

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



## **MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE LÍNEA TELFÓNICA EN TELEFÓNICA DEL PERÚ**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**JORGE ARMANDO RUBIÑOS MONTERO**

**LIMA – PERU**

**2007**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por tantas cosas buenas.

A Margot y Oguilvia, mi querida madre y tía por su dedicación, por su esperanza y entrega. Hoy les dedico el fruto de todo su esfuerzo, todo lo que soy se lo debo a ustedes.

A mis hermanas y enamorada por ser mis mejores amigas, por su aliento y sus consejos.

A mis amigos por su compañerismo y apoyo constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera especial a los docentes de la facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UNI que han compartido sus conocimientos en mi formación profesional y aquellas personas que a lo largo de mi experiencia profesional me han brindado su amistad, han compartido sus conocimientos y me han dado un consejo.

# MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE LÍNEA TELEFÓNICA EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

## INDICE

Resumen Ejecutivo	01
Introducción	03
Definiciones y Glosario de Términos	06
Capitulo I.- ANTECEDENTES	15
1.1.- Diagnostico Estratégico	16
1.1.1.- Rol de la Empresa e Innovación de Procesos	16
1.1.2.- Visión	18
1.1.3.- Valores Institucionales	19
1.1.3.1.- Reconocimiento de la excelencia empresarial	20
1.1.3.2.- Reconocimiento al compromiso con la sociedad Local.	20
1.1.4.- Misión	24
1.1.5.- Lineamientos Estratégicos	25
1.1.6.- Diagnostico General (Análisis FODA)	
1.1.6.1.- Fortalezas y Debilidades	26
1.1.6.2.- Oportunidades y Riesgos	27
1.1.7.- Análisis Externo	29
1.1.7.1- Marco de Referencia	32
1.1.7.2.- Entorno Económico y Perspectivas	35
1.1.7.2.1- Resultados Macroeconómicos	35
1.1.7.2.2- Perspectivas 2007	38
1.1.7.3- Flujo de Atención para los Clientes (Experiencia en América Latina)	39
1.1.8.- Análisis de la Competencia y su potencial (TELMEX)	41
1.1.8.1.- Tecnología WIMAX	43
1.1.8.2.- Factores de Crecimiento	49
1.1.8.2.1.- Factores Económicos	49
1.1.8.2.2.- Factores Geográficos	49
1.1.8.2.3.- Factores Demográficos	49
1.1.8.2.4.- Factores Político – Legales	50
1.1.8.2.5.- Factores Socioculturales	50
1.1.8.2.6.- Factores Tecnológicos	50

## 1.2.- Diagnostico Funcional

1.2.1.- Productos y Servicios	51
1.2.2.- Clientes	51
1.2.3.- Proveedores	53
1.2.4.- Procesos	54
1.2.4.1.- Registro de pedidos Atención Telefónica	55
1.2.4.2.- Registro de pedidos Atención Presencial	56
1.2.4.3.- Registro de pedidos Red de Canales	56
1.2.5.- Organización de la Empresa	57
1.2.6.- Breve descripción de las Áreas Funcionales	58

## Capitulo II.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Reingeniería de Procesos y BPR	61
2.1.1.- Introducción	61
2.1.2.- Definición	63
2.1.3.- Principios	67
2.1.4.- Características de la BPR	69
2.1.5.- Instrumentos y Técnicas de la BPR	71
2.2.- Consideraciones para el rediseño de procesos	73

## Capitulo III.- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1.- Planteamiento del Problema	75
3.1.1.- Análisis de la Banda Ancha	76
3.1.2.- Registro por canal	80
3.1.3.- Asignación de Facilidades Técnicas	80
3.1.4.- Diagrama de las relaciones de asignación	81
3.1.5.- Problemática Identificada	82
3.1.6.- Análisis Cuantitativo	83
3.2.- Alternativas de Solución	
3.2.1.- Registro de los Pedidos	84
3.2.2.- Asignación de Facilidades Técnicas	84
3.2.3.- Validación de Expedientes	84
3.2.4.- Ordenes Observadas	85

<b>3.3.- Metodología de Solución</b>	
3.3.1.- Análisis de la Demanda	85
<b>3.4.- Toma de Decisiones</b>	
3.2.1.- Registro de los Pedidos	89
3.2.2.- Asignación de Facilidades Técnicas	89
3.2.3.- Validación de Expedientes	90
3.2.4.- Ordenes Observadas	90
<b>3.5.- Estrategias Adoptadas</b>	91
<b>Capitulo IV.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1.- Beneficios Cuantitativos	99
5.2.- Beneficios Cualitativos	100
<b>Capitulo V.- CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES</b>	101
<b>Bibliografía</b>	102

# MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE LÍNEA TELEFÓNICA EN TELEFÓNICA DEL PERÚ

## RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de atención de las solicitudes de nuevas líneas presenta deficiencias en toda la cadena de atención, registro, asignación de facilidades técnicas, generación del acuerdo de pago e instalación. Encontrando en cada etapa la siguiente problemática:

Registro.- Pedidos duplicados, dirección mal ingresada en los sistemas, venta en zonas peligrosas o de riesgo, direcciones no normalizadas.

Asignación.- Los pedidos que fueron registrados con dirección no normalizada (estandarizada) hace que el pedido se atendido de forma manual (cantidad de personal insuficiente). La menor cantidad de pedidos son atendidos de forma automática.

Generación del acuerdo.- Culminado el proceso de registro en los sistemas corporativos, las agencias de venta envían los expedientes a Telefónica donde se valida deuda y datos del cliente, para su posterior pase al área de instalaciones donde se ejecuta la orden. El problema se presenta en los tiempos muertos generados entre la asignación de facilidades técnicas y la generación del acuerdo.

Instalación.- Las contratistas no pueden atender la totalidad de solicitudes de los clientes, como consecuencia observan las solicitudes como Cliente ausente, posterga, no desea, etc. Sin visitar a los Clientes.

En la cadena de atención no se pueden identificar objetivos integrales, solo se observan objetivos por áreas, estos han sido elaborados de manera independiente ocasionado como consecuencia problemas internos entre áreas.

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se plantea la modificación de los procesos que se encuentran quebrantados donde se ha perdido el control, definiendo indicadores por cada etapa del proceso, diseñando un tablero de mando que permita disminuir los errores. Estas acciones impactan directamente en los tiempos de atención, generando ahorros a la empresa.

La empresa se ha focalizado en la satisfacción de los clientes, el proceso de mejora de la satisfacción del cliente es un proyecto de largo plazo, pues involucra la identificación de áreas en las que nuestros clientes no se sienten satisfechos, la revisión de los procesos que produzcan cambio y la búsqueda de una nueva forma de pensar y hacer negocios.

La satisfacción de los clientes es vital para las empresas de Telefónica. Con ella se asegura la buena marcha del negocio y se fortalece la convicción de que se está prestando un buen servicio. Por tanto, es fundamental para el Grupo conocer el grado de satisfacción que sienten sus clientes. Para dicho fin, Telefónica lleva a cabo encuestas semestrales.

A este respecto y como un primer gran paso, en 2004 –a través de un esfuerzo coordinado con las demás empresas de la región– se homologaron las encuestas para obtener este indicador; asimismo, las fechas de los estudios de campo y el análisis de los resultados. Ello permitió la

comparación de los resultados obtenidos en los diferentes países donde fueron aplicadas las encuestas, generando sinergias y mejores prácticas.

Así, de acuerdo a las realizadas a más de 34 500 clientes locales, las acciones llevadas a cabo en 2005 por Telefónica del Perú permitieron apreciar que el nivel de satisfacción de los clientes era del 62,8% lo que, sin duda, es fruto de la implementación y buen desempeño en 2004.

En este sentido y debido a la preocupación constante por reducir el número de quejas presentadas ante Telefónica del Perú, se desarrolló en junio de 2004 el proyecto "Plan de Reducción de Quejas", el cual permitió disminuir, significativamente, el promedio mensual de 919 quejas –obtenido en el primer semestre– a 60, en el segundo. Más aún, para 2005, el promedio mensual se redujo aún más, es decir, a solo 40 quejas.

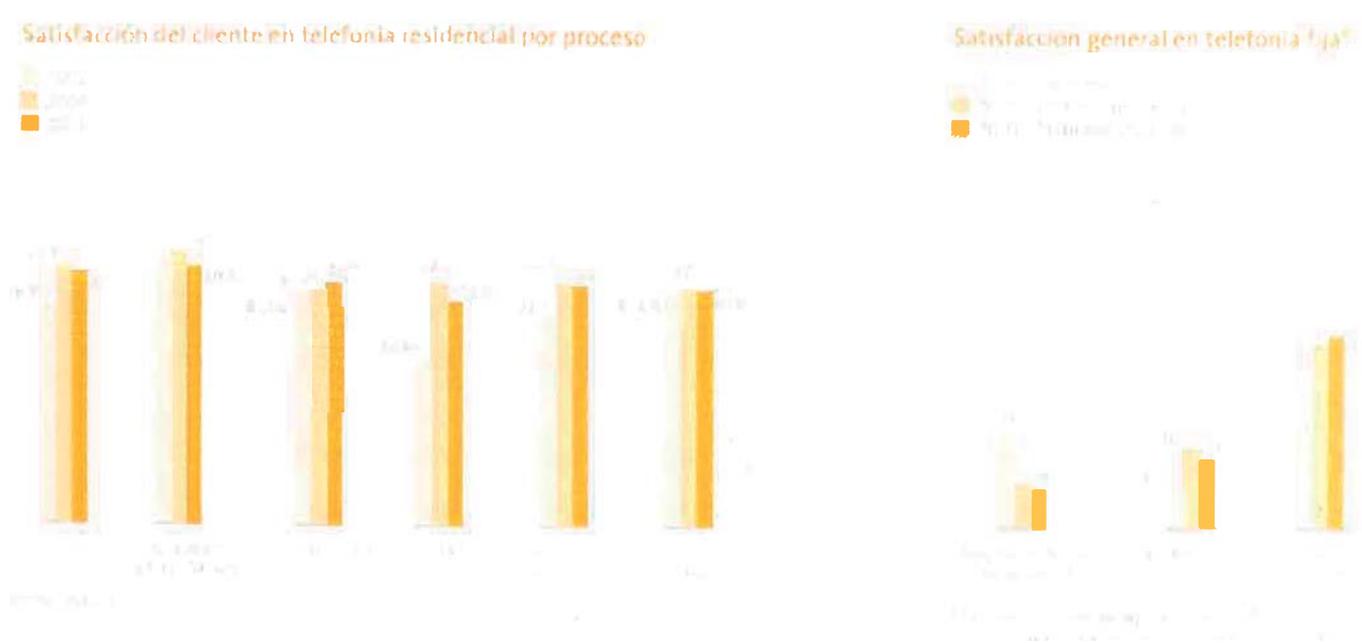
Para conseguir esta mejora se realizaron, entre otras, las siguientes acciones:

- ✚ Refuerzo en la capacitación y control de calidad de la mensajería.
- ✚ Selección y capacitación del personal de primera línea, convirtiéndolo en especialista en atención de quejas.
- ✚ Habilitación de una línea directa de soporte, exclusiva para asesoría y atención inmediata de quejas.

Pero además, sobre la base de los resultados de la encuesta de 2005, se decidió priorizar las necesidades de mejora y lanzar varios proyectos que permiten, hasta hoy, mejorar significativamente la satisfacción del cliente; particularmente, en los temas de facturación, Speedy, reclamos y tiempos de atención.

No solo Telefónica del Perú ha actuado en este sentido. Telefónica Multimedia también ha desarrollado iniciativas para mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la captación de clientes en provincias y en los segmentos bajos de la población. Gracias a la disminución de requisitos y a la superación de ciertas barreras (plazos de permanencia en los contratos, costo inicial de instalación, etc.), el número de clientes se ha incrementado. Además, estas acciones han ido de la mano con una gestión más flexible hacia los clientes ofreciendo, en muchos casos, plazos de financiamiento cuando se requerían.

En el caso de la telefonía móvil, los estándares de calidad y satisfacción de los clientes son elevados y se tiene el compromiso de seguir mejorándolos. Por tal razón, la empresa ha llevado a cabo estudios sobre satisfacción que permiten conocer el grado de cumplimiento de este objetivo en los diferentes segmentos: en el universo entrevistado, se ha llegado a altos niveles de satisfacción debido al buen servicio ofrecido por la empresa.



## DEFINICIÓN Y GLOSARIO DE TERMINOS

- 🌈 DRP.- Demanda Registrada Pendiente
- 🌈 Agencias.- Canal de venta de líneas telefónicas
- 🌈 Asignación.- Proceso de asociación de un número telefónico al pedido realizado por el cliente
- 🌈 Instalaciones.- área responsable de visitar al cliente para instalar físicamente la línea

Proceso.-



Secuencia de actividades relacionadas entre sí, que emplean ENTRADAS (INPUTS), le agregan valor a éstas, transformándolas en SALIDAS (OUTPUTS) que se suministran a clientes (internos o externos).

Los procesos utilizan los recursos y controles para poder transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización.

📌 Proveedor.- Persona, puesto, proceso u organización que provee al proceso de las entradas requeridas.

El proveedor debe cumplir con las especificaciones de las entradas, demandadas por el proceso.

El proveedor transfiere valor al proceso cuando cumple con las especificaciones de las entradas.

📌 Entradas.- Elementos que desencadenan la realización del proceso.

La entrada es lo que va ser transformado para obtener la salida del proceso. Las entradas pueden ser materiales y/o información.

Deben cumplir los requerimientos del proceso.

Las entradas, también deben tener especificaciones, para poder determinar si son de calidad.

📌 Salidas.- Son los elementos producidos (*bienes y servicios*) por el proceso.

Las salidas deben cubrir los requerimientos y expectativas del cliente del proceso.

Las salidas deben contar con especificaciones que permitan determinar si son o no de calidad.

“Flujo de salida”: unidades producidas en un intervalo de tiempo.

Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso.

📌 Cliente.- Es el siguiente pasó en el proceso.

Personas, procesos u organizaciones que utilizan los resultados del proceso.

La gestión por procesos se enfoca al cliente, lo que comprende:

Identificación del cliente

Conocer sus necesidades y expectativas, expresados en características de tiempo, cantidad, propiedades, facilidad de uso y percepciones de valor.

- Diseñar las salidas (bienes o servicios)
- Diseñar los procesos
- Medir la satisfacción del cliente

✚ Flujo.- Secuencia de actividades para transformar las entradas en salidas. Se puede representar a través de:

- Diagrama de Bloques.
- Diagrama de Flujo.
- Diagrama de Operaciones (DOP).
- Diagrama de Análisis de Actividades (DAP).

Recursos.- Referido a los elementos TANGIBLES del proceso

- Personal.
- Materia Prima e Insumos.
- Maquinaria.
- Equipos.
- Herramientas.
- Repuestos.
- Energía.
- Infraestructura.

✚ Controles.- Referido a los elementos INTANGIBLES del proceso. Son mecanismos que gobiernan el CÓMO, CUÁNDO y DÓNDE se realizan los procesos. Determinan qué acción tomar cuando ocurren ciertos eventos o condiciones.

- Objetivos.
- Sistemas de monitoreo y control.
- Procedimientos, instrucciones, métodos de trabajo.
- Plan de producción, ventas, compras, mantenimiento, etc.
- Especificaciones (estándares).
- Capacitación y entrenamiento.
- Legislación.

- Programas de control automáticos.

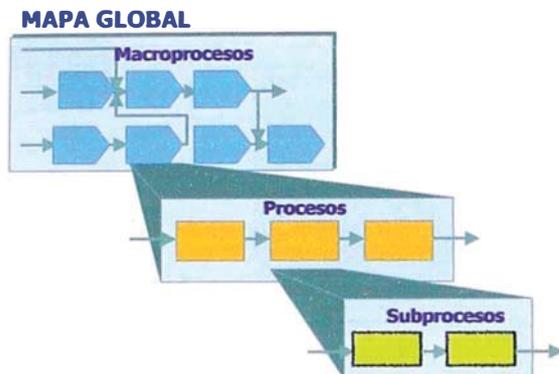
#### Mapas de Procesos.-

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

#### Modelado de Procesos.-

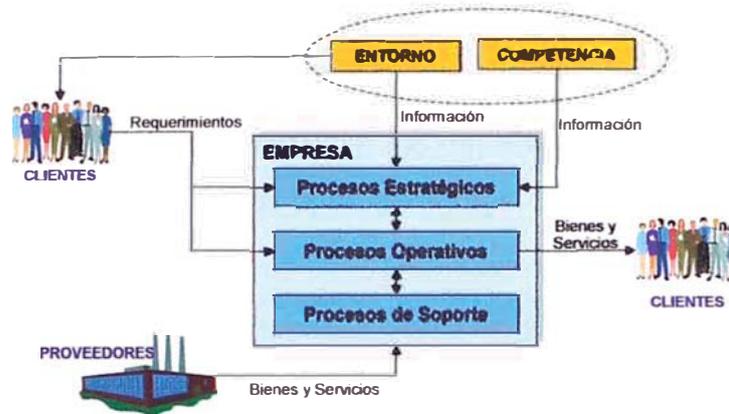
Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

## Jerarquía de los procesos.-



- 📌 **Macroproceso.-** Son los grandes procesos o procesos genéricos de la empresa, que en conjunto dan una visión de como opera la organización.
- 📌 **Proceso/Subproceso:** partes definidas de un macroproceso/proceso. Pueden ser paralelos o secuenciales y contribuyen a la misión del macroproceso/proceso.
- 📌 **Actividad.-** acciones que forman un proceso. Por lo general están encargadas a un área funcional.
- 📌 **Tarea.-** microacciones que forman una actividad. Es la subdivisión más pequeña del proceso.

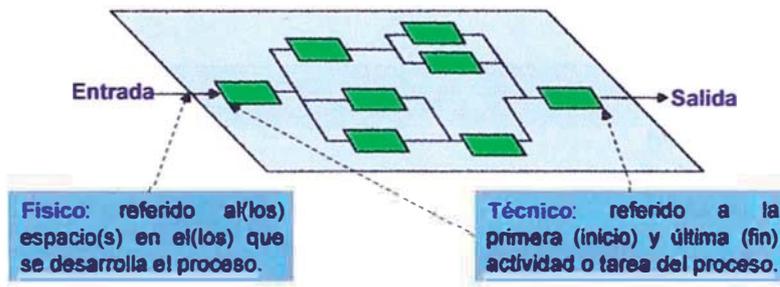
## Tipos de Procesos.-



- 🚀 **Procesos estratégicos.-** Procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las directrices adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.
- 🚀 **Procesos operativos:** Aquellos procesos que definen el negocio de la Organización. Permiten diferenciar una Organización de otra. Dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización.  
Procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad de la empresa. Tienen un impacto en el usuario o cliente creando valor para este.
- 🚀 **Procesos de soporte.-** Procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima.  
Dan apoyo a los procesos operativos. Son normalmente genéricos, es decir se pueden aplicar a cualquier sector industrial y es independiente de la estrategia.

## Límites del Proceso.-

- Definen el alcance del proceso, al identificar el principio y término del proceso.
- Permite identificar los departamentos y puestos involucrados.
- Existen dos tipos de límites. Límite técnico y límite físico.



## Dueño del Proceso.-

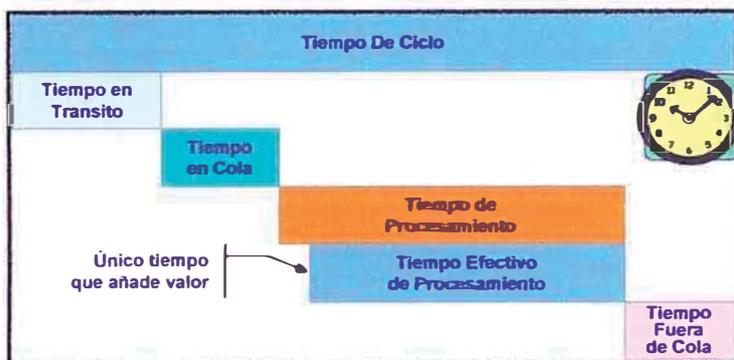
- Responsable por el proceso y las salidas del mismo.
- Asegura la eficacia y la eficiencia de manera continua.
- Es el que toma las decisiones claves y puede asignar recursos de la organización al proceso.
- Mantener la relación con otros procesos de la organización y establecer requerimientos adecuados.

## Participantes.-

- Miembros de la organización que participan en la ejecución del proceso.
- Son responsables por la parte del proceso que ejecutan.
- Se establece relacionando el flujo del proceso con los puestos de la organización.

### Tiempo de Ciclo.-

- Es el lapso de tiempo requerido para obtener una unidad de la salida o productos.
- La reducción del tiempo de ciclo permite una mayor productividad de la organización y reducción de costos.



### Costo del Proceso.-

- El mejor método de costeo, para este propósito, es el denominado Costeo por Actividades (ABC).
- El ABC parte del concepto de que el costo es generado por el proceso al utilizar los recursos.
- Entonces mejorando el proceso se utilizará menos recursos con la consecuente reducción de los costos.

### Indicador.-

Es un criterio que juzga o mide el desempeño de un proceso

Lo que no se puede medir, no se puede controlar.

Lo que no se puede controlar, no se puede mejorar

Eficacia.- Mide que tanto se alcanza los objetivos planteados.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Salidas Obtenidas}}{\text{Salidas Programadas}}$$

Eficiencia.- Mide que tan bien se utilizan los recursos.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Recursos Programados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Efectividad.- Es el grado en que se logran los objetivos.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \text{EFICACIA} \times \text{EFICIENCIA}$$

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

El Grupo Telefónica, es uno de los líderes mundiales del sector de las telecomunicaciones. Es el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa, la segunda compañía integrada de telecomunicaciones del mundo y la tercera compañía por capitalización bursátil del sector. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Su presencia es significativa en 17 países, si bien realiza operaciones en aproximadamente 40 naciones. Tiene una fuerte presencia en Latinoamérica, donde actúa en trece países con una clara estrategia de crecimiento.

