on Assets - Retorno sobre los activos), ROI (Return on Investments - Retorno sobre las inversiones), Modelo Dupont, entre otros.

La rentabilidad es analizada desde diversas perspectivas, utilizando múltiples variables que permiten explorar con mayor profundidad su composición, e identificando así su impacto en la obtención de los objetivos trazados; es así, que la rentabilidad se convierte en una de las condicionantes decisivas en la permanencia de las empresas y organizaciones en el mercado.

Para reforzar el papel importante que tiene el monitoreo del desempeño financiero en la administración competitiva de las

²¹ Koontz, Harold (2004). Administración: Una perspectiva global.

organizaciones, Rodríguez (2013) señala lo siguiente: “La economía y las finanzas son la ciencia de la elección; ya que de acuerdo a nuestro presupuesto elegimos las compras del día, comparamos calidad y precio”²². Resulta importante que las organizaciones cuenten con herramientas de planeamiento, diagnóstico y pronóstico que les permitan medir y monitorear su desempeño financiero con el objeto de alinear las acciones organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos. Una adecuada estructura de costos, permitirá a la gestión medir y controlar los principales procesos generadores de valor.

2.2.2.4 Reducción de sobrecostos operativos

La firma auditora PricewaterhouseCoopers (PwC), en uno de sus boletines mensuales publicado en el año 2010, señala que “La efectividad y la rentabilidad, resultan ser elementos fundamentales que deben ser considerados en la administración de las empresas y proyectos. Para asegurar la rentabilidad, es importante mantener una constante revisión del presupuesto proyectado y los gastos reales, controlar de forma directa las diversas actividades y contar con un efectivo manejo de riesgos que podrían afectar el retorno”²³.

Resulta necesario identificar que como parte del proceso de administración de la rentabilidad, las empresas de telecomunicaciones deben analizar tres elementos claves: las estimaciones, los presupuestos y el control de los costos. La gestión eficiente de dichos elementos, permitirá a la organización contar con pilares fundamentales sobre los que se desarrollarán los diversos procesos. Asimismo, durante su desarrollo organizacional y crecimiento económico, ha sido trascendente incorporar dentro de su filosofía la mejora continua de herramientas capaces de medir y controlar el

²² Rodríguez, Eduardo (2013). La importancia de la evaluación financiera en la toma de decisiones.

²³ PricewaterhouseCoopers (2010). Boletín Mensual Junio 2010.

comportamiento no sólo financiero, sino económico y social a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, durante el desarrollo del 3er Congreso Latinoamericano de Telecomunicaciones (México, 2015), se enfatizó en lo siguiente: “Los entes reguladores de América Latina debían tener como prioridad mejorar sus estrategias enfocadas principalmente en la revisión y mejora de los marcos normativos, hasta su supervisión, difusión de la información de forma eficiente, promover la medición de la calidad de los servicios, hasta su resolución”. Asimismo, estas iniciativas están orientadas a la ampliación de los enfoques normativos promoviendo además el seguimiento institucionalizado de los resultados financieros, sociales y demográficos, en busca de la mejora continua de los diversos sectores involucrados (privado, académicos, social, público).

Como parte de este proceso de desarrollo, las organizaciones identificaron que el éxito para la obtención de sus objetivos claves, recae en la estructuración de sistema de información de costeo que les permita medir cualquier sobrecosto operativo. El sobrecosto operativo, entonces, podría ser definido como la utilización de recursos materiales, humanos o financieros que se utilicen más allá de lo planificado y que además, no se obtenga ningún beneficio. Existen diversas razones que provocan la utilización desmedida de estos elementos (excesos en la producción, fallas en los procesos, entre otros), aspectos que deben ser controlados por las distintas Gerencias.

2.2.3 Reseña Histórica

a) La gestión de riesgos

Desde sus inicios, el hombre ha convivido con diferentes tipos de riesgos (fenómenos naturales, supervivencia, entre otros), por lo

que vio como necesario el establecimiento de mecanismos de gestión y administración de sus bienes y los del grupo del que formaba parte. A través de las diferentes eras y etapas, el hombre desde sus diversas perspectivas y roles desarrollados en la sociedad (familiar, social, personal, entre otros) comenzó a tener un mayor entendimiento respecto a la gestión de riesgos que aquejaban el desenvolvimiento regular de sus actividades diarias.

La identificación y evaluación de las variables y situaciones que perjudicaban sus objetivos básicos, resultó ser indispensable para el desarrollo de sus actividades; pero no fue hasta aproximadamente a fines del siglo XIX que los hombres relacionados con el sector empresarial empezaron a preocuparse por el establecimiento y formación de sistemas adecuados para la protección de sus bienes.

Como consecuencia de la revolución industrial, los propietarios y negociantes se dieron cuenta que las condiciones económicas bajo las cuales desarrollaban sus actividades y el nivel de vida que tenían, los exponía a nuevos y más grandes riesgos, relacionados con la tecnología e innovación. Este proceso dinámico de identificación de riesgos, se intensifica, con el establecimiento de las “Gerencias de Riesgos” en las empresas, con el objeto principal de adquirir y administrar los seguros.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se puede deducir que el término “Gestión de riesgos” fue adquiriendo mayor importancia a lo largo del tiempo; pues el hombre y las organizaciones, eran cada vez más conscientes que los riesgos eran latentes y era su responsabilidad identificarlos y administrarlos. Es por ello que la gestión de riesgos ha sido y sigue siendo una de las preocupaciones más importantes de las organizaciones.

Por otro lado, a nivel mundial en 1992, en el Informe COSO se expone la “Evaluación de riesgos”, como uno de los elementos que conforma el Control Interno. Término que fue adquiriendo mayor importancia, como consecuencia de los multimillonarios escándalos financieros sucedidos a nivel internacional. Luego de estos terribles episodios, no sólo las empresas sino los auditores y entes reguladores, se enfocaron en promover la gestión del riesgo, a través de un marco normativo más fuerte que permitiera identificar, determinar y administrar con eficacia los riesgos.

Actualmente, la gestión de riesgos desde el punto de vista corporativo o también denominado gestión de riesgo empresarial, tiene su origen como disciplina a partir de la gestión de los seguros como protección frente a riesgos operacionales, extendiéndose hasta relacionarse de forma integral con las diversas áreas del negocio.

b) Rentabilidad de las empresas del Sector de Telecomunicaciones

La noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento. En todos los casos se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo.

El segundo momento más importante en la evolución del concepto de “rentabilidad” está relacionado directamente con el enfoque de optimización de recursos promovido alrededor de 1900

por el Ingeniero Henry Fayol, quien identificó 14 principios para explicar el funcionamiento de la optimización de los recursos; algunos son:

1. Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. Unidad de Dirección: Un sólo jefe y un sólo plan para todo grupo de actividades que tengan un sólo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque.
4. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
5. Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
6. Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
7. División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.

La combinación de una serie de factores clave, como los avances técnicos, crisis económica y las innovaciones de proveedores de servicios está agudizando la necesidad de que las organizaciones se conviertan en entes rentables en el mercado; es por ello que, lograr la rentabilidad esperada mediante el empleo de tiempo, personal, dinero y activos es uno de los principales objetivos de la empresa moderna hoy en día.

En el Perú, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través del numeral 15 del D.S.020-98-MTC, insertó un nuevo término

en el sector “factor de productividad”, el mismo que se define como el proceso a partir del cual se proyectan ganancias razonables de productividad de la empresa a ser regulada en base a variables como el valor de los activos existentes. Para la determinación y cálculo de dicho factor, OSIPTEL solicitó información contable y de producción de la principal operadora; a fin de establecer los detalles específicos relacionados con el mejoramiento y evolución de los niveles de productividad, de forma que el consumidor final pueda beneficiarse de dichas mejoras en la eficiencia.

OSIPTEL, como parte del proceso de determinar de forma fiable dicho factor, implementó el sistema de precios tope, modalidad que fue implantada y aprobada en Estados Unidos de Norteamérica por la Comisión Federal de Comunicaciones. Entre las variables evaluadas, se encuentran: productividad del sector, desarrollo de la economía, tasas de crecimiento, precios de insumos (materiales, capacidad instalada), entre otras variables económicas; aspectos que permitieron reflejar de forma más clara la situación económica del país y del sector de telecomunicaciones. La primera operadora que participó de este estudio fue Telefónica del Perú (TDP), principal titular de las concesiones.

Durante el año 2001, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), como parte del proceso de liberalización de la industria de telecomunicaciones, estableció un nuevo régimen de regularización tarifaria denominado “Tarifas Tope” (Price caps); a través de esta nueva política se busca establecer de forma periódica la medición de resultados mediante el **factor de productividad**.

A lo largo del estudio e investigación se identificaron diversas variables que impactaron directamente la determinación de este factor; por ejemplo: la competencia dentro del mercado y la

competencia potencial, identificación de cargos fijos, entre otros. Bajo este esquema, los precios debían ser ajustados de acuerdo a las ganancias de productividad obtenidas por las empresas de telecomunicaciones; a través de esta metodología se busca incentivar la eficiencia productiva.

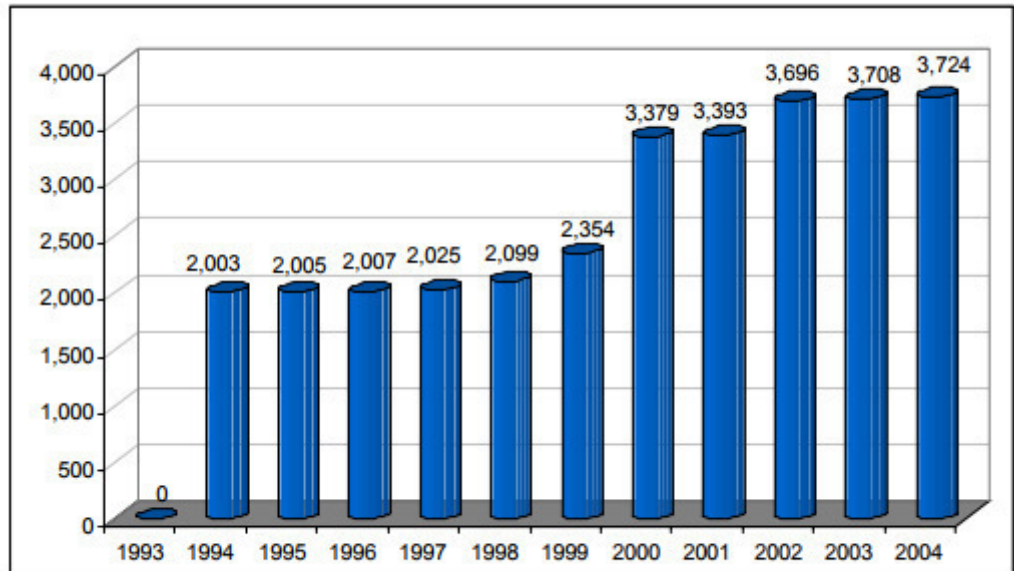
Cabe resaltar que una de las fortalezas de este esquema es la promoción constante de la competencia en el sector de telecomunicaciones; esto quiere decir, que cada una de las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, deben perfeccionar de forma constante sus procedimientos para identificar variables y factores que puedan impactar la productividad del servicio.

Paralelamente a este análisis desarrollado por el Gobierno, en Latinoamérica, el concepto de calidad total buscaba satisfacer una nueva necesidad y convertirse así en una nueva metodología de trabajo. Para ello se dio inicio a un conjunto de normas que estipulaban los puntos más importantes de una empresa para poder cumplir con las expectativas de los clientes internos y/o externos de una empresa o industria, sea de servicio o productos; motivo que generó que las empresas se vean constantemente presionadas a lograr más con menos recursos, concepto que no resulta ser ajeno al entendimiento de las organizaciones. Pero en el clima económico actual, donde el acceso al capital se ha visto restringido seriamente, la necesidad de ser rentables, es un desafío fundamental.

En las últimas dos décadas, el sector de telecomunicaciones ha cambiado de manera sustancial; la globalización exige que las compañías cuenten con una diversa gama de servicios, los mismos que a su vez demandan determinados procesos, inversiones a gran escala, cumplimiento de requerimientos regulatorios, que permitan al Estado y a la Sociedad trabajar y desarrollarse estratégicamente. Es

aquí, que la rentabilidad, permite que las empresas de telecomunicaciones mejoren de forma continua sus procesos, a ser más eficientes promoviendo el ahorro en costos y manteniendo los niveles de calidad; con el objeto principal de flexibilizar sus procesos y obtener los máximos niveles de retorno.

Tabla 4. Evolución de inversiones en el sector de telecomunicaciones
(En millones de US\$)



Fuente: PROINVERSIÓN, Febrero 2005
Elaboración: Secretaría de Comunicaciones - MTC

Como resultado de esta evolución en el sector, el término **KPIs** (*Key performance indicators*) han tomado mucho mayor importancia convirtiéndose en herramientas cuyo objeto principal es la medición de la rentabilidad y desempeño. Hoy en día, para la gestión empresarial esta herramienta resulta ser indispensable; pues consiste en la aplicación de diversos instrumentos de medida que proporcionan a la organización datos medibles y cuantificables que les permiten verificar los distintos niveles de cumplimiento de sus objetivos.

En el transcurso de los últimos años, los países latinoamericanos se han convertido en promotores del diálogo y análisis en todos los niveles involucrados (entidades reguladoras, Gobiernos, empresas, instituciones académicas y del sector). Es por ello, que el debate sobre el futuro de la industria con una mayor

proyección, resulta ser el foco principal para analizar los niveles de desarrollo financiero, económico y de innovación.

2.3 Definiciones conceptuales

2.3.1 Definiciones de términos

ACTIVIDADES DE CONTROL

“Son las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos”²⁴.

CONFIABILIDAD

Es la capacidad de lograr que cualquier recurso desempeñe una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado.

CONTROL INTERNO

“Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.²⁵

ECONOMÍA

“Ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción

²⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Control Interno - Marco Integrado, p.04.

²⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Control Interno - Marco Integrado, p.03.

de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad”.²⁶

EFICACIA

Capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

EFICIENCIA

Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI)

“Conjunto de instrumentos a la medida que proporcionan a la organización elementos cuantificables para evaluar y controlar los niveles de cumplimiento de objetivos”²⁷.

MONITOREO

Evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo para mantenerla en un nivel adecuado y asegurar que el control interno funciona adecuadamente.

OPERADOR

“Persona natural o jurídica que cuenta con concesión autorización o registro para la explotación de uno o más servicios de telecomunicaciones.”²⁸.

²⁶ Pérez-Carballo Veiga, Juan. Control de la Gestión Empresarial, p.35.

²⁷ Blasi, Pau. La gestión del rendimiento y los KPI's, p.02.

²⁸ Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). Glosario de términos del Reglamento General de Telecomunicaciones).

OPTIMIZACIÓN

Mejorar el funcionamiento de algo a través de una gestión perfeccionada de los recursos, puede realizarse en distintos niveles. Lo recomendable es concretarla hacia el final de un proceso.

RIESGO

La probabilidad en la que un evento puede llevarse o no, ocasionando, además, perjuicio directo a la organización, afectando el cumplimiento a cabalidad de los objetivos institucionales trazados por ésta.

STAKEHOLDER (S)

“Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización”.²⁹

²⁹ Freeman, Ronald Edward. Teoría de los stakeholders (1983),p.88.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

La gestión de riesgos de las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana incidió directamente en la rentabilidad obtenida durante los años 2012 al 2015.

2.4.2 Hipótesis específicas

a.- La definición del plan estratégico incidió directamente sobre el nivel de crecimiento en el mercado de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

b.- El estudio de la cadena de valor impactó significativamente en la utilización eficiente de los recursos operativos de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

c.- Las herramientas de gestión de información incidió directamente en el nivel de desempeño financiero de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

d.- El grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal influyó directamente en la reducción de sobrecostos operativos generados por las empresas de telecomunicaciones llevado a cabo durante los años 2012 al 2015.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación responde a una investigación no experimental y cuantitativa; considerando que la naturaleza de sus variables, motivo de análisis y de su investigación.

El objetivo general se forma a partir de objetivos específicos, con los cuales se realiza la contrastación de las hipótesis. A su vez, los objetivos específicos constituyen la base para la formulación las conclusiones de la presente tesis.

3.1.2 Tipo de Investigación

Por el tipo de investigación que se ha escogido, esta investigación reúne los requisitos necesarios para ser considerado como una investigación aplicada. Porque sus alcances son producto de la praxis profesional y su aplicación se apoya en la observación de las leyes, normas, manuales y técnicas que se han utilizado para la recopilación de la información.

Todo este planteamiento está representado por el sustento empírico y numérico que permitió llevar a cabo la determinación de las conclusiones que formuladas como resultado del trabajo de investigación.

3.1.3 Nivel de Investigación

De acuerdo a los propósitos del presente estudio de investigación, su desarrollo fue centralizado en el nivel descriptivo.

3.1.4 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis:

Para contrastar las hipótesis se utilizó el cálculo la prueba “Chi Cuadrada”, con el objeto de determinar la relación que existe entre las variables estudiadas. Asimismo, esta prueba fue seleccionada tomando en cuenta las características de las variables señaladas anteriormente (cualitativas).

