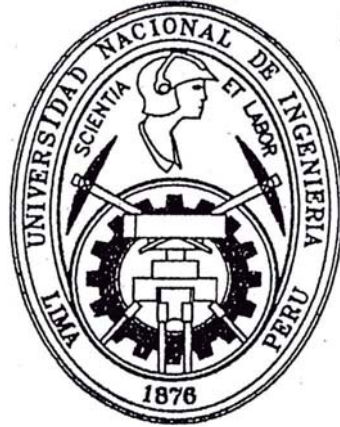


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



DEFINICION DE UNA PLATAFORMA DE SERVICIOS
COMPARTIDOS DE RECAUDACIÓN Y COBRANZA PARA
EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS

EL CASO DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO DE SISTEMAS

César Enrique Esquerre Huallpa

Lima – Perú

2003

A mis queridos padres, por el amor y apoyo incondicional que me
brindaron.

A mis amigos de siempre quienes han estado conmigo en las buenas y en
las malas

César Enrique Esquerre Huallpa

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	7
ANTECEDENTES	7
1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
1.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES	7
1.1.2. ACERCA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	11
1.1.2.1. Telefónica Internacional S.A.	11
1.1.2.2. Productos y Servicios Ofrecidos, por la Empresa	13
1.1.2.3. Posición de la Empresa Respecto a la Competencia	14
1.1.2.4. Participación de la Empresa en el Mercado de Telecomunicaciones	15
1.1.2.5. Objetivos de la Empresa	17
1.1.3. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE LAS TELECOMUNICACIONES 18	
1.1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	19
1.1.4.1. Identificación del Entorno Relevante	19

1.1.4.2. Análisis del Negocio de las Telecomunicaciones.....	20
1.1.4.2.1. Identificación del Core Business (Negocio Medular).....	20
1.1.4.2.2. Visión del Negocio de las Telecomunicaciones	21
1.1.4.2.3. La Nueva Economía y su Influencia en el Negocio de las Telecomunicaciones	22
1.1.4.2.4. Las Empresas y Servicios de Telecomunicaciones	26
1.1.4.2.5. Análisis de la Cadena de Valor	31
1.1.4.3. Análisis del Medio Ambiente	35
1.1.4.3.1. Situación Pasado, Presente, Futuro.....	35
1.1.4.3.2. Identificación de Oportunidades y Riesgos.....	35
1.1.4.3.3. Evaluación de Factores Externos (EFE).....	37
1.1.4.4. Análisis Interno	37
1.1.4.4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	37
1.1.4.4.2. Evaluación de Factores Internos (EFI).....	38
1.1.4.5. Análisis del Entorno Competitivo	39
1.1.4.5.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Básicas.....	39
1.1.4.6. Matriz FORD	40
1.1.4.7. Formulación Estratégica	41
1.1.4.7.1. Opciones Estratégicas a Considerar por la Empresa.....	41
1.1.4.7.2. La Estrategia Propuesta a la Empresa.....	42
1.1.4.7.3. Riesgos de Optar por la Estrategia Propuesta.....	44
1.1.4.7.4. Conclusiones Acerca de la Estrategia Propuesta	45
1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	49
1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL	49

1.2.1.1. Función de Negocio de la Gestión de la Recaudación y Cobro ..	52
1.2.1.2. Cobertura de Sistemas de Información de los Procesos de Negocio	59
1.2.1.3. El Sistema Actual de Soporte a la Gestión de Recaudación y Cobros (Perú)	62
1.2.1.4. La Relación Actual con otras empresas de Servicios Públicos (Agua y Luz).....	66
1.2.2. LA INICIATIVA ESTRATÉGICA: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	68
1.2.2.1. Antecedentes de T-Gestiona	68
1.2.2.2. Servicios Ofrecidos por T-Gestiona	69
1.2.2.3. Alcance Geográfico de T-Gestiona	69
1.2.2.4. El Nuevo Modelo del Negocio con Servicios Compartidos (CSC)	72
CAPITULO II.....	75
MARCO TEORICO	75
2.1. LOS NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA TRADICIONAL Y EN LA NUEVA ECONOMÍA	76
2.1.1. DEFINICIÓN DE NUEVA ECONOMÍA.....	76
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA ECONOMÍA	78
2.1.3. LA NATURALEZA DE LOS MERCADOS EN LA NUEVA ECONOMÍA	82
2.1.4. LA ECONOMÍA TRADICIONAL Y LA NUEVA ECONOMÍA.....	82

2.1.5. EL PRODUCTO: LOS BIENES DIGITALES Y DE INFORMACIÓN	
84	
2.1.6. LA COMPETENCIA: LAS REDES DE EMPRESAS EN LA NUEVA ECONOMÍA	85
2.1.6.1. B-web ágora o de Mercado Abierto.....	87
2.1.6.2. B-web de Agregación.....	89
2.1.6.3. B-web de Cadena de Valor.....	91
2.1.6.4. B-web de Alianza.....	92
2.1.6.5. B-web de red Distributiva	94
2.1.7. EL CLIENTE: PERSONALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA CADENA DE VALOR.....	95
2.1.8. EFECTOS EN LOS NEGOCIOS EMPRESARIALES DE TELECOMUNICACIONES.....	96
2.2. DESARROLLO DE APLICACIONES EMPRESARIALES BASADOS EN COMPONENTES DE SOFTWARE.....	98
2.2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL: SISTEMAS LEGACIES “NO INTEGRADOS”	98
2.2.1.1. Los Problemas de Sistemas Legacies Integrados Punto a Punto	
99	
2.2.1.2. La Solución: Arquitectura de Componentes de Software.....	99
2.2.1.3. El Modelo Active Enterprise: Hub de Información Empresarial.102	
2.2.1.4. Visión de Tecnología de Información para una Empresa Telco (Telecomunicaciones).....	105
CAPITULO III.....	108

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	108
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	108
3.1.1. PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN.....	108
3.1.2. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS.....	109
3.1.3. PROBLEMAS OPERATIVOS.....	109
3.1.3.1. Problemas Operativos del BackOffice de Recaudación.....	111
3.1.3.2. Problemas Operativos del BackOffice de Gestión de Impagos.....	112
3.1.3.3. Problemas Operativos del BackOffice de Ejecución del Cobro.....	113
3.1.3.4. Problemas Operativos de la Atención a Clientes.....	113
3.1.4. PROBLEMAS DE GESTIÓN.....	114
3.1.5. PROBLEMAS DE SOPORTE Y COBERTURA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	116
3.1.6. EXPECTATIVAS DE IMPACTO POTENCIAL DEL NUEVO SISTEMA.....	117
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	119
3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....	121
3.3.1. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	122
3.3.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	122
3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS A CUBRIR.....	122
3.3.4. DESARROLLO DEL SISTEMA.....	122
3.3.4.1. Análisis de Requerimientos.....	122
3.3.4.2. Diseño Lógico.....	122
3.3.4.3. Diseño Físico.....	123
3.3.4.4. Construcción.....	123

3.3.4.5. Pruebas.....	123
3.3.5. MIGRACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.....	124
3.3.5.1. Análisis de Sistemas Actuales.....	124
3.3.5.2. GAP Análisis de Sistema Nuevo con Sistema Actual.....	124
3.3.5.3. Diseño Migración e Integración.....	124
3.3.5.4. Construcción Migración e Integración.....	124
3.3.5.5. Proceso de Formación y Soporte al Usuario.....	124
3.3.5.6. Proceso de Despliegue del Sistema (Rollout).....	125
3.4. TOMA DE DECISIONES.....	125
3.4.1. DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	125
3.4.2. PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	128
3.4.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS SEGÚN CRITERIOS SELECCIONADOS.....	129
3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS.....	134
3.5.1. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	134
3.5.1.1. Costo del Proyecto, Versión 1.0.....	135
3.5.1.2. Retorno del Proyecto Versión 1.0.....	138
3.5.2. MODELAMIENTO DE PROCESOS DE NEGOCIO A CUBRIR...	139
3.5.3. DESARROLLO DEL SISTEMA.....	139
3.5.3.1. Análisis de Requerimientos.....	139
3.5.3.1.1. Relevamiento de Requerimientos.....	139
3.5.3.1.2. Matriz de Requerimientos (Priorización).....	140
3.5.3.1.3. Alcance Funcional por Versión.....	141
3.5.3.2. Diseño Lógico.....	144

3.5.3.2.1. Modelo Lógico de Procesos.....	144
3.5.3.2.2. Modelo Lógico de Datos	147
3.5.3.3. Diseño Físico	153
3.5.3.3.1. Diseño Físico Procesos	157
3.5.3.3.2. Diseño Físico Datos.....	177
3.5.3.3.3. Diseño Arquitectura de Integración.....	177
3.5.3.3.3.1. Arquitectura de Datos	177
3.5.3.3.3.2. Arquitectura de Integración on-line- Base de Datos.....	178
3.5.3.3.3.3. Arquitectura de Integración con legacies	183
3.5.3.3.3.4. Arquitectura de Hardware y Software y Herramientas Desarrollo	185
CAPITULO IV.....	187
EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	187
CAPITULO V.....	193
CONCLUSIONES	193
RECOMENDACIONES.....	198
BIBLIOGRAFÍA.....	199
ANEXOS.....	201
Anexo 1. Evolución de las Empresas TOP en Industria de Telecomunicaciones en el Periodo 1999-2002	201
Anexo 2. Ficha de Telefónica (Internacional) al año 2002.....	204
Anexo 3. Evolución de las Empresas de Telefonía Fija 1996-2000.....	206
Anexo 4. Evolución de las Empresas de Telefonía Móvil 1996-2000	208
Anexo 5. Evolución Comparativa Telefonía Fija y Móvil 199-2002	211