Para Telefónica, la innovación es el proceso de transformar ideas en productos y servicios rentables que aporten valor al cliente; o en procesos de negocio sustancialmente mejores y diferenciales.

Toda innovación debe proporcionar una mayor satisfacción al cliente, un crecimiento de los ingresos o una reducción de los costos; ello, como consecuencia de los cambios en los procesos organizativos, en el modelo de negocio o en la cartera de productos y servicios.

## 1.1.- DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.-

### 1.1.1.- Rol de la Empresa e Innovación en Procesos.-

El Grupo Telefónica en Perú mantiene una estrategia dirigida a la satisfacción del Cliente para ello invirtió en el país más de 345 millones de nuevos soles en investigación y desarrollo en 2004.

En el marco de esta inversión, los desembolsos en innovación tecnológica, comercial y de procesos se reflejan en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y el desarrollo de múltiples iniciativas y pilotos comerciales diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de telecomunicaciones en el país.

Innovación tecnológica con una inversión de 129 millones de nuevos soles en tecnologías de información y telecomunicaciones, se han desarrollado nuevos productos y servicios, ampliado la capacidad, funcionalidad de los ya existentes. Dentro de este rubro se consideraron los siguientes proyectos:

- ✚ El Proyecto Llaqt@red (Red del pueblo).- Hace posible que la Internet llegue a las comunidades alejadas del Perú. Actualmente favorece a diecisiete localidades
- ✚ Speedy Wifi.- Consiste en un servicio de acceso inalámbrico a Internet a altas velocidades, desde los lugares más convenientes. Este proyecto esta dirigido a las universidades, centros comerciales, clubes privados, aeropuertos y hoteles.
- ✚ VPN ADSL.- Consiste en un servicio de Banda Ancha de acceso asimétrico a la red corporativa del cliente con el fin de integrar oficinas remotas dentro de la Red Privada Virtual IP (IP VPN basada en tecnología IP, MPLS).

- + IP Metro.- Es un proyecto dirigido a empresas, con la finalidad de integrar oficinas remotas que requieran el manejo de un alto tráfico de datos.
- + Servicio CableNet.- Es un proyecto que, mediante el uso de la tecnología Cable Módem, permite brindar a los Clientes el servicio de Internet y televisión por cable, simultáneamente.
- + Teleemergencia.- Producto que proporciona seguridad a través de un sistema remoto de monitoreo de alarmas. Está dirigido a los Clientes residenciales y empresariales.
- + Bolsa de minutos.- Producto que hace posible que el cliente cuente con un paquete fijo de minutos de tráfico para el uso del servicio local medido (SLM), a cambio de una tarifa reducida.
- + Multicasilla.- Servicio de mensajería, con cinco (5) casillas por cliente, que permite acceder a cuentas personalizadas, clave personal, mensaje propio, consulta desde cualquier teléfono y aviso de mensajes, entre otros.

La inversión en el 2004 para este rubro en Perú fue de 62 millones de nuevos soles. Los proyectos considerados fueron los siguientes:

- + Proyecto ATIS.- Es un proyecto único, común a todas las empresas de telefonía fija de Telefónica en Latinoamérica (TLATAM). Se sustenta en la creación de una plataforma unificada de operaciones y sistemas en las áreas de Atención al Cliente, Facturación y Cobros, a escala regional.

- ✚ Sistema de gestión de redes y servicios (SIGRES).- Es un sistema estratégico de TLATAM para una Gestión Integral de las Redes, que se incorpora eficientemente en los procesos de negocio a fin de mejorar la atención al cliente.
  
- ✚ Excelencia comercial (COMEX).- Es un sistema de macroetapas y controles en el desarrollo de nuevos productos y servicios, aprobado por TLATAM. Incluye la idea, evaluación, especificación, implementación y seguimiento de dichos proyectos. En estas tareas se encuentran involucradas las áreas competentes de Telefónica a fin de garantizar un producto de calidad.
  
- ✚ Plan anual de productos y servicios (PAPS). El PAPS dirige las actividades de desarrollo de productos hacia los que reportan mayor valor agregado. Su objetivo estratégico es priorizar los productos, identificando sinergias y oportunidades de desarrollo conjunto en el ámbito de la empresa.

Estos cuatro proyectos se han realizado en coordinación con las demás empresas del Grupo Telefónica en América Latina (TLATAM).

#### 1.1.2.- Visión.-

En Telefónica tenemos el compromiso de fortalecer la confianza con nuestros grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, organismo regulador y sociedad. Por ello centrándonos siempre en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofrecemos productos y servicios de calidad, buscamos la mejora continua y la innovación permanente en nuestras actividades, a través de recursos humanos competentes y el uso óptimo de la tecnología.

### 1.1.3.- Valores Institucionales

Valores del Grupo Telefónica (Confianza en el Cumplimiento de Compromisos)

La aspiración de Telefónica es que sus Clientes, empleados, accionistas y sociedades en los países en los que opera confíen en ella porque cumple con sus compromisos.

Los valores de Telefónica constituyen la piedra angular de las relaciones con sus grupos de interés.

Así, la compañía busca rentabilidad y transparencia para con sus accionistas; calidad y cumplimiento, para con sus Clientes; claridad en la relación y desarrollo profesional para con sus empleados; y, por último, contribución y proximidad, para con la sociedad. La suma de estos valores conlleva al establecimiento de un vínculo de confianza.

Telefónica sabe que no se trata de hablar de confianza sino de ganársela día a día. Por ello, adquiere compromisos ciertos y los cumple. En definitiva, demuestra que está comprometida en "hacer lo que dice".

Sobre la base de esta confianza, Telefónica quiere construir su visión de liderazgo; es decir, convertirse en el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo y ser reconocida como un grupo multidoméstico, líder y cercano, capaz de ser global y local, grande y pequeño, a la vez.

Estos valores definen los atributos de su personalidad: cercanía y compromiso.

#### 1.1.3.1.- Reconocimiento de la Excelencia Empresarial

Telefónica ha sido incluida dentro del índice referencial mundial y el índice referencial europeo de empresas socialmente responsables. Es, pues, una de las cinco primeras empresas en el Dow Jones Sustainability Index. Para Telefónica este reconocimiento tiene un especial significado porque hace expreso el valor de sus avances en el acercamiento y compromiso con la responsabilidad social empresarial.

Telefónica en Perú ha llevado a cabo, durante el 2005, catorce proyectos para certificar mediante la norma ISO 9001-2000 los procesos claves de la empresa. En estos dos últimos años, las empresas SGS y Bureau Veritas han certificado que los procesos de Telefónica cumplen con los requisitos establecidos en esa norma. La certificación más compleja, el proceso de control de la facturación de los servicios de telefonía fija, ha involucrado a un total de 1 840 trabajadores, lo que representa un récord en el sector, debido a su complejidad.

#### 1.1.3.2.- Reconocimiento al Compromiso con la Sociedad Local

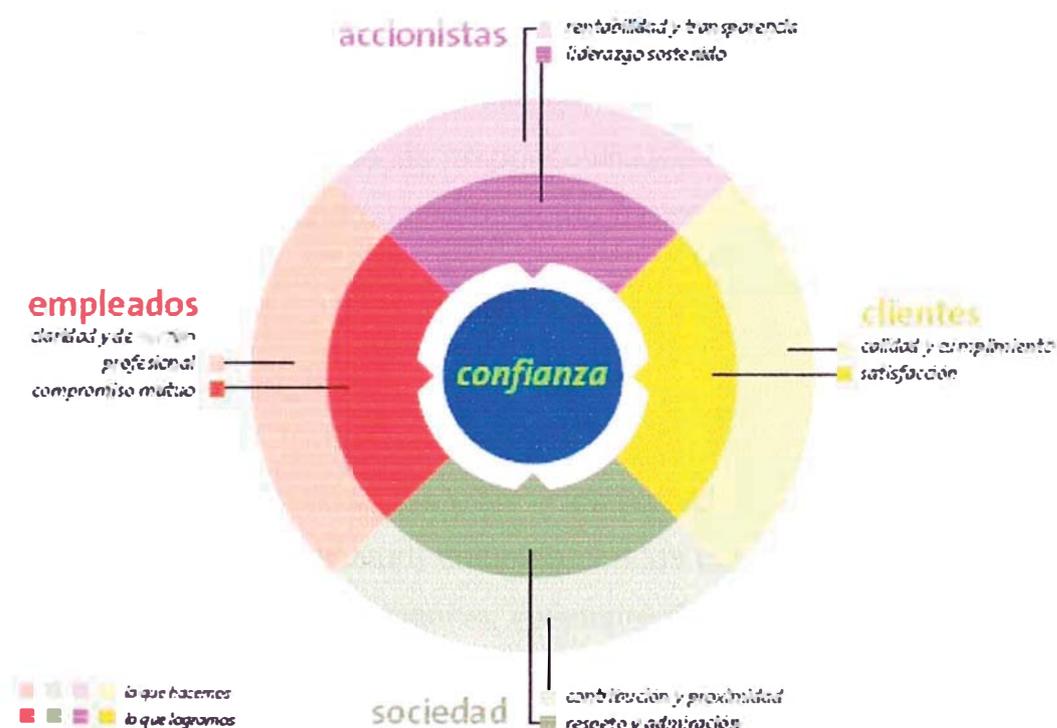
Desde el año 1999, Telefónica ha recibido, todos los años, distintos premios a la creatividad empresarial.

Destaca, en el 2004, el premio a la Creatividad Empresarial en la categoría Servicios Públicos, por su innovador servicio Llaqt@red, "La Red del Pueblo". Este innovador servicio fue lanzado en junio de 2004 con la finalidad de desarrollar Internet y promover la pequeña empresa, a través de cabinas gestionadas en forma rentable y por emprendedores, en áreas rurales.

Llaqt@red intenta romper con los esquemas de información centralizada o concentrada en las grandes urbes y busca convertirse en un

descentralizador de educación, salud, comercio cultura, conocimiento y progreso. Sin esta red, las zonas rurales no hubieran podido beneficiarse del avance tecnológico de punta, del que sólo gozaban hasta hace poco las capitales de provincia. De este modo, Telefónica demuestra su compromiso de largo plazo con el país, impulsando el desarrollo de la Sociedad de la Información en beneficio de todos los peruanos.

#### LOS VALORES DEL GRUPO TELEFONICA



#### Los valores del Grupo Telefónica

La aspiración de Telefónica es que sus clientes, empleados, accionistas y sociedades –en los países en los que opera– confíen en ella por su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos.

Los valores de Telefónica constituyen la piedra angular de las relaciones con sus grupos de interés. Así, la compañía busca rentabilidad y transparencia para con sus accionistas; calidad y cumplimiento, para con sus clientes; claridad en la relación y desarrollo profesional para con sus empleados; y, por último, contribución y proximidad para con la sociedad. La suma de estos valores conlleva al establecimiento de un vínculo de confianza.

Telefónica es consciente de que la confianza no se pide, sino que se gana día a día. Por ello, adquiere compromisos ciertos y los cumple. Quiere, pues, demostrar que es capaz de “hacer lo que dice” y, en consecuencia, aspira a lograr este propósito a partir de una actitud de comprensión de las necesidades de sus grupos de interés; de mejora continua en aquello que hace; de la aceptación de las responsabilidades que conlleva su liderazgo; y del compromiso con un comportamiento transparente, íntegro y ético. Estos son los valores:

Clientes.-

-  Calidad: Los productos y servicios (aptitud) y la relación de Telefónica con el cliente (actitud) cumplen con las expectativas de experiencia y rendimiento de los clientes, y siempre que es posible las superan.
-  Cumplimiento: Telefónica se compromete a hacer realidad lo que propone y lo que comunica a sus clientes.

Accionistas e inversionistas.-

-  Transparencia: Telefónica pone a disposición de los accionistas e Inversores, toda la información referente a la compañía que sea relevante para los intereses de estos.

- ✚ Rentabilidad: Telefónica dispone de un modelo de negocio sólido y de futuro, con capacidad de generar beneficios de forma sostenida.

#### Empleados.-

- ✚ Claridad: Telefónica proporciona a los empleados información relevante, tanto referente a la evolución del negocio como la que los afecta más directamente.
- ✚ Desarrollo profesional: Telefónica proporciona a sus empleados oportunidades de evolución en la carrera profesional y se esfuerza por que puedan desarrollar su potencial, de acuerdo con sus intereses, pero siempre en concordancia con los de la compañía.

#### Sociedad.-

- ✚ Contribución: Telefónica alcanza una relación de confianza, tanto por la generación de riqueza a través del desarrollo del negocio; como, directamente, mediante la inversión en compromiso social.
- ✚ Proximidad: Telefónica es una empresa global y multidoméstica, porque es una sociedad multipaís y multinegocio, y es sensible a las necesidades y singularidades de las sociedades en las que actúa.

#### Medio ambiente.-

- ✚ Respeto: Telefónica tiene un compromiso con el respeto al medio ambiente en todas las actividades que desempeña.
- ✚ Protección: Colabora a la protección del medio ambiente a través de la extensión, a toda la sociedad, de servicios beneficiosos para aquel.

#### Proveedores.-

- ✚ Igualdad de oportunidades: Telefónica asegura un proceso transparente y equitativo de selección de proveedores, basado en la concurrencia objetiva.
- ✚ Beneficio mutuo: Telefónica ha definido un proceso de mejora continua de la cadena de suministro y realiza un gran volumen de compras locales que se traducen en beneficio mutuo para Telefónica, los proveedores y las sociedades en las que actúa.

#### Medios.-

- ✚ Información: Telefónica es consciente del interés que despiertan sus actividades y se compromete a facilitar información sobre ellas.
- ✚ Transparencia: Telefónica, de forma proactiva, facilita a los medios información completa, precisa y veraz sobre los aspectos que son relevantes en cada momento.

#### 1.1.4.- Misión

- ✚ Incrementar la confianza de nuestros clientes, mediante un acercamiento constante a ellos, con información clara de los productos y servicios que ofrecemos, escuchando siempre su opinión y tomando acciones para mejorar su satisfacción
- ✚ Usar eficientemente nuestra tecnología para ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos y rentables, con la innovación y la mejora continua de nuestros productos y servicios en beneficio de los clientes y la sociedad

- ✚ Contar con un equipo humano competente, comprometido con los principios y la filosofía de la organización, con vocación de servicio y orientado a la satisfacción del cliente y de nuestros accionistas
- ✚ Cumplir los acuerdos, disposiciones y reglamentos vigentes, tanto del organismo regulador como los que son propios de la organización

#### 1.1.5.- Lineamientos Estratégicos

El año 2006 fue clave para la evolución del sector de las telecomunicaciones en el ámbito mundial, tanto por su crecimiento impresionante como por el desarrollo y la expansión de novedosas tecnologías que dieron lugar a nuevos y mejores servicios. En Latinoamérica la banda ancha ya es una realidad para cientos de miles de usuarios que tienen acceso a los beneficios del nuevo entorno digital.

La tecnología en telecomunicaciones ya no se orienta a productos sino a soluciones para el cliente, quien siempre quiere estar comunicado. Así, el reto de las empresas de telecomunicaciones es satisfacer esa necesidad y adaptarla a cada grupo específico de clientes. Y el Grupo Telefónica es consciente de este reto.

El ejercicio en comentario fue de transformaciones para todo el Grupo. Se adaptó su estructura enfocándola hacia el cliente, convirtiéndola en una empresa integrada y organizada por regiones. Con este modelo, Telefónica del Perú busca ser más flexible y dinámica para capturar el valor de la convergencia y anticiparse a las oportunidades del mercado, al ofrecer a los clientes soluciones específicas que le permitan cumplir con su visión:

«Mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y comunicación».

Esta visión es la guía de las acciones futuras y se concentra en cinco ejes de actuación:

- 1° Tener un completo entendimiento del cliente y anticiparse a sus necesidades.
- 2° Brindar una propuesta de valor diferente a través de una tecnología integrada.
- 3° Transformar a la empresa en el mejor lugar para trabajar.
- 4° Mantener la posición de liderazgo en el nuevo entorno digital y continuar a la vanguardia de esta revolución tecnológica.
- 5° Trabajar en un nuevo modelo de gestión enfocado en la eficiencia e innovación.

#### 1.1.6.- Diagnostico General (Análisis FODA)

##### 1.1.6.1.- Fortalezas y Debilidades

###### Fortalezas

- ✚ Ser lideres en el mercado latinoamericano el los productos de voz y datos
- ✚ Variedad de productos adecuados a la necesidad de nuestros Clientes
- ✚ Cobertura a Nivel Nacional y Regional

## Debilidades

- ✚ Falta de credibilidad en la atención de los requerimientos de nuestros clientes
- ✚ Planta Física Saturada.
- ✚ Atención de los Clientes solo en las zonas de cobertura.

### 1.1.6.2.- Oportunidades y Riesgos

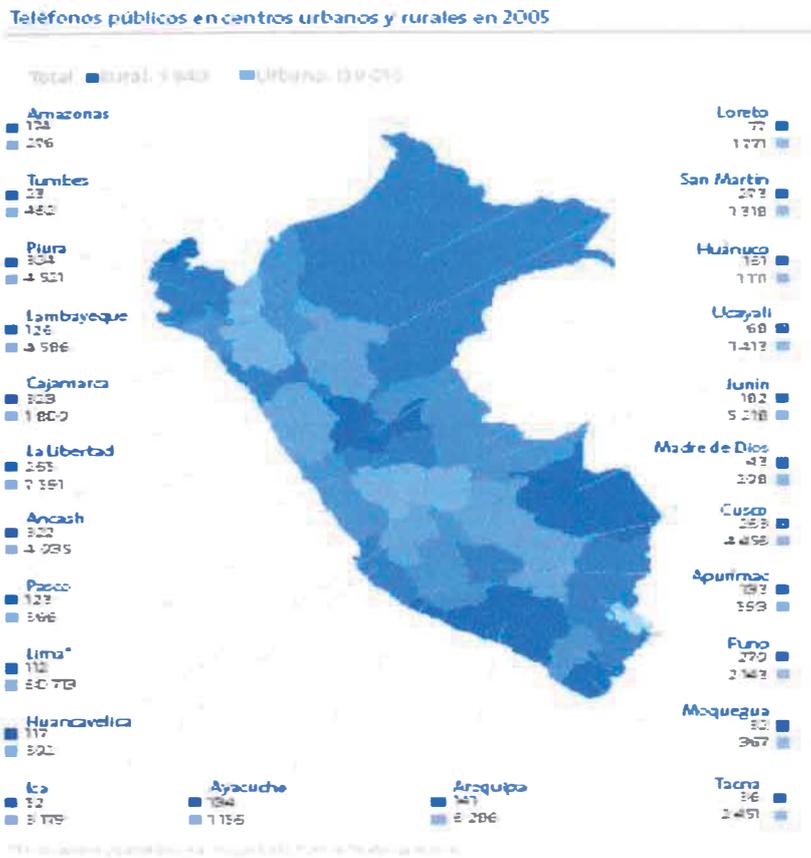
#### Oportunidades

- ✚ Clientes no atendidos en las zonas fuera de cobertura.
- ✚ Diseño de productos inalámbricos para zonas alejadas.
- ✚ Fortalecer la confianza con nuestros Clientes (fidelización)
- ✚ Fortalecimiento de los sectores emergentes (Pymes).
- ✚ Diversificación hacia nuevos servicios en las áreas rurales.

#### Riesgos

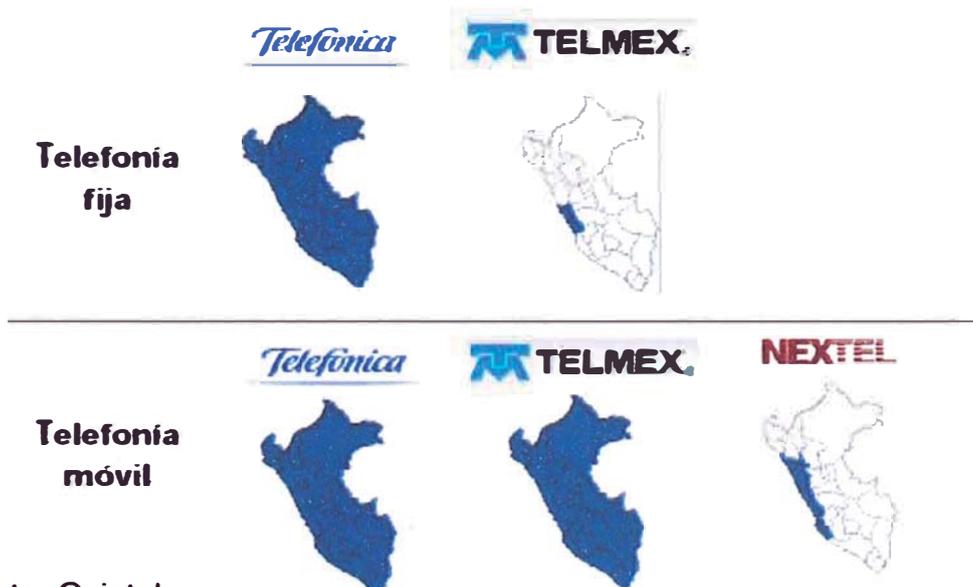
- ✚ Ingreso de nuevos competidores en el mercado, con precios bajos.
- ✚ Entorno político general inestable.
- ✚ Bajos ingresos de la población.
- ✚ Nuevas normas de promoción de la competencia.