3.2 Población y Muestra

3.2.1. Población

Considerando las distintas clasificaciones sobre las que se pueda analizar al sector de telecomunicaciones (tipo de servicio, actividad y producto), el Organismo Supervisor de Inversión Pública en Telecomunicaciones (OSIPTEL) propuso el tipo de contrato de licencia, como indicador de análisis del sector; dicha clasificación ha permitido identificar que durante los periodos establecidos en la presente investigación, un total de 25 empresas localizadas en Lima Metropolitana brindaron servicio público ininterrumpido; dicha información fue obtenida del reporte circulado en el año 2017, en el que se detallan los principales indicadores del servicio telefónico.

Asimismo, se identificó que, de esta población, sólo 8 empresas de telecomunicaciones eran consideradas y catalogadas como las más influyentes en Lima Metropolitana, las mismas que fueron consideradas como la población base. Esta segmentación fue posible a través del análisis de distintas fuentes de información de acceso público como: informes estadísticos presentados por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) e informes publicados por, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) a lo largo del año 2016.

En consecuencia, basado en el actual diseño y estructura organizacional de las compañías de telecomunicaciones, la misma que se encuentra dividida en oficinas principales y secundarias ubicadas a lo largo del país, la población objeto de estudio de la presente investigación está compuesta por 45 colaboradores cuyas posiciones jerárquicas se caracterizaron por lo siguiente:

- Sede funcional: Con ubicación en el Departamento de Lima, específicamente en Distritos: Miraflores, San Isidro, Jesús María y Magdalena.
- Funcionario responsable de Gerencias y/o Jefaturas.
- Unidad a cargo responde a necesidades de índole financiero y de control (Contabilidad, Planeamiento, Auditoría, Control de Gestión y Comercial).
- Colaborador que cuente con personal a cargo.

3.2.2. Muestra

Para la determinación de la muestra se seleccionaron a determinados ejecutivos de acuerdo a su rango laboral: administradores, contadores, auditores y trabajadores en general. Dicha selección se relacionó directamente con el trabajo desempeñado en cada una de las empresas de telecomunicaciones evaluadas.

Asimismo, la muestra fue determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones en las cuales se considera un porcentaje de confianza y un margen de error, considerando que la fórmula empleada corresponde al presente caso porque se ha determinado la población.

Para definir el tamaño de la muestra, existen varias fórmulas siendo la más utilizada en encuestas, la formula proporcionada por la AID a través de su programa de Asistencia Técnica, y es la siguiente:

$$n_i = \frac{(p.q).z^2 . N_i}{\varepsilon^2 (N_i - 1) + (p.q). z^2}$$

Donde:

n_i = Muestra óptima

N_i = # de funcionarios en empresas del sector de telecomunicaciones en Lima Metropolitana cuyo servicio fue brindado de forma ininterrumpida

p = Proporción de funcionarios que existe relación de influencia entre la gestión de riesgos y la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones (se asume $p=0.5$, por tratarse de una muestra finita).

q = Proporción de funcionarios que consideran que no existe relación de influencia entre la gestión de riesgos y la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones (se asume $p=0.5$, por tratarse de una muestra finita).

z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

ε = Margen de error muestral 5%.

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, la muestra óptima se determinaría de la siguiente manera:

$$n_i = \frac{(0.5 \times 0.5) (1.96)^2 (45)}{(0.05)^2(44) + (0.5 \times 0.5) (1.96)^2} = 40 \text{ personas}$$

Asimismo, a fin de contar con una muestra representativa, su distribución consideró la siguiente participación porcentual:

Muestra	Cantidad de personas	%
Audidores	20	50
Contadores	12	30
Funcionarios (*)	8	20
Total	40	100

(*) La muestra de funcionarios fue seleccionado de forma aleatoria, dada la diversidad de Gerencias Ejecutivas y Operativas (Finanzas, Planeamiento y Comercial) con las que contaban las empresas seleccionadas.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X: Gestión de riesgos

Indicadores:

X₁: Planeamiento estratégico

X₂: Cadena de valor

X₃: Herramientas de gestión de información

X₄: Grado de cumplimiento de leyes y regulaciones

3.3.2 Variable dependiente

Y: Rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones

Indicadores:

Y₁: Nivel de crecimiento en el mercado

Y₂: Utilización eficiente de recursos

Y₃: Nivel de desempeño financiero

Y₄: Reducción de sobrecostos operativos

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de las Técnicas

Las principales técnicas y/o instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron: entrevista, cuestionario y la revisión documental.

Entrevista: Se utilizó esta técnica para obtener información a través de la aplicación y desarrollo de un listado de preguntas en reuniones y entrevistas a colaboradores de las empresas de telecomunicaciones.

Cuestionario: Se utilizó esta técnica para obtener información a través de la aplicación de un formulario de preguntas de un alto grado de importancia para la investigación.

Revisión documental: Se utilizó esta técnica para obtener información de normas especiales, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas y otros tipos de información relacionados con el tema de investigación.

3.4.2 Descripción de los instrumentos

Ficha bibliográfica: Este instrumento se utilizó para recopilar datos en formatos o fichas ordenadas metodológicamente relacionadas con el tema objeto de estudio.

Guía de entrevista: Formato especialmente diseñado para recopilar las entrevistas realizadas a expertos en la temática desarrollada y colaboradores de las empresas de telecomunicaciones. Este instrumento también se considera de vital importancia para la elaboración de las recomendaciones.

Ficha de encuesta: Este instrumento de recopilación se aplicó para obtener información en relación a las variables a través de sus indicadores. Es considerado muy importante debido a que los resultados obtenidos consisten en la validez y confiabilidad de la investigación a través de la contrastación de las hipótesis en el trabajo de campo.

3.4.3 Procedimientos de comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos de recopilación de información

Los instrumentos elaborados fueron validados por docentes especializados en el tema de la investigación quienes revisaron y

emitieron un juicio acerca de las preguntas elaboradas y aplicadas a la muestra escogida al azar, con la finalidad de comprobar la calidad de la información en relación a los objetivos planteados en la presente investigación.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Durante el desarrollo de la investigación, se utilizaron diversas técnicas estadísticas para el procesamiento y análisis de la información, tomando en consideración la información disponible y los objetivos definidos. La elección de dichas técnicas requirió del establecimiento e identificación de la naturaleza de los datos objetos de estudio.

Asimismo, se emplearon técnicas que permitieron describir las principales características de las variables identificadas; así como, la evaluación directa de los indicadores.

a) Técnicas de análisis:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental (clásico y de contenido).
- Análisis bibliográfico.
- Selección de muestra bibliográfica.

b) Técnicas de procesamiento de datos:

En el desarrollo del trabajo de investigación se procesaron los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información, considerando las diversas técnicas que se presentan a continuación:

- Ordenamiento y clasificación.
- Registro manual.
- Distribución de frecuencias.
- Tabulación de cuadros.
- Representación y comprensión de gráficos.

3.6 Aspectos éticos

Durante el desarrollo de la presente investigación se tomaron en cuenta los principios éticos fundamentales considerados en la ética profesional, la ética del Contador Público, la ética de la Universidad de San Martín de Porres (Alma Mater). Asimismo, se ha tomado debida nota en el sentido de no transgredir las normas y principios establecidos por el Código de Ética.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Durante el desarrollo de la investigación se pactaron 25 reuniones con diversos funcionarios y colaboradores (Gerentes Financieros, Jefes Administrativos, Contadores, etc.) de las 10 organizaciones de telecomunicaciones más representativas en el país (ver Anexo N° 03), las mismas que fueron correctamente respondidas en su totalidad y han sido utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Es importante rescatar el alto grado de colaboración demostrado por la mayoría de los encuestados de las diferentes organizaciones; pues a pesar, de que el alcance de la investigación incluye revelaciones sobre información de carácter confidencial y restringido al público en general, se obtuvieron todas las respuestas requeridas.

4.1 Análisis descriptivo de los resultados

Pregunta 01 : ¿Con qué frecuencia considera Usted que los objetivos trazados han contribuido al cumplimiento de la misión y visión de la Compañía?

Tabla 01
Contribución de los objetivos en el cumplimiento
de la misión y visión de la Compañía

Objetivos / Cumplimiento misión y visión	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	25	62.50
Algunas veces	11	27.50
Nunca	4	10.00
Total	40	100.00

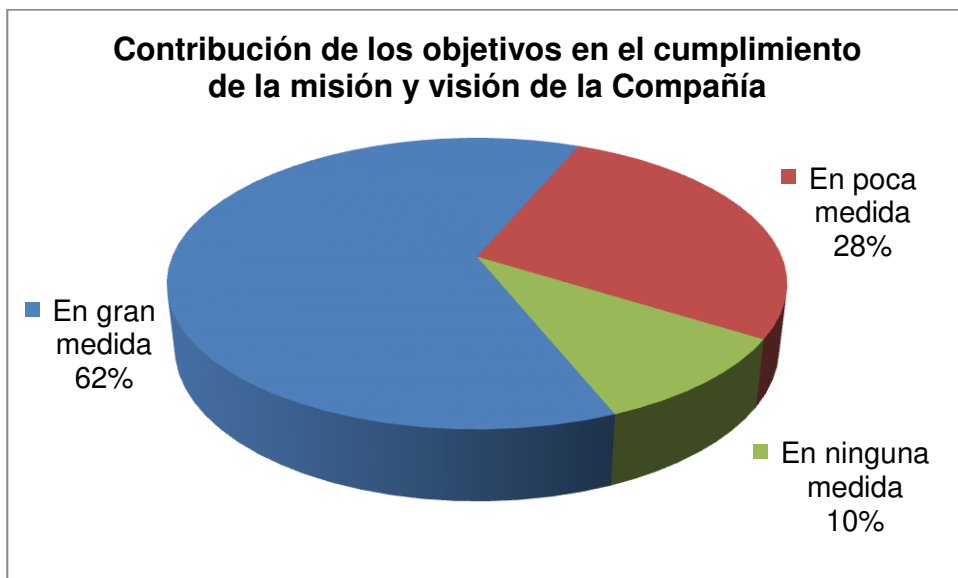
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 62.50% manifiesta que los objetivos trazados por la Compañía siempre han contribuido en gran medida al cumplimiento de la misión y visión; mientras que el 27.50% señala que sólo algunas veces ha contribuido en poca medida y sólo 10.00%, que no se ha generado ningún valor agregado.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señala que los objetivos establecidos por la Gerencia han sido formulados a partir de la definición de la misión y visión de la Compañía; es decir, la razón de ser de la Compañía ha sido considerada durante el proceso integral de formulación de los objetivos y metas organizacionales.

Gráfico 01



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 02: ¿Se han establecido objetivos específicos para el área en la que Usted labora?

Tabla 02

Establecimiento de objetivos en áreas específicas

Establecimiento de objetivos / Áreas específicas	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	35	87.50
No	5	12.50
No sabe	-	-
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 87.50% manifiesta se han establecido objetivos específicos para las áreas donde laboran; mientras que sólo el 12.50% señala que no existen este tipo de objetivos.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señala las diversas áreas en las que se ha organizado la Compañía cuentas con objetivos y metas individualizadas, orientados a medir resultados de forma específica y promover de forma integral el desarrollo óptimo de la Compañía.

Gráfico 02



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 03: ¿La Gerencia de la Compañía ha identificado los procesos claves involucrados en el servicio de telecomunicaciones?

Tabla 03

Identificación de procesos claves

Conocimiento de procesos claves	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	26	65.00
No	9	22.50
No sabe	5	12.50
Total	40	100.00

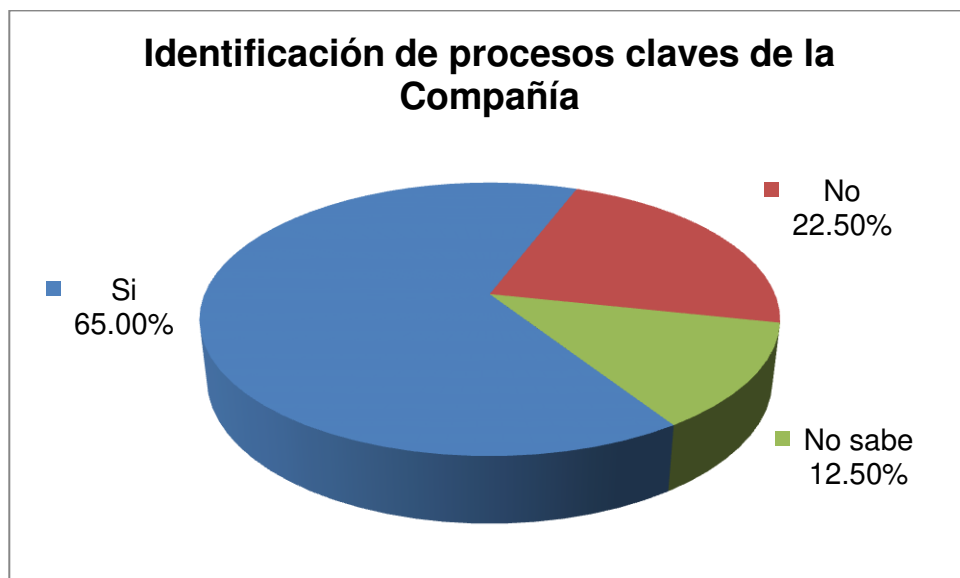
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 65.00% señala que la Gerencia ha identificado los procesos claves para el servicio de telecomunicaciones dentro de la Compañía en la que laboran; mientras que el 22.50% manifiesta que dichos procesos no han sido identificados y el 12.50% manifestaron desconocerlos.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que tienen conocimiento de la existencia de los procesos claves de la Compañía. Esta percepción permite a los colaboradores tomar consciencia de las diversas variables que pueden afectar su desenvolvimiento; sin embargo, la mayoría de los encuestados reconoce que la Gerencia no refuerza esta percepción durante el periodo de prueba de sus nuevos colaboradores. Actualmente, las distintas Gerencias han propuesto nuevas alternativas relacionadas con el conocimiento y reforzamiento de estos aspectos claves.

Gráfico 03



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 04: ¿En qué medida los roles y responsabilidades definidos por la Gerencia han sido comunicados a toda la organización?

Tabla 04
Evaluación del proceso de comunicación de responsabilidades
a la organización

Evaluación de comunicación / Responsabilidad definidas	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	17	42.50
En poca medida	22	55.00
En ninguna medida	1	2.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 42.50% manifiesta que en gran medida los roles y responsabilidades han sido comunicados a toda la organización; mientras que el 55.00% señala que este proceso ha sido desarrollado en poca medida y sólo el 2.50% indica la ausencia de este proceso.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que la Compañía cuenta con un sistema de comunicación, más este no es muy fluido o eficiente. Asimismo, cabe señalar que es de suma importante poder asegurar que el flujo de información en todo momento sea oportuno; a fin de poder contar con intercambios eficientes de información a lo largo del desarrollo de los diversos procesos.

Gráfico 04



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 05 : ¿La Compañía ha establecido procedimientos para la administración de información financiera y económica dirigida a sus cliente internos y externos?

Tabla 05

Procedimientos para la administración de información financiera y económica

Definición de procedimientos	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	19	47.50
No	12	30.00
No sabe	9	22.50
Total	40	100.00

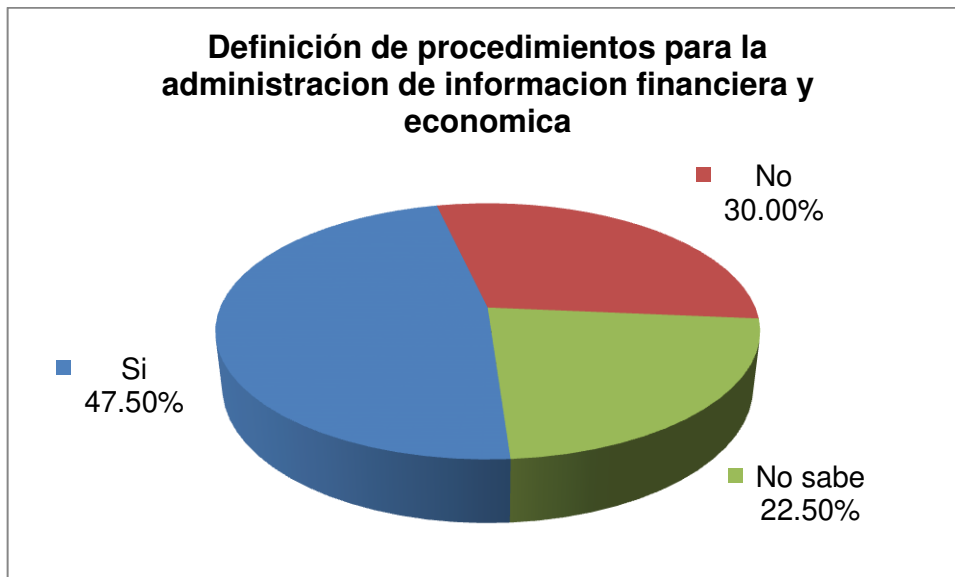
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 47.50% señala que la Compañía ha definido procedimientos específicos para la administración de información financiera y económica; mientras que el 30.00% manifiesta una opinión opuesta al grupo mayoritario y el 22.50% desconoce la existencia de procedimientos.