Anexo 6. Las Telecomunicaciones por Regiones (Líneas Telefónicas)...	213
Anexo 7. Las Necesidades de Telecomunicaciones (Fines de 1998)....	214
Anexo 8. El Consumo de Telecomunicaciones (Tráfico por Regiones)...	215
Anexo 9. Evolución del Consumo de Telecomunicaciones (Fijo y Móvil)	216
Anexo 10. Previsiones Crecimiento Futuro y Uso de Telefonía Móvil (2000-2010)	217
Anexo 11. Evolución de la Tecnología de Acceso en Telefonía Móvil GSM, CDMA y UMTS (3G)	218
Anexo 12. Crecimiento Usuarios Internet / Internet Móvil (2000-2010)...	220
Anexo 13. Preferencias Multimedia del Consumidor y Potencial de m- commerce (Comercio por Internet Móvil).....	222
Anexo 14. Previsiones al año 2010 del Uso de Servicios de Datos por Regiones.....	225
Anexo 15. Datos de las Compañías que Conforman Telefónica Internacional (inicios año 2000)	227
Anexo 16. Tamaño del Mercado de Telefónica Internacional (inicios año 2000).....	228
Anexo 17. Evolución de Factores del Negocio de las Telecomunicaciones (inicios año 2000).....	229
Anexo 18. Esencia del Negocio de las Telecomunicaciones	229
Anexo 18. Esencia del Negocio de las Telecomunicaciones	230
Anexo 19. Visión del Negocio de las Telecomunicaciones	231
Anexo 20. Empresas que Producen Equipos de Telecomunicaciones a Nivel Mundial	232

Anexo 21. Empresas que Brindan Servicios de Telecomunicaciones a Nivel Mundial	233
Anexo 22. Empresas que Brindan Servicios de Valor Añadido a Nivel Mundial	234
Anexo 23. El Entorno Pasado, Presente y Futuro de Telefónica	235
Anexo 24. Análisis de Los Factores del Medio Ambiente	237
Anexo 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	237
Anexo 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	238
Anexo 26. Identificación de Fortalezas y Debilidades (Parte I).....	239
Anexo 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	241
Anexo 28. Matriz FORD (Fortalezas , Debilidades, Oportunidades, Riesgos).....	242
Anexo 29. Ratios Financieros de Telefónica Internacional (Año 2000)..	242
Anexo 29. Ratios Financieros de Telefónica Internacional (Año 2000)..	243
Anexo 30. Visión del CEO actual de Telefónica (Año 2002)	243
Anexo 30. Visión del CEO actual de Telefónica (Año 2002)	244
Anexo 31. Situación de Telefónica Memoria Año 2001)	250
Anexo 32. Requerimientos de Recaudación y Cobro	265
Anexo 33. Requerimientos Detallados de Recaudación y Cobros.....	266
Anexo 34. Procesos de Negocio de Recaudación y Cobros.....	267

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Plataforma de Servicios Compartidos
- Empresas Servicios Públicos
- Empresas de Telecomunicaciones
- Análisis Estratégico
- Concepto Nueva Economía
- Bienes Digitales y de Información
- Esquema de Empresa de Red Distribuida (B-Web)
- Hub de Información Empresarial
- Arquitectura Basada en Componentes de Empresa
- Modelo de Objetos de Intercambio usando XML

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta la definición de una plataforma de TI de servicios compartidos de recaudación y cobranza para empresas de servicios públicos. En una empresa de Telecomunicaciones Iberoamericana.

Se hace un estudio estratégico global de la empresa de Telecomunicaciones, en el marco de la “Nueva Economía” y como esta afecta a sus negocios presentes y futuros. Concluyendo que la estrategia debe ser formar “centros de competencia” en torno a las funciones que integran su cadena de valor, y poder lograr beneficios sinérgicos, dejando de ser una empresa “multi-doméstica” a ser una empresa de “alcance global”, que integra sus procesos de negocio y logra sinergia en el soporte tecnológico, tercerizando servicios como el despacho, la contabilidad y la gestión de recursos humanos y orientar la recaudación y la cobranza a ser parte de una “Red Distributiva de Servicios de Negocio” con empresas que enfrenten las mismas necesidades (Agua, Luz, Gas), buscando compartir la plataforma de tecnológica haciendo economías de escala para reducir costos. Se crean los centros de servicio compartido con T-Gestiona (Latinoamérica), siendo necesaria ahora la alineación de TI a la nueva

estrategia empresarial. (Unificación de Plataforma Tecnológica y Sistemas) y la alineación a los procesos de negocio.

Se presenta la problemática de la recaudación y cobranza como: altos costos de operación (Back-Office) por labores manuales, uso de distintas tecnologías según el país (sistemas legados), procesos no uniformes, organizaciones distintas, en resumen a pesar de haberse creado una entidad común (T-Gestiona), el proceso de soporte al negocio y los sistemas informáticos deben unificarse en todas las operadoras de Latinoamérica.

Definido el problema se presentan diversas alternativas, eligiendo usar “El Modelo de Integración Active Enterprise”, que permite configurar a la empresa como una “red distributiva de negocios”, lo cual se alinea a la estrategia empresarial definida.

Se plantea así un Proyecto de TI de dos Etapas de Desarrollo e implantación, en la primera Perú (TDP) y en la siguiente etapa Chile (CTC), Argentina (TASA) , Brasil (Telesp), iniciando por el negocio de Telefonía Fija, luego a Móviles, Cable, Datos, en ese orden. El proyecto de TI cubre: Desarrollo de Software, Arquitectura de Hardware, Arquitectura de Integración. No incluye la fase de gestión del cambio organizativo.

Se concluye que la solución es viable técnica, económica y estratégicamente, pudiendo ser utilizada para añadir servicios al cliente como: Atención de Reclamos y Quejas, Consultas de Averías y otros CRM (Ventas), Siendo ampliable a servicios de facturación a otras empresas de servicios públicos (Luz, Agua, Gas) tal como se da en otras realidades:

Chile y Argentina.

INTRODUCCIÓN

Se asiste a un período en el que la actividad económica está siendo dirigida por dramáticos cambios en el entorno. La globalización, la apertura de mercados, la hiper-competitividad, la formación de bloques regionales, la rápida adopción de Internet, entre otros factores, están impulsando el análisis, la selección y la adecuación de nuevos modelos de negocios para producir e intercambiar valor.

Hoy el negocio de las telecomunicaciones se ha transformado en una red de redes, como una gigantesca “telaraña” interconectada de medios diversos: inalámbricos, satélites, cobre, cable coaxial y fibra óptica, con múltiples proveedores que compiten y se complementan.

En un entorno globalizado como el actual, el acceso y el uso de la información se hace cada vez más vital para el desarrollo tanto de los individuos como de las organizaciones, por ende, es muy importante cómo las empresas de telecomunicaciones plantean las estrategias a seguir en un mercado tan competitivo y cambiante.

La evolución tecnológica y la explosión del Internet han transformado la industria de las telecomunicaciones, posicionándose en la transmisión de voz, datos e imágenes. Los cambios tecnológicos han permitido enormes

reducciones en los costos de operación de las redes y, en consecuencia, reducciones en el costo de las llamadas telefónicas; la aparición y el uso del cable de fibra óptica marcó el final de la idea de escasez que existía en el mercado de las telecomunicaciones, dando libertad para cobrar sobre la base de exceso y no de escasez. Por otra parte, hoy los suscriptores de Internet sobrepasan el crecimiento de servicios como la telefonía básica y la telefonía celular; este creciente desarrollo de Internet, en la cual los usuarios pagan una cantidad fija por el acceso y uso más el costo de una llamada local para conectarse, se está convirtiendo en una fuerte competencia para el servicio de larga distancia de las empresas de telecomunicaciones, y ha generado la necesidad creciente de servicios de información o valor añadido.

Fuente: El Comercio de Servicios de Telecomunicaciones

(<http://www.sieca.org.gt>)

Telefónica Internacional es la empresa líder de telecomunicaciones en el mercado iberoamericano con Operaciones en el Perú a través de Telefónica del Perú SAC, y su red de filiales las cuales involucran servicios tan variados que van desde los servicios financieros, hasta los servicios de despacho. Este fenómeno se repite en las demás operadoras de la empresa de Telecomunicaciones en Latinoamérica (Brasil, Chile, Argentina), lo cual hace pensar si realmente se está enfocando en su negocio real "Las Telecomunicaciones".

Sin embargo mientras tanto, otras empresas de telecomunicaciones líderes en otros mercados ya han iniciado su ingreso en el mercado de habla hispana y portuguesa, las cuales están caracterizadas por ser empresas

eficientes, con un adecuado control de costos, y que pueden ofrecer tarifas competitivas en sus productos y servicios (TIM, AT&T, Bellsouth). Además se está produciendo una mayor presencia dominante de las empresas líderes en servicios de información tales como Microsoft, la cual comienza a diversificar sus servicios ofreciendo servicios de valor añadido sobre internet, en sus distintas líneas de negocio lo cual a su vez representa una amenaza de integración hacia abajo (hacia poder brindar servicios de red) por parte de las empresas de servicios de información.

Por otro lado aparte de la reducción de tarifas por la competencia creciente se está produciendo la necesidad creciente de ser más eficientes a fin de hacer las empresas más rentables, para ello se está en una constante búsqueda de la reducción de costos de los servicios de apoyo al negocio como los servicios de cobranza, recaudación, contabilidad, recursos humanos, despacho, mantenimiento, sistemas de información.