## Telefonía Fija.-



Fuente.- Osiptel

## Telefonía Celular vs. Fija.-



Fuente: Osiptel

### 1.1.7.- Análisis Externo

Los más grandes avances en el proceso de desagregación de redes se han realizado en la Unión Europea y Estados Unidos. La característica de ambos procesos ha sido la constante búsqueda de un punto intermedio que permita incentivar la competencia sin desincentivar la inversión, tanto de los operadores dominantes como de los nuevos operadores.

Unión europea, la desagregación se ha orientado a incentivar la competencia en los servicios de datos (xDSL) antes que en los de voz. A la fecha, el número de líneas DSL desagregadas es mínimo (3%).

- + Los operadores entrantes alegan que existen serias limitaciones para acceder a las líneas desagregadas, como consecuencia de barreras tarifarias y técnicas impuestas por los operadores dominantes.
- + Para los operadores dominantes, lo que los nuevos operadores interpretan como actitudes discriminatorias, en la mayoría de casos son el reflejo de un proceso lleno de dificultades técnicas y operativas, donde se requiere generar economías de escala para ser rentable.

Estados Unidos, se ha impuesto la desagregación no sólo de las facilidades esenciales, sino también de los elementos de red que al estar ausentes perjudicarían la calidad del servicio.

- + Para el regulador, la desagregación debe ser entendida como una medida “temporal”, a la espera que los nuevos operadores tengan los incentivos necesarios para construir redes propias.
- + Se ha limitado la desagregación de los sistemas de conmutación centrales (planta interna) para el caso de grandes Clientes ubicados en zonas urbanas.

 Actualmente, se debate la posibilidad de exonerar los servicios de banda ancha como sujetos a desagregación. A diferencia de la telefonía fija, en el mercado de banda ancha no existe un monopolio que justifique la apertura del bucle.

En la Unión Europea, donde el proceso de desagregación se ha orientado a desarrollar el servicio DSL, la necesidad de alcanzar economías de escala para hacer viable la apertura, aunado a la complejidad del proceso, han dado como resultado un magro 3% de líneas DSL desagregadas. Sin embargo, sería prematuro arribar a una conclusión. Europa ha invertido demasiado dinero en nuevas tecnologías, y existe cierto desencanto por los resultados, y gran escepticismo con miras al futuro, por lo que el acceso a capitales de riesgo se ha reducido. Los operadores entrantes están a la espera de nuevas reducciones en las tarifas de acceso a la red, mientras que los dominantes señalan haber cumplido con todos los compromisos, y más bien observan que los pocos competidores que han solicitado acceso sólo buscan penetrar al nicho corporativo. Ante este panorama incierto, la mayoría de reguladores están realizando cambios sobre la marcha para tratar de dar un nuevo impulso al proceso.

En Estados Unidos, la desagregación de la red se dio en el marco de un proyecto más ambicioso, buscando incentivar la competencia y aprovechar la convergencia de tecnologías para reducir el costo del servicio para el usuario final. Sin embargo, la idea que prevalece actualmente es incentivar la inversión en infraestructura, con lo que en cierta forma la regulación parece haberse vuelto en contra de las CLECs. Los incumbentes han detenido sus inversiones en DSL, pues no esperan desplegar una red que luego deban compartir con los nuevos operadores. El número de CLECs se ha reducido, y los más exitosos son aquellos que han desplegado una infraestructura propia complementada con el acceso a la infraestructura desagregada de los dominantes. En el largo plazo, la apertura del bucle es vista como una medida temporal, a la espera de que los CLECs alcancen

una base de Clientes crítica que justifique la construcción de sus propias facilidades.

¿Qué se puede esperar de la aplicación de reformas similares en una economía no desarrollada como Perú? Es necesario analizar si el proceso de desagregación de la red es consistente con el objetivo de ampliar el acceso de las telecomunicaciones en las zonas y segmentos de menores ingresos.

Si lo que se quiere es incrementar la teledensidad, es poco probable que ello ocurra desagregando la red, pues en general los nuevos operadores se enfocan en atacar nichos de alto consumo. Tampoco debería eliminarse las obligaciones de cobertura a los nuevos entrantes, como viene proponiendo el MTC en las últimas semanas, pues eso sería un incentivo para que los nuevos operadores se enfoquen solamente en los segmentos más rentables.

Si lo que se quiere es abaratar el acceso a Internet, considerando que más del 80% de los usuarios accede a través de cabinas, resultaría más ventajoso implementar telecentros gratuitos, procurar la reducción de aranceles a las TIC y la disminución de los pagos por concepto de enlace internacional, lo que representaría un beneficio directo para el consumidor.

En diversos países se están desarrollando iniciativas que permiten ofrecer servicios de voz y datos al segmento de bajos ingresos. Las alternativas incluyen el uso de infraestructura de distribución eléctrica para desplegar redes de telefonía fija (Argentina), el establecimiento de franquicias en zonas rurales (Bangladesh, India), el uso de redes de telefonía fija inalámbrica para acceder a zonas periféricas de bajo poder adquisitivo (México), e incluso el desarrollo de computadoras de bajo costo (India, Brasil).

#### 1.1.7.1- Marco de Referencia

En países como Perú y Brasil, los operadores han cumplido con las metas de cobertura estipuladas en los contratos de concesión. En el caso de Perú, con un 24% de penetración fija en hogares, o de Brasil, con 38%, el mercado con capacidad de consumo relevante se encuentra prácticamente cubierto.

Sin embargo, existe todavía un importante segmento de población no atendida, para lo cual se puede partir de iniciativas del gobierno y/o del sector privado.

Por parte del gobierno, se busca lograr el acceso universal y cumplir con las metas de expansión, para lo cual se ha enfocado en ofrecer las condiciones necesarias mediante incentivos regulatorios, eliminando las barreras de entrada (como la no exigencia de niveles mínimos de inversión en infraestructura) o a través de subsidios, con el fin de viabilizar este tipo de proyectos.

Por parte del sector privado, el crecimiento futuro se basará en acceder al segmento de bajos ingresos, ante la saturación del segmento de mercado más rentable. En América Latina, se estima que más de 200 millones de latinoamericanos de clase baja están a la espera de servicios básicos de voz.

Pero las soluciones y la estrategia a seguir tendrán que enfocarse en 2 estratos de diferentes características:

Población sub.-urbana, que son aquellos segmentos marginales, de bajos ingresos, aún no atendidos. Para los cuales, se necesita establecer estrategias de comercialización adecuadas de bajo costo.

Población rural, zonas alejadas de las grandes ciudades, no necesariamente pobres, y en las que existe una primera barrera: invertir en infraestructura de acceso. Para lo cual se existen diversas soluciones: tecnología inalámbrica; mix de tecnología wireless/wireline; compartimiento de infraestructura (redes de transporte y distribución eléctrica, redes de agua potable, gaseoductos e infraestructura ferroviaria).

Al enfocarse en el segmento de bajos ingresos, el déficit de infraestructura de transporte y acceso, así como el canal de distribución a utilizar, es particularmente crítico en zonas rurales. Perú, Chile y Colombia son países con una experiencia similar en el uso de la tecnología VSAT y el uso de un Fondo de Telecomunicaciones compuesto por aportes de los operadores y destinado al desarrollo de proyectos de telefonía pública y acceso a Internet en estas zonas. Los resultados han sido razonablemente exitosos en términos de cobertura, aunque queda por analizar la sostenibilidad de dichos proyectos a largo plazo.

Durante 2006, el sector de telecomunicaciones fue centro de importantes cambios. En el ámbito internacional, la constante innovación tecnológica mantuvo dinámica la industria, al igual que los procesos de fusiones y adquisiciones, entre las que destaca la compra de BellSouth por parte de AT&T. En el ámbito local, se produjo la entrada de empresas a nuevos mercados y segmentos. Telmex se adjudicó la banda WiMax y Nextel emprendió una estrategia de expansión a diferentes mercados con la adquisición de Millicom Perú. Telefónica del Perú hizo frente a las nuevas tecnologías en el mercado de televisión por suscripción con su servicio de televisión satelital.

Al cierre de 2006, Telefónica del Perú consolidó su posición en el mercado como el Grupo de telecomunicaciones líder en la provisión de servicios de telefonía fija, larga distancia, televisión por suscripción y transmisión de datos e Internet.

En cuanto a los servicios de transmisión de voz, el constante desarrollo de planes prepago y de productos de alto valor agregado, así como una alta especificidad para cada segmento, mantuvieron el mercado en movimiento. La competencia estuvo en el segmento corporativo y en las Pymes, con ofertas integradas y servicios posventa.

En el mercado de telefonía pública, Telmex se mantuvo como el competidor de la empresa, con una estrategia de instalación masiva de cabinas en las principales ciudades del país. Cabe resaltar la competencia que enfrenta este negocio con los locutorios informales que afectan el valor del mercado.

En el servicio de larga distancia, IDT y Americatel fueron los competidores más importantes con sus tarjetas prepago y su sistema de preselección, respectivamente. El alto grado de competencia generó una reducción de tarifas, lo que incrementó aún más el dinamismo ya existente.

En cuanto a los servicios de transmisión de datos e Internet, la tecnología sobre Voz IP y WiMax recibió mayor atención por parte de las empresas competidoras. El desarrollo del sector se pudo observar en la comercialización de nuevos productos de banda ancha especializados por tipo de consumidor, en el que las ofertas de velocidad garantizada resultaron fundamentales.

En el mercado de televisión por suscripción, nuevas tecnologías empezaron a ofertarse. En 2006, la empresa DirecTV ingresó al mercado peruano con su tecnología satelital y Telefónica del Perú hizo lo propio con el lanzamiento de su producto Cable Mágico Satelital.

### 1.1.7.2- Entorno Económico y Perspectivas

El año 2006 tuvo indicadores bastante positivos en términos macroeconómicos: (i) el Producto Bruto Interno (PBI) creció 8%; (ii) la inflación se ubicó por debajo de la meta del Banco Central de Reserva (BCR), registrando 1.14% de variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC); (iii) se alcanzó un superávit en cuenta corriente de 2.6% del PBI, y (iv) el superávit fiscal fue de 2.1% del PBI.

El entorno político mantuvo una relativa estabilidad a pesar de la incertidumbre derivada de las elecciones presidenciales, regionales y municipales. Por otra parte, el entorno social se mostró agitado y hubo a lo largo del país diversas movilizaciones, huelgas y protestas contra el Gobierno y contra las empresas mineras, principalmente.

#### 1.1.7.2.1.- Resultados macroeconómicos.-

Durante 2006, la economía continuó creciendo por encima de su tendencia de largo plazo, debido al favorable entorno internacional. El PBI cerró el año con un crecimiento de 8%, cifra muy por encima de las estimaciones iniciales de analistas y del propio Gobierno, y la más alta desde 1995. En esa línea, se acumularon 66 meses de crecimiento sostenido, lo que representa una de las expansiones más largas de las últimas décadas.

El crecimiento estuvo liderado por la demanda interna, específicamente por la inversión privada y pública. La demanda interna creció en 10.4% por encima del PBI durante todo el año. A su vez, el índice de confianza del consumidor finalizó el año registrando un nivel superior a los 50 puntos, tras haber alcanzado los 61 puntos durante agosto, su mayor nivel desde que se elabora este indicador (2003).

Por el lado sectorial, los rubros no primarios crecieron más que los primarios por cuarto año consecutivo, sobresaliendo la construcción (14.7%), comercio (12.1%) y manufactura no primaria (7.7%). Por su parte, en la evolución de los sectores primarios destacó el sector agropecuario (7.2%), mientras que la minería registró un incremento casi nulo (1%).

A diciembre de 2006 y en empresas con 10 o más trabajadores, el empleo nacional urbano aceleró su tasa de crecimiento a 8.9% con respecto al mismo periodo de 2005, en tanto que la expansión anual fue de 7.3%. Asimismo, el crecimiento del empleo urbano en el interior del país (10.3%) se mantuvo por encima del de Lima Metropolitana (8.6%) por tercer año consecutivo. En el interior del país sobresalió el dinamismo del empleo en Trujillo, Talara, Sullana, Ica y Chincha, ciudades en las que el crecimiento alcanzó tasas de dos dígitos. En la capital la tasa de desempleo a diciembre fue similar a la de 2005 (7.5%).

Por otro lado, el IPC presentó una variación anual de 1.14%, siendo menor a la observada desde 2001 y ubicándose por debajo del límite inferior del rango objetivo de 1.5% a 3.5% del BCR. Según esta institución, los factores que han ubicado a la tasa de inflación por debajo del rango-meta tienen un carácter transitorio, tales como los menores precios de los combustibles, de las tarifas de servicios públicos y de algunos alimentos. En este contexto de aceleración de la actividad económica y ante la ausencia de presiones inflacionarias en el corto plazo, el BCR mantuvo su tasa de interés de referencia inalterada en 4.5% durante el segundo semestre del año.

En cuanto a las finanzas públicas, se revirtió el déficit fiscal de 2005, registrando un superávit de 2.1% del PBI, muy por encima de la meta del Gobierno, que se fijó en 0.6%. Si bien hubo un importante crecimiento de los gastos no financieros del Gobierno Central (12.6%), los ingresos corrientes se incrementaron en 27.5% hasta alcanzar una presión tributaria de 15.1% del PBI. Sobresalió la mayor recaudación por Impuesto a la Renta e IGV o

IVA. Por su parte, la deuda pública (externa e interna) cerró 2006 en 32.7% del PBI, un importante descenso frente al 37.7% del PBI en 2005.

De otro lado, continuó la tendencia creciente del superávit de la balanza comercial, el cual alcanzó un nivel récord en 2006 de US\$ 8,853 millones (68.3% más que en 2005). Cabe señalar que las exportaciones se incrementaron en 37% y alcanzaron un nuevo récord de US\$ 23,750 millones, en función al incremento de los precios de los commodities, los mayores volúmenes de venta y la diversificación de productos. En esa línea, se alcanzó en 2006 un superávit en cuenta corriente correspondiente al 2.6% del PBI.

El nuevo sol cerró 2006 con una apreciación de 6.5% debido a los mayores ingresos de divisas en el año por el auge de las exportaciones mineras y a los sólidos fundamentos económicos del país. El tipo de cambio registró una tendencia decreciente a lo largo del año, cayendo de S/. 3.43 por dólar, en diciembre de 2005, a S/. 3.20 por dólar en diciembre de 2006. El BCR acumuló compras por US\$ 3,945 millones en el mercado cambiario para evitar una mayor apreciación de la moneda local, pero no logró revertir la tendencia. Las Reservas Internacionales Netas (RIN) alcanzaron US\$ 17,275 millones a fines de 2006, un nivel superior en US\$ 3,178 millones al del cierre de 2005.

Durante 2006, el riesgo país, medido por el EMBI+ elaborado por el JP Morgan, registró una tendencia decreciente desde abril, mes en el que alcanzó su punto más alto (190 pbs). Tras la incertidumbre política del periodo electoral, el riesgo país cerró el año en 131 pbs, nivel inferior al de fines de 2005 (185 pbs). Asimismo, fue considerable la caída de las tasas de interés. Los bonos soberanos a 10 años experimentaron una contracción de 172 puntos básicos durante 2006.

Finalmente, la mejora en las cuentas macroeconómicas estuvo acompañada por revisiones en las evaluaciones por parte de las agencias calificadoras de riesgo. Así, en noviembre, la calificadora de riesgo Moody's cambió la perspectiva para los bonos en moneda extranjera del Estado peruano de estable a positiva, aunque manteniéndolos en Ba3. Dicha calificación recoge el fortalecimiento de las reservas internacionales y la diversificación y crecimiento de las exportaciones, e incorpora proyecciones de un crecimiento económico continuo y un incremento de las exportaciones, así como señales de una política fiscal y monetaria conservadora que reforzarían las tendencias positivas en los siguientes años.

Asimismo, en setiembre, Fitch Ratings aumentó el grado de calificación de la deuda soberana en moneda extranjera de BB a BB+ (con perspectiva estable), es decir un nivel por debajo del grado de inversión que refleja la reciente evolución favorable de la economía y el panorama político estable. La misma revisión de la calificación fue realizada por Standard & Poor's hacia finales de año.

#### 1.1.7.2.2.- Perspectivas 2007

En 2007, el dinamismo económico se mantendría sólido, aunque se desaceleraría con respecto a 2006. De acuerdo con la encuesta de expectativas macroeconómicas del BCR, realizada en febrero de 2007, las expectativas de crecimiento mejoraron, con lo que la tasa de crecimiento estimada para el presente año oscila en un rango de 6.5% a 7%.

La inflación permanecería en niveles bajos durante la primera parte de 2007, para incrementarse ligeramente durante los últimos meses hasta niveles cercanos al 2%. Cabe destacar que, recientemente, el BCR ha reducido la meta de inflación de 2.5% a 2%, pero manteniendo el rango de un punto porcentual hacia arriba y hacia abajo.

Según los analistas, la holgura de las finanzas públicas se extendería a 2007 debido a que los ingresos fiscales seguirían creciendo, aunque a tasas más moderadas, y no se registraría déficit fiscal. Cabe señalar asimismo que las necesidades de financiamiento fiscal de 2007 se podrían cubrir incluso sin emitir bonos globales.

En el sector externo, el principal factor de riesgo se encuentra en los precios de exportación, especialmente de los metales, debido a que la vulnerabilidad de la economía peruana a una caída de los mismos es muy grande. Para 2007 los analistas proyectan un superávit de cuenta corriente correspondiente a 1.5% del PBI. Por otra parte, la prórroga de la Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA), por seis meses más (que pueden ser ampliables), permitiría mantener el nivel de las exportaciones no tradicionales, aunque la demora en la ratificación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE UU podría afectar la inversión privada.

#### 1.1.7.3- Flujo de Atención para los Clientes (Experiencia en América Latina)



Se puede diferenciar tres elementos o eslabones para el establecimiento de un servicio de telecomunicaciones: 1) red; 2) comercialización; y, 3) servicios de mantenimiento y post-venta. La forma efectiva en que se desarrollen estas actividades va a depender del grado de integración (horizontal y vertical) del operador a lo largo de la cadena de valor.

Perú es mencionado reiteradamente como caso de estudio internacional en el desarrollo de productos y servicios para el segmento de bajos ingresos

(Fitel, cabinas Internet, TPIs, productos pre-pago, Fono4, etc). Sin embargo, existen algunos conceptos adicionales que también pueden ser considerados como parte de las estrategias:

1) El uso de redes alternativas e infraestructura existente (inalámbrica, eléctrica) es clave para reducir los costos asociados a la inversión en infraestructura, y puede ser aplicado tanto por empresas entrantes como por operadores ya posicionados.

2) Los canales de distribución pueden re-estructurarse. La posibilidad de trabajar con micro-empresas / franquicias para acceder a las localidades urbanas o rurales aún no atendidas, pero económicamente viables para brindar servicios de telefonía, es una alternativa a analizar ya que permite establecer un medio para cumplir con las metas de acceso/servicio universal, pero sin dejarle la entera responsabilidad al operador dominante.

3) Al igual que el lanzamiento de paquetes comerciales pre-pago, es importante analizar alternativas que permitan reducir el costo de los terminales de servicios de acceso a Internet. En la medida que las metas de masificación de Internet se centren no sólo en soluciones comunitarias, sino en el desarrollo de alternativas que mejoren el acceso a Internet en los hogares, será necesario considerar el desarrollo de computadoras de bajo costo, esquemas de financiamiento o reciclaje de PCs (Chile, Canadá) entre otros.

4) En la medida que se alcancen las metas de acceso universal a través de proyectos de acceso comunitario, los fondos de telecomunicaciones podrían cubrir también la inversión inicial de proyectos de telefonía de abonado (servicio universal) en zonas rurales y sub.-urbanas económicamente viables, dejando en manos de los operadores seleccionados la sostenibilidad operativa del proyecto.

5) En conjunto con los operadores Telecom, las entidades bancarias y el Estado también podrían participar en estas inversiones, compartiendo, por ende, los riesgos de este tipo de proyectos. Estas entidades son las que pueden explotar de manera efectiva la reducción en los costos de transacción que implica el acceso a las TIC. Sólo a manera de ejemplo, se puede considerar el uso de tarjetas inteligentes como medio de pago para todo tipo de transacciones, ofreciendo, incluso, información sobre el historial crediticio del usuario.

#### 1.1.8.- Análisis de la Competencia y su potencial (TELMEX)

Pro Inversión otorgó a Telmex Perú la concesión por veinte años de una licencia para prestar servicios de telefonía fija inalámbrica y portador local en Lima y Callao. La empresa presentó un factor de componente nacional mayor al ofertado por Nextel (97,91% contra 9,77%). Esto quiere decir que Telmex ofrecía priorizar, en mucha mayor medida que Nextel, la contratación de proveedores nacionales para la puesta en marcha del servicio de telefonía.

El contrato estipula que Telmex deberá instalar 7.000 líneas en 15 distritos de Lima y Callao con baja teledensidad (número de teléfonos fijos por hogar).

El servicio se dará en distritos como San Juan de Lurigancho, Comas, Villa El Salvador, Puente Piedra, Ancón, San Juan de Miraflores, El Agustino, Villa María del Triunfo, El Agustino, Ate e Independencia, sin perjuicio de las líneas que desee instalar en otras zonas de la capital.

La compañía Teléfonos de México (Telmex) invertirá 45 millones de dólares para expandir sus segmentos de Internet, telefonía fija y pública en Perú

Telmex esta trabajando con la operadora de servicios móviles Claro para utilizar su infraestructura en aquellos lugares donde lo necesite para ampliar la cobertura de telefonía fija, pública e Internet en Perú.