Analizando la información anterior, a través de la información presentada por los encuestados se pudo observar que las compañías que cuentan dichos procedimientos se han establecido reportes, frecuencias y medios de comunicación específicos en función de los grupos de interés con el objeto de mantener las relaciones de transparencia requeridas.

Gráfico 05



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 06: ¿Con qué frecuencia la Gerencia de la Compañía supervisa los cambios regulatorios del sector?

Tabla 06

Frecuencia de la supervisión de cambios regulatorios

Frecuencia identificación riesgos	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuente	10	25.00
Frecuente	15	37.50
Poco frecuente	15	37.50
Total	40	100.00

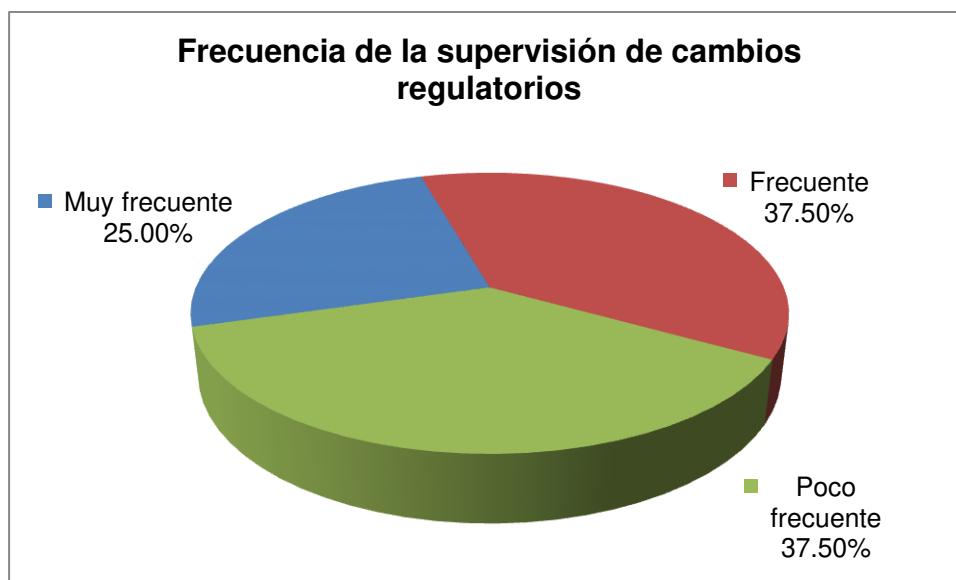
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 25.00% señala que la Compañía de forma muy frecuente supervisa los cambios o modificaciones regulatorias que aplican al sector; mientras que el 37.50% manifiesta una menor frecuencia y el 37.50% identifica poca presencia de este tipo de actividades.

Analizando la información anterior, se observa que la efectivamente gran parte de los encuestados ha logrado identificar que las diversas Gerencias Generales realizan reuniones trimestrales o semestrales de Staff Gerencial en las que se analizan las distintas acotaciones realizadas por los entes reguladores a los contratos de concesión vigentes.

Gráfico 06



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 07 : ¿La Gerencia ha establecido objetivos específicos relacionados con el plan inversiones para el crecimiento de la Compañía en el mercado local?

Tabla 07

Establecimiento de objetivos para crecimiento de la Compañía en el mercado local

Objetivos específicos para crecimiento en el mercado	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	26	65.00
No	6	15.00
No sabe	8	20.00
Total	40	100.00

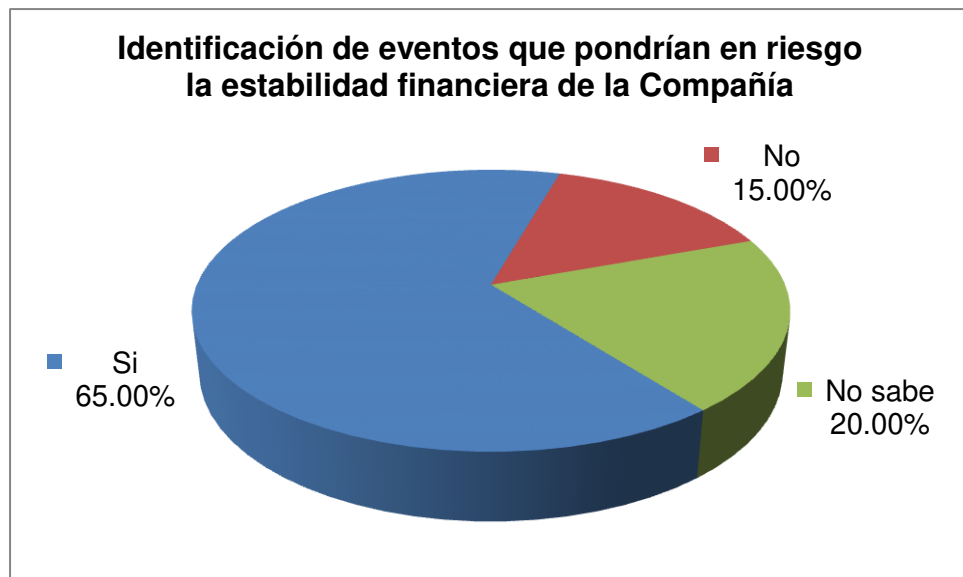
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 65.00% indica que la Gerencia de la Compañía ha establecido objetivos específicos para el desarrollo de inversiones con el objeto de incrementar su participación en el mercado local; mientras que el 15.00% señala un punto de vista diferente en comparación al grupo mayoritario y el 20.00% manifestaron desconocer.

Analizando la información anterior, se observa que efectivamente la gran parte de los encuestados identificó que dentro de la Compañía se han identificado objetivos cuantificables y específicos relacionados con la evolución operativa dentro del mercado local. Adicionalmente, se pudo observar que se realizan actualizaciones periódicas a través del estudio de la evolución del PBI local y el comportamiento de la industria.

Gráfico 07



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 08: ¿La Compañía cuenta con indicadores para medir los niveles de eficacia de los resultados económicos?

Tabla 08

Presencia de indicadores financieros para medir niveles de eficacia

Indicadores financieros / Medición de eficacia	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	27	67.50
No	5	12.50
No sabe	8	20.00
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 67.50% manifiesta la Compañía cuenta con indicadores que permiten medir los niveles de eficacia de los resultados financieros; mientras que el 12.50% señala que no cuentan con estas herramientas y el 20.00% desconoce de su existencia.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que la organización ha establecido herramientas financieras o de gestión que permiten monitorear el avance del cumplimiento de las metas establecidas por la Gerencia. Cabe señalar, la importancia de estas herramientas dentro del proceso de análisis y toma de decisiones empresariales; ya que permiten contar con una visión más amplia de la situación financiera y económica de la organización.

Gráfico 08



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 09 : ¿La utilidad neta obtenida por la Compañía se encuentra dentro de los rangos presupuestados durante los años 2012 al 2015?

Tabla 09

Evaluación del cumplimiento de rangos presupuestados durante los años 2012 al 2015

Cumplimiento de presupuestos	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	16	40.00
No	10	25.00
No sabe	14	35.00
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 40.00% señala que los rangos presupuestados de resultados financieros netos fueron superados por la Compañía; mientras que el 25.00% presenta una opinión opuesta a la del gran grupo mayoritario y el 35% indica su desconocimiento respecto al tema.

Analizando la información anterior, se observa que a pesar de contar con mejores márgenes y resultados financieros, resulta ser importante para el proceso de análisis y evolución del comportamiento financiero, la revisión de los documentos asociados a la etapa de planificación financiera; con el objeto de identificar las causas que permitieron alcanzar o no los objetivos tangibles trazados por la Gerencia.

Gráfico 09



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 10: ¿La utilidad neta obtenida por la Compañía se ha incrementado durante los años 2012 al 2015?

Tabla 10
Evaluación del incremento de la utilidad neta obtenida durante los años 2012 al 2015

Incremento utilidad neta	Cantidad de Encuestados			
	Frecuencia	%	Frec. Abs.	(%)Abs
Menos de 5%	14	35.00	14	35.00
Entre 5 y 10%	14	35.00	28	70.00
Más de 10%	12	30.00	40	100.00
Total	40	100.00		

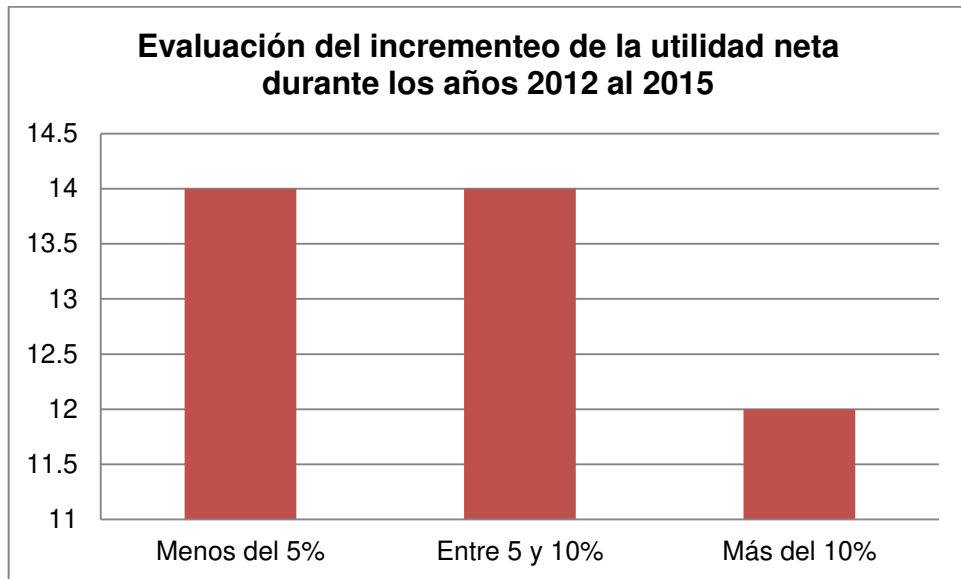
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 35.00% manifiesta que la utilidad neta obtenida por la Compañía fue incrementada en menos de 5%; mientras que el 35.00% señala que el crecimiento oscilo entre el 5 y 10% y sólo el 30.00% indica el crecimiento fue mayor a 10%.

Analizando la información anterior, se observa que durante los años evaluados hubo un incremento de la utilidad neta entre 5 y 10% que ascendió a un equivalente de 65% del total; esto quiere decir, que los resultados financieros fueron superados en promedio.

Gráfico 10



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 11 : ¿En qué medida el control presupuestal de gastos ha permitido reducir los costos y gastos de la Compañía?

Tabla 11

Evaluación del impacto del control presupuestal en la reducción de costos y gastos

Control presupuestal / Reducción de costos y gastos	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	30	75.00
En poca medida	9	22.50
En ninguna medida	1	2.50
Total	40	100.00

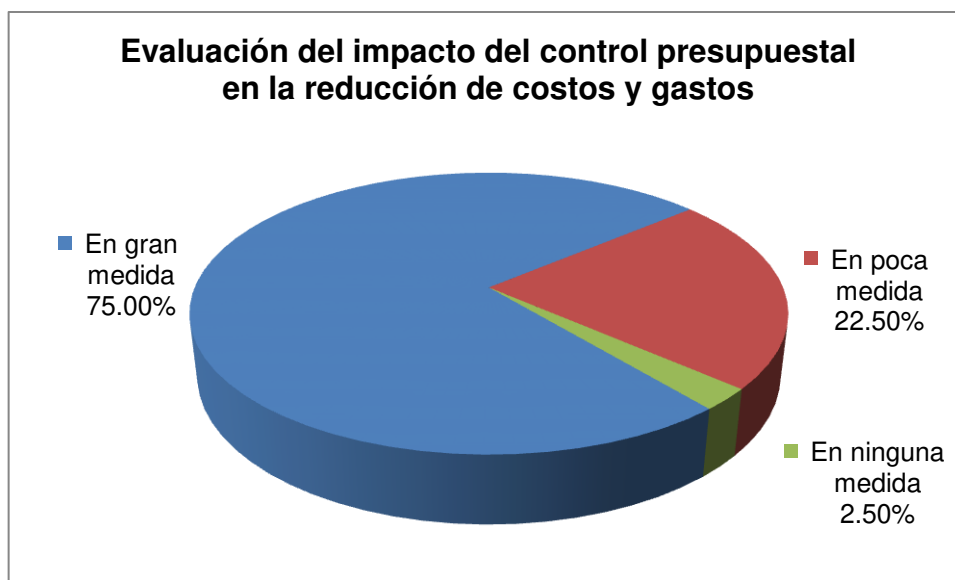
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 75.00% manifiesta que en gran medida el control de presupuestal ha permitido reducir costos y gastos a la Compañía; mientras que el 22.50% señala que esta herramienta ha generado beneficios en poca medida y sólo el 2.50% indica que no existe beneficio alguno.

Analizando la información anterior, se observa que la mayor parte de los encuestados identifican al control presupuestario como una herramienta que permite controlar la volatilidad de los costos y gastos en los que puede incurrir la organización; asimismo, cabe mencionar que, esta herramienta debe ser utilizada de forma adicional, además de recurrir a emplear análisis por segmentos más significativos, a fin de poder evaluar el grado de composición de las partidas de costos y gastos.

Gráfico 11



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 12: ¿En qué medida los objetivos estratégicos relacionados con el incremento de la participación en el mercado se alcanzaron durante los años 2012 al 2015?

Tabla 12
Cumplimiento de objetivos estratégicos relacionados
con la participación del mercado

Factores internos y externos / Establecimiento de objetivos	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	22	55.00
En poca medida	18	45.00
En ninguna medida	-	-
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 55.00% manifiesta que en gran medida se han cumplido los objetivos estratégicos relacionados con el crecimiento en el mercado; mientras que sólo el 15.00% señala que este proceso de evaluación ha sido en poca medida.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que durante los periodos objeto de estudio las Gerencias pudieron cumplir con sus objetivos estratégicos, esta afirmación pudo ser contrastada con los reportes financieros y económicos oficiales publicados. Adicionalmente, se identificó que, en la mayor parte de las organizaciones, la Gerencia promueve reuniones de evaluación periódicas para la revisión del avance en el cumplimiento de los objetivos.

Gráfico 12



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 13: ¿Con qué frecuencia se utilizan indicadores o ratios financieros para medir el uso de recursos en los procesos principales del servicio de telecomunicaciones?

Tabla 13

Frecuencia de la utilización de indicadores financieros para medir el uso de recursos en procesos principales

Frecuencia de evaluación de indicadores / Uso de recursos	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuente	10	25.00
Frecuente	23	57.50
Poco frecuente	7	17.50
Total	40	100.00

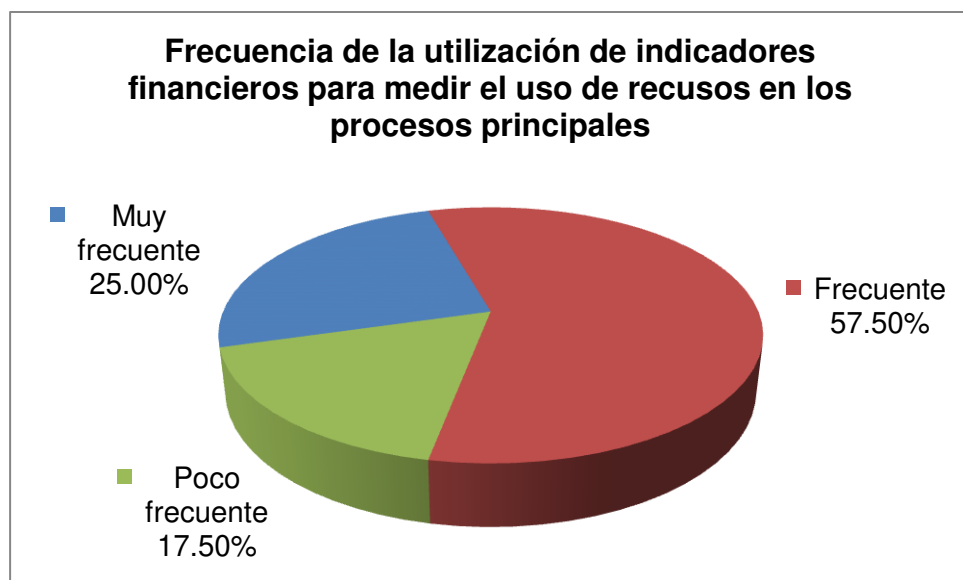
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 25.00% señala que de forma muy frecuente la Compañía recurre a ratios o indicadores financieros para medir el uso de recursos en los procesos principales; mientras que el 57.50% manifiesta una frecuencia menor y el 17.50% identifica poca presencia de este tipo de herramientas.

Analizando la información anterior, se observa que efectivamente la gran parte de los encuestados ha logrado identificar la presencia de herramientas de análisis y medición del avance de objetivos; este tipo de herramientas permite a la organización contar con una mayor gama de alternativas de revisión y análisis de la situación financiera y económica organizacional y el grado de desarrollo y desenvolvimiento organizacional.

Gráfico 13



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 14: ¿Con que frecuencia la Compañía elabora reportes financieros y/o económicos que permiten medir su desempeño financiero?