Si bien los grados de competencia no son los mismos en todas las operadoras donde la empresa tiene participación (Brasil mínima competencia, Argentina creciente competencia, Perú creciente competencia, Chile la mayor competencia). Se percibe una desaceleración del crecimiento del mercado, a raíz de los crecientes problemas económicos de los países que conforman el mercado latinoamericano (Caso Argentina, Brasil).

A esto se suman los problemas internos respecto al soporte de la tecnología de información al negocio medular, el cual se caracteriza por tener distintas plataformas de hardware y software principalmente legadas de cuando las empresas eran estatales, con mas de 10 años de antigüedad

en muchos casos. A esto se suma que los procesos de negocio difieren entre las operadoras para la realización de las mismas funciones. Esto origina distintos procedimientos, incapacidad de rotar recursos entre las mismas, y altos costos de mantener distintas tecnologías de información presentes.

Es por tanto una necesidad conservar el Valor de la Empresa de Telecomunicaciones en el entorno presente y futuro.

Ante tales factores internos y del entorno, teniendo en cuenta además en cuenta las tendencias en el sector de las telecomunicaciones en el ámbito nacional y mundial, principalmente en las áreas de tecnología. Y teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras de los clientes, se hace necesario un análisis estratégico a fin de formular una estrategia de negocio, gestión y sistemas adecuada que le permita a Telefónica Internacional (Latinoamérica), maximizar la rentabilidad de sus inversiones, participar adecuadamente en todos los niveles de la cadena de valor y mantenerse como compañía líder de telecomunicaciones en el mundo de habla hispana y portuguesa, teniendo una plataforma de tecnología de la información de acorde a sus necesidades actuales y futuras.

Como alcance del presente informe se desarrolla la definición del Servicios Compartido de Recaudación y Cobranza (Plataforma Tecnológica). Haciéndose énfasis en su viabilidad Económica, y Tecnológica.

La estrategia presentada es la alternativa propuesta por el autor del presente informe.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES

Desde el año 1999 hasta el presente (año 2002), el mercado de telecomunicaciones de nivel mundial ha cambiado notablemente:

- Apertura de nuevos mercados para las empresas de telecomunicaciones: Africa (Sudáfrica 2001), Sudamérica (Brasil 2000), Asia (China)

Ver Anexo 1, donde se observa el crecimiento de China en el negocio.

- **Ver Anexo 3**, donde se observa la evolución de los negocios en ASIA y Latinoamérica de la Telefonía Fija

Ver Anexo 4, donde se observa la evolución de los negocios en ASIA y Latinoamérica de la Telefonía Móvil

- Consolidación de empresas del sector, lucha encarnizada por los mercados llegando a registrarse OPAS para la compra de empresas. se rumoreó la fusión entre BT (British Telecom. Y Telefónica SA, el año 2000.

- Caída del Sector Tecnológico a nivel mundial, especialmente el ligado a los servicios internet (Yahoo), afectando a las empresas de tecnología (Lucent) y las empresas de servicios de Telecomunicaciones (Worldcom). Lo cual ha originado una caída de la cadena de valor de los servicios de telecomunicación. Esto ha afectado la confianza de los inversionistas en empresas del sector sin embargo eso no significa que los servicios de internet, los servicios de red, no hallan crecido como se muestran en los anexos, denotando una expansión de los servicios y crecimiento de usuarios de internet a nivel mundial.

Ver Anexo 1, donde se observa la caída en las utilidades de las empresas de Telecomunicaciones con mayor énfasis en el mercado Americano. Se incluye el Caso WorldCom y Sprint como los más saltantes.

- Sin duda se puede concluir que el sector está atravesando un reacomodo de expectativas respecto a la generación de valor del sector a nivel mundial, siendo beneficiados otros sectores como el de los alimentos, los sectores ligados a proveer insumos a la industria bélica (incrementado por la coyuntura bélica actual a partir del 11 setiembre del 2001). Las empresas que más pierden dinero son de Telecomunicaciones incluyendo a Lucent y NTT (Japón).

Top Money Losers

Rank	Global 500	Company	Loss
Rank			(\$
			millions)

1	263	Nortel Networks	27,302.0*
2	123	Vodafone	23,133.4*
3	180	Lucent Technologies	16,198.0
4	51	Vivendi Universal	12,176.1
5	174	UFJ Holdings	9,816.5
6	82	Mizuho Holdings	7,806.0
7	463	Daiwa Bank Holdings	7,452.8*
8	97	France Télécom	7,414.7
9	451	Royal KPN	6,711.7
10	16	Nippon Telegraph & Telephone	6,495.5

Fuente: 500, mayores perdedores de dinero año 2002 a nivel mundial.

www.fortune.com

- Este reacomodo de expectativas crea presión en las empresas de telecomunicaciones de centrarse en ser rentables y tener una gestión eficiente a fin de no perder valor. (la innovación y prestación de servicios B2C, B2B y otros servicios de valor añadidos se asegura se mantendrá pero el énfasis actual es en ser rentables).
- Actualmente en Europa se han producido grandes desilusiones respecto al potencial de las empresas de telecomunicaciones por satisfacer las necesidades de los clientes, a raíz de la demora del ingreso de los servicios UMTS (servicios móviles de tercera generación) que permiten enviar internet, imágenes por el celular. Esto crea una sensación de estancamiento en la prestación de nuevos servicios con valor añadido al Cliente.

Ver Anexo 11, donde se pueden ver las previsiones de uso de internet Móvil, comercio electrónico móvil, y uso de UMTS hacia el 2010.

- Actualmente está creciendo la complejidad de interconexión entre los distintos prestadores de servicios de telecomunicaciones a raíz de la creciente competencia en el sector de telefonía fija. Principalmente en Latinoamérica: Perú, Argentina como ejemplo. Que configuran al sector como una “gran teleraña o red de redes” interconectada de medios diversos: inalámbricos, satélites, cobre, cable coaxial y fibra óptica, con múltiples proveedores que compiten y se complementan. Esto Obliga a las empresas a realizar cambios drásticos a sus sistemas de información basados en Funcionalidad de Empresas de Telecomunicaciones Monopólicas (Uniempresa, Uniservicio, Unimoneda, Unioferta)

Ver Anexo 5, Evolución comparativa de la Telefonía Fija y Móvil.

Ver Anexo 6, Las Telecomunicaciones por Regiones donde se observa la expectativa de crecimiento en Mercados como África y Asia que están cambiando de entornos monopólicos a entornos liberalizados.

- El uso intensivo del internet genera una seria competencia a la telefonía de larga distancia cada vez más creciente (cuya consecuencia se ve en la baja de tarifas la cual se produce gradualmente en todos los sectores incluyendo la telefonía Móvil). La

cual incrementa el tráfico y el número de clientes, generándose una tendencia al uso de internet móvil.

Ver Anexo 7, las necesidades de Telecomunicaciones hacia 1998, y la necesidad creciente del uso de internet.

Ver Anexo 12, el crecimiento de los usuarios de internet e internet móvil

Ver Anexo 8, el comportamiento del tráfico entre el periodo 80's al 2003.por regiones

Ver Anexo 9, el crecimiento de los consumos de tráfico móvil respecto a tráfico de telefonía fija.

- los suscriptores de Internet sobrepasan el crecimiento de servicios como la telefonía básica y la telefonía celular, esto a su vez implica una mayor demanda de servicios de información y valor añadido. (Ver Anexo 12)

Fuente: El Comercio de Servicios de Telecomunicaciones (<http://www.sieca.org.gt>)

1.1.2. ACERCA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

1.1.2.1. Telefónica Internacional S.A.

Es la empresa que gestiona la estrategia del Grupo Telefónica en IberoAmérica, en cuyo mercado se ha convertido en la operadora de telecomunicaciones líder gracias a un proyecto a medio y largo plazo.

Hacia el año 2000, Gestiona más de 18 millones de líneas de telefonía básica, tiene más de 5 millones de clientes de telefonía móvil y más de 2 millones de clientes de TV por cable.

Está presente en nueve países de Iberoamérica: Argentina, Chile, Perú, Brasil, El Salvador, Puerto Rico, Venezuela, Estados Unidos y Guatemala. Con un crecimiento medio anual del 13 por ciento en los últimos cuatro ejercicios (hasta el año 2000), se ha convertido en una de las áreas que de forma más destacada contribuyen al proyecto global de Telefónica y a su objetivo de estar entre los cinco primeros operadores mundiales de telecomunicaciones (Visión de Negocio). En la actualidad, aporta ya el 14,4 por ciento de los beneficios del Grupo (Cifra Obtenida en el año 2000).

Entre las realidades presentes y los proyectos futuros, destacan la potenciación de su presencia en Brasil (Telefónica de Sao Paulo con cerca de 12 millones de líneas hacia el 2001), el acceso al mercado de habla hispana de Estados Unidos y el desarrollo de la Red Panamericana para ofrecer a escala continental servicios a la medida de las necesidades de los clientes con el máximo aprovechamiento de las economías de escala.

Fuente: <http://www.telefonica.es/quienes/grupo/index.html>

Es más hacia el año 2002, el crecimiento en Brasil, el mayor mercado Latinoamericano sigue en Auge, debido a las alianzas de Telefónica con Grupos Portugueses para convertirse en el mayor operador Móvil de Sudamérica.

Fuente: El Comercio – Octubre 2002: Telefónica y grupo portugués crean mayor Operadora Móvil de Sudamérica

1.1.2.2. Productos y Servicios Ofrecidos, por la Empresa

Telefónica ofrece a través de sus operadoras en Iberoamérica una amplia gama de servicios de telecomunicaciones con el objetivo de maximizar su ventaja competitiva en el mercado de habla hispana y portuguesa, y de participar en todos los niveles de la cadena de valor.