El acceso de Telmex a telefonía fija residencial en mayor escala implicará una competencia para la empresa española Telefónica, líder absoluta del mercado desde 1994 cuando pagó la cifra récord de casi 2.000 millones de dólares por la privatización de la compañía estatal peruana de teléfonos.

Telmex ha invertido en Perú alrededor de 200 millones de dólares y opera desde febrero de 2004 luego de adquirir todos los activos de ATT-Perú, filial de la norteamericana de telefonía ATT.

Varios operadores se están volcando a la tecnología inalámbrica para ofrecer conexiones a Internet de alta velocidad. Recientemente, Millicom y Telmex anunciaron que ofrecerán la tecnología inalámbrica en el corto plazo. Aunque cabe aclarar que para ello, la compañía mexicana debe primero ganar la concesión de una banda que será licitada por Pro Inversión, entidad que promueve las inversiones privadas en Perú.

La oferta de WiMax anunciada por Telmex y Millicom se sumará a otras iniciativas en esta tecnología, actualmente en curso. En el último trimestre del pasado 2005, el operador de televisión por suscripción Telecable lanzó su servicio EMax Rabbit en seis localidades, orientado tanto al segmento corporativo como al residencial, con tarifas que van desde los 20 dólares por conexiones de 64Kbps a los 85 dólares por 1Mbps. Por su parte, Americatel se encuentra en plena implementación de su producto WiMAX Ready. Aunque el servicio de Americatel se enfoca solamente al mercado corporativo y Pyme, y la oferta sólo está disponible en la ciudad de Lima.

En Perú, el dominante en el segmento de banda ancha es Speedy, **el ISP de Telefónica, incúmbete de telefonía fija**. A mediados de 2005, Speedy contaba con una base de 280.000 conexiones de ADSL instaladas, y también tiene operaciones en banda ancha inalámbrica, a través de la tecnología Wi-Fi. Telefónica posee además uno de los dos proveedores de cable módem más grande, Cablenet, a través de su proveedor de televisión por suscripción Cable mágico. Sin embargo, la empresa española le ha dado prioridad al negocio del ADSL.

Por esto, Telefónica sería el principal afectado por el crecimiento de las nuevas ofertas de WiMAX que surjan en el mercado. Primero, porque le disputarán participación en el segmento de banda ancha, con productos que, se espera, tendrán tarifas y prestaciones muy competitivas. Y por otro lado, porque la masificación del servicio de banda ancha allanará el camino para nuevos servicios, como la telefonía IP y la IPTV.

#### 1.1.8.1.- Tecnología WIMAX

Venimos escuchando mucho acerca de Wi-Máx., hace poco leía que tanto Intel como Nokia promoverían la difusión de esta forma de conexión, incluso Intel ya ha lanzado los primeros chips Rosedale (equivalente a Centrino, pero en lugar de habilitar Wi-Fi, del que hablaremos luego, ahora habilitan Wi-Max

La tecnología WiMAX permite el despliegue inalámbrico de acceso a Internet de banda ancha y es especialmente indicado para dar cobertura a zonas de difícil acceso, con lo que se evita un cableado que puede resultar de muy difícil despliegue y escasamente rentable.

Pero, si llevamos esto a las ciudades, ¿matará Wi-Max a Wi-Fi?

Más bien, se complementan, ya comentaremos de esto más adelante.

### Características técnicas:

- ✚ Estándar: 802.16
- ✚ Distancia: Más o menos 50 kilómetros. (depende del número de edificios y demás que "ensucien" la señal)
- ✚ Velocidad máxima: 70mbps megabits por segundo. (como referencia Wi-Fi transmite más o menos a 11Mbps) Aunque, dependerá de muchos factores, como el número de usuarios conectados simultáneamente.
- ✚ Ventaja: Puede haber algo entre el emisor de la señal y el receptor (no se necesita "línea vista")

Si analizamos un poco la difícil geografía de nuestro querido Perú y el costo que significa cablear algunas zonas para poder llevar Internet, veremos claramente una gran oportunidad.

Pero, y ¿Para qué tanto Internet? ¿Qué aplicaciones podría tener wi-max?

Las que más me gustan son:

- ✚ Streaming vídeo y
- ✚ Voz sobre IP (VoIP)

Así, es fácil poder predecir que laptops, celulares (móviles) y demás "gadgets" vendrán provistos de Internet inalámbrico, bajo el estándar 802.16, o sea-Wi-max.

¿Qué otros beneficios traerá?

Podría traer nuevos jugadores y alternativas en el mercado de la conectividad a Internet, lo cual siempre será agradecido, mejores precios y mayores opciones. Basta mirar las opciones y las tarifas de servicios como: Telefónica Móviles Internet. Wimax debería permitir popularizar el acceso a la red, permitiendo reducir la llamada "brecha digital" y como hemos

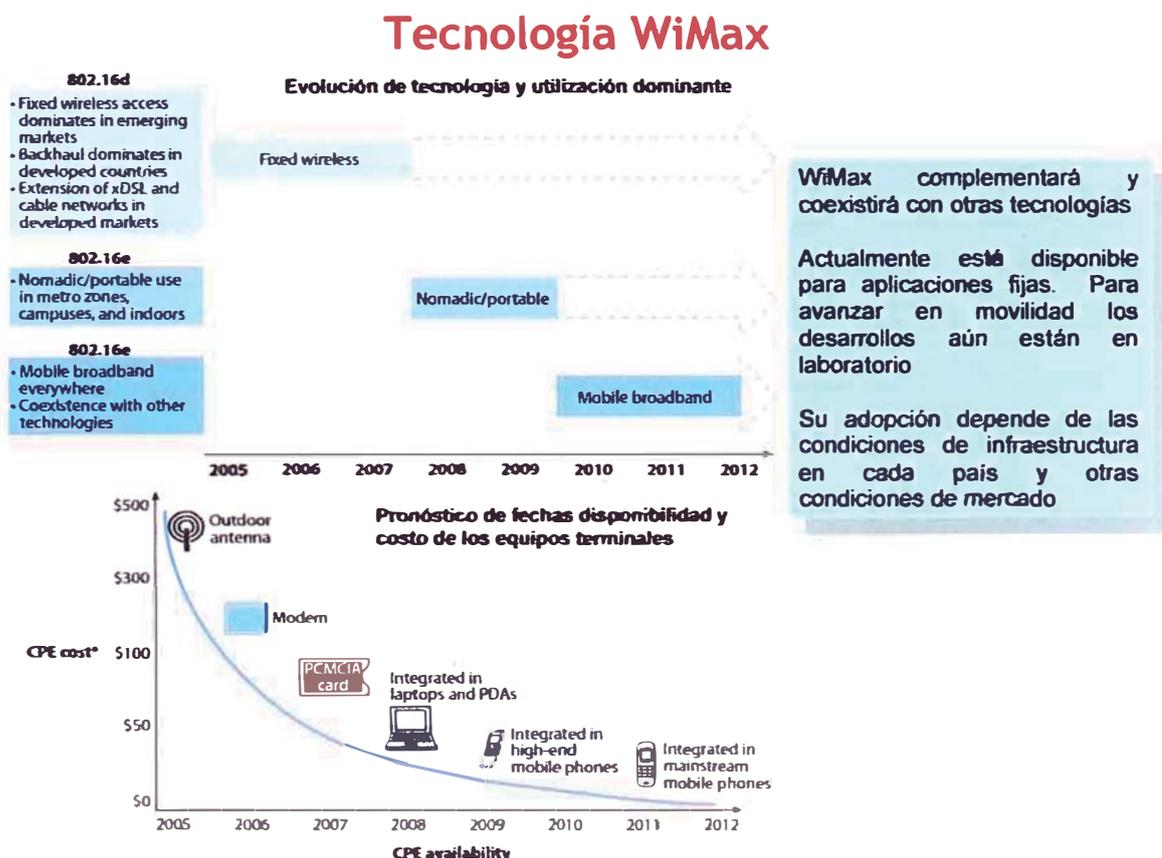
comentado en otro momento, incrementar la productividad de las personas y empresas.

¿Wi-max en Perú? ¿Para cuando?

Ya son varias las personas que me han comentado que efectivamente, se viene trabajando desde hace algún tiempo en un proyecto para lanzar Wi-max en Perú en el corto plazo. (Menos de un año, posiblemente, la verdad es que no me la creo, veo que podrían haber varias trabas, incluyendo legales, técnicas y sobretodo, las de “conveniencia”).

¿Wimax en Latinoamérica?

Problemas posibles para el despliegue de Wi-Max: No creo que las Telefónica, TIM, Nextel y demás telcos de turno se queden de brazos cruzados, aunque me de pena decirlo, presumo que van a proteger sus inversiones a través de entornos restrictivos.

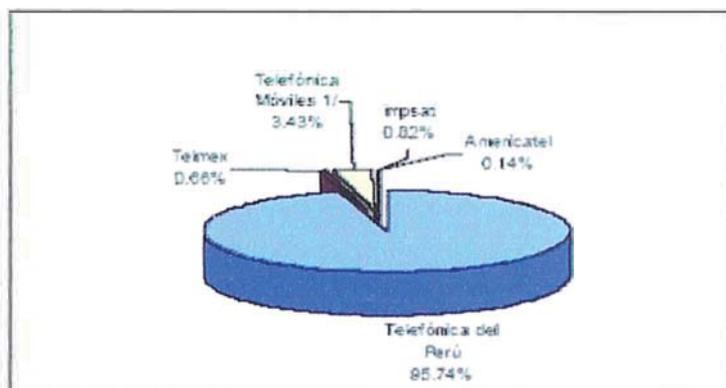


Pese a los logros derivados de la privatización la cobertura de servicios a nivel nacional es: 65 % en Lima (Callao) y 35 %, en el interior del país.

La participación en el mercado total es la siguiente:

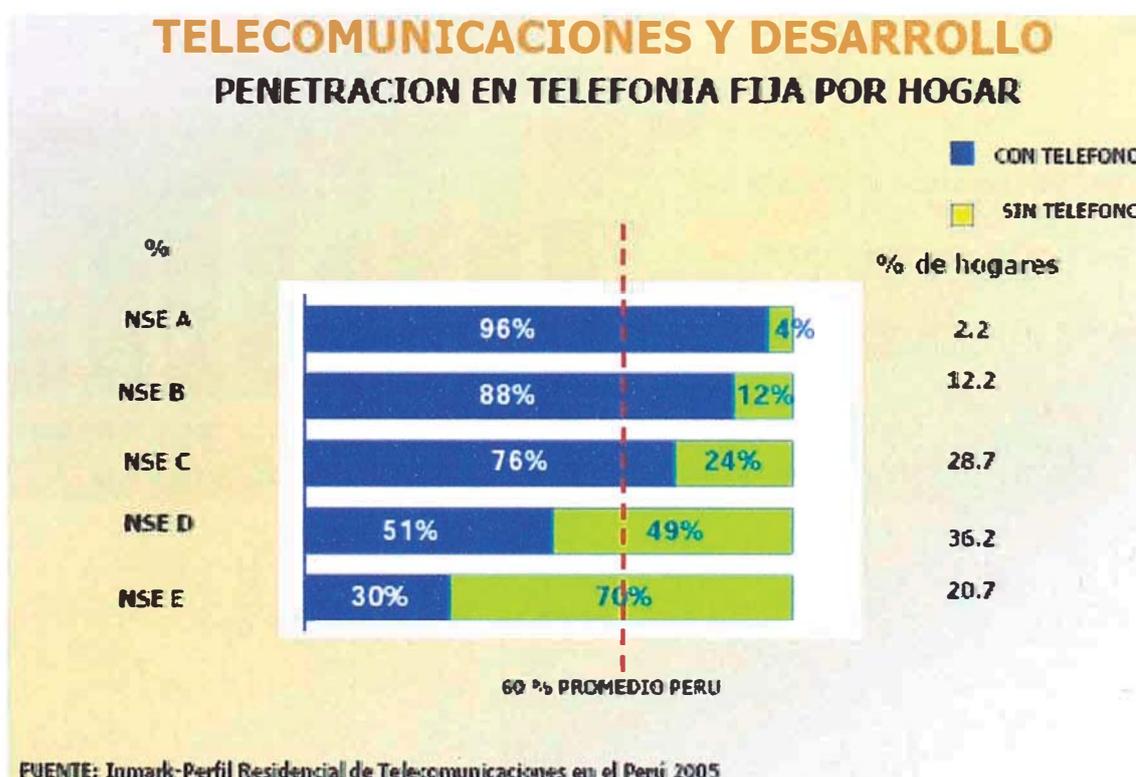
a) Servicios fijos, Telefónica 95.74%, Impsat 0.02% y Telmex (ATT) 0.66%

b) Servicios móviles, Telefónica 3.43 %, América Móvil (ex Tim) 0.14 % y Nextel 0.01 %.



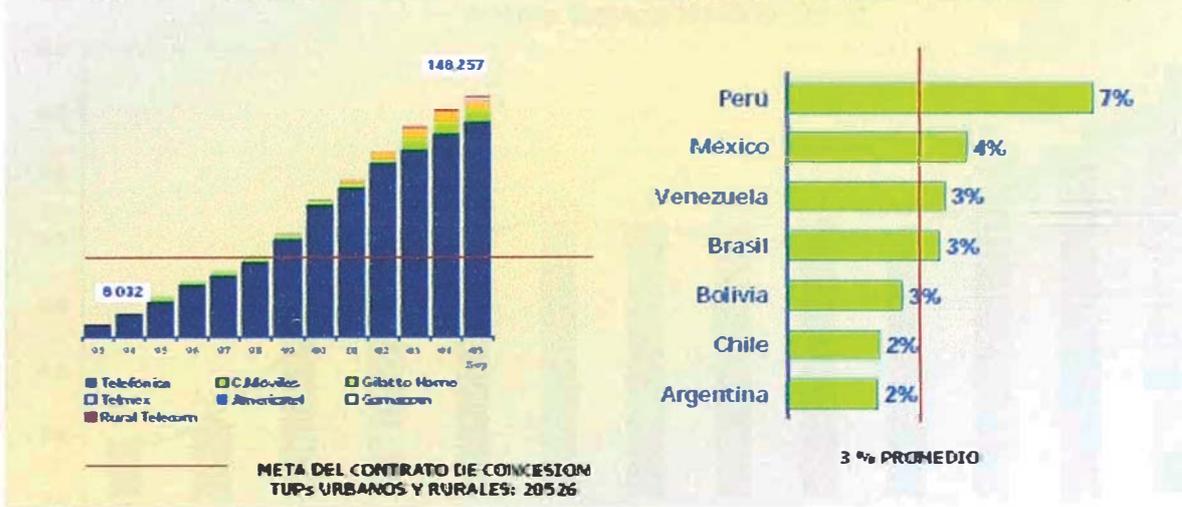
\* Datos luego de haberse producido la fusión  
Fuente: Empresas operadoras

El Internet cubre 480 mil usuarios con 79 % en Banda Angosta sobre línea telefónica y 21 % en Banda Ancha sobre fibra y con accesos inalámbricas terrestres y por satélite.



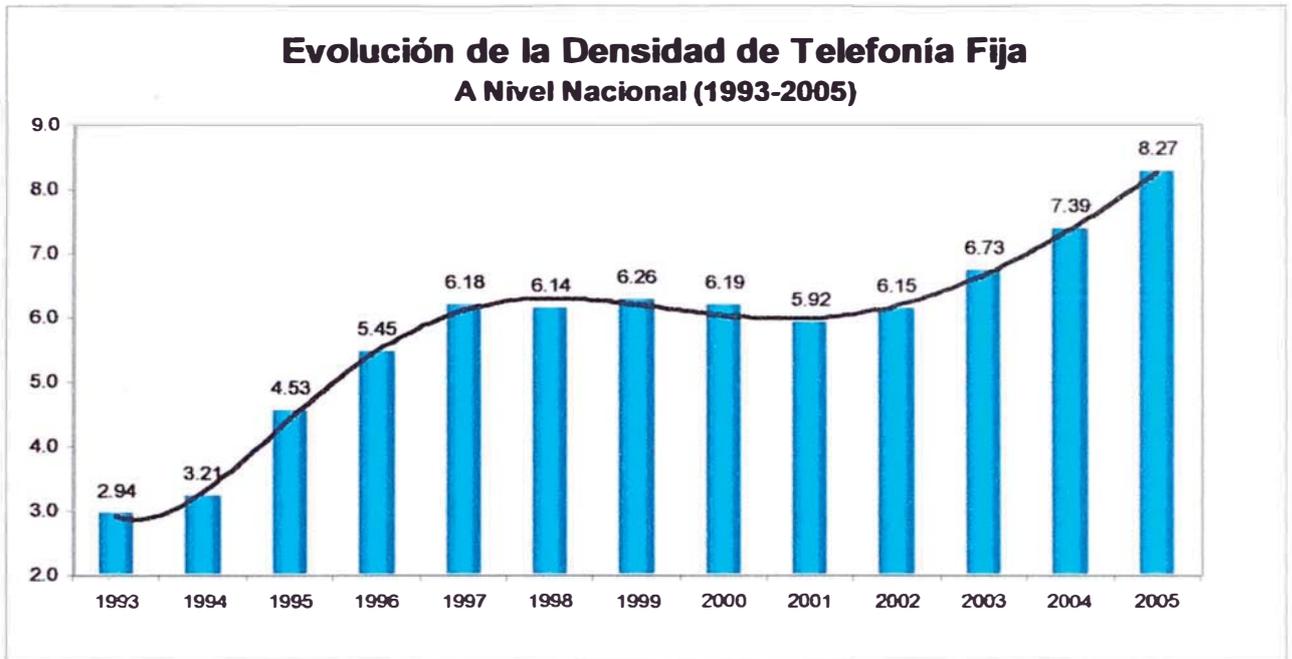
TELEFONOS PUBLICOS PERIODO 1993-2005

PENETRACION DE TELEFONOS PUBLICOS POR PAIS



Un indicador de la reducida dimensión del mercado telefónico de provincias es la baja participación del tráfico de las áreas locales de provincias en comparación con la capital; las llamadas locales en el interior representan algo más del 20% del total de las llamadas locales, mientras que Lima representa casi el 79% del total.





Presencia de la Competencia en el América Latina.-



### 1.1.8.2.- Factores de Crecimiento

#### 1.1.8.2.1.- Factores Económicos

-  Incierta evolución de los indicadores económicos para los próximos años.
-  Bajo poder adquisitivo de la población.
-  Agravamiento de la situación económica mundial y regional.
-  Escasez de capitales internacionales (capitales más selectivos en su elección de riesgo), lo cual afecta al sector telecomunicaciones donde la capacidad local es insuficiente.

#### 1.1.8.2.2.- Factores Geográficos

-  Servicios de telecomunicaciones altamente concentrados en las grandes ciudades, en especial Lima. Zonas rurales prácticamente abandonadas.
-  Difícil geografía nacional.

#### 1.1.8.2.3.- Factores Demográficos

-  Población principalmente joven.
-  Concentración de la población en Lima.

#### 1.1.8.2.4.- Factores Político – Legales

- ✚ Creciente interés de los distintos sectores en la gestión de los reguladores.
- ✚ Existencia de compromisos internacionales como el Acuerdo de Telecomunicaciones Básicas de la OMC y aquellos referidos a la protección de la inversión.
- ✚ Marco legal del sector telecomunicaciones en etapa de consolidación.

#### 1.1.8.2.5.- Factores Socioculturales

- ✚ Se requiere mayor participación de los reguladores en defensa de los usuarios.
- ✚ No se conoce suficientemente la función del regulador.
- ✚ Usuarios no ejercen plenamente sus derechos por desconocimiento de los mismos.

#### 1.1.8.2.6.- Factores Tecnológicos

- ✚ Nuevos servicios y tecnologías, con altas tasas de crecimiento en servicios poco regulados.
- ✚ Rapidez de los cambios tecnológicos.
- ✚ Tendencia a la convergencia en tecnologías, servicios y empresas.

## 1.2.- Diagnostico Funcional

El análisis que realizaremos en el presente trabajo se enfocará en la telefonía fija (básica), donde se verán los procesos de atención de las peticiones de nuestros Clientes para las altas nuevas.

### 1.2.1.- Productos y Servicios

Telefónica cuenta con 3 importantes líneas de negocio:

-  Telefonía Básica
-  Telefonía Pública
-  Banda Ancha

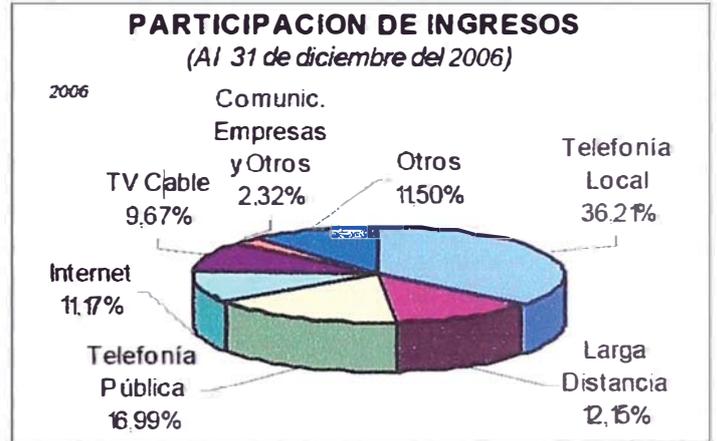
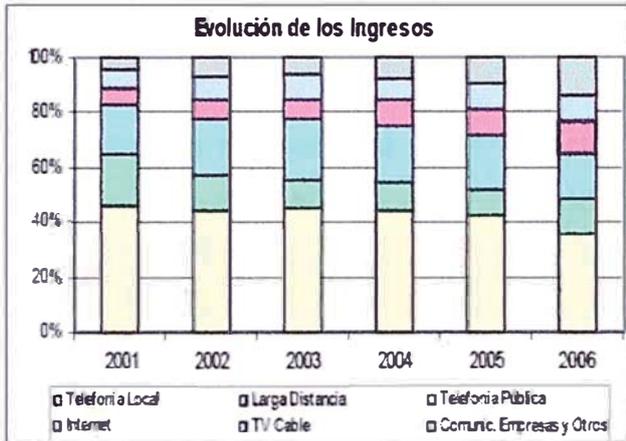
Sobre estas se elaboran productos de acuerdo a las necesidades de nuestros Clientes.