Tabla 14
Frecuencia de la elaboración de reportes financieros
y/o operativos para la medición del desempeño financiero

Frecuencia de reportes / desempeño financiero	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuente	10	25.00
Frecuente	15	37.50
Poco frecuente	15	37.50
Total	40	100.00

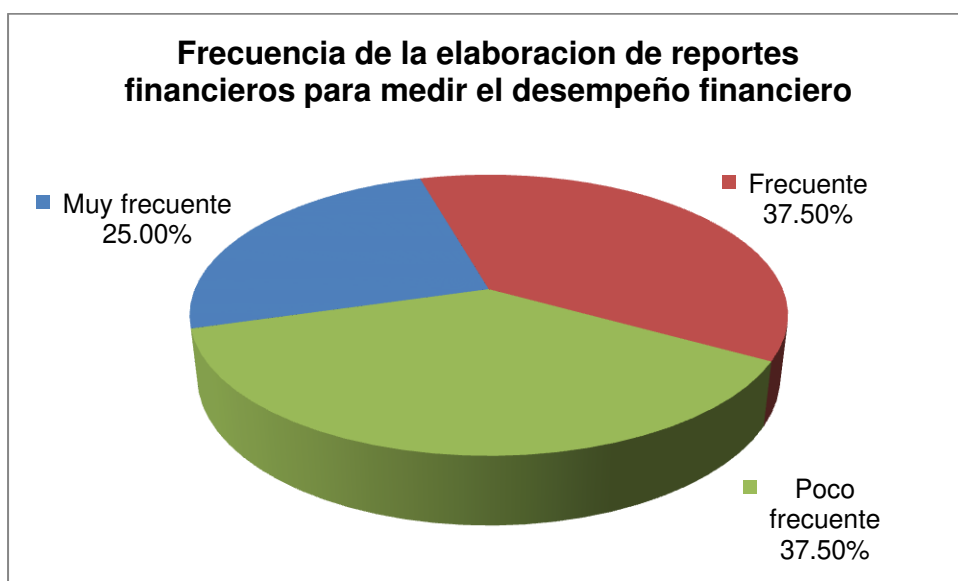
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 25.00% manifiesta que en de forma muy frecuente la Compañía presenta diversos reportes financieros para el análisis de sus resultados económicos; mientras que el 37.50% señala que este proceso se desarrolla frecuentemente y sólo el 37.50% indica la ausencia de este proceso.

Analizando la información anterior, se observa que la parte de los encuestados señalan que la Compañía utiliza mecanismos eficientes para la revisión de sus ingresos y costos operativos. Cabe señalar, el proceso de análisis involucra una serie de indicadores operativos, evolución de los negocios core y la generación de flujos a lo largo de los periodos objeto de estudios.

Gráfico 14



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 15: ¿En qué medida los procesos de actualización regulatoria han permitido enfrentar los sobrecostos tarifarios aplicados al servicio de telefonía?

Tabla 15

Proceso de actualización regulatoria para el
enfrentamiento de sobrecostos tarifarios

Procesos de actualización regulatoria / Sobrecostos tarifarios	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	22	55.00
En poca medida	17	42.50
En ninguna medida	1	2.50
Total	40	100.00

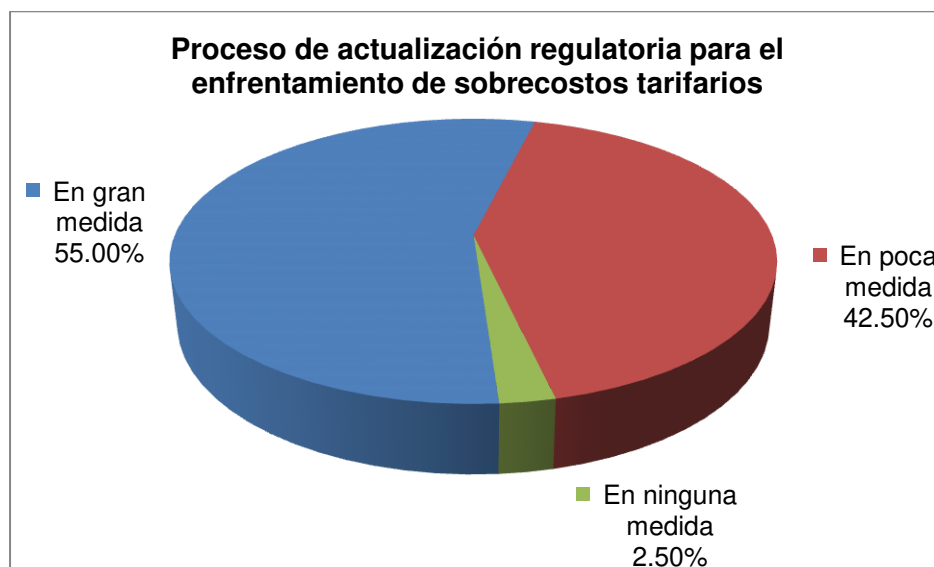
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 55.00% manifiesta que en gran medida la actualización de procesos regulatorios permitió enfrentar los sobrecostos generados por la reducción tarifaria; mientras que el 42.50% señala que este proceso ha sido desarrollado en poca medida y sólo el 2.50% indica la ausencia de este proceso.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que la Gerencia reconoce que dada la importancia de los servicios de telefonía representan para sus ingresos y la relación directa que poseen frente a los cambios e iniciativas regulatorias promovidas por el Gobierno, su revisión frecuente es indispensable. Asimismo, como resultado del análisis de estos impactos la Compañía ha identificado las iniciativas legales y proyectos normativos que se encuentran en evaluación para monitorear cualquier impacto en los procesos.

Gráfico 15



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 16 : ¿Considera Usted que los controles preventivos establecidos por la Compañía han permitido detectar la presencia de riesgos potenciales?

Tabla 16
Evaluación del efecto de los controles preventivos
y la detección de riesgos potenciales

Evaluación de controles / Detección de riesgos potenciales	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	20	50.00
En poca medida	18	45.00
En ninguna medida	2	5.00
Total	40	100.00

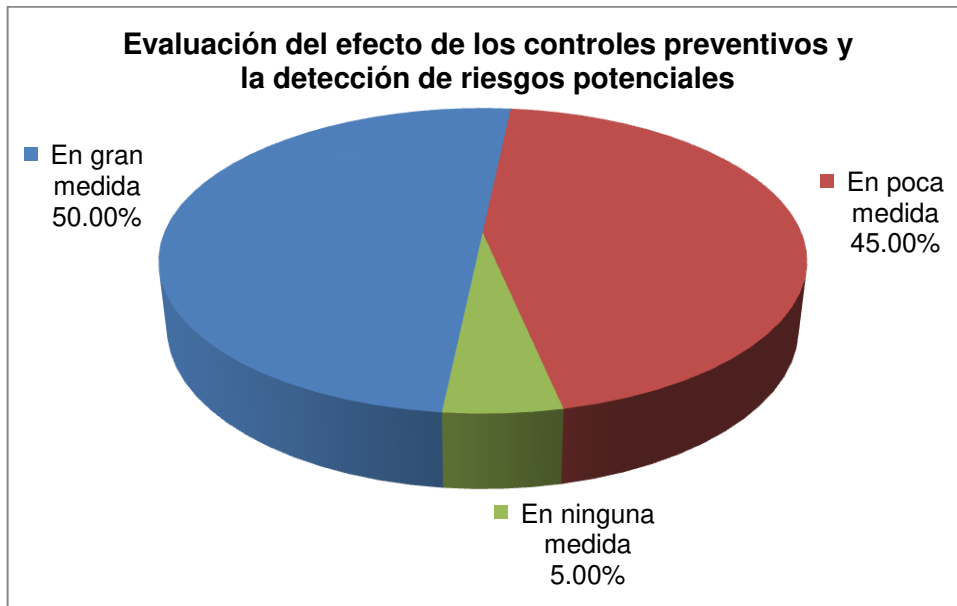
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 50.00% manifiesta que en gran medida la utilización de controles de tipo preventivo ha permitido detectar la presencia de riesgos potenciales; mientras que el 45.00% señala que este proceso ha sido desarrollado en poca medida y sólo el 5.00% indica la ausencia de este beneficio.

Analizando la información anterior, se observa que la mayoría de los encuestados señalan que la utilización de los diversos controles preventivos la Gerencia ha sido de detectar la presencia de eventos y/o situaciones riesgosas para la Compañía. Asimismo, cabe señalar que el control previo permite a la organización monitorear de forma integral el desarrollo de los procedimientos y detectar de forma anticipada posibles deficiencias y corregirlas de forma adecuada.

Gráfico 16



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 17: ¿Se cuenta con alguna área específica encargada de la supervisión del cumplimiento de los objetivos definidos por la Gerencia?

Tabla 17

Designación de áreas especializadas dedicadas a la supervisión del cumplimiento de objetivos

Áreas especializadas / Supervisión del cumplimiento de objetivos	Cantidad de Encuestados	(%)
Si	22	55.00
No	14	35.00
No sabe	4	10.00
Total	40	100.00

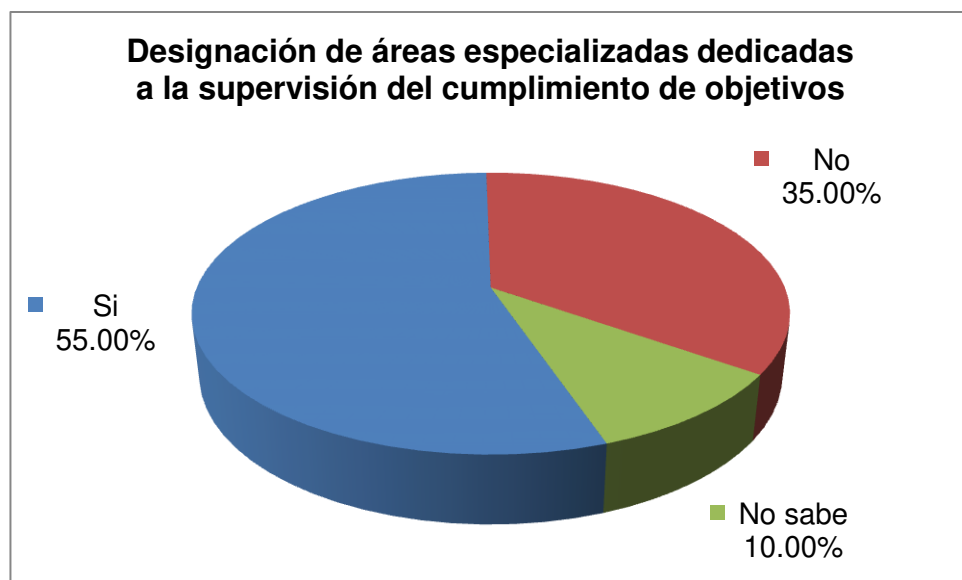
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 55.00% señala que la Gerencia estableció áreas específicas encargadas del proceso de supervisión del cumplimiento de los objetivos; mientras que el 35.00% presenta una opinión opuesta a la del gran grupo mayoritario y el 10% indica su desconocimiento respecto al tema.

Se observa que gran parte de los encuestados identifican la presencia de áreas especializadas de llevar a cabo el seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Es necesario recalcar, que el establecimiento de objetivos es el punto de partida para su medición; pero además resulta importante que la organización defina mecanismos de control y monitoreo, con el objeto de mantener la guardia, respecto al grado de avance y desempeño de cada una de las áreas jerárquicas en las que se divide la organización.

Gráfico 17



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 18: ¿Con qué frecuencia la Gerencia incentiva la actualización de procedimientos?

Tabla 18
Frecuencia de la incentivación de actualización
de procesos

Incentivación de actualización de procesos	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	18	45.00
Algunas veces	21	52.50
Nunca	1	2.50
Total	40	100.00

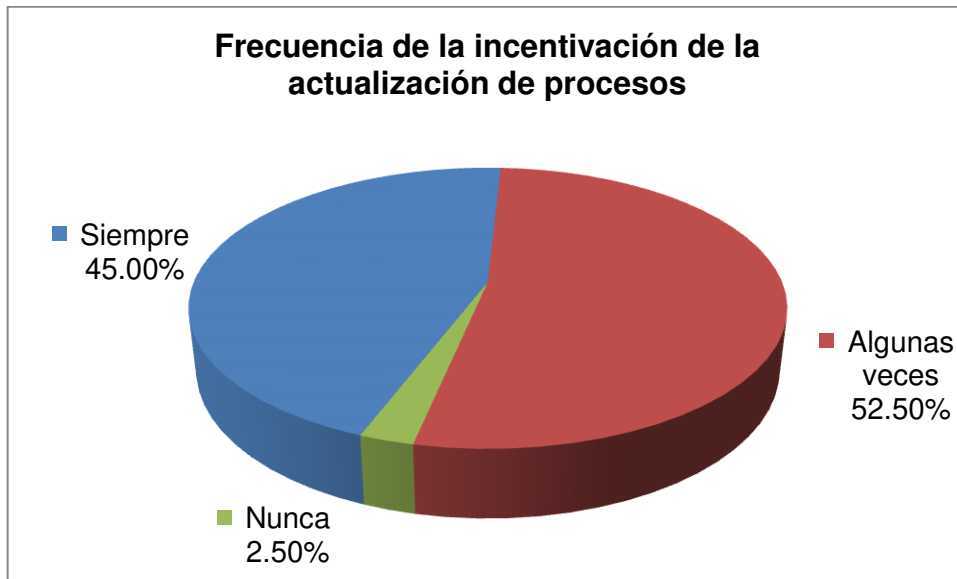
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 45.00% manifiesta que la Gerencia siempre incentiva la actualización de procesos; mientras que el 52.50% señala que esta responsabilidad es desarrollada algunas veces y sólo el 2.50% indica que no se lleva a cabo nunca.

Analizando la información anterior, se observa que la mayor parte de los encuestados identifican a la Gerencia de la organización, como el área involucrada en promover la actualización de procesos; asimismo, es necesario que los altos niveles tomen consciencia de la importancia que mantener el cambio constante como parte de la cultura organizacional.

Gráfico 18



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Pregunta 19 : ¿En qué medida han incrementado los márgenes brutos obtenidos por la Compañía durante los años 2012 al 2015?

Tabla 19

Evaluación del incremento de los márgenes brutos
obtenidos durante los años 2012 al 2015

Incremento de márgenes brutos	Cantidad de Encuestados	(%)
En gran medida	14	35.00
En poca medida	19	47.50
En ninguna medida	7	17.50
Total	40	100.00

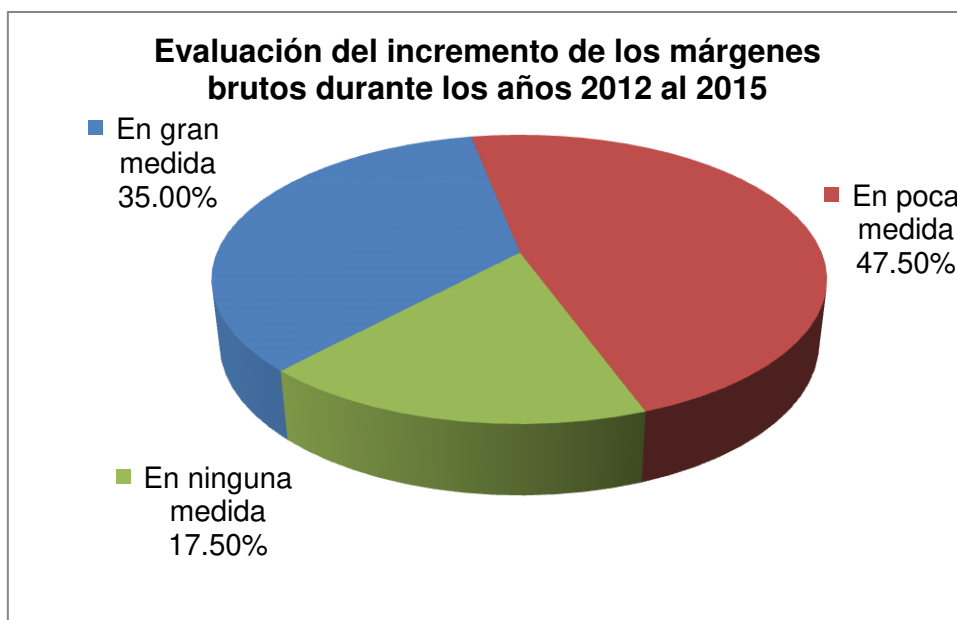
Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que del total de colaboradores encuestados un promedio del 35.00% manifiesta que en gran medida los márgenes brutos obtenidos incrementaron durante los años 2012 al 2015; mientras que el 47.50% señala que estos márgenes han incrementado en poca medida y sólo el 17.50% indica que no existe ningún incremento.

Analizando la información anterior, se observa que la mayor parte de los encuestados lograron identificar incrementos considerables en sus márgenes brutos; es decir, la rentabilidad operativa fue optimizada durante los años evaluados, es por ello que resulta imprescindible el análisis detallado y segmentado de los rubros en los que se descompone la organización; a fin de identificar posibles cuellos de botella que perjudiquen la rentabilidad financiera de la Compañía.