Telefonía Básica

- Servicio telefónico
- Servicio de interconexión
- 11,6 millones de líneas en servicio

Comunicaciones Internacionales

- Transporte internacional
- Tránsito
- 1.360 millones de minutos (entrada y salida)

Servicios Móviles

- Telefonía celular
- Roaming automático nacional e internacional
- 2.037.258 abonados celulares

Multimedia

- Cable TV
- PSI y Servicios interactivos
- Transporte señal TV, CATV, DTH
- 1.981.973 abonados de TV por Cable
- 80.000 abonados a PSI

Comunicaciones Privadas

- Centrales Privadas
- Redes corporativas de clientes (VSAT)

Servicios de Comunicaciones para Empresa

- Frame Relay
- X25
- Ancho de banda gestionada
- Líneas punto a punto
- Acceso IP

Páginas Amarillas

- Páginas Blancas, Amarillas,
- Sectoriales Interactivas
- Telemarketing
- 164.970 clientes

Fuente: <http://www.telefonica.es/index/comun/tisa.html>

1.1.2.3. Posición de la Empresa Respecto a la Competencia

Hacia el año 2000, Telefónica se encuentra entre los primeros doce operadores de telecomunicaciones a nivel mundial, con utilidades acumuladas por el orden de los 20,000 millones de dólares, y se encuentra entre las doscientas compañías de mayores dividendos a nivel mundial.

Asimismo Telefónica ha evolucionado hacia el 2002 como se observa a continuación, manteniendo su posición con respecto a la competencia entre los operadores mundiales. Habiendo avanzado al puesto 11, siendo además

una empresa que se ha mantenido a pesar de la caída del sector desde el año 2000.

Ver Anexo 1, Donde observa el avance de Telefónica respecto a sus competidores a nivel mundial, los cuales también tienen operaciones en otros países del mundo. Y sus resultados comparativos

1.1.2.4. Participación de la Empresa en el Mercado de Telecomunicaciones

Telefónica Internacional tiene presencia en todas las áreas de negocio: Telefonía Básica (Clientes Residenciales y Corporativos), Telefonía LDN, Telefonía LDI, Telefonía Celular, Televisión por Cable.

En Chile, uno de los mercados de telecomunicaciones más liberalizados del mundo, Telefónica Internacional mantiene una participación del 91% del mercado de telefonía local a diciembre de 1997, habiendo conseguido en sólo dos años hacerse con el 34,4% del tráfico de larga distancia nacional y el 21,6% del tráfico internacional.

En Puerto Rico, en competencia directa con los principales operadores de larga distancia norteamericanos, la participación de mercado es del 43%.

En Argentina, Chile y Perú, Telefónica Internacional compite desde hace años en telefonía celular con operadores especializados, con crecimientos de su cartera de abonados muy destacados también en el último ejercicio (235% en Argentina, 144% en Perú y 26% en Chile).

En el negocio de la televisión por cable en Argentina, Chile y Perú, las operadoras gestionadas y participadas por Telefónica Internacional tienen en

conjunto cerca de 2 millones de clientes y ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados, en un marco fuertemente competitivo. Además, el sólido posicionamiento alcanzado en televisión por cable representa para las operadoras participadas ventajas competitivas por economías de escala en la utilización de infraestructuras comunes de red para el transporte de señales de voz, datos y vídeo.

Telefónica Internacional resultó ganadora del proceso de privatización de las participaciones accionariales del Estado Brasileño en el holding Telebrás celebrado el 29 de julio de 1998, participando en la gestión de 4 de las 12 operadoras puestas en venta.

A la conclusión del proceso de privatización, los consorcios liderados por Telefónica Internacional resultaron adjudicatarios del 51,79% de las acciones con derecho a voto de Telesp Participações (consorcio en el que participan Portugal Telecom, BBV e Iberdrola), Telesudeste Celular Participações (junto con NTT e Itochu) y Teleleste Celular Participações (junto con Iberdrola).

Adicionalmente, Telefónica Internacional adquirió una participación significativa en el consorcio Portelcom que resultó vencedor en la venta de Telesp Celular Participações.

Estas adquisiciones sitúan a Telefónica Internacional como el operador extranjero de más peso en Brasil, el mayor mercado de comunicaciones de la región, consolidando su posición de liderazgo en el mercado global de las comunicaciones en Latinoamérica.

Con anterioridad al proceso de venta del holding Telebrás, Telefónica Internacional incrementó su participación en la Compañía Riograndense de Telecomunicaciones (CRT) hasta el 85,2% de las acciones ordinarias (31,56% del capital total) al adquirir en junio de 1998 el paquete restante en poder del Estado (primera fase de privatización el 17 de diciembre de 1996).

Ver Anexo 15, Datos de las Compañías de Telefónica Internacional al año 1999

Ver Anexo 16, El tamaño del mercado de Telefónica Internacional al año 1999

Ver Anexo 31, El tamaño del mercado de Telefónica al año 2002

1.1.2.5. Objetivos de la Empresa

Es objetivo de Telefónica Internacional S.A es lograr los objetivos de maximizar la rentabilidad de sus inversiones, participar en todos los niveles de la cadena de valor y mantenerse como compañía líder de telecomunicaciones en el mundo de habla hispana y portuguesa (entre los cinco primeros del mundo), y expandirse a otros mercados fuera del ámbito iberoamericano.

Para la consecución de estos objetivos, Telefónica Internacional mantiene como principales líneas de su actuación:

- Orientación al cliente, actuando como operador global de servicios integrales de telecomunicaciones.
- Maximizar la rentabilidad de sus Inversiones, participando en todos los niveles de la cadena de valor.

- Consecución de sinergias de grupo y economías de escala y alcance, mediante mecanismos como la negociación conjunta de compras, la participación en nuevas áreas de telecomunicaciones y la aplicación de sistemas comunes de gestión.
- Limitación del riesgo de cartera, con una adecuada diversificación y gestión activa de la misma.

Fuente: <http://www.telefonica.es/index/comun/tisa.html>

Es parte del presente estudio estratégico revisar estos lineamientos respecto a las variables presentes en la actualidad 2002:

- ¿Son estos lineamientos los correctos teniendo en cuenta la situación actual del negocio?
- ¿Deben reformularse los principales lineamientos de actuación de la empresa para la consecución de sus objetivos?

Ver Anexo 31, Los Objetivos y Visión Futura del Grupo Telefónica en el año 2002

1.1.3. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DE LAS TELECOMUNICACIONES

La evolución del negocio de las telecomunicaciones puede ser vista mediante el análisis de los factores que han conducido a la convergencia de fuerzas entre las telecomunicaciones, los sistemas de computación y la información como activo.

Así, se observa que han ocurrido cambios evolutivos en lo referido a productos y servicios, tecnología, economía, política, necesidades del cliente y liderazgo dentro del sector.

En cuanto a productos y servicios, se ha pasado de la telefonía básica fija a los servicios móviles, multimedia e Internet, y con una tendencia hacia los servicios de información como elementos de valor añadido.

En cuanto a tecnología, se ha pasado de la tecnología analógica a la tecnología digital, al uso del cable de fibra óptica y sistemas de redes de alta velocidad, y con una tendencia a la tecnología inalámbrica.

Desde la perspectiva económica, se ha pasado de una economía caracterizada por escalas reducidas, monopolios y altos costos de operación hacia economías de escala, de libre competencia, de costos relativamente bajos, y con una tendencia a la liberalización global.

En cuanto a las necesidades del usuario, se ha pasado de la necesidad básica de comunicar voz a distancia a la necesidad de comunicar voz, datos e imágenes, y con exigencias cada vez mayores de calidad y de valor añadido como acceso a Internet, comunicación multimedia, etc.

Ver Anexo 17, Evolución de los Factores en el Negocio de Telecomunicaciones

Ver Anexo 14, Previsiones al año 2010 del uso de Servicios de Datos e Internet por Regiones

Ver Anexo 13, Preferencias Multimedia del Consumidor y potencial de m-commerce hacia el 2010.

1.1.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1.1.4.1. Identificación del Entorno Relevante

TISA, la división de Telefónica que gestiona los negocios a nivel internacional, es el nivel relevante de análisis a considerar para la

formulación de la estrategia, ya que gestiona y dirige los negocios en los distintos bloques económicos: Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica, Europa, donde el grupo tiene operaciones. TISA, determina las políticas generales a seguir, que productos y servicios se van a ofrecer en cada mercado, la tecnología a usar en la planta y la red de telecomunicaciones, en cada operadora.

Desde ese punto de vista TISA, es el actor principal que maneja la complejidad y tiene el poder de decisión sobre el sistema en análisis, además se debe considerar que las decisiones que se toman a nivel País, son derivadas de decisiones que se toman a nivel Central (España-Casa Matriz), como en la mayoría de las empresas multinacionales con operaciones en Sudamérica.

1.1.4.2. Análisis del Negocio de las Telecomunicaciones

1.1.4.2.1. Identificación del Core Business (Negocio Medular)

La esencia del negocio de las telecomunicaciones es permitir la transmisión de mensajes entre personas, organizaciones, y todos aquellos entes que requieran intercambio de información.

En la transmisión de mensajes para el intercambio de información intervienen básicamente tres partes o componentes:

Empresas de Medios y Equipos: Son todos aquellos proveedores de equipos y tecnología que sirven como soporte para la transmisión de los mensajes.

Empresas de Servicios de Telecomunicaciones: Son las encargadas de gestionar y administrar la transmisión de los mensajes (información).