### 1.2.2.- Clientes

Telefónica se dedica a al prestación de servicios de telefonía fija local, servicios portadores de la larga distancia nacional e internacional en todo el país, telefonía pública, comunicaciones de empresas y servicios de Internet y banda ancha, entre otros. Además, a través de sus subsidiarias ofrece servicios de televisión por cable, mensajería local, nacional e internacional, asesoría y consultoría de sistemas de información y telecomunicaciones, comercialización de bienes y servicios vinculados con las telecomunicaciones entre otros.

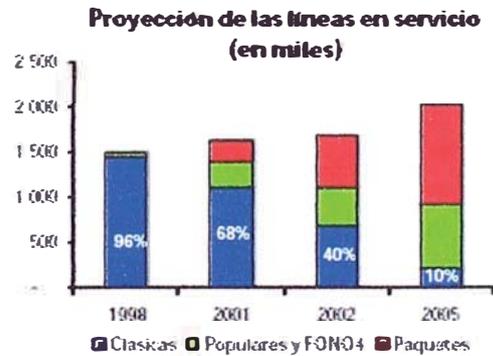
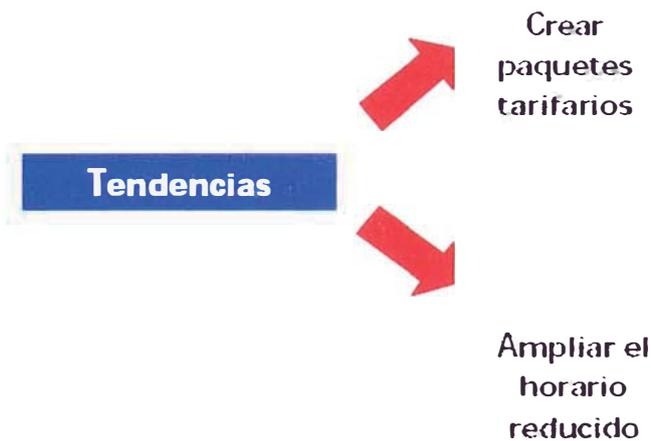
Los principales negocios corresponden a la telefonía fija, que represento 32% de sus ingresos operativos al cierre del 2006, seguido de la telefonía publica y rural con 17%, telefonía de larga distancia con 12,1% servicios de banda ancha e Internet con 11.2%, televisión por cable con 9.7% y comunicaciones de empresa con 2.3%. El rubro de otros negocios completó el saldo con 11.5%.

Cabe destacar la tendencia decreciente de la participación de los ingresos por servicios tradicionales (de telefonía loca y de larga distancia, con cierto repunte de este último durante el ejercicio 2006), frente a un comportamiento creciente importante del negocio de banda ancha e Internet.



Fuente: Información Interna de la empresa

Estrategia en el mercado de telefonía Fija.-



Horario Reducido	
Antes	Ahora
9 horas	12 horas

La empresa se ha ido adaptando a los cambios del consumidor donde podemos observar que a inicios del 1998 las líneas que se comercializaban solo eran Clásicas con altos costos tanto en instalación como en mantenimiento, al 2007 las líneas ahora se encuentran en planes tarifarios y líneas al segundo según acuerdo con Osiptel.

### 1.2.3 Proveedores.

El análisis se realizará en la atención de nuestros Clientes de telefonía fija (Altas Nuevas), que representa el 36,21% de los ingresos de la empresa.

Para atender a nuestros Clientes, se terceriza los siguientes servicios:

#### Registros del Pedido.-

A través de los canales de atención TSC (Telefónica Servicios Comerciales), ATENTO (Atención vía telefónica), Red de Canales (Fuerza de ventas y Agencias). Que se encargan de atender todos los requerimientos de nuestros Clientes.

#### Administrador de Archivos.-

Lo administra Airon Mountain, quien se encarga de recaudar todos los documentos (contratos) de nuestros Clientes para la custodia. En caso de reclamos nos proporcionan los documentos escaneados.

#### Instalaciones.

Empresas colaboradores que se encargan de realizar el trabajo físico en el domicilio del Clientes o empresa.

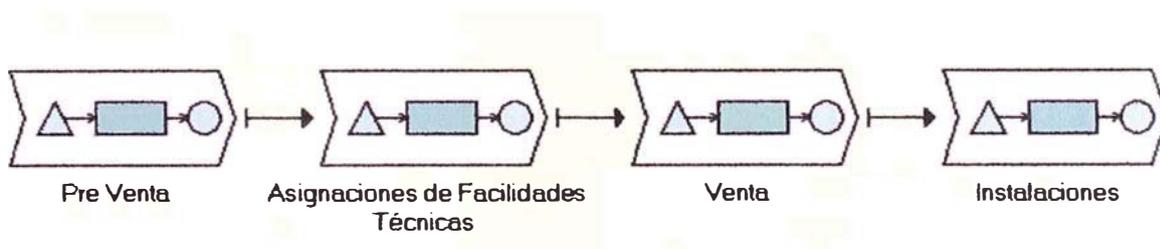
La política interna que se maneja para escoger a los proveedores, es dar prioridad a las empresas del grupo (filiales).

### 1.2.4.- Procesos

Los procesos de la atención de alta nueva de línea telefónica se muestran en el siguiente cuadro:

Proceso	Unidades
PRE VENTA	Multicentros Lima
VENTA	Ventas
TRATAMIENTO DE DRP Y ORDENES DE SERVICIO OBSERVADAS	Call Center
	Servicio al Cliente
	Evaluación y Registro
	Planificación y Gestión de Ventas
ASIGNACION DE FTT	Jefatura Asignaciones
	Asignación Residencial Lima
	Atención Residencial Negocios y Banda Ancha
	Proyectos y Gestión de Planta
INSTALACIONES	Sup. TBA Residencial Lima
	Gestión de Clientes RPP-Voz
REGULACION	Jef. Asesoría Técnica
	Regulación
TELEFONIA LOCAL	Seg. Rentas Bajas
	Gestión de Planta

Etapas del proceso de atención de las altas nuevas de telefonía básica



El Mapa de Procesos identificado, consta de 4 procesos:

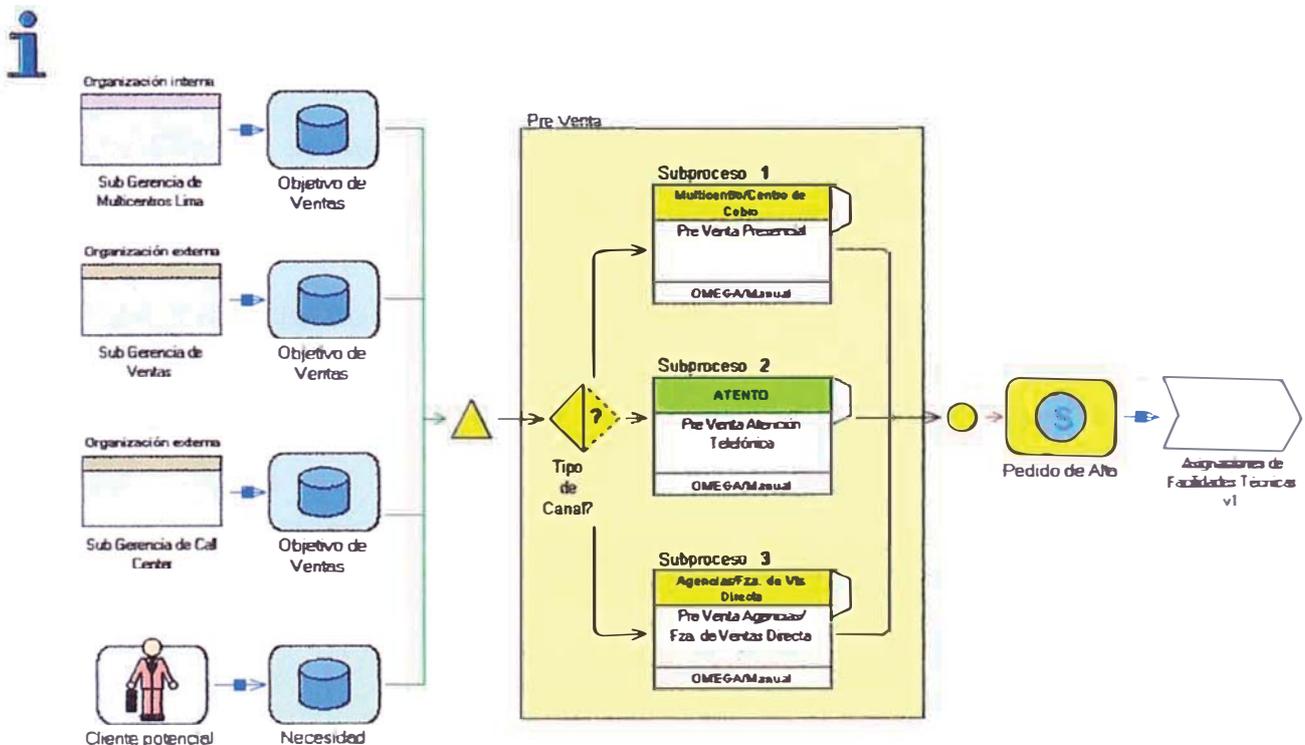
Pre-venta.- Desde el primer contacto con el cliente hasta el registro del pedido de alta.

Asignación de Facilidades Técnicas.- Considera la validación pedido para efectuar del otorgamiento de facilidades técnicas en forma automática o manual, reasignaciones, tratamiento de los pedidos rechazados tanto por motivos técnicos como comerciales.

Venta.- Desde la identificación de pedidos con facilidades técnicas asignadas hasta la generación del acuerdo, procesamiento del pago en caja y la generación de la orden de servicio.

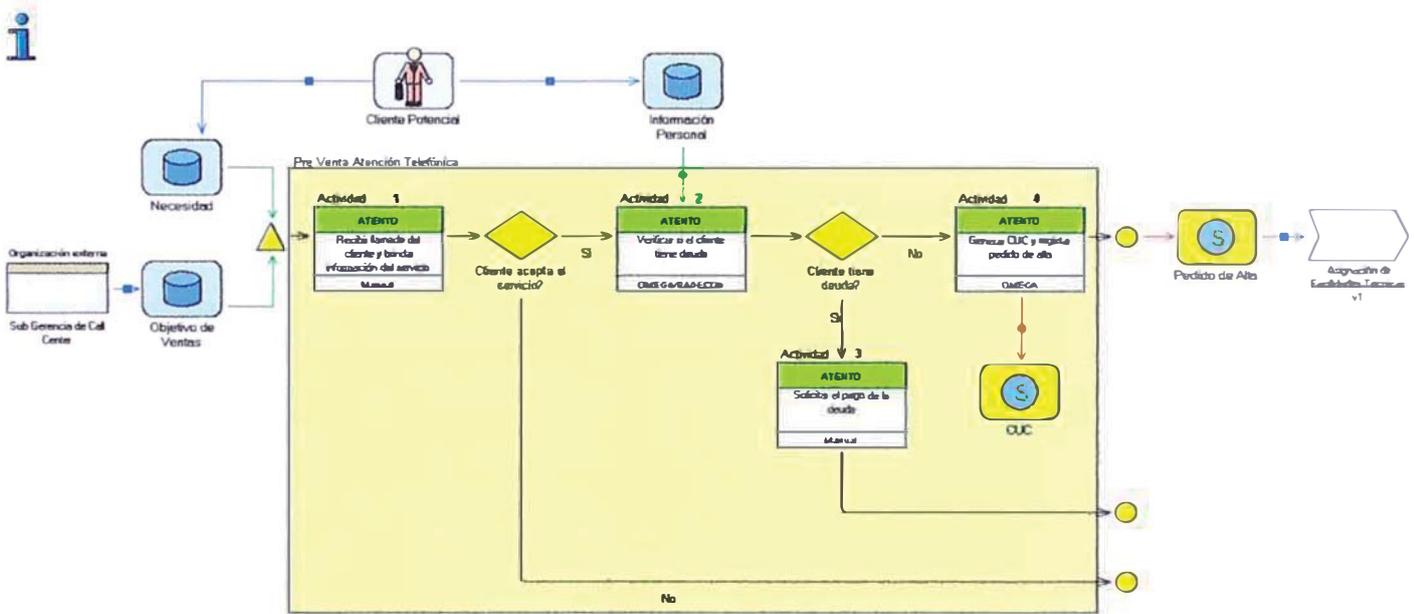
Provisión e Instalación.- Desde la recepción de la orden de servicio, hasta la instalación de la línea. Considera el tratamiento de órdenes de servicio observadas por motivos técnicos y comerciales.

#### 1.2.4.1.- Registro de pedidos Atención Telefónica



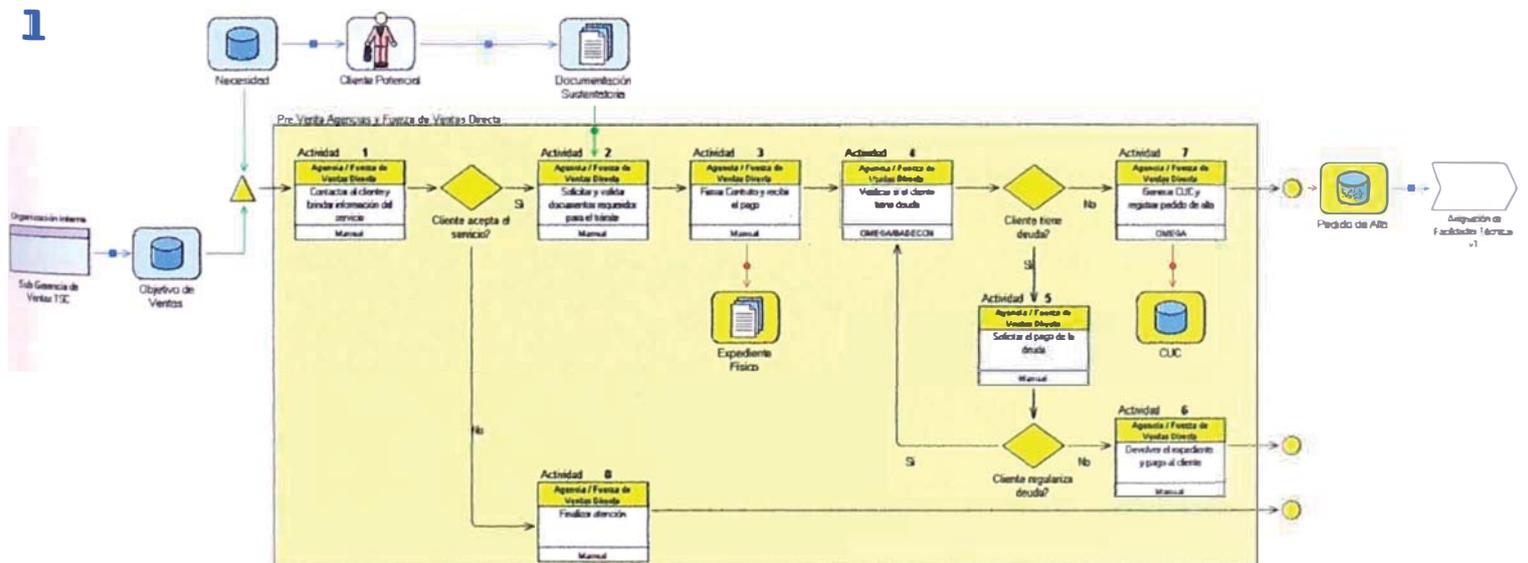
Se cuenta con la fuerza de ventas que se encarga de visitar al Cliente para poder ofrecerle una línea telefónica, así mismo a través de este canal el Cliente llama solicitando una alta nueva.

### 1.2.4.2- Registro de pedidos Atención Presencial



Los Clientes se acercan a los Multicentros solicitando la instalación de la línea, se cuenta con 10 centros en Lima y 13 en Provincias.

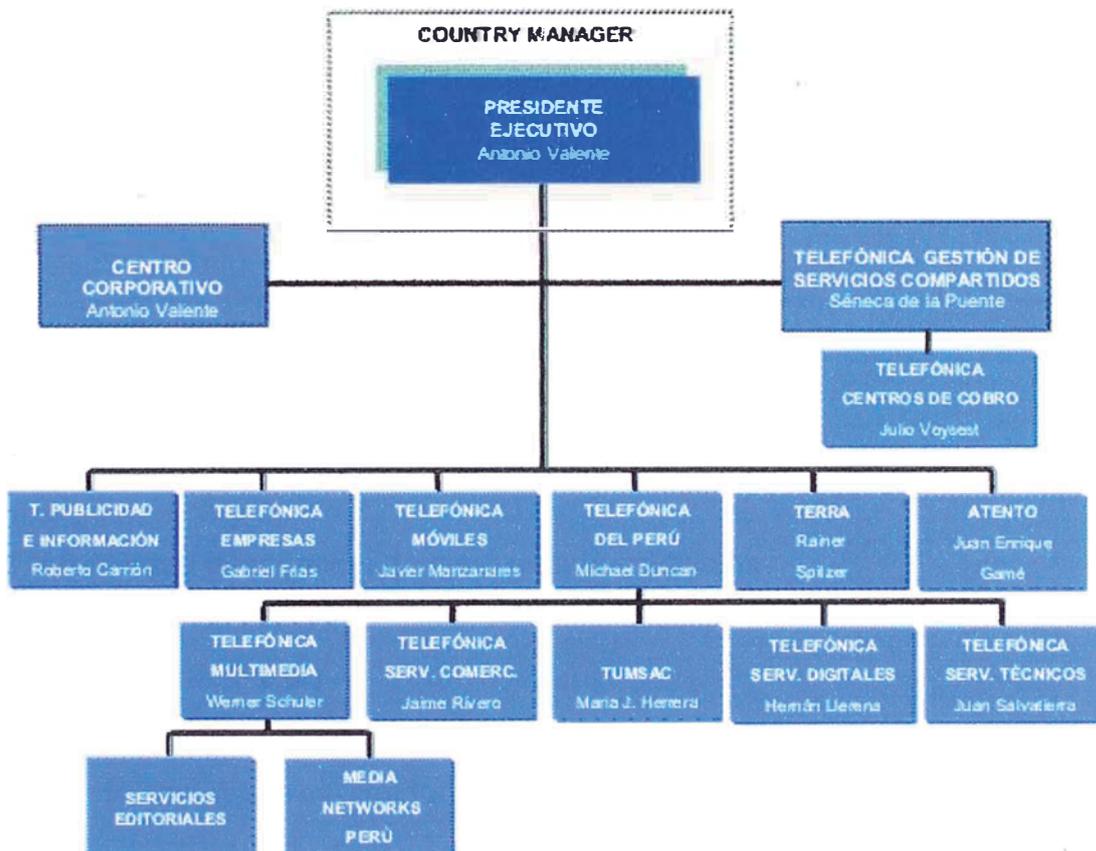
### 1.2.4.3 Registro de pedidos Red de Canales



Las ventas se realizan a través de agencias autorizadas que cuentan con personal para realizar visitas a los clientes realizando ventas preactivas.

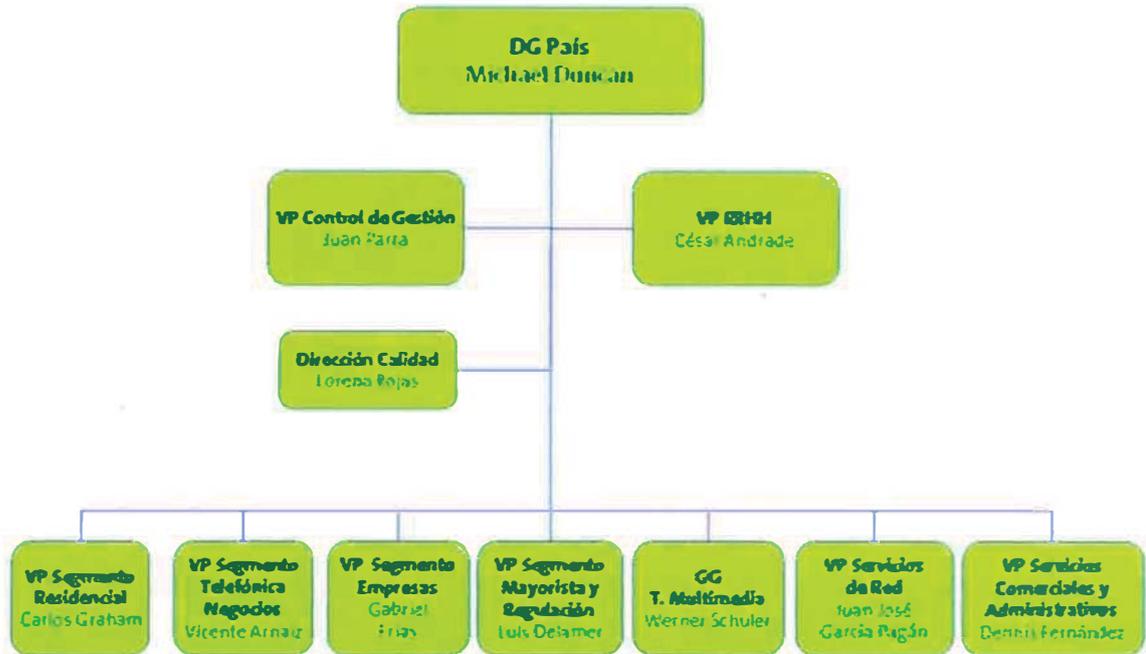
### 1.2.5.- Organización de la Empresa

Grupo Telefónica.-



Telefónica del Perú.-

### Telefónica del Perú – OTF Estructura de la primera línea a nivel local



#### 1.2.6.- Breve descripción de las Áreas Funcionales

##### Director General País

- Reunión con el directorio regional
- Coordinación con Telefónica Latinoamérica de los resultados mensuales
- Implementar las políticas definidas en la región
- Definición de las políticas de crecimiento.