Gráfico 19



Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

4.2 Contrastación de la hipótesis:

Los resultados de la presente investigación, se presentan y analizan de acuerdo al orden de las hipótesis específicas definidas en los capítulos anteriores. Asimismo, cabe señalar que, la técnica estadística aplicada para la contrastación de dichas hipótesis es la Chi Cuadrada, técnica utilizada para la determinación de la relación entre las variables definidas en cada una de las hipótesis propuestas.

La información se presenta a través de tablas, las diferencias en el tamaño de la muestra en cada una de las tablas o recuadros, se debe a la diversidad de respuestas válidas a las interrogantes planteadas; sin embargo, esta situación no afecta de forma alguna la calidad de los resultados, ya que las diferencias o desviaciones son mínimas e inateriales.

4.2.1 Hipótesis derivada 1:

La definición del plan estratégico incidió directamente en el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Continuando con el análisis de las relaciones entre las principales variables señaladas dentro de los aspectos metodológicos de la investigación, se plantearon las siguientes relaciones, requeridas para llevar a cabo el análisis de la variable “definición del plan estratégico”:

- a) Alineación de los objetivos en función a la misión y visión definida por la organización (representado por la frecuencia en la aplicación de procesos de revisión de entendimiento de objetivos).
- b) Frecuencia de identificación y análisis de objetivos frente a necesidades de stakeholders que tengan impacto en aspectos rentabilidad.

A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los indicadores señalados anteriormente:

4.2.1.a Relación que existe entre la capacidad de alineación de objetivos y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de telecomunicaciones en Lima Metropolitana del 2012 al 2015.

Tabla 1
Capacidad de alineación de objetivos
que impacten estabilidad financiera

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuentemente	35	87.50
Frecuentemente	5	12.50
Poco frecuente	-	-
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 87.50% de los encuestados manifiesta que dentro de las empresas se desarrollan muy frecuentemente la capacidad de llevar a cabo actividades que refuercen y promuevan la alineación de los objetivos en función a los parámetros corporativos; mientras que el sólo el 12.50% señala que estos procesos se manifiestan de forma frecuente.

Tabla 2

Relación entre capacidad de alineación de objetivos
y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros

Tabla de frecuencias observadas

Capacidad de alineación de objetivos/ Cump. De objetivos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	28	6	1	35
Frecuentemente	1	1	3	5
Poco frecuente	-	-	-	-
Total	29	7	4	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Capacidad de alineación de objetivos/ Cump. De objetivos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	25.38	6.12	3.50	35.00
Frecuentemente	3.62	0.88	0.50	5.00
Poco frecuente	-	-	-	-
Total	23.00	12.00	5.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	<i>F_o</i>	<i>F_e</i>	<i>f_o - f_e</i>	<i>(f_o - f_e)²</i>	<i>(f_o - f_e)² / f_e</i>
f ₁₁	28.00	25.38	2.63	6.8906	0.2716
f ₁₂	6.00	6.12	-0.13	0.0156	0.0026
f ₁₃	1.00	3.50	-2.50	6.2500	1.7857
f ₂₁	1.00	3.62	-2.63	6.8906	1.9009
f ₂₂	1.00	0.88	0.13	0.0156	0.0179
f ₂₃	3.00	0.50	2.50	6.2500	12.5000
f ₃₁	-	-	-	-	-
f ₃₂	-	-	-	-	-
f ₃₃	-	-	-	-	-
Chi Cuadrada					16.4785

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 16.4785, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: capacidad de alineación de objetivos que impacten la estabilidad financiera (representada por el indicador “frecuencia de aplicación de actividades”) y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por tanto puede concluirse que la relación es muy relevante. Cabe mencionar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

4.2.1.b Relación que existe entre la frecuencia de identificación y análisis de objetivos frente a necesidades de stakeholders y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Tabla 3
Frecuencia en la homologación de objetivos frente a necesidades de los stakeholders

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	34	85.00
Algunas veces	5	12.50
Nunca	1	2.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 85.00% de los encuestados manifestó que dentro de las empresas objeto del examen se realizan actividades orientadas a la alineación de los objetivos frente a las necesidades de los grupos de interés (85.00% siempre y 12.50% algunas veces); y sólo el 2.50% indica que este análisis es inexistente.

Asimismo, es necesario señalar que, a través de la utilización de estos procesos, la organización cuenta con mejores y mayores herramientas para una toma de decisiones efectiva.

Tabla 4

Relación entre la frecuencia en la homologación de objetivos y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de las empresas de telecomunicaciones

Tabla de frecuencias observadas

Frecuencia de utilización de herramientas / Cumplimiento obj.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	28	6	-	34
Casi siempre	1	1	3	5
Nunca	-	-	1	1
Total	29	7	4	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Frecuencia de utilización de herramientas / Cumplimiento obj.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	24.65	5.95	3.40	34.00
Casi siempre	3.62	0.88	0.50	5.00
Nunca	0.73	0.17	0.10	1.00
Total	29.00	7.00	4.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	f_o	Fe	$f_o - fe$	$(f_o - fe)^2$	$(f_o - fe)^2 / fe$
f_{11}	28.00	24.65	3.35	11.2225	0.4553
f_{12}	6.00	5.95	0.05	0.0025	0.0004
f_{13}	-	3.40	-3.40	11.5600	3.4000
f_{21}	1.00	3.62	-2.62	6.8906	1.9009
f_{22}	1.00	0.88	0.12	0.0156	0.0179
f_{23}	3.00	0.50	-2.50	6.2500	12.5000
f_{31}	-	0.73	-0.73	0.5256	0.7250
f_{32}	-	0.17	-0.17	0.0306	0.1750
f_{33}	1.00	0.10	0.90	0.8100	8.1000
Chi Cuadrada					27.2744

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 27.2744, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: frecuencia en la homologación de objetivos y el grado de cumplimiento de los objetivos financieros, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por lo que se puede concluir que la relación es muy relevante. Cabe señalar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

Conclusión

Como resultado de haber realizado la evaluación de las variables e indicadores presentados anteriormente, se puede deducir que ambos indicadores presentan relaciones significativas con la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, es necesario señalar que dichos indicadores resultan ser muy relevantes para nuestro estudio, porque superan de forma significativa los valores críticos de la tabla de referencia.

4.2.2 Hipótesis derivada 2:

El estudio de la cadena de valor impactó significativamente en la utilización eficiente de los recursos operativos de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Durante el desarrollo de los aspectos metodológicos de la investigación, se plantearon principalmente los siguientes indicadores, para llevar a cabo el análisis de la variable “estudio de la cadena de valor”:

- a) Capacidad de desarrollo de actividades enfocadas en la generación de valor (representado por la frecuencia del desarrollo de procesos identificados como importantes para la generación de ingresos).
- b) Capacidad de identificación de los conductores de costos en la cadena de valor (relacionada con la frecuencia del análisis estratégico de los costos asociados a cada actividad).

A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los indicadores señalados anteriormente:

4.2.2.a Relación que existe entre la capacidad de desarrollo de actividades enfocadas en la generación de valor y la utilización eficiente de recursos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana del 2012 al 2015.

Tabla 5
Capacidad de desarrollo de actividades
enfocadas en la generación de valor

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuentemente	9	22.50
Frecuentemente	19	47.50
Poco frecuente	12	30.00
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 22.50% de los colaboradores encuestados manifiesta que las empresas desarrollan muy frecuentemente actividades enfocadas en la identificación y actualización de los procesos que generan valor para la compañía; mientras que el 47.50% señala que esta cualidad se manifiesta frecuentemente y el 30.00% indica que esta cualidad es poco frecuente en la empresa.

Tabla 6

Relación entre capacidad de desarrollo de actividades enfocadas en la generación de valor y el grado de utilización eficiente de recursos de las empresas de telecomunicaciones

Tabla de frecuencias observadas

Capacidad de desarrollo de actividades / Utiliz. Efic. recursos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	6	2	1	9
Frecuentemente	9	10	-	19
Poco frecuente	2	3	7	12
Total	17	15	8	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Capacidad de desarrollo de actividades / Utiliz. Efic. recursos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	3.82	3.38	1.80	9.00
Frecuentemente	8.08	7.12	3.80	19.00
Poco frecuente	5.10	4.50	2.40	12.00
Total	17.00	15.00	8.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
f_{11}	6.00	3.82	2.18	4.7306	1.2368
f_{12}	2.00	3.38	-1.38	1.8906	0.5602
f_{13}	1.00	1.80	-0.80	0.6400	0.3556
f_{21}	9.00	8.08	-0.92	0.8556	0.1060
f_{22}	10.00	7.12	2.88	8.2656	1.1601
f_{23}	-	3.80	-3.80	14.4400	3.8000
f_{31}	2.00	5.10	-3.10	9.6100	1.8843
f_{32}	3.00	4.50	-1.50	2.2500	0.5000
f_{33}	7.00	2.40	4.60	21.1600	8.8167
Chi Cuadrada					18.4195

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 18.4195, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: capacidad de desarrollo de actividades enfocadas en la generación de valor (representada por el indicador “frecuencia de aplicación de actividades”) y el grado de utilización eficiente de los recursos, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Sin embargo, es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado no es muy grande, no puede concluirse que la relación sea muy relevante. Cabe señalar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, no se alcanzaría el valor crítico de la tabla (13.278).

4.2.2.b Relación que existe entre la capacidad de identificación de los conductores de costos en la cadena de valor y la utilización eficiente de recursos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana del 2012 al 2015.

Tabla 7
Capacidad de identificación de los conductores de costos
en la cadena de valor

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuentemente	20	50.00
Frecuentemente	15	37.50
Poco frecuente	5	12.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 50.00% de los colaboradores encuestados manifiesta que la capacidad de identificar los principales conductores de costos es desarrollada por la Gerencia muy frecuentemente; mientras que el 37.50% señala que esta capacidad fue desarrollada frecuentemente y sólo el 12.50% indica que este factor es poco frecuente en la empresa.

Tabla 8

Relación entre la capacidad de identificación de los conductores de costos en la cadena de valor y el grado de utilización eficiente de recursos de las empresas de telecomunicaciones

Tabla de frecuencias observadas

Capacidad de identificación / Utiliz. Efic. recursos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	14	4	2	20
Frecuentemente	3	9	3	15
Poco frecuente	-	2	3	5
Total	17	15	8	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Capacidad de identificación / Utiliz. Efic. recursos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Muy frecuentemente	8.50	7.50	4.00	20.00
Frecuentemente	6.38	5.63	3.00	15.00
Poco frecuente	2.13	1.88	1.00	5.00
Total	17.00	15.00	8.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	f_o	Fe	$f_o - fe$	$(f_o - fe)^2$	$(f_o - fe)^2 / fe$
f_{11}	14.00	8.50	5.50	30.2500	3.5588
f_{12}	4.00	7.50	-3.50	12.2500	1.6333
f_{13}	2.00	4.00	-2.00	4.0000	1.0000
f_{21}	3.00	6.38	-3.38	11.3906	1.7868
f_{22}	9.00	5.62	3.38	11.3906	2.0250
f_{23}	3.00	3.00	-	-	-
f_{31}	-	2.13	-2.13	4.5156	2.1250
f_{32}	2.00	1.88	0.13	0.0156	0.0083
f_{33}	3.00	1.00	2.00	4.0000	4.0000
Chi Cuadrada					16.1373

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 16.1373, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: capacidad de identificación de los conductores de costos en la cadena de valor (representada por el indicador “frecuencia del análisis estratégico de los costos asociados a cada actividad”) y el grado de utilización eficiente de los recursos, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Sin embargo, es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado no es mayor, por lo que no puede concluirse que la relación sea muy relevante. Cabe señalar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, no se alcanzaría el valor crítico de la tabla (13.278).

Conclusión

Como resultado de haber realizado la evaluación de las variables e indicadores presentados anteriormente, se puede deducir que ambos indicadores presentan relaciones significativas con el grado de utilización eficiente de recursos de las empresas de telecomunicaciones; pero, sin embargo, es necesario señalar que no resultan ser muy relevantes para nuestro estudio, porque se ubican muy próximas al valor crítico de la tabla de referencia.

4.2.3 Hipótesis derivada 3:

El establecimiento de herramientas para la gestión de información incidió directamente en el nivel de desempeño financiero de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Continuando con el análisis de las relaciones entre las principales variables señaladas dentro de los aspectos metodológicos de la investigación, se plantearon las siguientes relaciones, requeridas para llevar a cabo el análisis de la variable “herramientas de gestión de información”:

- a) Frecuencia en la que la Gerencia remite información financiera y económica para la toma de decisiones (representada por los reportes emitidos para stakeholders internos y externos).
- b) Frecuencia en la determinación de costos asociados al incumplimiento de estándares requeridos en la información (representada por la frecuencia de análisis de indicadores de *compliance*).

A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los indicadores señalados anteriormente:

4.2.3.a Relación que existe entre la frecuencia en la que la Gerencia remite información financiera y económica para la toma de decisiones y el nivel de desempeño financiero de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Tabla 9
Frecuencia en la emisión de información financiera
y económica para la toma de decisiones

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Muy frecuente	20	50.00
Frecuente	17	42.50
Poco frecuente	3	7.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 92.50% de los encuestados manifiesta que dentro de las empresas se establecen relaciones directas e indirectas con los diversos grupos de interés sobre el que se exigen la emisión de reportes financieros y económicos durante plazos previamente establecidos. A través de la identificación de los grupos de interés la Gerencia ha identificado quienes son los actores claves significativos con los cuales se debe mantener un nivel de comunicación efectivo. Por otro lado, el 7.50% manifiesta que la frecuencia de la emisión de estas informaciones son poco frecuentes.

Tabla 10

Relación entre la frecuencia en la que la Gerencia remite información financiera y económica para la toma de decisiones y el nivel de desempeño financiero

Tabla de frecuencias observadas

Frecuencia de emisión de reportes / Nivel de desempeño financ.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Alta	8	9	3	20
Media	16	1	-	17
Baja	-	1	2	3
Total	24	11	5	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Frecuencia de emisión de reportes / Nivel de desempeño financ.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Alta	12.00	5.50	2.50	20.00
Media	10.20	4.68	2.12	17.00
Baja	1.80	0.82	0.38	3.00
Total	24.00	11.00	5.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
f_{11}	8.00	12.00	-4.00	16.0000	1.3333
f_{12}	9.00	5.50	3.50	12.2500	2.2273
f_{13}	3.00	2.50	0.50	0.2500	0.1000
f_{21}	16.00	10.20	5.80	33.6400	3.2980
f_{22}	1.00	4.68	-3.68	13.5056	2.8889
f_{23}	-	2.12	-2.12	4.5156	2.1250
f_{31}	-	1.80	-1.80	3.2400	1.8000
f_{32}	1.00	0.82	0.18	0.0306	0.0371
f_{33}	2.00	0.38	1.62	2.6406	7.0417
Chi Cuadrada					20.8513

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 20.8513, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: la frecuencia en la que la Gerencia remite información financiera y económica para la toma de decisiones y el nivel de desempeño financiero, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por tanto puede concluirse que la relación es muy relevante. Cabe mencionar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

4.2.3.b Relación que existe entre la frecuencia de la determinación de costos asociados al incumplimiento de estándares requeridos en la información y el nivel de desempeño financiero de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.

Tabla 11

Frecuencia de la determinación de costos asociados al incumplimiento de estándares requeridos en la información y cumplimiento de costos aprobados

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	31	77.50
Algunas veces	7	17.50
Nunca	2	5.00
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 77.50% de los encuestados manifestó que dentro de las empresas objeto del examen siempre se analizan los costos asociados al incumplimiento de estándares en función de los principios de actuación monitoreados por la Gerencia. Asimismo, dentro de los objetivos estratégicos establecidos se menciona que existen principios establecidos para el monitoreo de posibles *compliance* en su contra; mientras que el 17.50% señala que algunas veces se desarrollan estas actividades y sólo el 5.00% indica que esta actividad no es aplicable durante su gestión.

Resulta imprescindible señalar que en la mayoría de encuestados denota que dentro de la gestión de riesgos, la definición de esta estrategia es inherente para llevar a cabo una administración integral.

Tabla 12

Relación entre la frecuencia de la determinación de costos asociados al incumplimiento de estándares requeridos en la información y el nivel de desempeño financiero

Tabla de frecuencias observadas

Frecuencia de deter. costos / Nivel desempeño financ.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	25	6	-	31
Casi siempre	1	3	3	7
Nunca	-	-	2	2
Total	26	9	5	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Frecuencia de deter. costos / Nivel desempeño financ.	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	20.15	6.97	3.88	31.00
Casi siempre	4.55	1.58	0.87	7.00
Nunca	1.30	0.45	0.25	2.00
Total	26.00	9.00	5.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	<i>f_o</i>	<i>F_e</i>	<i>f_o - f_e</i>	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
f ₁₁	25.00	20.15	4.85	23.5225	1.1674
f ₁₂	6.00	6.97	-0.97	0.9526	0.1363
f ₁₃	-	3.88	-3.88	15.0156	3.8750
f ₂₁	1.00	4.55	-3.55	12.6025	2.7698
f ₂₂	3.00	1.58	1.43	2.0306	1.2893
f ₂₃	3.00	0.87	2.13	4.5156	5.1607
f ₃₁	-	1.30	-1.30	1.6900	1.3000
f ₃₂	-	0.45	-0.45	0.2025	0.4500
f ₃₃	2.00	0.25	1.75	3.0625	12.2500
Chi Cuadrada					28.3984

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 28.3984, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: frecuencia de la determinación de costos asociados al incumplimiento de estándares requeridos en la información y el nivel de desempeño financiero, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por lo que se puede concluir que la relación es muy relevante. Cabe señalar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

Conclusión

Como resultado de haber realizado la evaluación de las variables e indicadores presentados anteriormente, se puede deducir que ambos indicadores presentan relaciones significativas con la aplicación de indicadores financieros en las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, es necesario señalar que dichos indicadores resultan ser muy relevantes para nuestro estudio, porque superan de forma significativa los valores críticos de la tabla de referencia.