Empresas de Servicios de Valor Añadido: Son aquellas empresas que, mediante el uso de tecnologías de información, brindan servicios de información o valor añadido sobre la base de los medios, es decir, ofrecen productos de un grado de complejidad mayor, orientados a las necesidades de información del cliente.

Debido a la globalización y la innovación tecnológica, los requerimientos de la demanda se están orientando a la obtención de productos que les dé soluciones completas, es decir, que no sólo les permita comunicarse, sino también disponer de la información que requieren las personas y las organizaciones, siendo este manejo de información un valor añadido que se da a las telecomunicaciones. Es por ello que este valor añadido está siendo cada vez más relevante para el consumidor. Debido a ello la fusión de la tecnología de información y las telecomunicaciones cada día se hace más necesaria.

Ver Anexo 18, Esencia del negocio de las Telecomunicaciones

1.1.4.2.2. Visión del Negocio de las Telecomunicaciones

El negocio de las telecomunicaciones y la transmisión de información con valor añadido se hacen cada día más importantes y en la medida que las empresas posean a las mismas tendrán una ventaja competitiva sobre las demás. En el mundo moderno se ha llegado al uso de multi-sistemas de interacción, donde las personas trabajan o interactúan en diferentes niveles Mismo tiempo-Mismo espacio, Propio tiempo-Mismo espacio, Mismo tiempo-propio espacio y propio tiempo y propio espacio. Las organizaciones están tendiendo a esta último nivel de interacción para lo cual necesita un alto nivel

de canales de información inteligentes y con alto valor añadido que nos permita interactuar libremente. La visión del negocio esta orientada entonces en darle cada vez mas a los usuarios servicios de valor añadido, es decir aprender a manejar las partes más complejas del negocio que es mas que telecomunicaciones es el manejo de información..

Ver Anexo 19, Visión del Negocio de las Telecomunicaciones

Ver Anexo 14. Previsiones al año 2010 del Uso de Servicios de Datos por Regiones

1.1.4.2.3. La Nueva Economía y su Influencia en el Negocio de las Telecomunicaciones

La Evolución del Negocio de las Telecomunicaciones está muy ligada a la Llamada Nueva Economía o Economía Digita: donde los bienes se convierten en bienes digitales que añaden valor al cliente, y donde estos se transmiten a través de una red digital por la convergencia de Tecnologías (internet) y llegan a los clientes a través de cualquier medio (Computadora Personal, Teléfono Móvil, Televisión Interactiva por Cable, PDAs, etc.).

Como se ve en el marco conceptual, esta nueva economía obliga a la des-intermediación en la cadena que va desde el productor hasta el consumidor, agregando en algunos casos nuevos intermediarios que si agreguen valor bajo los nuevos modelos de negocio de las empresas de Telecomunicaciones. (B-web de Alianza, B-Web Distributivo, etc.).

Telefónica Internacional S.A. está presente en todos los tipos de servicios de Telecomunicaciones y por la naturaleza de cada negocio se orienta a una configuración según:

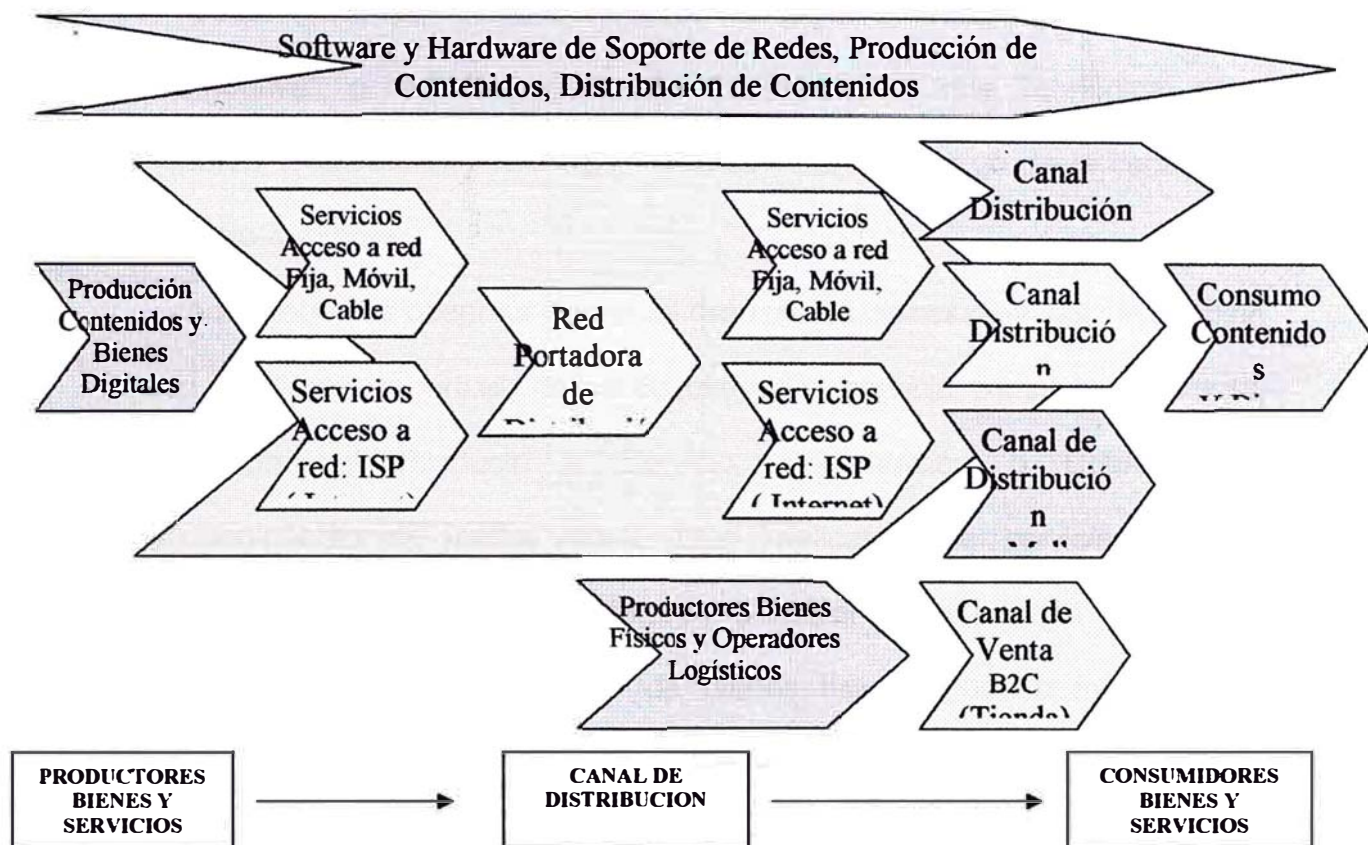
Tipo de Red de Empresa	Empresas Telco	¿Aplica a TISA?	¿Presenta la Configuración Presentada?
B-web Agora o de Mercado Abierto	Empresas de Internet de Valor Añadido , Empresas EVAS (Horóscopo, Amigos, Consejos, Centrales de Riesgo)	No	No, dado que en este caso Telefónica es la plataforma para que otras empresas brinden estos servicios de valor añadido. TISA proporciona ISP, Redes Inteligentes para EVAS
B-web de Agregación	Empresas que Vinculan al Productor con el Consumidor Tipo los On-line Markets, o los Mall Virtuales (en donde el control lo tiene el que maneja el Mall, ya que lleva la cadena de distribución física)	No	No, actualmente, TISA, proporciona ISP, los servicios de Transmisión de DATOS e incluso en algunos casos (ASP, Application Service Provider para empresas que requieran tener Catálogos por internet T-DATA)
B-web de Cadena de Valor	Empresas que Ofrecen Bienes/Servicios ya sea Físicos, Digitales o mixtos), por ejemplo los paquetes de PC+Acceso Internet+Servicios DiscoVirtual+Financiamiento a dos años, ofrecidos por Terra Networks (como un todo integrado), o los paquetes de T-DATA para empresas ASP (Proveedor de Servicios de Aplicaciones Remotas de Software) que incluye conexión a través de T-DATA en banda ancha+Espacio en Disco+Teleatención en Call Center Remoto 24x7x365+Aplicación Remota en Servidor T-DATA (ASP)	SI	Si, Actualmente Terra Ofrece Paquetes Cruzados a clientes particulares, Así como T-DATA ofrece paquetes a Empresas
B-web de Alianza	Empresas de Telecomunicaciones con Empresas de Software o de Servicios de Información para prestar servicios conjuntos, para lograr sinergia. Ejemplo Alianzas ISP con proveedores de contenidos como Yahoo, Microsoft (Servicios	SI	Si, Actualmente TISA cuenta con convenios con Microsoft para proveer soluciones al cliente en distintos mercados latinoamericanos. Internamente Terra, T-DATA, Telefónica Móviles

	de Software), Proveedor de Telefonía Móvil		tienen convenios internos para prestar servicios. La regulación acá está cambiando debido a la competencia creciente en Latinoamérica
B-web de Red Distributiva	Empresas, Portadoras de Señales de Telecomunicaciones tanto a nivel local, nacional e internacional, para cualquier medio de distribución (Red Fija, Cable Submarino, Red Móvil, Satelital, etc). También podemos considerar las proveedoras de acceso a internet (Internet Service Provider). En el negocio físico Podemos incluir a todos aquellos sectores del negocio que facilitan la logística de generación de productos y servicios de pago, etc.	SI	Si, Actualmente TISA cuenta con Servicios portadores de señales locales, nacionales e internacionales, el ISP más grande de Latinoamérica Terra Networks y es la Base de Muchos Negocios que operan sobre sus plataformas de servicios de redes inteligentes. Aca se identifica la prestación de servicios de recaudación y otros a otras empresas como plataforma.