##### Vicepresidente de Control de Gestión

- Evalúa las inversiones del grupo en Perú
- Audita la ejecución de los presupuestos de cada área
- Seguimiento a las provisiones realizadas mensualmente.

## Vicepresidente de Recursos

-  Controla los activos de la empresa
-  Garantiza la correcta administración de los recursos
-  Controla los gastos de las áreas de apoyo.

## Dirección de Calidad

-  Controla los procesos de la empresa
-  Implementa metodologías de mejoramiento continuo: Seis Sigma
-  Análisis de las encuestas de satisfacción al Cliente

Vicepresidencia de Todos los Negocios (VP Segmento Residencial, Telefónica Negocios, Empresas, Mayorista y Regulación, Gerencia General de Multimedia).

-  Diseño de nuevos productos
-  Implementación de pilotos regionales en telefonía fija, banda ancha y telefonía pública
-  Realiza estudios de mercado

## Vicepresidencia Servicios de Red

-  Controla el correcto funcionamiento de los programas
-  Encargado de implementar el modulo de atención al Cliente Regional
-  Coordina el desarrollo de nuevas funcionalidades con las áreas proveedoras

## Vicepresidencia Servicios Comerciales y Administrativos

- ✚ Incrementar la satisfacción de los clientes de todos los negocios de la empresa (administra todos los clientes del grupo telefónica)
- ✚ Ejecuta las normativas y procedimientos indicados por cada negocio

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1.- Reingeniería de Procesos**

##### **2.1.1.- Introducción**

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: *"reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"*.

La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), puede considerarse como una de las ya mencionadas herramientas de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy. En capítulos posteriores veremos que la BPR no es, ni mucho menos, la única de estas herramientas de gestión que goza de importancia y aplicación práctica, sino que existen otras de cierta relevancia de entre las que destaca TQM (Total Quality Management), o lo que es lo mismo, Gestión de la Calidad Total. De hecho, ya veremos que hay

bastantes más mecanismos de ayuda a la gestión cristalizados en doctrinas de diversas características y ámbitos de aplicación.

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

A continuación entraremos de lleno en las características más importantes de la BPR, analizando detalladamente las mismas, y estudiaremos algunos de los conceptos introducidos por Hammer y Champy a partir de los cuales se sustenta la Reingeniería de Procesos.

#### 2.1.2.- Definición

Para poder llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos debemos partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: “Si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?”. A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la BPR pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen muy diversas definiciones de entre las cuales destacamos:

- ↓ “Análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” (T. H. Davenport)
  
- ↓ “Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...” (R. Talwar)

De todas estas nos quedaremos para analizar con profundidad cada uno de sus términos con la definición de los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy:

- ↓ “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Profundizando en esta definición observamos que contiene cuatro conceptos Claves:

1.- Fundamental.- Una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en un Negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su empresa y su funcionamiento. ¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?. Estas preguntas obligan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los que se asienta su negocio. Se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. Un error muy frecuente se da cuando los responsables de implantar la BPR se centran exclusivamente en el cómo hacer las cosas, sin considerar en ningún momento la posibilidad de dejar lo que se está haciendo y empezar a realizar actividades completamente nuevas. La BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

2.- Radical.- El rediseño planteado debe ser radical en el más literal sentido de la Palabra, puesto que debe llegar a la raíz de las cosas. No se trata de hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. La BPR implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras

absolutamente distintas de realizar el trabajo. Estamos ante un proceso de reinvencción completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.

3.- Espectacular.- Como tercer concepto clave de la definición, las mejoras que Implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales (propias de procesos de mejora o modificación leve). Debemos asociar el concepto de BPR a saltos gigantescos en el rendimiento. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, al menos, si necesita o no emprender la Reingeniería de Procesos. Por ejemplo, si una empresa necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la BPR en la compañía. En este tipo de situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad... Según Hammer y Champy, existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR. En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Debido a que se necesitan mejoras inmensas para seguir en el mercado y no ser eliminado por la competencia, se opta por emprender la BPR asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas bien en forma de competidores, de cambios en las preferencias de los

clientes, cambios en la reglamentación, etc. La misión de estas compañías es ejercer una Reingeniería de carácter preventivo, antes de que las cosas empiecen a ponerse mal.

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden sumergirse en la BPR lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto.

Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para despegarse aún más de sus competidores; es decir, ven en la BPR una oportunidad para obtener una ventaja competitiva. Desde la posición de liderazgo, donde todo marcha aparentemente a la perfección, resulta bastante duro para los directivos de una empresa el hecho de plantear la reinención de los sistemas que funcionan correctamente. Hammer y Champy defienden que “el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor. ”

Como resumen de esta clasificación de las empresas Hammer y Champy resaltan que una buena forma de distinguir los principales rasgos de cada uno de los tres tipos de compañías, en función de cómo afrontan la Reingeniería de Procesos es la siguiente: las de la primera categoría son aquellas que se encuentran en situación desesperada, han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de sus faros les permite ver un obstáculo que se les viene encima de manera inminente. Aún están a tiempo de distinguir qué tipo de obstáculo se interpone en su camino y así tratar de esquivarlo a tiempo. Por último las compañías de la tercera categoría

salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista y decidieron que hacía un día perfecto para levantar una muralla que impidiera el paso a los demás que intentasen seguir sus pasos.

4.- Procesos.- El último de los conceptos clave de la definición de Hammer y Champy es “procesos”. Sin duda alguna, esta es la palabra más importante de la definición y, por lo tanto, la que más reflexión merece por parte de los encargados de sacar adelante la BPR en la empresa. Hasta la aparición del concepto de Reingeniería de Procesos, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos.

Denominamos proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

Otra definición equivalente de proceso de negocio es la del profesor Michael Kutschker, “una ordenación específica de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, con un principio y un fin y con unas entradas y salidas”.

### 2.1.3.- Principios

The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la BPR:

- ⌞ Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
- ⌞ La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.
- ⌞ El objetivo último es crear valor para el cliente.
- ⌞ Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
- ⌞ Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
- ⌞ La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- ⌞ Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

- ✦ Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
- ✦ Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
- ✦ La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
- ✦ La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.)

#### 2.1.4.- Características de la BPR

A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos:

1. Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la BPR implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.

3. Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la BPR, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de la BPR, según The Boston Consulting Group: el de ofrecer un producto de valor real para el cliente. Actualmente, los gustos, las necesidades y las características de los clientes son muy diversos, especialmente cuando la oferta va dirigida a un mercado global en el que las diferencias culturales son factores esenciales que se deben tener en cuenta. La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores y, por supuesto, a cubrir más satisfactoriamente las necesidades de los consumidores a los que va destinada cada una de las versiones de dicho producto.

5. Reducción de las comprobaciones y controles: se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

6. Papel protagonista del responsable del proceso: en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.

7. Operaciones híbridas: las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala, por ejemplo). Esto es posible gracias a la infotecnología, uno de los instrumentos habilitadores fundamentales de la BPR como veremos en el siguiente epígrafe

#### 2.1.5.- Instrumentos y Técnicas de la BPR

Como ya se pudo comprobar a partir de la definición de la BPR, el objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical (se trata de reinventar y no de mejorar parcialmente o reforzar) de los procesos. Sin embargo, hasta el momento no hemos hablado de los instrumentos y técnicas que se emplean para lograr tales objetivos. Diferentes autores proponen diversos instrumentos de entre los cuales vamos a resaltar los siguientes:

1. Visualización de procesos: herramienta defendida por Barret que considera que la clave del éxito se encuentra en el desarrollo de una correcta visión del proceso. Se trata de realizar un diseño concienzudo de todos y cada uno de los componentes del proceso objetivo. Se prevén las tareas elementales de cada proceso, los costes que este engendra, así como los plazos de cada fase.

2. Investigación operativa: la investigación operativa (IO) es una metodología que proporciona las bases empíricas para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios. Usada con éxito en distintas disciplinas sociales, fue en 1974, gracias al apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), cuando se iniciaron los programas de IO en los países en vías de desarrollo. La IO utiliza técnicas sistemáticas de investigación en cinco pasos básicos: identificación del problema, selección de la estrategia de solución, prueba de la estrategia y evaluación, difusión de los resultados y, finalmente, la utilización de los resultados.

3. Gestión del cambio: para llevar a cabo un programa de Reingeniería de Procesos, es muy importante tener en cuenta el factor humano, y por tanto la gestión del cambio organizativo. Un cambio tan drástico como el que propone la Reingeniería puede provocar ansiedad y resultar traumático para los empleados de la compañía, ya que, de repente, van a escuchar cómo los directivos les dicen que el modo en el que hacían las cosas hasta el momento ya no sirve y hay que aprender mecanismos completamente nuevos. Debido a que, como ya sabemos, la BPR es un proceso que compete a todos los empleados de la compañía en la mayor parte de las ocasiones, la gestión del cambio mediante grupos piloto, sistemas de adaptación, etc. se convierte en una herramienta casi imprescindible para evitar que la BPR fracase por la resistencia que el factor humano presenta.

4. Benchmarking: esta técnica consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector. Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de los productos líderes en el mercado, con el fin de obtener la mayor información posible de los procesos operativos en las organizaciones responsables de dichos productos. Esta técnica se emplea habitualmente para encontrar nichos de mercado en los que aún tengan sitio nuestros productos. No obstante, también se puede aplicar a la BPR a la hora de estudiar las soluciones adoptadas por la competencia.

5. Infotecnología: según Hammer, esta es la herramienta básica de la Reingeniería de Procesos. En el siguiente capítulo analizaremos con mayor profundidad el papel relevante de la infotecnología en la BPR. De entre todas estas herramientas, destacaremos la última de ellas, la infotecnología, ya que se trata de la más importante de todas. La mayor parte de las acciones de Reingeniería se han fundamentado en la tecnología, dejando en un segundo plano al resto de los mecanismos aquí mencionados.

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

## 2.2.- Consideraciones para el rediseño de procesos

- ✚ Procesos quebrantados. Se pueden identificar por el extenso intercambio de información y redundancia de datos. Es originado por la degeneración de un proceso natural.
- ✚ Procesos factibles. Se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- ⬇ Mayores beneficios económicos.- Debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- ⬇ Mayor satisfacción del cliente.- Debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- ⬇ Mayor satisfacción del personal.- Debido a una mejor definición de procesos y tareas
- ⬇ Mayor conocimiento y control de los procesos
- ⬇ Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- ⬇ Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- ⬇ Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los Clientes

Para atacar nuestros problemas en el registro proponemos los siguientes pasos.

1. *Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos claves.*
2. *Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).*
3. *Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos*
4. *Reingeniería de procesos.*
5. *Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.*
6. *Seguimiento y control.*

## CAPITULO III

### PROCESO DE TOMA DE DESICIONES

#### 3.1.- Planteamiento del Problema

- a. La empresa cuenta con canales de venta como Telefónica Servicios Comerciales (TSC), Atento y Red de canales que captan Clientes e ingresan los pedidos en los sistemas corporativos donde se realiza la búsqueda de las facilidades técnicas, está se realiza a través de la dirección y el sistema automáticamente debería ubicar las facilidades que permita atender a nuestros Clientes, pero cuando se desconoce la dirección o no sabemos registrar correctamente esto hace que el sistema no pueda encontrar las facilidades y lo que hacen los canales es registrar nuevamente el pedido y anterior queda registrado como demanda no atendida para los estudios de ampliación de planta, si nuevamente se confunden en el registro vuelven a ingresar. El sistema no impide el registro de pedidos duplicados, porque tenemos Clientes empresas que nos solicitan mas de una línea.

Los registros que estén ingresados de manera errada son derivados a una asignación manual donde no existe un criterio de priorización (Negocio – Producto). Los problemas que ocurren frecuentemente

es que los Clientes de rentas bajas (Fonofácil Plus) encuentren facilidades sobre los Clientes de mayores rentas como Pymes, Empresas.

- b. Después de registrados los pedidos se deben llevar los expedientes firmados por los Clientes a Telefónica para su validación y generación del Acuerdo de Pago, los canales no traen los expedientes porque no tienen los expedientes completos extendiendo los tiempos de atención.
- c. Instalaciones recibe una gran cantidad de órdenes para atender pero como no se dan abasto observan las órdenes prolongando los tiempos de atención y generando insatisfacción en Nuestros Clientes.

Las acciones que vamos a definir deben impactar directamente a la satisfacción del Cliente y a los ingresos de la empresa.

El plan de expansión de la empresa en telefonía fija ayudará a la expansión de otros productos como el speedy, que se soporta de la red fija.

### 3.1.1.- Análisis de la Banda Ancha

Actualmente, la mayor parte de operadores Telecom a nivel mundial esperan convertir la banda ancha en la palanca de ingresos que permita superar el estancamiento de la telefonía fija. Esta búsqueda es particularmente crítica en los países desarrollados, donde la penetración de la telefonía fija y el acceso a Internet dial-up se encuentran cerca de su punto de saturación. Sin embargo, ello no ha significado necesariamente que todos los países despeguen de igual manera hacia el desarrollo de la banda ancha vía xDSL, Cable módem o tecnologías alternativas. El desarrollo del Internet de alta

velocidad ha sido heterogéneo y, si bien es posible encontrar factores en común, en general las palancas de crecimiento varían para cada mercado.

- ✚ El Este Asiático es el mercado más desarrollado: Hong-Kong, Taiwán y, en particular, Corea del Sur, lideran las estadísticas de acceso a banda ancha. El resultado es una combinación de factores culturales, tecnológicos, demográficos y de mercado. En el caso de Corea, país donde la banda ancha ha alcanzado el 54% de penetración en hogares, el apoyo del gobierno ha sido sustancial.
- ✚ Las palancas de crecimiento varían para cada mercado: la diferenciación por tarifas ha sido particularmente importante en Asia, Alemania y Canadá. Sin embargo, ha brillado por su ausencia en EE.UU. y el resto de Europa. En EE.UU. la palanca de crecimiento es la velocidad (1.5 mbps). En el Este Asiático, es la combinación de velocidad, menores tarifas y contenidos. En otros mercados (Alemania, España, Brasil) se está optando por una oferta moderada de contenidos para incentivar la demanda.
- ✚ Alta densidad poblacional como condición elemental: los elevados niveles de urbanización favorecen la eficiencia de las inversiones desplegadas para banda ancha (Asia: 118 hab/km<sup>2</sup>; Alemania: 231; Costa Nor-Este de EE.UU.: 130). En este contexto, los mercados asiáticos cuentan con una ventaja competitiva adicional: una clase media distribuida mayoritariamente en edificios y bloques de departamentos, lo que ha permitido incluso el desarrollo de modalidades de acceso como “fibre-to-the-building” (Corea del Sur, Japón).
- ✚ Presión competitiva de los operadores de cable: cuando los operadores de cable han tomado la iniciativa en un mercado, los operadores telecom dominantes se han visto presionados a lanzarse

a la carrera de la banda ancha. El caso más aleccionador es EE.UU., donde las cableras realizaron una extensa inversión para el desarrollo de una red bi-direccional. La otra cara de la moneda es Europa, donde sólo el 18% de la red es bi-direccional, lo que explica de alguna manera el bajo desarrollo de la banda ancha en esta región.

Estadísticas de la evolución de las líneas:

	Líneas instaladas	Líneas en servicio (1)	% de líneas en servicio	Densidad Telefónica(2)
<b>1994</b>	874.436	759.191	86,8%	3,21
<b>1995</b>	1.359.743	1.088.176	80,0%	4,53
<b>1996</b>	1.765.019	1.332.356	75,5%	5,45
<b>1997</b>	1.919.307	1.537.341	80,1%	6,18
<b>1998</b>	2.012.141	1.553.874	77,2%	6,14
<b>1999</b>	2.000.689	1.609.884	80,5%	6,26
<b>2000</b>	2.021.689	1.617.582	80,0%	6,19
<b>2001 (3)</b>	2.027.355	1.570.956	77,5%	5,92
<b>2002</b>	2.045.435	1.656.624	81,0%	6,15
<b>2003</b>	2.249.508	1.839.165	81,8%	6,72
<b>2004</b>	2.395.262	2.049.822	85,6%	7,33
<b>2005</b>	2.650.259	2.250.921	84,9%	8,27
<b>Mar-06</b>	2.675.628	2.289.470	85,6%	8,38

Fuente: Osiptel

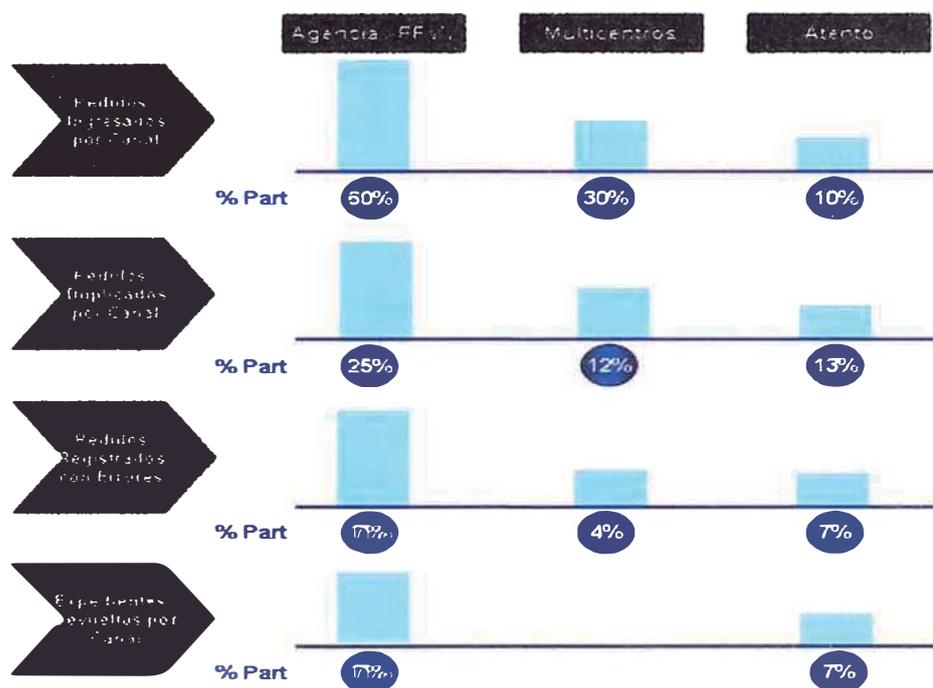
Departamento	1998	1999	2000	2001 (1)	2002Fe	2003	2004	2005	Mar-06
Amazonas	3.419	3.675	3.677	3.548	3.713	4.537	5.686	6.381	6.417
Ancash	35.469	37.781	39.811	36.718	38.884	44.294	49.980	56.097	57.274
Apurimac	4.305	4.843	4.478	4.464	4.815	5.577	6.229	6.713	6.832
Arequipa	75.660	77.463	75.420	75.085	80.492	88.641	97.931	106.961	108.854
Ayacucho	8.328	9.278	9.450	9.286	9.830	11.035	12.582	14.156	14.652
Cajamarca	13.698	14.631	15.554	15.452	16.877	20.946	25.164	30.477	31.136
Cuzco	34.949	36.989	35.040	33.449	35.041	39.235	41.322	45.288	45.960
Huancavelica	1.568	1.761	1.786	1.653	1.827	2.204	2.791	3.342	3.437
Huánuco	9.164	10.093	10.433	9.775	10.489	11.319	12.427	14.008	14.634
Ica	32.493	35.563	36.413	33.927	36.414	40.338	44.475	49.384	50.401
Junín	35.682	37.864	38.207	36.563	39.004	44.246	50.231	56.382	57.952
La Libertad	68.609	75.454	78.364	76.495	81.919	91.164	105.665	120.926	123.417
Lambayeque	41.042	44.856	46.127	44.175	49.785	56.132	64.971	73.809	75.574
Loreto	19.320	20.946	21.457	20.338	22.640	25.457	27.306	32.561	33.789
Madre de Dios	2.337	2.572	2.316	2.319	2.446	2.504	2.869	3.240	3.281
Moquegua	7.684	8.470	8.478	7.890	8.082	9.061	9.855	10.970	11.385
Pasco	2.689	3.001	3.120	2.889	2.939	3.857	4.418	5.051	5.198
Piura	37.615	41.180	43.118	40.758	47.570	54.238	65.652	76.778	79.438
Puno	16.773	17.958	18.411	16.612	16.858	19.876	21.724	23.468	23.965
San Martín	10.656	11.930	12.409	13.136	14.360	16.266	18.815	22.591	23.034
Tacna	18.636	19.932	19.551	17.505	17.715	18.655	19.964	21.878	22.354
Tumbes	5.864	6.610	7.118	6.367	7.146	7.978	9.203	10.302	10.518
Ucayali	10.086	11.333	12.086	11.094	12.340	13.835	15.217	17.698	18.094
Lima y Callao	1.057.828	1.075.701	1.074.758	1.051.458	1.095.438	1.207.770	1.335.345	1.442.460	1.461.874
<b>TOTAL</b>	<b>1.553.874</b>	<b>1.609.884</b>	<b>1.617.582</b>	<b>1.570.956</b>	<b>1.656.624</b>	<b>1.839.165</b>	<b>2.049.822</b>	<b>2.250.921</b>	<b>2.289.470</b>

Fuente: Osiptel

### 3.1.2.- Registro por canal

Los canales de venta registran los pedidos directamente en nuestros aplicativos comerciales, donde podemos evidenciar que el 60% de las ventas provienen de las agencias de venta autorizadas y la fuerza de venta directa.