4.2.4 Hipótesis derivada 4:

d.- El grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal influyó directamente en la reducción de sobrecostos operativos generados por las empresas de telecomunicaciones llevado a cabo durante los años 2012 al 2015.

Para concluir con el análisis de las relaciones entre las principales variables señaladas dentro de los aspectos metodológicos de la investigación, se plantearon las siguientes relaciones, requeridas para llevar a cabo el análisis de la variable “grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal”:

- a) Frecuencia de integración de los sistemas y procesos.
- b) Frecuencia de definición de procesos y estrategias (representada por normatividad, monitoreo y planificación).

A continuación, se presentan los resultados para cada uno de los indicadores señalados anteriormente:

4.2.4.a Relación que existe entre la frecuencia de la integración de sistemas y procesos y la reducción de sobrecostos operativos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana del 2012 al 2015.

Tabla 13

Frecuencia de integración de sistemas y procesos

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	28	70.00
Casi siempre	9	22.50
Nunca	3	7.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 70.00% de los encuestados manifiesta que dentro de las empresas el grado de interrelación e integración entre sistemas y procesos es recurrente; mientras que el 22.50% señala que esta cualidad se realiza casi siempre y el 7.50% manifiesta que esta relación es nula.

Es muy importante señalar que a pesar de definirse como necesaria la interrelación de procesos y sistemas para una mejor toma de decisiones y gestión de riesgos, un gran número de colaboradores identificó que aún se presentan deficiencias significativas dentro de las organizaciones.

Tabla 14

Relación entre la frecuencia de integración de sistemas y procesos
y la reducción de sobrecostos operativos

Tabla de frecuencias observadas

Frec. de integración de sistemas y procesos / Reduc. Sobrecostos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	19	9	-	28
Casi siempre	6	3	-	9
Nunca	-	1	2	3
Total	25	13	2	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Frec. de integración de sistemas y procesos / Reduc. Sobrecostos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	17.50	9.10	1.40	28.00
Casi siempre	5.62	2.93	0.45	9.00
Nunca	1.88	0.97	0.15	3.00
Total	25.00	13.00	2.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	F_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
f_{11}	19.00	17.50	1.50	2.2500	0.1286
f_{12}	9.00	9.10	-0.10	0.0100	0.0011
f_{13}	-	1.40	-1.40	1.9600	1.4000
f_{21}	6.00	5.62	0.38	0.1406	0.0250
f_{22}	3.00	2.93	-0.07	0.0056	0.0019
f_{23}	-	0.45	-0.45	0.2025	0.4500
f_{31}	-	1.88	-1.88	3.5156	1.8750
f_{32}	1.00	0.97	0.03	0.0006	0.0006
f_{33}	2.00	0.15	1.85	3.4225	22.8167
Chi Cuadrada					26.6989

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 26.6989, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: frecuencia de integración entre sistemas y procesos y la utilización de procesos de benchmarking, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por tanto, puede concluirse que la relación es muy relevante. Cabe mencionar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

4.2.4.b Relación que existe entre la frecuencia de definición de procesos y estrategias y la reducción de sobrecostos operativos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana del 2012 al 2015.

Tabla 15

Frecuencia de la definición de procesos y estrategias

Escala	Cantidad de Encuestados	(%)
Siempre	34	85.00
Algunas veces	5	12.50
Nunca	1	2.50
Total	40	100.00

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Interpretación

Con relación a la información que se presenta en la tabla, se identificó que el 80.00% de los encuestados manifestó que dentro de las empresas objeto del examen siempre se definen procesos y estrategias orientadas a la administración de los riesgos; mientras que sólo el 20.00% señala esta actividad se desarrolla algunas veces.

Se puede deducir que, en la mayoría de organizaciones estudiadas, el establecimiento y definición de procesos y estrategias están inmersos de forma fundamental al sistema integral de gestión de riesgos; y resulta ser inherente a la consecución de los objetivos trazados.

Tabla 16

Relación entre la frecuencia de la definición de procesos y estrategias y la reducción de sobrecostos operativos

Tabla de frecuencias observadas

Frecuencia de definición de procesos y estrategias/ Reduc. sobrecostos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	27	7	-	34
Casi siempre	1	3	1	5
Nunca	-	-	1	1
Total	28	10	2	40

Fuente: Encuesta a profesionales (administradores, contadores, ingenieros, etc.) colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Tabla de frecuencias esperadas

Frecuencia de definición de procesos y estrategias/ Reduc. Sobrecostos	Sobre el promedio del mercado	Promedio del mercado	Bajo el promedio del mercado	Total
Siempre	23.80	8.50	1.70	34.00
Casi siempre	3.50	1.25	0.25	5.00
Nunca	0.70	0.25	0.05	1.00
Total	28.00	10.00	2.00	40.00

Fuente: Propia

Cálculo de la Chi Cuadrada

	f_o	f_e	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
f_{11}	27.00	23.80	3.20	10.2400	0.4303
f_{12}	7.00	8.50	-1.50	2.2500	0.2647
f_{13}	-	1.70	-1.70	2.8900	1.7000
f_{21}	1.00	3.50	-2.50	6.2500	1.7857
f_{22}	3.00	1.25	1.75	3.0625	2.4500
f_{23}	1.00	0.25	0.75	0.5625	2.2500
f_{31}	-	0.70	-0.70	0.4900	0.7000
f_{32}	-	0.25	-0.25	0.0625	0.2500
f_{33}	1.00	0.05	0.95	0.9025	18.0500
Chi Cuadrada					27.8807

Grado de libertad: $(3 - 1) (3 - 1) = 4$

Interpretación

El valor crítico de la tabla de valores de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 es de 9.4877; mientras que el valor calculado es 27.8807, por lo que se demuestra que existe una relación significativa entre las variables: frecuencia de la definición de procesos y estrategias administración de riesgo y la reducción de sobrecostos operativos, lo que representa una validación estadística de la hipótesis específica. Es necesario señalar que la diferencia entre el valor crítico y el calculado es significativa, por lo que se puede concluir que la relación es muy relevante. Cabe señalar que, si se desarrollara un nuevo análisis empleando un nivel de significancia equivalente a 0.01, se superaría el valor crítico de la tabla (13.278).

Conclusión

Como resultado de haber realizado la evaluación de las variables e indicadores presentados anteriormente, se puede deducir que ambos indicadores presentan relaciones significativas con la reducción de sobrecostos operativos de las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, es necesario señalar que dichos indicadores resultan ser muy relevantes para nuestro estudio, porque superan de forma significativa los valores críticos de la tabla de referencia.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Con el objetivo principal, de dar respuesta a la interrogante planteada respecto a la existencia o presencia de una relación influyente entre la gestión de riesgos y la rentabilidad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana durante los periodos objeto de análisis, se observó que existe una relación estadística significativa; es decir, se puede afirmar la hipótesis principal planteada en la presente investigación .

Asimismo, es importante señalar que en los trabajos de investigación identificados y enfocados en el análisis de las variables objeto de estudio los respectivos autores, Nuñez y Chávez (2010) y Barrenechea y Arenas (2007) señalan que la naturaleza de los riesgos implica la necesidad inherente de su administración, resaltando a la rentabilidad como uno de los principales objetivos afectados directamente por la gestión; esta premisa se encuentra sustentada en el estudio de la aplicación de metodologías que permitan estructurar la identificación y análisis de los diversos tipos de riesgos que afectan no sólo a la consecución de objetivos, sino además la capacidad de mantenimiento de la organización en el tiempo.

El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) y las principales firmas de auditoría internacionales (PWC, KPMG y Deloitte), señalan que actualmente el modelo al que se orienta el enfoque de gestión de riesgos para maximizar sus niveles de rentabilidad y alcanzar sus objetivos de forma óptima, es el modelo holístico integral, modelo que involucra el alineamiento de tres variables indispensables: el Gobierno Corporativo, el riesgo y el establecimiento de los niveles de cumplimiento; respecto a esta premisa se puede deducir que la identificación y aplicación de metodologías estándar de forma rígida ha quedado obsoleta respecto al enorme dinamismo que presentan las organizaciones, es por ello que resulta

indispensable que la estrategia para abordar este tema y maximizar sus resultados recaer en el manejo de sistema de administración dinámico, que permita además la interrelación entre los objetivos organizacionales establecidos, los sistemas de información y la flexibilidad de los sistemas de respuesta ante los riesgos identificados y los procesos relacionados con su identificación, medición y análisis.

Los niveles de significancia identificados luego de la aplicación de los instrumentos y el análisis de la información obtenida, permite reconfirmar la relación directa que existe entre las variables estudiadas; esta relación se ha visto fortalecida a través del estudio realizado por el Colegio de Auditores Internos de Colombia (2008), en el que se afirma que la administración de los riesgos y su impacto en los niveles de rentabilidad obtenidos, son inherentes a las organizaciones desde su establecimiento; es por ello, que se logró identificar que desde la definición estratégica de la organización se necesita evaluar los elementos y situaciones que puedan poner en riesgo su estabilidad.

En la primera hipótesis específica, se afirma que existe una relación significativa que existe entre la definición del plan estratégico y el cumplimiento de los objetivos financieros; resulta necesario señalar que a través de esta definición la Gerencia de la Compañía puede dimensionar cuáles son los riesgos asociados que impactan la estabilidad financiera de la organización. Asimismo, una vez culminada la planificación estratégica el seguimiento relacionado al cumplimiento de los objetivos financieros es monitoreado a través del análisis del comportamiento de la organización y del mercado.

Asimismo, en la segunda hipótesis específica, se identifica que también existe una relación significativa entre el estudio de la cadena de valor y utilización eficiente de los recursos operativos. El establecimiento de las actividades significativas en la generación de valor permite a la organización identificar la estructura económica óptima para el desarrollo del servicio tecnológico; asimismo, se estudian y revisan los procesos relacionados con la producción, transporte, acceso y servicios; los

mismo que permiten monitorear la utilización de los recursos empleados en el modelo de la propuesta de valor propuesta por las organizaciones más representativas en el mercado local.

Continuando con el análisis de la tercera hipótesis específica, también se identifica la presencia de una relación significativa entre el establecimiento de herramientas de gestión de información y el nivel de desempeño financiero. La Gerencia es el área responsable del establecimiento de las herramientas de información empleadas en función de los grupos de interés, considerando además los objetivos organizacionales y las estrategias establecidos para el desarrollo de las principales actividades. Asimismo, el principal objetivo de dichas herramientas resulta ser el cumplimiento de las características que hacen que la calidad en su generación se mantenga (accesibilidad, adecuada, apropiada, vigente, confiable, integral) y poder así aplicar diversos indicadores para monitorear el desempeño financiero en función de sus objetivos financieros y el desenvolvimiento del mercado.

Por último, en la cuarta hipótesis específica también se observa la presencia de una relación significativa entre el grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal y la reducción de sobrecostos operativos. Dada la naturaleza del sector de telecomunicaciones, el cumplimiento del marco regulatorio y legal aplicada resulta ser imprescindible para la permanencia como operador en los contratos de concesión mantenidos con el Gobierno Peruano; razón por la cual los niveles de calidad en la información y servicio, tarifas aplicadas a la Sociedad, productos y servicios innovadores requieren del monitoreo de la reducción al máximo de cualquier sobrecosto operativo relacionado al servicio de telecomunicaciones.

5.2 Conclusiones

Como resultado del análisis, estudio de la información obtenida durante el desarrollo de la presente investigación, se presenta a continuación las principales conclusiones:

1. Los datos obtenidos como resultado de la presente investigación, permitieron establecer que el diseño y establecimiento del sistema integral de gestión de riesgos incidió directamente en la rentabilidad obtenida por las empresas de telecomunicaciones durante los periodos objetos de estudio, evidenciándose una reducción significativa en los márgenes operativos.
2. Se ha logrado comprobar que la definición del plan estratégico de las empresas de telecomunicaciones tuvo una incidencia directa en el grado de cumplimiento de los objetivos financieros establecidos por las áreas gerenciales de las compañías objeto de investigación, situación que genera que índices relacionados con el desempeño se vean afectados directamente.
3. Se ha establecido que el estudio de la cadena de valor llevada a cabo por las empresas de telecomunicaciones incidió en la utilización eficiente de los recursos operativos administrados por dichas organizaciones, manteniendo márgenes de retorno constantes a lo largo de los periodos objeto de estudio.
4. Se ha logrado identificar que las herramientas de gestión de la información administrada por las empresas de telecomunicaciones incidieron significativamente en el nivel de desempeño financiero requerido por las distintas Gerencias tomando en consideración el desenvolvimiento atípico de la economía nacional.

5. En conclusión, se ha logrado verificar que el cumplimiento del marco regulatorio y legal tuvo influencia directa en la reducción de sobrecostos operativos generados por las empresas de telecomunicaciones; a través de la disminución de cargas operativas y legales relacionadas con procesos fiscalizadores.

5.3 Recomendaciones

Con el objeto principal de proporcionar a la sociedad y las empresas pertenecientes al sector económico evaluado un valor agregado, como resultado del análisis y discusión desarrollada a lo largo de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

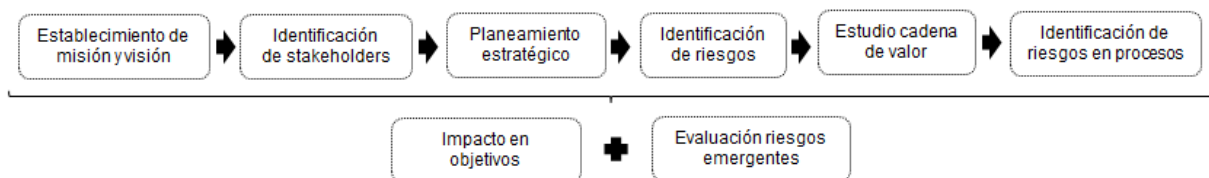
1. A las empresas de telecomunicaciones, se recomienda promover el diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos integral desarrollado de acuerdo a sus niveles operativos; dado que les permitirá consolidar de forma adecuada los enfoques establecidos para la administración de los riesgos más apremiantes para la organización, siendo capaces de abordarlos de manera que los niveles de rentabilidad no se vean perjudicados (Referirse a la propuesta integral adjunta, para mayor análisis).
2. A las Gerencias a cargo de la definición y estructuración de la planificación estratégica organizacional, se recomienda aplicar un enfoque de fácil aplicabilidad y dinamicidad; con el objeto de que todos los procesos procuren atender riesgos más importantes, facilitando así el cumplimiento y seguimiento de los objetivos financieros claves para la organización, hecho que permitirá prolongar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

3. Resulta conveniente que la Alta Gerencia defina de forma adecuada su cadena de valor y asegure su estudio a través de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización; este enfoque permitirá medir la madurez de los procesos claves que generan valor y crear ventajas competitivas dentro del sector, asegurando así la utilización y asignación responsable y eficiente de los recursos operativos.
4. Dada la importancia que posee el establecimiento de herramientas que permitan gestionar, de forma óptima, la información suministrada por la organización a los diferentes usuarios; se hace necesario que dichas empresas evalúen su confiabilidad y exactitud en todo momento, debido a que de ello depende la funcionalidad y flexibilidad del monitoreo respecto del cumplimiento de los niveles de desempeño financiero establecidos por la Alta Gerencia.
5. Tomando en consideración que el rol de las instituciones fiscalizadoras públicas y privadas resulta ser sumamente activo, resulta imprescindible que las empresas optimicen el estudio y análisis de los marcos regulatorios y legales aplicables al sector, con el objeto de establecer una conciencia clara respecto de del cumplimiento de las diferentes prácticas, buscando así obtener el equilibrio entre el desempeño operativo de la organización y la reducción de los sobrecostos que pudieran ocasionarse ante cualquier incumplimiento.

PROPUESTA: PROCESO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICADO AL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Como resultado del análisis y estudio realizado en la presente investigación, se procedió a seleccionar una de las Compañías más representativas del Sector de Telecomunicaciones, con el objetivo de presentar de forma práctica la propuesta integral de gestión de riesgos aplicada a Telefónica Móviles S.A. La metodología seleccionada para el desarrollo de esta propuesta es el modelo COSO II; dado que dentro de las estructuras organizacionales de la empresa seleccionada se identificó que este modelo normativo era el desarrollado de forma parcial.

La metodología aplicada se resume de la siguiente manera:



La estructura básica de este desarrollo integral, incluye los siguientes puntos:

1. Establecimiento de la misión y visión:

a) Misión:

Brindar a través de los productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente próspera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

b) Visión:

Situarse como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de sus productos, servicios, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de sus clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Con personal calificado y he inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.