Esto nos indica que TISA, participa en distintos negocios relacionados a ISP, Transmisión de Datos en Banda Ancha, Servicios Portadores y Finales de Telecomunicaciones, los cuales le hacen configurar sus unidades de negocio como:

- B-Web de cadena de valor
- B-Web de Alianza
- B-web de red distributiva

Esto indica que entre los productores y consumidores de Bienes y Servicios Digitales tenemos los siguientes negocios donde participa Telefónica:



Fuente: Elaboración Propia

Así podemos identificar a Telefónica como un conglomerado de negocios internos y externos hecho en base a Alianzas Estratégicas con Productores de Hardware y Software para Telecomunicaciones, y con otras empresas Portadoras o de Servicios Finales o de Distribución. No se incluyen para

efectos de simplificación los servicios de soporte al negocio: Administración, Logística Interna, Mantenimiento, Recursos Humanos, Recaudación y Cobranza.

Observamos que la estructura base del negocio se asemeja a una “b-web Distributiva”, o red de negocio de distribución ya que Telefónica, debe soportar todos los negocios que se encuentran a lo largo de la cadena de servicio al cliente.

Aquí podemos observar que en el caso de los bienes digitales, la relación con el cliente es virtual, debiendo ofrecer el servicio completo de Venta, Provisión del Producto y Servicio, Recaudación o Cobranza, y Mantenimiento de forma virtual. Esto implicaría que servicios que no formaban parte de nuestro “negocio principal”, que pueden haber sido “tercerizados” en los negocios de bienes físicos, puedan integrarse al negocio aportando un valor diferencial al cliente que antes no se daba. Como en el caso de la Recaudación y Cobranza. (Especialmente en los negocios de la economía Digital, de bienes y servicios de información).

1.1.4.2.4. Las Empresas y Servicios de Telecomunicaciones

Según los servicios y equipos ofrecidos en el negocio de telecomunicaciones, las empresas se forman para ofrecer los servicios y equipos de telecomunicaciones según:

a. Empresas que Producen Equipos de Telecomunicación

Son aquellas que producen equipos que permiten la comunicación entre dos puntos distantes, manejan la complejidad de enrutar las señales de telecomunicaciones, también aquellos que codifican y decodifican señales,

las redes físicas o aéreas que soportan la transmisión de señales de telecomunicaciones, las señales de telecomunicaciones pueden incluir: voz, datos, imágenes, archivos, etc.

Ver Anexo 20. Empresas que Producen Equipos de Telecomunicaciones a Nivel Mundial

b. Empresas que Brindan Servicios de Telecomunicaciones

Son aquellas que utilizan los equipos de telecomunicación para brindar una solución o servicio de telecomunicación a los usuarios finales, sus insumos son los equipos de telecomunicación, sus productos son, los servicios de telecomunicaciones.

Ver Anexo 21 Empresas que Brindan Servicios de Telecomunicaciones a Nivel Mundial

Se clasifican en:

i. Empresas de Servicios Portadores Locales y Finales

Brindan servicios de transporte y señalización de las telecomunicaciones a nivel local, asimismo, son los que ofrecen los servicios a los usuarios finales.

Las señales de alta velocidad que transmiten corresponden al servicios que se brinda, como los servicios de telefonía fija, móvil, cable, transmisión de datos, etc. Y el medio puede ser desde cable de tierra, cable submarino, satélites, etc. Dependiendo de la geografía de cada localidad.

ii. Empresas de Servicios Portadores Nacionales

Brindan servicios de transporte y señalización de las telecomunicaciones a nivel nacional, vale decir entre provincias, estados, dependiendo de la

configuración de las telecomunicaciones en cada país. Son todos aquellos que conectan servicios portadores locales.

Las señales de alta velocidad que transmiten pueden corresponder a distintos servicios, como los servicios de telefonía fija, móvil, cable, transmisión de datos, etc. Y el medio puede ser desde cable de tierra, cable submarino, satélites, etc.

iii. Empresas de Servicios Portadores Internacionales

Brindan servicios de transporte y señalización de las telecomunicaciones a nivel internacional, vale decir entre países, continentes, dependiendo de la geografía y las regulaciones internacionales que rigen actualmente. Son todos aquellos que conectan servicios portadores nacionales.

Las señales de alta velocidad que transmiten pueden corresponder a distintos servicios, como los servicios de telefonía fija, móvil, cable, transmisión de datos, etc. Y el medio puede ser desde cable de tierra, cable submarino, satélites, etc.

iv. Empresas de Servicios de Transmisión de Datos

Brindan servicios de transporte de datos a nivel local, nacional o internacional, son los que ofrecen los servicios a los usuarios finales como empresas, ISP's, etc.

Las señales de alta velocidad que transmiten corresponden a datos. La tecnología actual permite usar el medio de transmisión digital como una red digital de servicios integrados: Voz, Datos, Imágenes, Texto.

El medio de transmisión usado, puede ser desde cable de tierra, cable submarino, satélites, etc.

v. Empresas de Servicios de Difusión (Cable, Microondas, Radio)

Brindan servicios de difusión como Televisión por Cable, Televisión por Aire-Microondas, Difusión de Radio Comercial o Pública, etc.

vi. Empresas de Servicios de Trunking, Paging

Brindan servicios como troncalizado, y paggers (Beepers) .

c. Empresas que Brindan Servicios de Valor Añadido

Ver Anexo 22 Empresas que Brindan Servicios de Valor Añadido a Nivel Mundial

Se clasifican en:

i. Empresas de Servicios de Acceso a Internet (ISP's)

Brindan servicios de acceso a Internet a los usuarios finales, las condiciones actuales para este servicio son: el uso por parte del usuario final un servicio de telecomunicación sobre el cual trabaja Internet y la tenencia de un computador para conectarlo a Internet. Estas empresas contratan los

servicios de empresas portadoras locales, nacionales e internacionales, para obtener su salida a la red mundial Internet.

Estas empresas se basan en servidores y equipos de enrutamiento. La tecnología actual permite utilizar: Voz, Datos, Imágenes, Texto para la comunicación en Internet.

El medio de transmisión usado, son conexiones dedicadas a alta velocidad con un determinado ancho de banda a la empresa portadora que brinda la salida a Internet.

ii. Empresas de Servicios de Información y Contenidos

Brindan servicios de valor añadido, distintos a los servicios de acceso a Internet. Estos servicios no necesariamente están ligados al Internet, como los servicios de tele-consulta, marketing directo, servicios de información especializada como búsqueda de personas, servicios varios como líneas de amigos, información general, chismes, etc.

Los servicios de valor añadido que se brindan sobre Internet a los usuarios finales, no dependen de la distancia a la cual se encuentre el cliente, el costo de comunicación una vez que el usuario está en Internet es el mismo que para una comunicación local, por ello permite la comunicación a distancia y la prestación de servicios sin importar la distancia, ni la hora de atención. Algunos servicios: comercio electrónico, correo electrónico, chat comunicación de usuarios a distancia en tiempo real, buscadores de información especializada, servicios de ocio, acceso a noticias, etc.

Las condiciones actuales para este servicio son: el uso por parte del usuario final un servicio de telecomunicación sobre el cual trabaja Internet, la tenencia de un computador y el acceso a Internet.

Estas empresas negocian con las empresas de acceso a Internet ISP's la colocación de sus servicios de información en la red de las empresas de acceso a Internet de modo que tengan presencia en la red mundial Internet.

Estas empresas que producen bienes digitales (información, contenidos) son las que se denominan empresas de la nueva economía.

iii. Empresas de Software de Telecomunicaciones

Son los que producen el software que permiten funcionar a los equipos de telecomunicaciones, el software que permite el enrutamiento de las señales, el software que permite funcionar a los computadores y sistemas de las empresas que se conectan a Internet, y el software que permite crear nuevo software especializado, y que permite crear las bases de datos, información que se ofrece en Internet.

Brindan servicios de software a los usuarios finales, empresas de telecomunicaciones.

1.1.4.2.5. Análisis de la Cadena de Valor

Para Hacer el Análisis del Valor de los Servicios de una Empresa de Telecomunicaciones, debemos entender a las empresas de Telecomunicaciones como un Sistema que recibe insumos y provisiones para operar, realiza su operación medular (prestación de servicios de telecomunicaciones) y Utiliza una serie de servicios de soporte para registrar

el resultado de la operación, facturar a quien prestó el servicio, cobrarle por el servicio, así como una serie de servicios adicionales de soporte al negocio: como servicios de contabilidad, servicios de mantenimiento, etc.

En el Anexo adjunto se observa la relación de servicios de una Empresa de Telecomunicaciones (Telefónica), sin mostrar la organización funcional de la misma, solo por agrupación de tipo de servicio.

De los servicios listados se han extraído los servicios que conforman la cadena de valor de los servicios de telecomunicaciones:

Servicios por Actividades Primarias	Aportación de Valor
Desarrollo de Red	Baja
Instalación Planta Externa / Interna	Baja
Servicios Portadores	Baja
Servicios de Acceso	Baja
Servicios de Valor Añadido (contenidos , Eva´s)	Alta
Servicios de Facturación (Tasación) ,Recaudación y Cobranza	Baja
Marketing y Ventas	Media
Atención al Cliente	Alta

No se incluyen los servicios de coordinación ya que no añaden valor a los servicios de telecomunicaciones, son una simple reventa de servicios o tráfico.