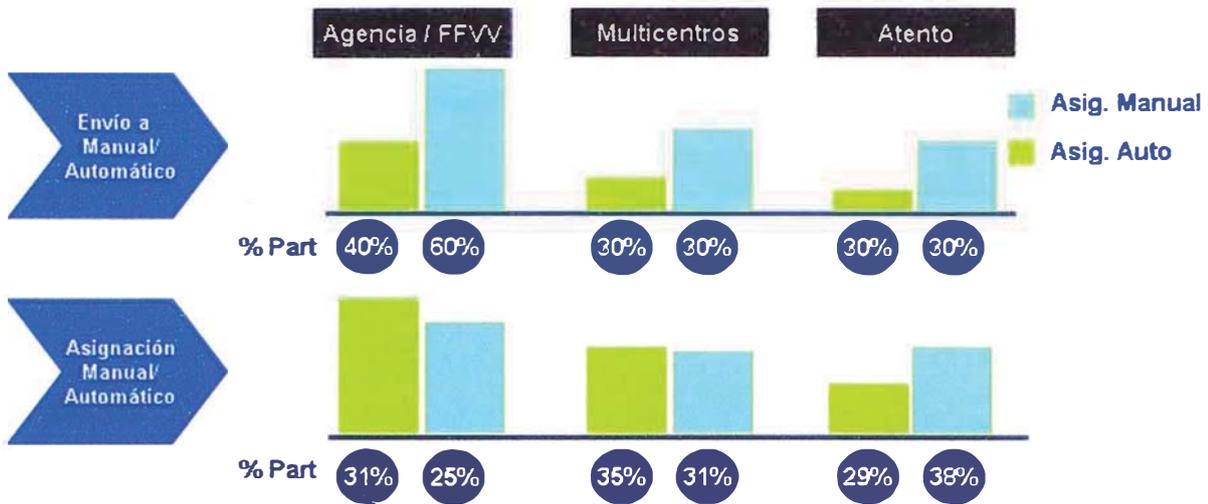
Las agencias de venta es el canal que mayor cantidad de errores tiene en el momento del registro 25% de pedidos duplicados y un 11% de pedidos mal ingresada la dirección del cliente.



Fuente.- Telefónica

### 3.1.3.- Asignación de Facilidades Técnicas

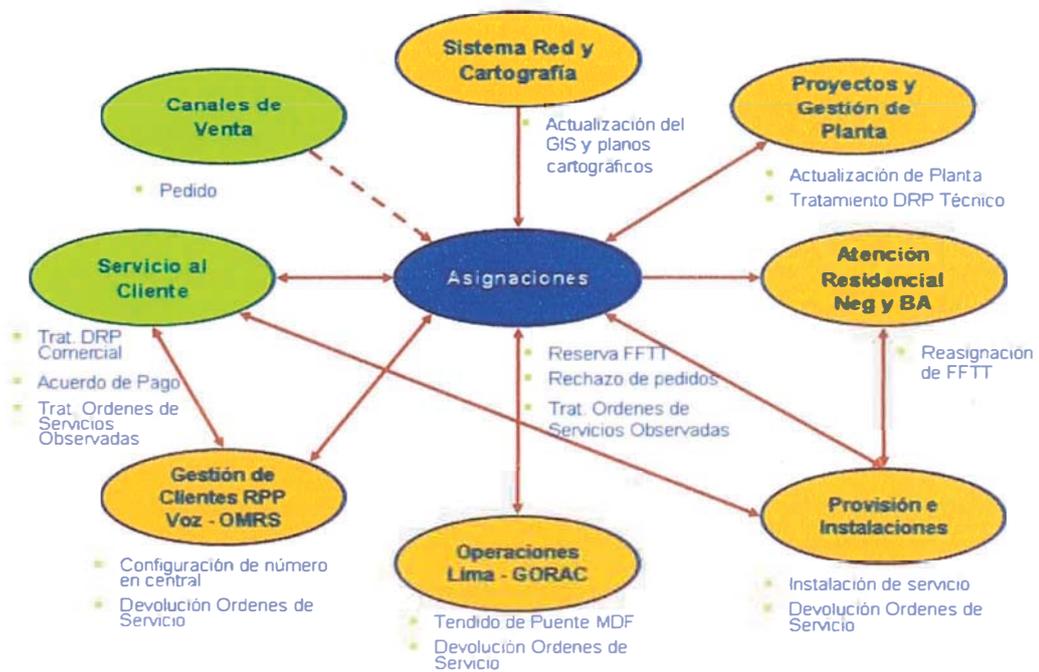
De todos los pedidos registrados el 60% es derivado a una asignación manual retrasando el flujo normal. Esto es originado por el mal ingreso de la dirección.



Fuente: Telefónica

### 3.1.4.- Diagrama de las relaciones de asignación

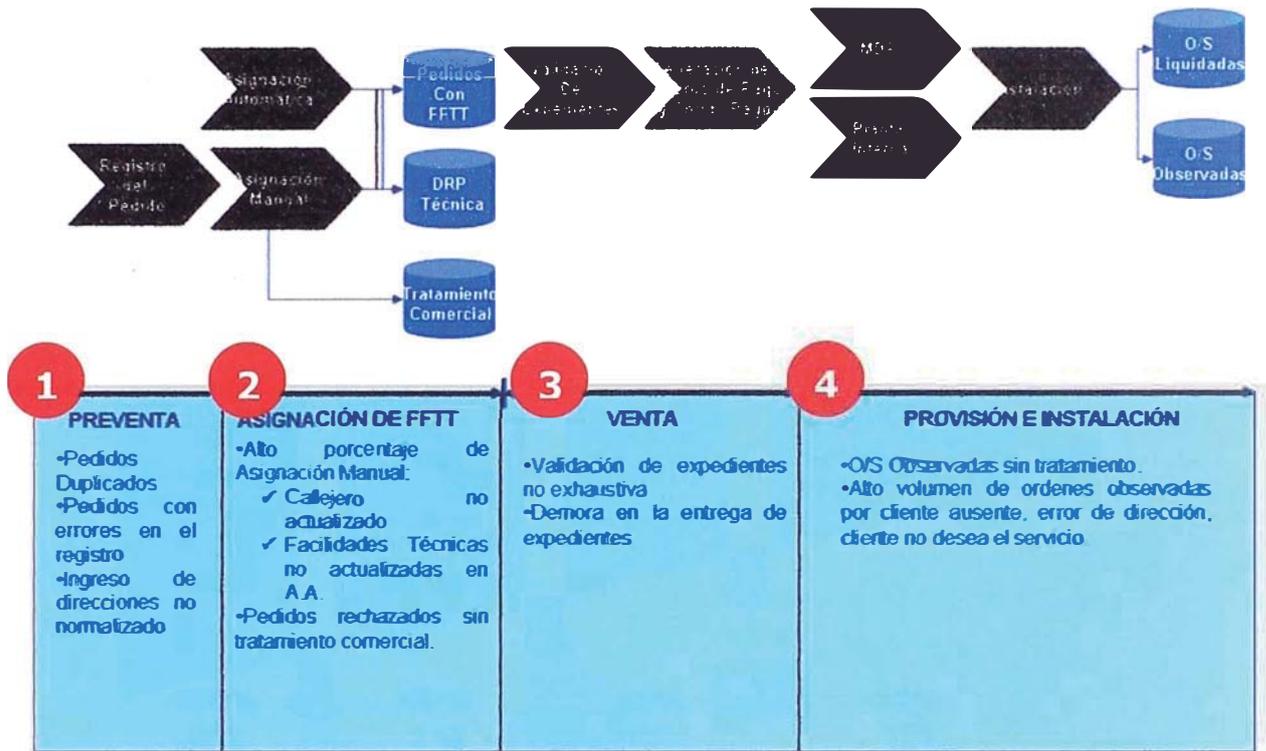
El área de asignaciones interactúa con todas las áreas de la empresa para poder asignar un número telefónico al Cliente.



Fuente: Telefónica

### 3.1.5.- Problemática Identificada

Se ha elaborado un flujo de atención podemos identificar 4 puntos donde se estancan los pedidos, retrasando el proceso de atención.

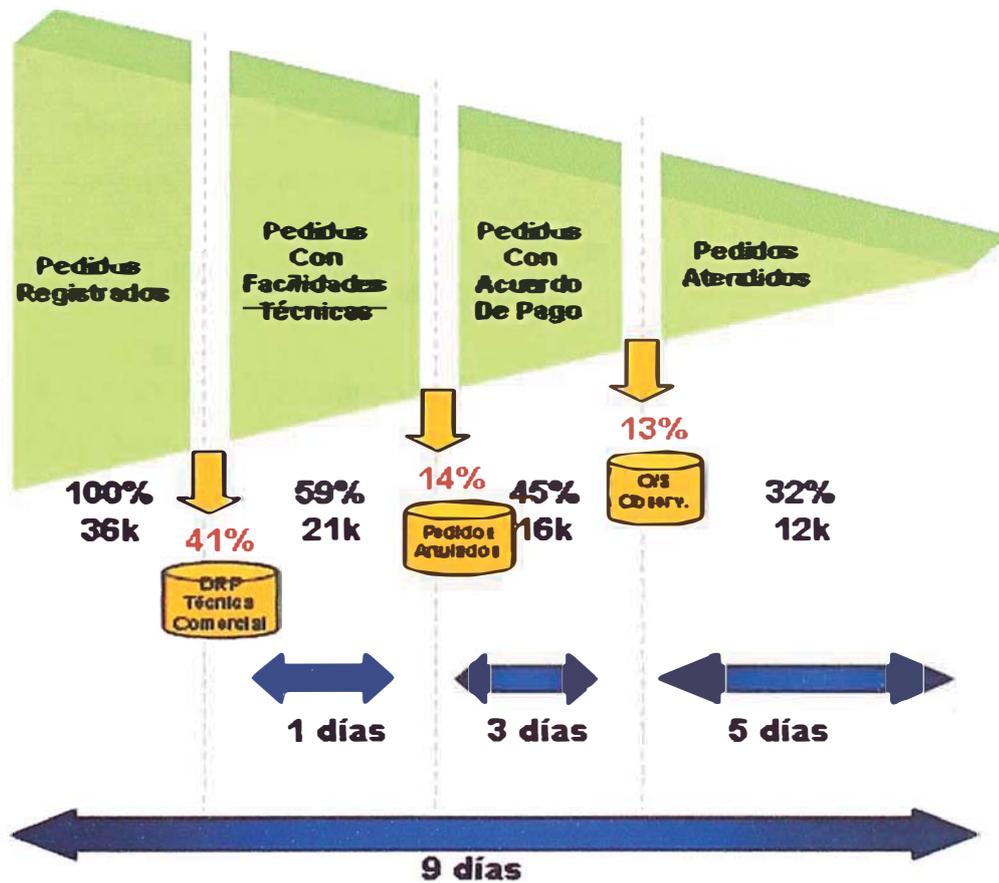


Fuente.- Telefónica

### 3.1.6.- Análisis Cuantitativo

Se puede identificar que el 32% de los pedidos registrados llegan a convertirse en altas nuevas, teniendo 3 bolsas de pendientes que se forman en la cadena de atención.

1. DRP.- Pedidos que no pueden ser atendidos por problemas de registros o facilidades técnicas.
2. Pedidos Anulados.- Porque el cliente desiste de la petición por que no lo atendieron en los tiempos establecidos.
3. Pedidos Observados.- No puede ejecutarse la instalación porque el Cliente ya no desea la línea o se puede ubicar la dirección.



Fuente: Telefónica

## 3.2. Alternativas de Solución

### 3.2.1.- Registro de los Pedidos

- ✚ Modificar los aplicativos comerciales que impida el registro de pedidos duplicados.
- ✚ Diseñar una Web que permita el registro de los pedidos por los canales y que tenga una interfaz grafica para la localización de las direcciones.
- ✚ Antes de registrar los pedidos que realicen la búsqueda de la dirección en la interfaz grafica y luego ingresen esta dirección normalizada en el legacy.

### 3.2.2.- Asignación de Facilidades Técnicas

- ✚ Diseñar un aplicativo que permita priorizar los pedidos por Negocio y Producto.
- ✚ Actualizar el callejero que permita ubicar todas las direcciones.
- ✚ Modificar los sistemas comerciales para ejecutar la priorización.
- ✚ Esperar la llegada de ATIS para diseñar un entorno paralelo.

### 3.2.3.- Validación de Expedientes

- ✚ Después del registro por parte de los canales, enviar vía mail las inscripciones de los Clientes para generar acuerdo de pago.
- ✚ Telefónica debe registrar los pedidos.

- ✦ Capacitar a las agencias para la validación de los expedientes y generar automáticamente el acuerdo de pago.

#### 3.2.4.- Ordenes Observadas

- ✦ Formar el equipo de back office que realice tratamiento a los Clientes a través de cartas o telefónicamente.
- ✦ Enviar cartas a los Clientes diariamente derivándolos al 080022299 para reprogramar su pedido, caso contrario se anula el pedido.
- ✦ Dimensionar la carga por Contrata.

### 3.3. Metodología de Solución

#### 3.3.1.- Análisis de la Demanda.-

La creciente necesidad de conocer la demanda de los distintos grupos de consumo en el caso peruano y los límites de la información proporcionada por estimaciones realizadas para otras economías motivaron que OSIPTEL solicitara a un grupo de investigadores del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) la elaboración de un estudio de demanda de los servicios de telefonía básica para el caso de la economía peruana. El estudio propuesto fue uno que permitiera simultáneamente entender las decisiones de acceso y uso de los usuarios, así como los efectos de cambios en el esquema tarifaria sobre el bienestar de los usuarios y los ingresos de la empresa concesionaria. La información de demanda permitiría al organismo regulador negociar políticas alternativas como la implementación de planes de consumo diferenciados por tipo de cliente.

Para desarrollar el estudio se construyó una encuesta ad-hoc que fue aplicada a 1,707 hogares localizados en zonas urbanas del país. La encuesta fue diseñada para obtener la información necesaria para caracterizar el patrón de consumo de los hogares según estrato socioeconómico. Las encuestas fueron aplicadas en dos etapas entre los años 1996 y 1998. En la primera etapa se recolectó información de tres niveles socioeconómicos (NSE) de Lima Metropolitana (los llamados grupos socioeconómicos alto, medio y bajo), mientras que en la segunda etapa se analizó al grupo de consumo restante en Lima Metropolitana (denominado muy bajo), así como a los NSE alto, medio y bajo de las ciudades de Arequipa, Chiclayo, Cusco y Trujillo. Con los resultados de las encuestas se estimaron las demandas por servicios.

En el estudio se enfatiza la separación entre la decisión de comprar una línea (acceder a la red de telefonía) y la decisión de consumir los servicios (cantidad de minutos llamados). Esta separación de las decisiones de acceso y uso es particularmente relevante en el caso de la economía peruana en la que existe una baja utilización de los servicios (un porcentaje reducido de hogares accede a la red) y un bajo consumo de los distintos servicios. La estimación de una ecuación de acceso, además de proporcionar información valiosa sobre el comportamiento de los hogares en los distintos niveles socioeconómicos, permite estimar adecuadamente las demandas de los servicios. De otro lado, la metodología empleada utiliza información "semiagregada", es decir, se utilizan datos al nivel de los hogares aunque no se distingue entre los diferentes tipos de llamada. Este tipo de información es particularmente adecuado para distinguir entre los efectos generados por el conjunto de precios del sector telecomunicaciones (tarifas, costo de instalación, renta), el ingreso familiar y las variables socioeconómicas sobre el acceso y uso de los servicios.

Durante este período se terminó la estimación de la demanda residencial de servicios telefónicos para el Perú y se realizó un avance de la estimación de la demanda comercial de estos servicios para Lima Metropolitana. Los consultores y OSIPTEL (Gerencia de Políticas Regulatorias y Planeamiento Estratégico) convinieron en iniciar el trabajo estimando la demanda residencial por servicios telefónicos, debido a que los hogares con servicio telefónico representaban alrededor del 75% del consumo total de servicios de telecomunicaciones.

En la I Etapa del proyecto, realizada en 1996, se inició el trabajo de la demanda residencial para los Niveles Socioeconómicos (NSE) alto (A), medio (B) y bajo (C) de Lima Metropolitana. En ese momento se excluyó el nivel Muy Bajo (D) debido a baja penetración. Dado a que no existían fuentes primarias de información apropiadas para realizar la estimación de la demanda, se llevó a cabo una encuesta ad-hoc.

Los resultados obtenidos en la I Etapa permitieron determinar las principales características sociodemográficas de los hogares pertenecientes a estos estratos y sirvieron para caracterizar sus patrones de tenencia y uso de servicios de telecomunicaciones. Un resultado importante fue la existencia de comportamientos muy distintos entre los tres estratos socioeconómicos considerados, por lo que fue necesario realizar estimaciones separadas para cada uno de ellos. Debido a que en esta I Etapa del proyecto la muestra sólo cubrió un segmento del mercado total, los resultados obtenidos en 1996 solo sirvieron para proyectar la facturación de los NSE encuestados. La falta de información sobre el conjunto de la demanda por servicios de telecomunicaciones limitaba la utilidad de la información obtenida.

Con la finalidad de completar el estudio y tener una visión global de la demanda por comunicaciones a nivel de todo el país. En 1997 OSIPTEL decidió extender el Estudio de Demanda de Servicios Telefónicos básicos en las siguientes áreas:

i) Incluir al resto de consumidores residenciales de Lima Metropolitana, vale decir, al NSE Muy Bajo (D). Para ello era necesario realizar una encuesta de hogares de este estrato socioeconómico.

ii) Incorporar la demanda residencial para el resto del país. Los resultados obtenidos para Lima Metropolitana no serían aplicables a las ciudades del resto del país, donde las redes locales son mucho más pequeñas. Ello motivó la realización de estimaciones de demanda residencial para todos los NSE de Arequipa, Cusco, Chiclayo y Trujillo, con el fin de poder realizar inferencias sobre el comportamiento de la demanda a nivel nacional. De esta manera, OSIPTEL podrá simular los efectos de los ajustes de tarifas telefónicas y otras variables relevantes sobre dicha demanda a nivel nacional.

El Estudio de Demanda se convierte en un instrumento valioso para OSIPTEL, al permitirle evaluar cuantitativamente la posible respuesta de los diferentes usuarios de servicios de telefonía a cambios en las tarifas de estos servicios y a otras variables sociodemográficas importantes, así como evaluar diferentes propuestas de planes tarifarios que permitan diseñar estrategias de política tarifaria a implementarse. Asimismo, los propios resultados de las encuestas residenciales (y de empresas, que no se presentan en este libro) constituyen un aporte valioso, pues permiten entender mejor los comportamientos diferenciados de los usuarios en los diferentes servicios de telecomunicaciones (telefonía básica, celular, buscapersonas, cable, entre otros), y realizar inferencias sobre el comportamiento de la demanda a nivel nacional.

### 3.4. Toma de decisiones

#### 3.2.1.- Registro de los Pedidos

- ✚ Por el momento no podemos realizar modificaciones en los aplicativos comerciales porque en Septiembre se implementa el sistema ATIS AC que gestiona la atención comercial a nivel regional. Se esta coordinando con el regional para incluirlo como desarrollo para la siguiente versión.
- ✚ A través del registro de una Web podemos mostrar alarmas que nos que el Cliente cuenta ya con un pedido (la llave será el DNI o RUC) después de realizar esta validación el pedido registrado deberá viajar a nuestros aplicativos comerciales continuando el proceso normal. Así mismo se contará con un entorno grafico para la localización de las direcciones y asignar las facilidades técnicas correctas.
- ✚ Los canales antes de registrar los pedidos en el sistema corporativo deben verificar la dirección en el aplicativo Web de direcciones para poder registrar esta de manera normalizada.

#### 3.2.2.- Asignación de Facilidades Técnicas

- ✚ Actualizar el catastro de direcciones con los nuevos nombres de las direcciones para poder asignar las facilidades técnicas evitando que los pedidos ingresen a la asignación manual. En esta etapa no existe priorización porque los pedidos son atendidos en línea (FIFO).
- ✚ La priorización se realizará a través de un aplicativo en fox que nos permita ordenar los pedidos por Negocio y Producto y solo será aplicable a la asignación manual.

- ✚ Por el momento no se pueden modificar los aplicativos comerciales para la priorización por los elevados costos e impacto en el aplicativo regional ATIS AC.

### 3.2.3.- Validación de Expedientes

- ✚ Para las líneas de mayor valor (Clásicas) una vez registrado el pedido las agencias deben enviar un e-mail con los datos del Cliente para avanzar los acuerdos de pago, posteriormente se revisará la documentación del Cliente.
- ✚ La centralizar el registro de los pedidos es problemático por la cantidad de personas que se necesitaría para atender a todos los canales (30 personas).
- ✚ Es peligroso que los canales validen la documentación y el sistema genere automáticamente el acuerdo de pago, posibles riesgos de fraude así mismo el personal de estas es rotativo.