Ambos factores, tienen en común el establecimiento de valores y principios que se convierten en los pilares de la organización:

- Honestidad y honradez: Sinceridad hacia la organización, colaboradores, clientes y proveedores.
- Eficiencia: No se desperdician ni abusan los recursos de la empresa.
- Confiabilidad: A clientes y proveedores internos y externos; asegurando un servicio de calidad.
- Responsabilidad: Cumplimiento puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones y asumiendo las consecuencias.

- Compromiso: Firmeza y convicción para lograr objetivos y metas organizacionales y participando activamente en la toma de decisiones.
- Lealtad: Identificación con metas y objetivos de la empresa. Lealtad hacia clientes y proveedores.
- Disponibilidad: Espíritu de servicio hacia clientes, proveedores y colaboradores.

2. Identificación de stakeholders y sus expectativas:



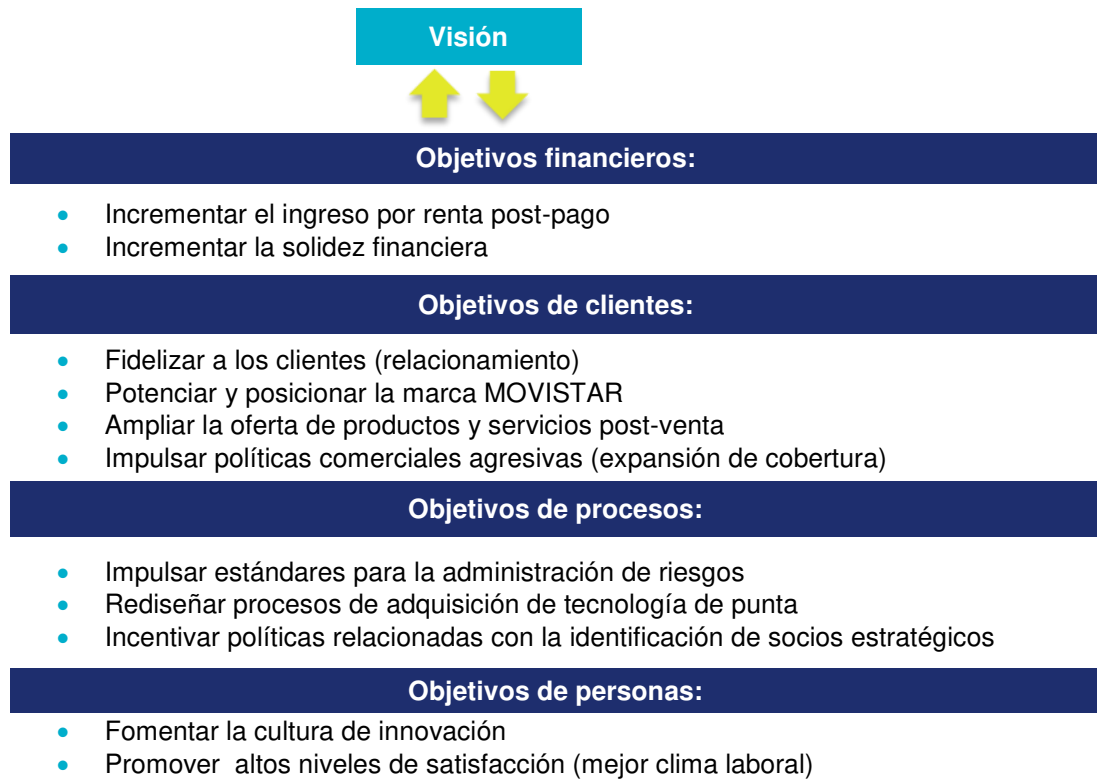
Fuente: Memoria Anual Telefónica

Como resultado del análisis de los grupos de interés (stakeholders), se lograron identificar las principales expectativas de cada uno de los partícipes, agrupados en diversos asuntos relevantes:

Partícipes	Aspectos claves	Expectativas
Accionistas	Sostenibilidad	Obtener rentabilidad esperada de forma sostenible
	Transparencia	Acceso a información exacta
Clientes	Calidad y satisfacción	Atención adecuada de sus necesidades
	Innovación tecnológica	Garantizar actualización y modernización constante
Empleados (colaboradores)	Sostenibilidad	Empleo seguro y de calidad
	Desarrollo profesional	Crecimiento en una empresa con alto prestigio
Organismos sectoriales (reguladores)	Transparencia	Acceso a información oportuna
	Legalidad	Cumplimiento y actuación íntegra (buenas prácticas)
Proveedores	Seriedad	Cumplimiento de obligaciones contractuales
Organizaciones gubernamentales (Estado)	Desarrollo social	Crecimiento sostenible de la comunidad
Público profesional (Sector Empresarial y sociedad)	Cooperación	Coordinación y orientación de esfuerzos
	Ética profesional	Comportamiento respetuoso

3. Planeamiento estratégico:

Como parte del estudio de la Compañía, se identificaron principalmente los siguientes objetivos de tipo macro definidos en el planeamiento estratégico de la Compañía para los años 2010 - 2015:



Estos objetivos se relacionan directamente con cada uno de los intereses de los stakeholders; razón por la que, dichos objetivos están orientados a satisfacer las necesidades de cada uno de éstos.

Participe	Expectativas	Planeamiento estratégico										
		Financiero		Clientes				Procesos			Personas	
		Incrementar ingreso post-pago	Incrementar solidez financiera	Fidelizar a clientes	Potenciar y posicionar la marca MOVISTAR	Ampliar oferta de productos y servicios post-venta	Impulsar políticas comerciales agresivas	Impulsar estándares para la administración de riesgos	Rediseñar procesos para adquisición de tecnología de punta	Incentivar políticas para la identificación de socios estratégicos	Fomentar cultura de innovación	Promover altos niveles de satisfacción
Accionistas	Obtener rentabilidad esperada de forma sostenible	X	X					X				
	Acceso a información exacta				X			X				
Clientes	Atención adecuada de necesidades			X		X	X		X		X	
	Garantizar actualización y modernización constante			X	X	X	X					
Empleados (colaboradores)	Empleo seguro y de calidad							X		X	X	X
	Crecimiento en una empresa con prestigio				X			X			X	X
Organismos sectoriales (reguladores)	Acceso a información oportuna				X			X				
	Cumplimiento y actuación íntegra (buenas prácticas)				X			X		X		
Proveedores	Cumplimiento de obligaciones contractuales		X		X			X		X		X
Organizaciones gubernamentales (Estado)	Crecimiento sostenible de la comunidad			X		X			X	X		
Público profesional (Sector Empresarial y sociedad)	Coordinación y orientación de esfuerzos				X					X		
	Comportamiento respetuoso				X					X		

4. Identificación de riesgos:

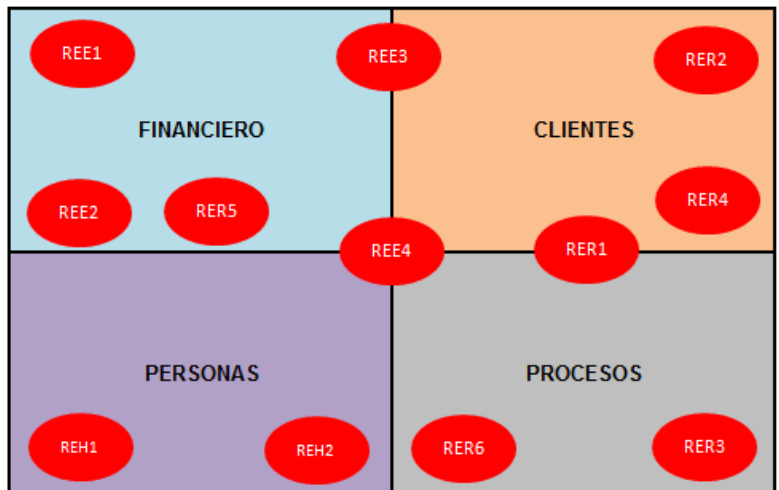
Una vez definidos los objetivos y conceptualizados considerando las expectativas de los diversos grupos de interés; resulta imprescindible identificar las situaciones que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos.

Como resultado de este análisis, se identificaron diversos eventos que podrían afectar negativamente el desarrollo de la Compañía:

Tipo de Riesgos	Temporalidad	Descripción
Entorno Económico	Corto plazo	- Elecciones presidenciales - Baja del mercado bursátil - Mercado atractivo para ingreso de inversionistas
	Largo plazo	- Reorganizaciones societarias
Entorno Regulatorio	Corto plazo	- Aprobación Proyecto de Ley - Establece el derecho de portabilidad numérica para servicios móviles - Competencia en proceso licitatorio de concesión "Banda 4G" - Implementación servicio "Área Virtual Móvil" (OSIPTTEL) - Prácticas desleales de la competencia
	Largo plazo	- Incremento de proyectos públicos de carácter no reembolsable - Propuesta de reducción de tarifas topes en función a cambio de cálculos
Entorno Humano	Corto plazo	- Retiro de personal calificado - Alto índice de reclutamiento de competidoras

Dichos eventos deben ser analizados y entendidos en el contexto en el que se desarrolla la Compañía; razón por la que resulta imprescindible evaluar el posible impacto respecto al cumplimiento de los objetivos:

Item	Riesgo
REE1	Elecciones presidenciales
REE2	Baja del mercado bursátil
REE3	Mercado atractivo para ingreso de inversionistas
REE4	Reorganizaciones societarias
RER1	Aprobación Proyecto de Ley - Establece el derecho de portabilidad numérica para servicios móviles
RER2	Competencia en proceso licitatorio de concesión "Banda 4G"
RER3	Implementación servicio "Área Virtual Móvil" (OSIPTTEL)
RER4	Prácticas desleales de la competencia
RER5	Incremento de proyectos públicos de carácter no reembolsable
RER6	Propuesta de reducción de tarifas topes en función a cambio de cálculos
REH1	Retiro de personal calificado
REH2	Alto índice de reclutamiento de competidoras



5. Cadena de valor:

Los riesgos identificados anteriormente pueden verse materializados en el día a día de la organización; razón por la cual resulta necesaria la identificación de los procesos y actividades claves para la consecución de los objetivos, que podrían verse afectados con dichos riesgos.

Para la elaboración de esta cadena de valor, se consideraron los factores claves para el desarrollo del **business core** de la Compañía, y se describieron elementos comunes en el sector de telecomunicaciones.



6. Identificación de riesgo en los procesos:

Como parte del análisis y correlación de los riesgos y los procesos de la Compañía, se determinó la relevancia de cada proceso en la cadena de valor definida anteriormente. A través de esta identificación se pudo determinar el nivel de influencia que posee la cadena de valor en el logro de los objetivos.

Ejes	Objetivos	Cadena de Valor				
		Desarrollo de producto	Comercial	Operaciones	Asistencia Técnica	Postventa
Financiero	Incrementar el ingreso por renta post-pago		X			X
	Incrementar la solidez financiera		X			
Clientes	Fidelizar a los clientes (relacionamiento)		X	X	X	
	Potenciar y posicionar la marca MOVISTAR	X				
	Ampliar la oferta de productos y servicios post-venta	X				X
Procesos	Impulsar políticas comerciales agresivas (expansión de cobertura)		X			
	Impulsar estándares para la administración de riesgos			X		X
	Rediseñar procesos de adquisición de tecnología de punta	X		X	X	
Personas	Incentivar políticas relacionadas con la identificación de socios estratégicos			X		
	Fomentar la cultura de innovación	X	X	X	X	X
	Promover altos niveles de satisfacción (mejor clima laboral)		X	X	X	X
Ponderación		4	6	6	4	5

Como resultado, se pudo identificar que los procesos que tienen mayor impacto y relevancia en la cadena de valor y por ende, en la consecución de objetivos son: Comercial, Operaciones y Postventa.

Adicionalmente, se procedió a seleccionar uno de los procesos para su análisis detallado:

- a) Proceso seleccionado : Comercial
- b) Subproceso seleccionado : Fidelización de clientes (Renovación)

Respecto al subproceso seleccionado, la Gerencia de la Compañía decidió **mitigar** el posible impacto del riesgo (RER1 - Portabilidad Numérica); a través de las siguientes acciones:

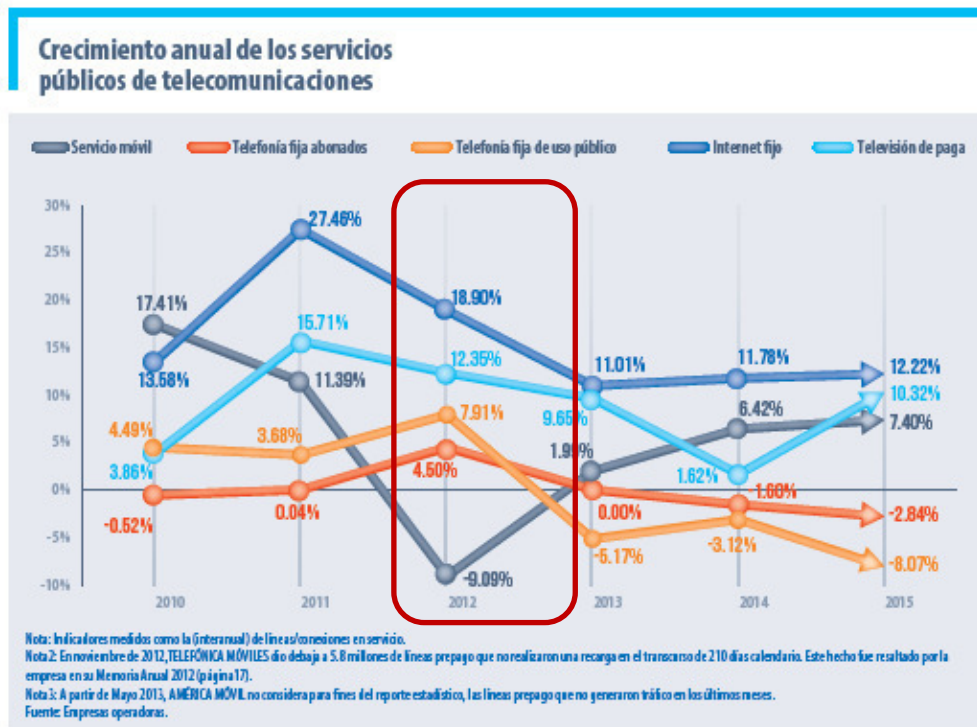
- Mejoramiento continuo de tecnología.
- Promover la venta de servicios con valor agregado (nuevos planes de datos).
- Lanzamiento de promociones para la migración de usuarios prepago al servicio post-pago y clientes de otros operadores.
- Reducción de tarifas y portes.

7. Impacto en los objetivos:

Ante este nuevo escenario de “portabilidad numérica”, la Compañía desarrolló controles enfocados en promover el ingreso de usuario de la competencia a la Compañía; sin embargo, se dejaron de atender los requerimientos de los usuarios que ya contaban con el servicio con anterioridad, razón por la que la Compañía registró un gran número de usuarios y como consecuencia un alto nivel de insatisfacción de dichos clientes en sus calificaciones mensuales.

Asimismo, se detectó que la metodología empleada por el Área Comercial no estaba acorde con las exigencias de sus usuarios (contratados antes de la portabilidad); proceso que no fue evaluado durante toda la campaña de “Portabilidad numérica”.

A continuación, se muestran los resultados:



A pesar, que los niveles de ingreso incrementaron por la captación de nuevos usuarios ingresados a la Compañía por la campaña de “Portabilidad Numérica”; el margen de ganancia se ha visto deteriorado; pues los costos y gastos relacionados con la captación de nuevos clientes son mayores a los gastos requeridos para un usuario ya contratado.

Asimismo, se obtuvo un alto índice de insatisfacción por parte de los clientes; razón por la que la Compañía ha sido objeto de múltiples fiscalizaciones y sanciones asociadas con la revisión del cálculo de tarifas, con el objeto de reducirlas a lo largo del tiempo.

8. Evaluación de riesgos emergentes:

Como resultado, la Compañía redefinió el estudio de sus productos a través de la segmentación de su público objetivo, considerando no sólo cada tipo de servicio y/o producto, sino además, el sistema de distribución y operación acorde a cada modalidad (prepagado o post pago). El público objetivo fue definido a través de los siguientes segmentos:

- a) Segmento 1: Hombre, mujeres, jóvenes y adultos que requieren mayor cobertura
- b) Segmento 2: Hombres y mujeres interesados en tecnología de punta
- c) Segmento 3: Hombres y mujeres sensibles al precio
- d) Segmento 4: Hombres y mujeres sin limitaciones (lugar y costo)
- e) Segmento 5: Niños
- f) Segmento 6: Juvenil
- g) Segmento 7: Empresarial

Asimismo, se plantearon diversas estrategias asociadas a la introducción de productos y servicios innovadores, mejorar su relación con el cliente y fidelizarlo, consolidando así su participación en el mercado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas:

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Comunicado de prensa 2017: Gestión de riesgos en cadenas de valor. Washington, EEUU: Autor.
- Blanco, Y. (2004). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral (2ª Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Control interno - Marco Integrado (Instituto de Auditores Internos de España, trad.). España.
- Días, M. (1991). Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración. Lima, Perú: Editorial Universo.
- Estupiñán, R. (2015). Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna (2ª Edición). Lima, Perú: Ecoe Ediciones.
- Freeman, R., Harrison, J., y Wicks, A. (2007). Managing for Stakeholder: Survival, reputation and success. Connecticut, EEUU: Yale University Press.
- Freeman, R., Harrison, J. y Wicks, A. (2010). Stakeholder Theory: The Estate of Art. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University.
- Harvard Business Review. (2014). Estrategia y Competencia: La Colección de Porter.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2009). Administración, una perspectiva global (14ª Edición). México D.F., México: McGraw- Hill Interamericana Editores.
- Porter, M. (1998). Ventaja competitiva: Creando y sosteniendo el desarrollo superior. Editorial Touchstone.
- Pérez-Carballo, J. (2008). Control de la Gestión Empresarial (8ª Edición). Madrid, España: Editorial ESIC
- Restrepo, L. (2004). Interpretando a Porter (1ª Edición). Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª Edición). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rue, L. y Byars, L. (2003). Administración: Teoría y Aplicación. México: Alfaomega.
- Sosa, M. y Hernández, F. (2007). La cadena de valor y el costeo ABC: herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Argentina: El Cid Editor.