Los servicios de mayor aportación de valor, son los servicios con valor añadido, como los servicios al cliente, el cual al percibir valor directamente retribuye el servicio, los servicios EVAS (empresas de servicios de valor añadido, como horóscopos, información de riesgo, etc), de contenidos sobre

internet al ser más atractivos que los servicios de comunicación vía voz, son de mayor aceptación y percepción de valor por parte del usuario del internet.

Se incluyen los servicios de facturación y cobranzas, porque la tecnología de hoy, permite brindar el servicio de telecomunicación y cobrarlo al mismo tiempo, casi en tiempo real, como los servicios móviles prepagados. Al haber una facturación y Cobranza on-line "hotbilling", la aportación de facturación y cobros es importante para que el cliente perciba un buen servicio.

Aún así los servicios de facturación y cobranza según el modelo tradicional de facturación y recaudación post-consumo conviven con los servicios de hot-billing y prepagados. En el caso de los servicios de facturación, recaudación y cobranza post-consumo, estos servicios pueden ser considerados como no conformantes de la cadena de valor de la empresa. Esta ambigüedad origina que estos servicios sean considerados como parte de la cadena de valor, aún cuando no constituyan parte del negocio medular de las Telecomunicaciones.

Tenemos adicionalmente, actividades de apoyo como los sistemas de información, los proveedores de insumos: equipos, suministros, recursos humano, que hacen que el sistema de negocio funcione, si bien su complejidad puede ser mayor a los servicios de la actividad medular, el aporte al valor es menor, ya que un cliente no paga por lo bueno o malo que sea el sistema de información, o la contabilidad de la empresa sino por la calidad del servicio que recibe y por el valor agregado al cliente sobre la competencia que ofrece la empresa de telecomunicaciones (TISA).

Algunos servicios correspondientes a actividades de apoyo de la cadena de valor, son los siguientes:

Servicios por Actividades de Apoyo	Aportación de Valor
Sistemas de Información	Baja
Contabilidad e Inventarios	Baja
Planeamiento y Desarrollo de RED	Baja
Instalación de Planta Externa e Interna	Baja
Mantenimiento de Planta Externa e Interna	Baja
Provisión de Recursos Financieros	Baja
Provisión de Recursos Materiales (Compras)	Baja
Provisión de Recursos Humanos	Media

Se puede concluir, que de los servicios de actividades de apoyo presentadas, algunos pueden pasar a ser provistos por entidades externas que sean más eficientes en la realización de estas actividades, de ese modo las empresas operadoras de TISA, podrían dedicarse a su negocio medular, prestar servicios de telecomunicaciones.

Los Sistemas de Información, la instalación y mantenimiento de planta externa, la provisión de recursos humanos (reclutamiento de nuevo personal), bien podría ser llevado a cabo por entidades externas.

Sin embargo los servicios de Facturación, Recaudación y Cobranza presentan una característica particular dada la convivencia de los servicios post-consumo, hot-billing (facturación y cobro mientras se produce el

consumo) y consumo prepagado. Además de la influencia de la aparición de bienes digitales que permiten dar un servicio virtual integral al cliente.

1.1.4.3. Análisis del Medio Ambiente

1.1.4.3.1. Situación Pasado, Presente, Futuro

Telefónica inició sus operaciones como empresa privada en España, y una vez consolidada como la primera empresa española en términos de beneficios, volumen de activos y capitalización, extendió sus operaciones al mundo de habla hispana y portuguesa, principalmente en países de Sudamérica y Centroamérica, a través de Telefónica Internacional.

Telefónica Internacional está atenta al desarrollo de otros mercados para estudiar su participación en nuevas inversiones fuera del ámbito Iberoamericano, especialmente en el mercado de habla hispana en EEUU, en Europa y Asia.

Ver Anexo 23 El Entorno Pasado, Presente y Futuro de Telefónica

1.1.4.3.2. Identificación de Oportunidades y Riesgos

Las características principales de orden social, tecnológico, económico y político del medio ambiente en el que se desarrollan las operaciones de Telefónica Internacional han permitido la identificación de las oportunidades y los riesgos más importantes de la compañía.

En cuanto a las oportunidades de negocio, se tienen las siguientes:

- a. Demanda no satisfecha de productos tradicionales en los países donde Telefónica tiene participación (Latinoamérica)
- b. Participación en nuevos procesos de privatización (Asia, Latinoamérica)

- c. Incremento del uso de las telecomunicaciones por negocios que hacen uso de internet (Convergencia de los Servicios)
- d. Aumentar su participación como proveedor de servicios de Internet alto potencial de crecimiento de Internet en Latinoamérica
- e. Mantener el mercado cautivo ofreciendo servicios de valor agregado adicionales como Teletrabajo, Telemarketing, etc

En cuanto a los riesgos, se tienen los siguientes:

- a. Libre competencia en los mercados, pérdida del monopolio
- b. Integración de empresas que brindan servicios vía internet con otras empresas de telecomunicaciones (Red), poca difusión en AL
- c. Desplazamiento de la tecnología de redes fijas por la inalámbrica.
Hoy la planta es mayoritariamente de red fija a nivel Iberoamérica
- d. Orientación y Exigencia del Mercado a Tarifas FLAT por los servicios
- e. Crisis Económica en América Latina e Inestabilidad Política, Reformas Antimonopolio

Uno de los puntos recientes más saltantes es la crisis política Latinoamericana, como en Venezuela, Ecuador, Colombia, Argentina que hacen inestable y riesgosas las inversiones, al haber golpes de estado, la región se vuelve una caja de pandora, respecto al futuro, quizás es el momento de buscar nuevos mercados fuera de Latinoamérica.

Ver Anexo 24 Análisis de los Factores del Medio Ambiente

1.1.4.3.3. Evaluación de Factores Externos (EFE)

La oportunidad de negocio de mayor peso corresponde a la oportunidad de mantener el mercado cautivo e incrementar su participación ofreciendo nuevos servicios de valor añadido a los servicios básicos.

El riesgo de mayor peso corresponde al posible incremento de las uniones o integraciones de empresas de servicios de Internet con otras empresas de telecomunicaciones.

El total ponderado es de 2.6, el cual está ligeramente por arriba del promedio 2.5, indicando que Telefónica Internacional está en una posición de oportunidades que pueden ser muy limitadas por la influencia de la ocurrencia de los riesgos. En este sentido, las opciones estratégicas a formular deben estar orientadas a minimizar los riesgos.

Ver Anexo 25 Matriz de Evaluación de Factores Externos

1.1.4.4. Análisis Interno

1.1.4.4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas internas de mayor peso corresponden a la cobertura internacional en Iberoamérica con más de 20 millones de clientes, y a la infraestructura de planta fija y móvil en dicho mercado.

Las debilidades de mayor peso corresponden a la percepción de baja calidad que tiene el cliente, al bajo grado de propiedad sobre las operadoras (alrededor del 18%), ya que en la compra de las empresas no se obtuvo la propiedad absoluta, sino una mayoría relativa, ante inversionistas dispersos, la rentabilidad del negocio y lo atractivo del mercado hacen posible una repentina oferta de compra hostil por algún competidor, peligrando la

propiedad de la empresa; y la percepción de tarifas caras por parte del cliente con tendencia a mantener poca lealtad, por los antecedentes de reclamos motivados por la mala calidad del servicio cuando los servicios estaban en expansión.

Es por tanto orientarse a buscar como meta, asegurar la rentabilidad del negocio e el tiempo reduciendo costes relacionados a funciones que no agreguen valor al negocio, así como centrar sus esfuerzos en ofrecer servicios que sean percibidos de calidad y con valor agregado.

Una de las mayores problemáticas es la alta complejidad de las operaciones dado que en las distintas operadoras de TISA en LATAM (Latinoamérica), se tienen procesos disímiles de Ventas y Atención al Cliente, Facturación y Cobros, los cuales implican distintos procedimientos, formación distinta, tecnología de soporte distinta entre las operadoras, y por tanto altos costes en el mantenimiento de distintas plataformas tecnológicas de soporte al negocio. Esto genera una percepción de que la empresa no es una multinacional en todo el sentido de la palabra (con procesos homogéneos país a país).

Ver Anexo 26. Identificación de Fortalezas y Debilidades (Parte I y II)

1.1.4.4.2. Evaluación de Factores Internos (EFI)

El total ponderado es de 2.7, el cual está ligeramente por arriba del promedio 2.5, indicando que Telefónica Internacional está en una posición interna media de fortalezas.

Ver Anexo 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos

1.1.4.5. Análisis del Entorno Competitivo

1.1.4.5.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Básicas

a. Barreras de Entrada

- i. **Economías de Escala.** En telecomunicaciones el mercado está dominada por transnacionales que manejan grandes mercados y por ende tienen grandes economías de escala ofreciendo por ello servicios a bajo costo, para una empresa nueva significa esto una gran barrera de ingreso.(Fortaleza)
- ii. **Necesidades de Capital.** Se requiere grandes inversiones en tecnología e infraestructura (fortaleza).
- iii. **Acceso a los Canales de Distribución.** Estos ya están ocupados por otros y acceder a estos canales significa alquilar o pagar a otra empresa de telecomunicaciones por el servicio o invertir en una infraestructura propia, que requiere enormes inversiones de dinero.

b. Poder de Negociación del Proveedor

La tendencia de las telecomunicaciones es integrarse hacia arriba, buscando las ventajas competitivas más complejas que nos permitan ser líderes en el mercado en este caso TISA está muy bien posicionado frente a sus proveedores (fortaleza).

c. Determinantes de la Rivalidad o Competencia

Crecimiento de la Industria. Debido a los avances tecnológicos, la industria de las telecomunicaciones se está expandiendo cada vez más, lo cual acentúa la rivalidad (debilidad).