### 3.2.4.- Ordenes Observadas

- ✚ Conformación del equipo de back office (15 personas) para realizar el tratamiento telefónico a los Clientes para reprogramar las ordenes, el problema es que no todos los Clientes que solicitan una línea proporcionan un teléfono de contacto.
- ✚ Se entregará cartas a través de las contratas invitando a los Clientes a llamar al 0800 (línea gratitudita) donde solicitan su reprogramación.
- ✚ Las contratas tienen tiempos de atención de 5 días por lo que esperan hasta el final para atender a los Clientes.

### 3.5.- Estrategias Adoptadas

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos.

#### 1. Preventa

Nº	ANS	Area que Otorga el Servicio	Objetivo	Situación Actual
1	Control del registro de pedidos de alta nueva duplicados por canal de venta	Canales de Venta	0.5% del total de pedidos registrados en el mes	Agencias y FV: 25% Atento: 12% Multicentros: 13%
2	Control de pedidos registrados con error por canal de venta	Canales de Venta	3% del total de pedidos trabajados por el área de Asignaciones en el mes.	Agencias = 10% FFVV Directa = 11% Atento = 7% TSC = 5%
3	Control de ordenes de servicio observadas por error en el registro	Canales de Venta	3% del total de ordenes de servicio trabajados por el área de Provisión e Instalación en el mes.	13 53% del total de O/S trabajadas
4	Control de Malas Ventas (cliente no desea servicio)	Canales de Venta	Máximo 1.5% del total de ordenes de servicio trabajadas.	Agencias y FV = 3% Atento = 2.4% TSC = 1%

Nº	ANS	Area que otorga el Servicio	Objetivo
001	Asignación de facilidades técnicas de Pedido Presencial	Supervisión de Asignación Residencial Lima	Plazo de 18 minutos desde el registro del pedido Cumplimiento del objetivo al 90%
002	Asignación de facilidades técnicas de Pedido No Presencial	Supervisión de Asignación Residencial Lima	Plazo de 28 minutos desde el registro del pedido Cumplimiento del objetivo al 90%
003	Tratamiento de Pedidos DRP Técnica	Supervisión de Proyectos y Gestión de Planta	Plazo de 2 días desde la calificación del pedido en la DRP Técnica hasta su derivación para su resolución o cancelación Cumplimiento del objetivo al 90% de los pedidos de la DRP Técnica
004	Evaluación de facilidades técnicas de los pedidos DRP por Planta Saturada	Supervisión de Proyectos y Gestión de Planta	Plazo de 1 semana a partir de la calificación del pedido en la DRP Cumplimiento del objetivo: al 80% de los pedidos tratados por Planta Saturada
005	Estudios de demanda de pedidos no atendidos por planta saturada	Supervisión de Proyectos y Gestión de Planta	Plazo de 1 mes a partir de la evaluación de facilidades técnicas DRP Cumplimiento del objetivo: al 80% de los pedidos no atendidos por planta saturada
006	Estudios de demanda de pedidos no atendidos por falta de planta	Sub Gerencia de Planificación y Tecnología	Plazo de 1 mes a partir de la calificación del pedido en la DRP Cumplimiento del objetivo: al 80 % de los pedidos no atendidos por falta de planta

007	Gestión de facilidades técnicas de pedidos Pendiente de Conmutación	Sub Gerencia de Planificación y Tecnología	Plazo de 15 días a partir de la calificación del pedido en la DRP Cumplimiento del objetivo: al 80% de los pedidos no atendidos por falta de facilidades técnicas de planta interna
008	Entrega de información para actualización de planta	- Sub Gcia. Diseño y Construcción Redes de Acceso - Sub Gcia. Operaciones Acceso y Clientes Lima - Sub Gcia. Ing. Redes y Plataformas - Sub Gcia. Planificación y Tecnología	Plazo máximo de envío de información <= 5 días a partir de la ejecución de la obra o mantenimiento. Cumplimiento del objetivo al 95% de obras ejecutadas.
009	Actualización de facilidades técnicas	Supervisión de Proyectos y Gestión de Planta	Plazo máximo de actualización de planta desde la recepción de la información, dependiendo si el proyecto es: - Gran envergadura <= 5 días - Mediana envergadura <= 3 días - Baja envergadura o mantenimiento <= 2 días Cumplimiento del objetivo al 95% de obras ejecutadas
010 ( <sup>1</sup> )	Tratamiento de pedidos rechazados: 1era Instancia	Gerencia de Servicio al Cliente	Plazo de 2 días Cumplimiento del objetivo al 95%
011 ( <sup>1</sup> )	Tratamiento de pedidos rechazados: 2da Instancia.	Canales de Venta	Plazo de 3 días Cumplimiento del objetivo al 95%

### 3. Venta

Nº	ANS	Area que otorga el Servicio	Objetivo	Situación Actual
001	Procesamiento de Expedientes de Venta	Jefatura de Gestión de la Oferta	Plazo 1 día 100% de expedientes recibidos deben ser validados en el plazo	Su cumple con el plazo.
002	Ventas Concretadas	Canales de Venta	80% ventas concretadas	60% - 70% ventas concretadas
003	Calidad de expedientes de ventas	Canales de Venta	3% de expedientes devueltos del total de expedientes entregados	Agencias y FV :: 7,2% Atento: 6,8%
004	Entrega de Expedientes de Venta	Canales de Venta	Agencias/FVD : 1 día Atento : 3 días	Agencias /FVD: 2días Atento : 3 días
005	Regularización de Expedientes	Canales de Venta	2 días	No se ha medido a la fecha
006	Calidad del Procesamiento de Expedientes de Ventas	Jefatura de Gestión de la Oferta	95% de expedientes	No se ha medido a la fecha
007	Horario de Atención a Canales de Venta	Jefatura de Gestión de la Oferta	De 9:30 am a 6pm : Los expedientes serán recibidos por el área de Registro y Control de Ventas. De 6pm en adelante : Los expedientes serán recibidos por Vigilancia	

#### **4. Instalación**

N°	ANS	Area que otorga el Servicio	Objetivo
001	<b>Instalación de Ordenes de Servicios sin agendamento</b>	Jef. Provisión de Servicios	Plazos de acuerdo a segmento de cliente - ME y PE: <= 1 día - Sohos : <= 1 día - Oro : <= 2 días - Plata : <= 3 días - Bronce <= 5 días - Plomo <= 6 días - Fierro <= 7 días Cumplimiento del objetivo al 95% de las órdenes de servicios.
002	<b>Instalación de Ordenes de Servicios Agendados</b>	Jef. Provisión de Servicios	Instalación en fecha y banda horaria definida en Agend@red Cumplimiento del objetivo al 90% de las órdenes de servicio con agendamento
003	<b>Ordenes de Servicio Observadas</b>	Jef. Provisión de Servicios	Cantidad de devoluciones <= 3% del total de órdenes formuladas Cumplimiento del objetivo al 95 % de órdenes formuladas
004	<b>Tratamiento de Ordenes de Servicios Observadas a Asignaciones</b>	Jef. Asignaciones	Plazo no mayor a 1 semana a partir de la devolución de la orden de servicio Cumplimiento del objetivo al 95% de las órdenes de servicios observadas para Asignaciones

Nº	SubProceso	Cod. PC.	Punto de Control	Cod. Ind.	Indicador	Responsable del Cumplimiento		Responsable de Medición	Objetivo	Resultado	
						Gerencia	Area				
1	PreVenta	1.1	Control del registro de pedidos por canal	1.1.1	Pedidos duplicados por Canal de Venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	0.5%	x%	
				1.1.2	Pedidos registrados con errores por Canal de Venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	3%	x%	
		1.2	Control de Ventas Ficticias	1.2.1	Pedidos registrados y no solicitados por el cliente por Canal de Venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	1.5%	x%	
		1.3	Control del registro de Ordenes de Servicio por canal	1.3.1	Ordenes de Servicio Observadas por errores en el registro del pedido por Canal de Venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	3%	x%	
2	Asignación	2.1	Control del Seguimiento y Tratamiento de los pedidos de la DRP Comercial	2.1.1	Pedidos rechazados por Asignaciones subsanadas en plazo por Servicio al Cliente	Gerencia de Servicio al Cliente	Jefatura de Gestión de la Oferta	Jefatura de Planificación y Gestión de Ventas	95% Plazo 2 días	x%	
				2.1.2	Pedidos rechazados por Asignaciones subsanadas en plazo por los Canales de Venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	95% Plazo 3 días	x%	
3	Ventas	3.1	Control de la calidad de expedientes de ventas	3.1.1	Expedientes Devueltos por Canal de Venta	Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	3%	x%	
4	Provisión e Instalación	4.1	Control del Seguimiento y Tratamiento de las O/S observadas	4.1.1	Ordenes de Servicio Observadas subsanadas en plazo por Servicio al Cliente	Gerencia de Servicio al Cliente	Jefatura de Gestión de la Oferta	Jefatura de Planificación y Gestión de Ventas	95% Plazo 2 días	x%	
				4.1.2	Ordenes de Servicio Observadas subsanadas en plazo por los canales de venta	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center	Multicentros Agencias Autorizadas/FV Atento	Jefatura de Gestión de la Oferta	95% Plazo 2 días	x%	

1	Asignación de Facilidades Técnicas	1.1	Efectividad de la asignación	1.1.1	<a href="#">Pedidos tratados por Proceso Automático</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir (x% del total de pedidos registrados al mes)	(Total de pedidos evaluados por el "asignador automático" en el mes / Total de pedidos registrados en el mes) x 1
				1.1.2	<a href="#">Pedidos Asignados por Proceso Automático</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir (x% del total de pedidos atendidos por "asignador automático" al mes)	(Total de pedidos asignados por el "asignador automático" en el mes / Total de pedidos asignados en el mes) x 100
				1.1.3	<a href="#">Facilidades Técnicas Inconformes</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir X%	(Volumen de pedidos con facilidades técnicas inconformes / volumen de pedidos asignados) x 100
		1.2	Actualización de planta	1.2.1	<a href="#">Oportunidad de entrega de información de Facilidades Técnicas</a>	Gerencia de Planificación y Desarrollo	Sub Gerencia de Planificación y Tecnología	Gerencia de Accesos	Por definir (x% del total de obras ejecutadas del mes) Plazo máximo de envío de información <= x días a partir de la ejecución de la obra o mantenimiento.	(Volumen de obras ejecutadas informadas a Proyectos en plazo / Volumen de obras ejecutadas) x 100
				1.2.2	<a href="#">Actualización de Asignador Automático</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Accesos	Por definir x% . Plazo máximo de actualización de planta desde la recepción de la Información, dependiendo si el proyecto o trabajo es de: - Gran envergadura <= x días - Mediana envergadura <= y días - Baja envergadura o mantenimiento <= z día	(Volumen de obras ejecutadas actualizadas / Volumen de obras ejecutadas) x 100
		2	Tratamiento de DRP Técnica	2.1	Plazos de revisión DRP	2.1.1	<a href="#">Pedidos tratados DRP Técnica</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente
2.2	Plazos de resolución					2.2.1	<a href="#">Pedidos Evaluados DRP por Planta Saturada</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente
2.2.2	<a href="#">Estudios de demanda por Planta Saturada</a>			Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir x% Plazo de evaluación de x días a partir de la evaluación de facilidades técnicas de pedidos rechazados or Planta Saturada	(Volumen de pedidos con inicio de estudio / Volumen de Pedidos no atendidos por planta saturada) x 100		
2.2.3	<a href="#">Estudios de demanda por falta de planta</a>			Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir x% Plazo de evaluación de x días a partir de la calificación del pedido en la DRP	(Volumen de pedidos que requieren estudio / Volumen de Pedidos no atendidos por falta de planta) x 10		
2.2.4	<a href="#">Gestión de facilidades técnicas de Planta Interna</a>			Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	Por definir x% Plazo de evaluación de x días a partir de la calificación del pedido en la DRP	(Volumen de pedidos con gestión de FFTT de PI / Pedidos no atendidos por falta FFTT de PI) x 1		

3	Instalación	3.1	Plazos de instalación	3.1.1	<a href="#">Ordenes de Servicios Instalados en plazo sin agendamento</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Provisión de Servicios	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Plazos de instalación de acuerdo a segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oro &lt;= 24 horas</li> <li>- NPP Carterizado &lt;= 24 horas</li> <li>- NPP No Carterizado &lt;= 48 horas</li> <li>- Plata &lt;= 48 horas</li> <li>- Bronce &lt;= 120 horas</li> <li>- Plomo &lt;= 120 horas</li> <li>- Destruidores &lt;= 120 horas</li> </ul>	(Volumen de órdenes de servicios instaladas sin agendamento / Volumen de órdenes de servicios formuladas sin agendamento) x 100
				3.1.2	<a href="#">Ordenes de Servicios Instalados en plazo con agendamento</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Provisión de Servicios	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Instalación en fecha y banda horaria definida en Agend@red</p>	(Volumen de órdenes de servicios instaladas en fecha y banda horaria de Agend@red/ Volumen de órdenes de servicios)
				3.1.3	<a href="#">Ordenes de Servicios atendidos en plazo por MDF</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Operaciones Lima	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Plazo de instalación de acuerdo a segmento de cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oro &lt;= 6 horas</li> <li>- NPP Carterizado &lt;= 6 horas</li> <li>- NPP No Carterizado &lt;= 12 horas</li> <li>- Plata &lt;= 12 horas</li> <li>- Bronce &lt;= 24 horas</li> <li>- Plomo &lt;= 24 horas</li> <li>- Destruidores &lt;= 24 horas</li> </ul>	(Volumen de órdenes de servicios atendidas en MDF/ Volumen de órdenes de servicios formuladas) x 100
				3.1.4	<a href="#">Ordenes de Servicios atendidos en plazo por Planta Interna</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Gestión de Clientes RPP - Yoz	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Plazo de instalación de acuerdo a segmento de cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oro &lt;= 6 horas</li> <li>- NPP Carterizado &lt;= 6 horas</li> <li>- NPP No Carterizado &lt;= 12 horas</li> <li>- Plata &lt;= 12 horas</li> <li>- Bronce &lt;= 24 horas</li> <li>- Plomo &lt;= 24 horas</li> <li>- Destruidores &lt;= 24 horas</li> </ul>	(Volumen de órdenes de servicios atendidos en central / Volumen de órdenes de servicios formuladas) x 100
4	Tratamiento de Ordenes de Servicio Observadas	3.2	Nivel de satisfacción del cliente	3.2.1	<a href="#">Nivel de satisfacción del cliente por el servicio de instalación</a>	Telefónica Servicios Técnicos	Calidad de Servicio	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% de encuestas satisfactorias en un plazo de ejecución de un (01) posterior a la liquidación de la orden de servicio.</p>	(Volumen de encuestas satisfactorias realizadas en el plazo / Volumen total de encuestas realizadas) x 100
				4.1	Ordenes de Servicio Observadas	4.1.1	<a href="#">Ordenes de Servicios Observadas</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Provisión de Servicios	Gerencia de Servicios al Cliente
		4.2	Plazos de resolución	4.2.1	<a href="#">Tratamiento de Ordenes de Servicios Observadas a Asignaciones</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jefatura de Asignaciones	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Plazo no mayor a x días a partir de la devolución de la orden de servicio</p>	Volumen de O/S Observadas atendidas y gestionadas en plazo por Asignaciones/ Volumen de O/S devueltas para Asignaciones) x 100
				4.2.2	<a href="#">Tratamiento de Ordenes de Servicios Observadas a Instalaciones</a>	Gerencia Central de Red y Operaciones	Jef. Provisión de Servicios	Gerencia de Servicios al Cliente	<p>Por definir x% Plazo no mayor a x días a partir de la devolución de la orden de servicio</p>	Volumen de O/S Observadas atendidas y gestionadas en plazo por Asignaciones/ Volumen de O/S devueltas para Asignaciones) x 100

## INDICADOR

<b>Gerencia:</b>	Sub. Gerencia de Multicentros Sub Gerencia de Ventas TSC Sub. Gerencia de Call Center																	
<b>Responsable:</b>	Multicentros Agencias Autorizadas/ Fuerza de Ventas Atento																	
<b>Código:</b>	1.1.1	<b>Indicador:</b>	Pedidos duplicados por Canal de Venta															
<b>Tipo de Indicador:</b>	Operativo																	
<b>1. Definición</b>																		
<b>1.1 Expresión Conceptual:</b>																		
El indicador mide el porcentaje de pedidos de alta nueva duplicados en el mes por canal de venta. Valida los pedidos registrados en el mes contra todos los pedidos registrados a la fecha de corte.																		
<u>Pedido Duplicado:</u> Pedido para el mismo cliente y la misma dirección de instalación o pedidos con la misma dirección de instalación inscritas por diferente canal.																		
<b>1.2 Fórmula</b>																		
$(\text{Total de pedidos duplicados en el mes} / \text{Total de pedidos ingresados en el mes}) \times 100$																		
<b>2. Objetivo</b>																		
0.5% del total de pedidos registrados en el mes.																		
<b>3. Periodicidad</b>																		
<b>3.1 Fecha de Emisión:</b>	Primera semana del mes siguiente																	
<b>3.2 Frecuencia:</b>	Diario																	
<b>3.3 Período de Medición:</b>	Mensual																	
<b>4. Niveles de Referencia</b>																		
<p>Indicador &gt; 1 % <span style="color: red;">●</span></p> <p>0.5% &lt; Indicador &lt; 1% <span style="color: yellow;">●</span></p> <p>Indicador &lt; 0.5% <span style="color: green;">●</span></p>																		
<b>5. Niveles de Reporte</b>																		
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Frecuencia</th> </tr> <tr> <th>Mensual</th> <th>Semanal</th> <th>Diario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerencia de Servicio al Cliente</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Gerencia de Marketing y Clientes</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Frecuencia			Mensual	Semanal	Diario	Gerencia de Servicio al Cliente	X		X	Gerencia de Marketing y Clientes	X		
	Frecuencia																	
	Mensual	Semanal	Diario															
Gerencia de Servicio al Cliente	X		X															
Gerencia de Marketing y Clientes	X																	
<b>6. Fuentes de Información</b>																		
Omega																		

Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.

Proceso	Unidades
PRE VENTA	Multicentros Lima
VENTA	Ventas
	Call Center
TRATAMIENTO DE	Servicio al Cliente
DRP Y ORDENES DE	Evaluación y Registro
SERVICIO	Planificación y Gestión de Ventas
OBSERVADAS	
ASIGNACION DE FTT	Jefatura Asignaciones Asignación Residencial Lima Atención Residencial Negocios y Banda Ancha Proyectos y Gestión de Planta
INSTALACIONES	Sup. TBA Residencial Lima Gestión de Clientes RPP-Voz
REGULACION	Jef. Asesoría Técnica Regulación
TELEFONIA LOCAL	Seg. Rentas Bajas Gestión de Planta

## CAPITULO IV

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En el presente trabajo se analizado cada etapa del proceso identificando las oportunidades de mejora y los objetivos que tenemos que alcanzar en cada una de ellas.

#### 5.1.- Beneficios Cuantitativos

RUBRO	BENEFICIOS CUANTITATIVOS							
	Situación Actual		Resultados Esperados		Ahorro Mensual		Anual	
Reducción de duplicados	7000	20%	1050	3%	5,950	29,750	357,000	
Reducción de pedidos con error	3150	9%	1050	3%	2,100	10,500	126,000	
Tratamiento DRP (si se concreta el 10% con renta promedio mensual 40 soles)			315	10%		12,600	151,200	
<b>Ordenes de Servicio Observadas</b>								
Ciente no desea	750	5%	300	2%	450	4,950	59,400	
Dirección Incorrecta / Cliente no identificado	2100	14%	450	3%	1,650	18,150	217,800	
Ciente Ausente	3000	20%	1500	10%	1,500	16,500	198,000	
Tratamiento de observadas (si se concreta el 10% sin subsanar mensualmente con renta promedio mensual 36 soles)	900	6%	1500	10%	600	24,000	288,000	
Expedientes devueltos	9408	7%	4092	3%	538	1,075	12,902	
<b>Total:</b>						<b>117,525</b>	<b>1,416,302</b>	

Reducción	35000
Ciente de Asignación	5
Ciente de Inactivación	6
Ciente de Análisis de Expedientes	2

(\* ) Los datos son aproximados por la confidencialidad de la información.

## 5.2.- Beneficios Cualitativos

- ↓ Reducción del Tiempo de atención de los pedidos
- ↓ Incremento de la satisfacción y la confianza del Cliente
- ↓ Incremento del volumen de pedidos atendidos mensualmente.
- ↓ Evitar penalizaciones del ente regulador
- ↓ Reducción de reprocesos.
- ↓ Dimensionamiento real de la demanda registrada pendiente (DRP)

En la evaluación de impacto económico podemos darnos cuenta que optimizando o cambiando los procesos podemos generar un ahorro de 117 mil mensual.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✚ Se han definido nuevos procesos en cada etapa del proceso.
- ✚ Se tiene que implementar la página Web para poder disminuir la cantidad de pedidos duplicados.
- ✚ Se tiene que definir un equipo especial para el tratamiento de las órdenes observadas.
- ✚ El objetivo de atención de los Clientes (95% en 7 días) debe estar alineado en todas las áreas de apoyo, se deben cambiar los objetivos por áreas.
- ✚ Los canales deben convertirse en socios estratégicos implementado una cultura organizacional.

## **Bibliografía**

-  [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
-  [www.telemex.com](http://www.telemex.com)
-  Informes de gestión interna 2004 – 2006
-  Memorias 2005 y 2006
-  Información interna de la empresa