Referencias Hemerográficas:

- Blanco, B. (2008). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Universidad de la Habana. Editorial Universitaria.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (2012). Understanding Understanding and Communicating Risk Appetite.

Fundación MAPFRE (2009). Entendimiento de la gestión de riesgos. Instituto de Ciencias del Riesgo. Anual.

Rodriguez, E. (2013). Evaluación Financiera en la toma de decisiones. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Referencias Electrónicas:

Apoyo & Asociados (2014). Informe Anual de Telefónica Móviles S.A. Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/hhii/B70020/20140522163601/TM951213.PDF>

Apoyo & Asociados (2014). Informe Anual de Telefónica del Perú S.A.A. Recuperado de:
http://128.121.179.224/files/instituciones_no_financieras/telef_nica_del_per_/2014/tdp_2014.pdf

Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú (2011). Reporte financiero. Recuperado de:
<http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/burkenroadtelefonicomoviles.pdf>

Telefónica del Perú S.A.A. (2014). Memoria Anual 2013. Recuperado de:
http://www.telefonica.com.pe/junta/2014/general_marzo/downloads/MEMORIA%202013%TDP

Telefónica Móviles S.A. (2014). Memoria Anual 2013. Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/eeff/B70020/20140324171101/MEB700202013AIA01.PDF>

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2010). Definitions of World Telecommunication.

Recuperado de:

http://www.itu.int/ITU-T/ict/material/TelecomICT_Indicators_Definition_March2010_for_web.pdf

Universidad Mayor de San Marcos (2010). Recuperado de:

<http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/.../a08.pdf>

Universidad Mayor de San Marcos (2013). Normas técnicas de control interno. Recuperado de:

www.unmsm.edu.pe/.../NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm

Otras referencias:

Presidencia de la República del Perú (1992). Decreto Ley N° 26096. Ley de Telecomunicaciones.

Presidencia de la República del Perú (1993). Decreto Supremo N°013-1993-TCC. Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones.

Presidencia de la República del Perú (1998). Decreto Supremo N° 020-98-MTC. Lineamientos de Política de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2009). Resolución SBS N°13278-2009.

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (2010). Estadísticas de servicios públicos de Telecomunicaciones.

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (2012). Indicadores del servicio telefónico fijo.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO N°01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La gestión de riesgos y su impacto en la rentabilidad financiera de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana 2012 - 2015.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADOR	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿En qué medida la gestión de riesgos en las empresas de telecomunicaciones en Lima, incidió en la rentabilidad durante los años 2012 al 2015?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>a.- ¿De qué manera la definición del plan estratégico incidió en el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?</p> <p>b.- ¿De qué manera el estudio de la cadena de valor incidió en la utilización eficiente de los recursos operativos en las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015?</p> <p>c.- ¿De qué manera las herramientas de gestión de información incidieron en el nivel de desempeño financiero durante los años 2012 al 2015?</p> <p>d.- ¿De qué manera el grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal influyeron en la reducción de sobrecostos operativos generados por las empresas de telecomunicaciones llevado a cabo durante los años 2012 al 2015?</p>	<p>Objetivo principal</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión de riesgos de las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana sobre la rentabilidad obtenida durante los años 2012 al 2015.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a.- Comprobar el grado de incidencia de la definición del plan estratégico sobre en el nivel del crecimiento en el mercado de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.</p> <p>b.- Establecer si el estudio de la cadena de valor tuvo impacto sobre la utilización eficiente de los recursos de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.</p> <p>c.- Identificar si las herramientas de gestión de información utilizadas por las empresas de telecomunicaciones incidieron en el nivel de desempeño financiero durante los años 2012 al 2015.</p> <p>d.- Verificar si el grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal tuvo influencia en la reducción de sobrecostos operativos en las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>La gestión de riesgos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana, incidió directamente en la rentabilidad obtenida durante los años 2012 al 2015.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a.- La definición del plan estratégico incidió directamente en el grado de cumplimiento de los objetivos financieros de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.</p> <p>b.- El estudio de la cadena de valor impactó significativamente en la utilización eficiente de los recursos operativos de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.</p> <p>c.- Las herramientas de gestión de información incidió directamente en el nivel de desempeño financiero de rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones durante los años 2012 al 2015.</p> <p>d.- El grado de cumplimiento del marco regulatorio y legal influyó directamente en la reducción de sobrecostos operativos generados por las empresas de telecomunicaciones llevado a cabo durante los años 2012 al 2015.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X: Gestión de riesgos</p> <p>Indicadores X₁: Plan estratégico X₂: Estudio de la cadena de valor X₃: Herramientas de gestión de información X₄: Cumplimiento del marco regulatorio y legal</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Y: Rentabilidad de empresas de telecomunicaciones</p> <p>Indicadores Y₁: Nivel de crecimiento en el mercado Y₂: Utilización eficiente de recursos operativos Y₃: Nivel de desempeño financiero Y₄: Reducción de sobrecostos operativos</p>	<p>1. Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>2. Nivel de investigación</p> <p>Descriptiva</p> <p>3. Población</p> <p>p = 45 personas</p> <p>4. Muestra</p> <p>La muestra de trabajadores hombres y mujeres es: n = 40 personas</p> <p>5. Técnicas de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevista. ○ Cuestionario. ○ Análisis documental. ○ Revisión documental <p>6. Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ficha bibliográfica ○ Guía de entrevista. ○ Cuestionario.

ANEXO 2

ANEXO Nº 02 - CUESTIONARIO

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **“La gestión de riesgos y su impacto en la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana 2012 - 2015”**.

Al respecto se le solicita, que con relación a las preguntas que a continuación se le presentan, se sirva responder en términos claros, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo. Esta técnica es anónima, se la agradecerá su participación.

1. ¿Con qué frecuencia considera Usted que los objetivos trazados han contribuido al cumplimiento de la misión y visión de la Compañía?
Siempre ()
Algunas veces ()
Nunca ()

2. ¿Se han establecido objetivos específicos para el área en la que Usted labora?
Si ()
No ()
No sabe ()

3. ¿La Gerencia de la Compañía ha identificado los procesos claves involucrados en el servicio de telecomunicaciones?
Si ()
No ()
No sabe ()

4. ¿En qué medida los roles y responsabilidades definidos por la Gerencia han sido comunicados a toda la organización?
- En gran medida ()
 - En poca medida ()
 - En ninguna medida ()
5. ¿La Compañía ha establecido procedimientos para la administración de información financiera y económica dirigida a sus clientes internos y externos?
- Si ()
 - No ()
 - No sabe ()
6. ¿Con qué frecuencia la Gerencia de la Compañía supervisa los cambios regulatorios del sector?
- Muy frecuente ()
 - Frecuente ()
 - Poco frecuente ()
7. ¿La Gerencia ha establecido objetivos específicos relacionados con el plan inversiones para el crecimiento de la Compañía en el mercado local?
- Si ()
 - No ()
 - No sabe ()
8. ¿La Compañía cuenta con indicadores para medir los niveles de eficacia de los resultados económicos?
- Si ()
 - No ()
 - No sabe ()

9. ¿La utilidad neta obtenida por la Compañía se encuentra dentro de los rangos presupuestados durante los años 2012 al 2015?

Si ()

No ()

No sabe ()

10. ¿La utilidad neta obtenida por la Compañía se ha incrementado durante los años 2012 al 2015?

Menos de 5% ()

Entre 5 y 10% ()

Más del 10% ()

11. ¿En qué medida el control presupuestal de gastos ha permitido reducir los costos y gastos de la Compañía?

En gran medida ()

En poca medida ()

En ninguna medida ()

12. ¿En qué medida los objetivos estratégicos relacionados con el incremento de la participación en el mercado se alcanzaron durante los años 2012 al 2015?

En gran medida ()

En poca medida ()

En ninguna medida ()

13. ¿Con qué frecuencia se utilizan indicadores o ratios financieros para medir el uso de recursos en los procesos principales del servicio de telecomunicaciones?

Muy frecuente ()

Frecuente ()

Poco frecuente ()

14. ¿Con que frecuencia la Compañía elabora reportes financieros y/o económicos que permiten medir su desempeño financiero?

Muy frecuente ()

Frecuente ()

Poco frecuente ()

15. ¿En qué medida los procesos de actualización regulatoria han permitido enfrentar los sobrecostos tarifarios aplicados al servicio de telefonía?

En gran medida ()

En poca medida ()

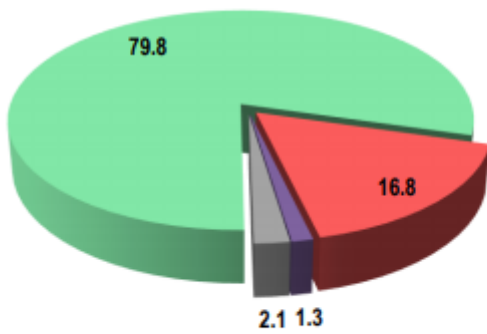
En ninguna medida ()

ANEXO 3

ANEXO N° 03 - ANÁLISIS DE LA MUESTRA

Suscriptores al Servicio de Internet Fijo según empresa (en %), IV-T 2015

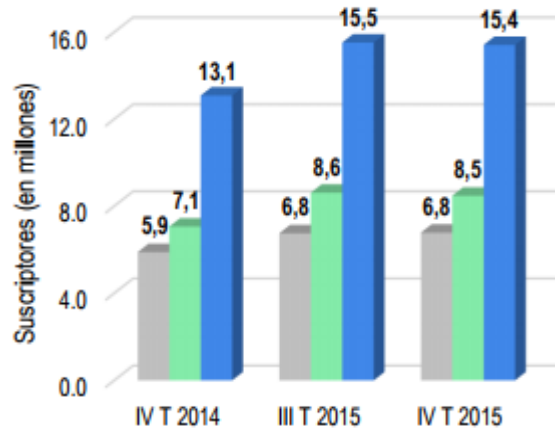
■ Telefónica del Perú S.A.A.
 ■ América Móvil Perú S.A.C.
 ■ Olo del Perú S.A.C.
 ■ Otros



Fuente: Empresas Operadoras.

Evolución de Suscriptores con Conexión al Servicio de Internet Móvil

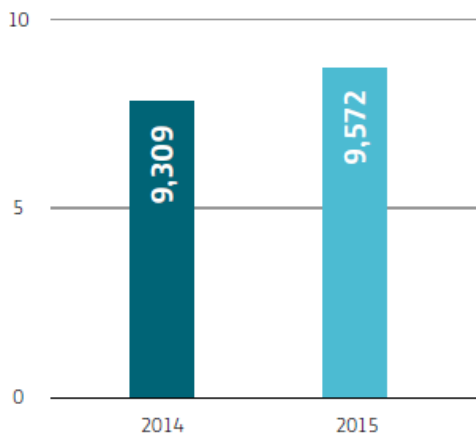
■ Lima y Callao
 ■ Resto del País*
 ■ Nacional



* Resto del País no considera las líneas sin LAC.
Fuente: Empresas Operadoras.

INGRESOS

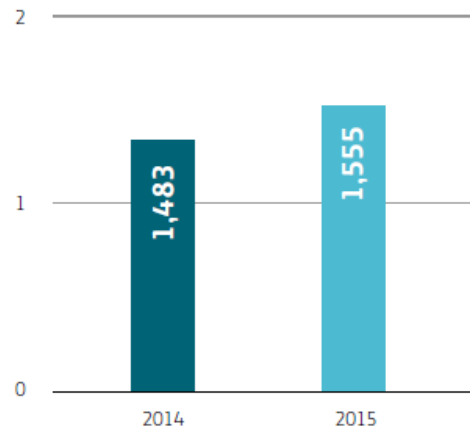
Millones de soles



Fuente: Estados Financieros Auditados de Telefónica del Perú S.A.A. 2015

VOLUMEN DE INVERSIONES

Millones de soles



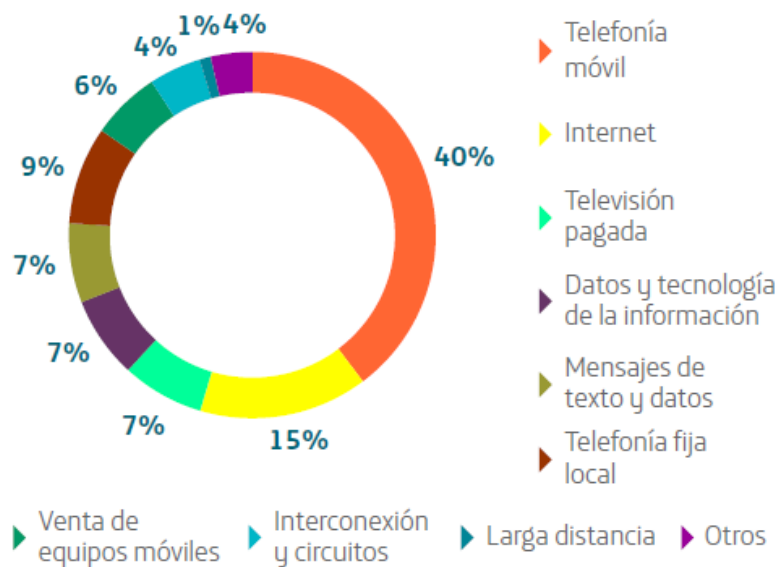
Fuente: Telefónica del Perú S.A.A. 2015

Volumen de inversiones en millones de soles en 2014 y 2015

	2014	2015
2G + 3G	423	298
4G LITE	118	206
Licencia 4G LITE	0	0
Datos e Internet	397	465
Red de telefonía local	114	135
Sistemas y desarrollos	111	183
Otros	320	267
Total	1,483	1,555

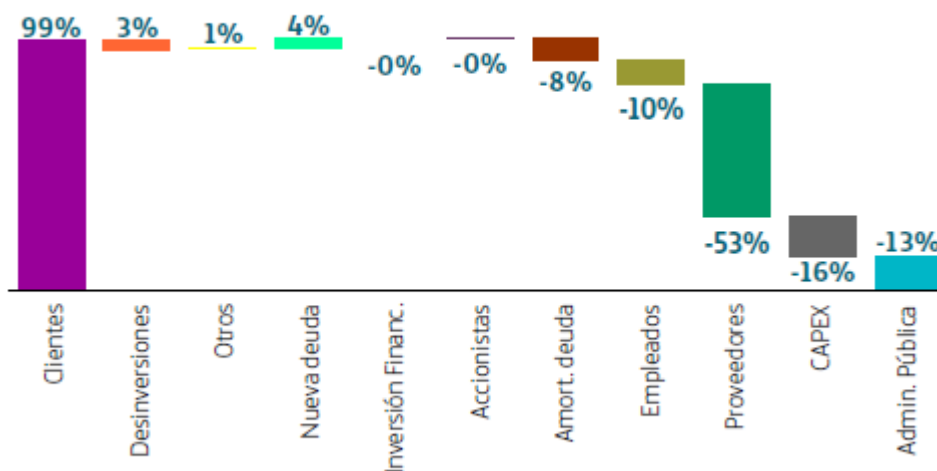
Fuente: Telefónica del Perú S.A.A. 2015

Participación de los negocios en los ingresos



Fuente: Estados Financieros Auditados de Telefónica del Perú S.A.A. 2015

FUENTES Y USOS DE FLUJOS DE EFECTIVO DE TELEFÓNICA, 2015



Fuente: Estados Financieros Auditados de Telefónica del Perú S.A.A. 2015 – Estado de Flujos de Efectivo

EL ECOSISTEMA DIGITAL EN EL PERÚ 2015

+33
millones
de líneas móviles

89.6%
de hogares
peruanos tienen al menos
una TIC

Perú es el **8vo**
país del mundo
que más se conecta a las redes sociales

Fuentes:
OSIPTEL e INEI, datos a setiembre 2015
COMSCORE 2015



70.7%
de la población
de 19 a 24 años hacen uso de Internet

Casi **12**
millones
de líneas móviles
acceden a Internet

Casi **2**
millones
de accesos a
Internet fijo

7 de 10
pobladores
de zonas rurales
tienen un teléfono
móvil

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A. 2015