La Diferencia de Productos. En telecomunicaciones los productos que ofrecen los diversos competidores son poco diferenciados, se diferencian unos a otros solo por el costo.

d. Poder de Negociación del Comprador

El poder del comprador, en este caso los usuarios del servicio, es muy baja debido a que este tiene la necesidad de contar con medios de telecomunicaciones, que le permita acceder a la información que es tan vital en los negocios de hoy.

e. Determinantes de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos es una gran debilidad en el negocio de telecomunicaciones, pues este negocio es bastante dinámico y hoy en día tiene una gran competencia con el ingreso de Internet y la telefonía inalámbrica, y para hacer frente a estas nuevas tecnologías, Telefónica debe estar en constante evolución y tener clara la visión del negocio futuro

1.1.4.6. Matriz FORD

Para la Elaboración de la Matriz FORD se juntaron las fortalezas y debilidades más relevantes y se generaron opciones a seguir para minimizar los riesgos y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Ver Anexo 28. Matriz FORD de Telefónica

1.1.4.7. Formulación Estratégica

1.1.4.7.1. Opciones Estratégicas a Considerar por la Empresa

De la matriz FORD mostrada en el Anexo, se obtienen las siguientes opciones estratégicas:

- Aprovechar la Planta Fija y Móvil para ser el líder en Acceso Internet en Iberoamérica, Aprovechar el gran potencial de crecimiento, Orientar los servicios al valor añadido (contenidos) tanto como plataforma como de contenidos al mercado hispano.
- Aprovechar la amplia cobertura a nivel Sudamérica para crear nuevos servicios de valor añadido que no pueda ofrecer la competencia, el gran número de clientes permitirá hacerlo a gran escala
- Reducir el riesgo del capital invertido en América Latina, buscando nuevos mercados: ASIA, EEUU, aprovechar la red para ofrecer servicios de cobertura mundial
- Aprovechar su potencial financiero, comprando empresas proveedoras de contenidos, ofreciendo al mercado hispano una opción alternativa a los proveedores anglosajones
- Fidelizar al Cliente a través de servicios adicionales, promociones, premios especiales por permanencia con Telefónica
- Cambiar la imagen de baja calidad por una imagen progresista y de servicio al cliente. Esto implica Mejorar la eficiencia de sus operaciones que involucren los servicios de su cadena de valor buscando la satisfacción del cliente (esto incluye la facturación,

recaudación y cobranza). Buscando hacer sinergia entre los esfuerzos para dar cobertura a sus procesos en las operadoras. Buscar la comunalidad, de sus procesos de negocio entre las distintas operadoras de Latinoamérica (LATAM, Brasil, Chile, Argentina, Perú) y apostar por hacer ahorro de costos de sistemas de información buscando soluciones que hagan economías de escala.

- Evitar la posibilidad de una oferta de compra hostil, a través de asegurar la propiedad de la empresa, condición óptima para una Oferta Pública de Compra de Acciones (OPAS), aprovechar la solidez financiera (inversión \$ 20 mil millones)
- Ofrecer nuevos servicios de telecomunicaciones a fin de evitar que sean aprovechados por la competencia, especialmente la oferta de servicios de valor añadido (Anticiparse a la Competencia)
- Mejorar la calidad a tal grado que le permita ingresar con fuerza a nuevos mercados (ASIA, EEUU)

1.1.4.7.2. La Estrategia Propuesta a la Empresa

Para alcanzar los objetivos principales de maximizar la rentabilidad de sus inversiones, participar en todos los niveles de la cadena de valor y mantenerse como compañía líder de telecomunicaciones en el mundo de habla hispana y portuguesa, y expandirse a otros mercados fuera del ámbito iberoamericano, Telefónica Internacional debe seguir las siguientes acciones en orden de prioridad:

- a. Asegurar la propiedad de sus operadoras en Iberoamérica, condición óptima para la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPAs), en el Corto Plazo
- b. Reducir el riesgo del capital invertido en América Latina buscando nuevos mercados en Asia y EEUU, en el Mediano Plazo
- c. Aprovechar su planta fija y móvil instalada para convertirse en el proveedor líder de acceso a Internet en Iberoamérica, En el Mediano Plazo
- d. Orientar sus servicios al valor añadido (contenidos) para fidelizar al cliente, buscadores, correo electrónico gratuito, horas libres de internet, bonos de internet, etc. En el Corto Plazo
- e. Aprovechar el gran potencial de crecimiento en el sector de servicios de Internet en Iberoamérica junto con la amplia cobertura actual para establecer convenios y/o alianzas estratégicas con proveedores de contenidos ya existentes (por ejemplo, Microsoft y AOL) anticipándose a la competencia en dicho mercado. En el Corto Plazo
- f. Aprovechar el gran potencial de crecimiento en el sector de servicios de Internet en Iberoamérica junto con la amplia cobertura actual para establecer convenios y/o alianzas
- g. Aprovechar las experiencias en las distintas operadoras de Sudamérica (Brasil, Argentina, Chile y Perú) para realizar esfuerzos sinérgicos en la prestación de servicios comunes (unificación de procesos de venta, atención a cliente, facturación, recaudación y

cobranzas, compartir servicios entre operadoras por ejemplo sistemas de información y servicios de negocio, crear centros de competencia a nivel País y por función en base a la experiencia y potencial de cada país.

1.1.4.7.3. Riesgos de Optar por la Estrategia Propuesta

Telefónica facilitaría el ingreso de Microsoft como proveedor de servicios de Internet en Latinoamérica, convirtiéndose en potencial competidor en ese sector. Aún cuando Bill Gates el CEO, de Microsoft Corp. Anunció que prefería el mercado del software y no del valor añadido. La compra de Yahoo, Hotmail por parte de Microsoft, haría indicar que se está orientando al mercado de contenidos.

Los competidores pueden anticiparse al canalizar sus inversiones hacia productos de valor añadido a bajos precios, sobre la base de una infraestructura de red ya existente. Una prueba de que esto ya está ocurriendo es la creación de "un grupo de trabajo, "Universal" ADSL - Asymmetric Digital Subscriber Line - Working Group, que busca acelerar la adopción y la disponibilidad de acceso digital a Internet en alta velocidad para el mercado masivo"; "El UAWG - Universal ADSL Working Group - está liderado por las principales empresas del sector de PCs - Compaq, Intel y Microsoft - y principales empresas de telecomunicaciones - Ameritech, Bell Atlantic, BellSouth, GTE, SBC Communications, Sprint y US WEST, y ya está siendo apoyada por la 3Com Corporation, Alcatel, Analog Devices, Ariel Corporation, Aware, Bell Canada, Cirrus Logic, Cisco Systems, Copper Mountain Networks, Covad Communications, DSC Communications,

Ericsson Telecom AB, Globespan Semiconductor, Lucent Technologies, MCI, Netspeed, Nortel (Northern Telecom), Orekit, PairGain Technologies, Paradyne, Rockwell Semiconductor Systems, Siemens, Texas Instruments, Tut Systems, Inc., y Westell Technologies.”

Fuente: <http://www.intem.com.br/intel/uniace.htm>

Se requiere de una fuerte inversión para contribuir y acelerar el crecimiento del mercado de usuarios de Internet en Latinoamérica. Lo cual unido a la grave recesión que afecta la región la inestabilidad política, podrían hacer peligrar el retorno de la inversión que se requiere para lograr el despegue de internet en Sudamérica, lo cual implica una alta inversión en compra de equipos a bajo precio buscando alianzas con Compaq, Intel, Microsoft, lo cual implica que el riesgo es compartido y no necesariamente van a querer compartir el riesgo.

En el corto plazo, los productos de valor añadido se orientan a los segmentos de mercado A/B. Desde ese punto de vista, los consumidores de los sectores C y D con distintos gustos, podrían ver los contenidos como no atractivos, por lo cual habría que establecer un estudio de gustos y preferencias de estos sectores, relacionado al internet y los contenidos.

1.1.4.7.4. Conclusiones Acerca de la Estrategia Propuesta

Es de vital importancia para TISA tomar la posesión de las operadoras que maneja principalmente en Brasil, Argentina, Chile y Perú; debido al bajo grado de propiedad, respecto a los socios externos, esta debe ser una medida urgente a corto plazo.

La expansión hacia nuevos mercados en el Asia y EEUU, hace reducir el riesgo del capital invertido en América Latina que se encuentra afrontando una severa crisis económica que a su vez crea inestabilidad política, los casos de Ecuador, Colombia, Argentina y Venezuela son un claro ejemplo que la situación política no es la más propicia para las inversiones.

Si bien TISA parte con desventaja respecto a sus competidoras AOL, Starmedia, Geocities, El Sitio, Microsoft (Potencial), puede lograr rápidamente ser el mayor ISP (Internet Service Provider) de la región a través de ofrecer acceso internet a bajo costo aprovechando su amplia red instalada en Chile, Argentina y Perú, puede ofrecer el acceso internet incluso gratis en donde convenga por ejemplo en el Brasil donde AOL (America On Line) ya está ofreciendo internet gratuito. El objetivo es que los clientes de telefonía fija, pasen a ser clientes de acceso internet, evitando ceder mercado a la competencia, ofreciendo una solución : línea de acceso + acceso internet + servicios de valor añadido como correo, espacio en disco (Terra) + terminal de acceso a internet (computadora o cualquier otro de menor costo). la gran limitante es el costo de las computadoras: entre 600 dólares y mil dólares, lo cual está fuera del alcance de la mayoría de la población.

La creación de Terra, tiene como objetivo crear el mayor ISP en América Latina, con mas de 1.5 millones de usuarios. Terra apuesta a brindar a los internautas de habla hispana una solución alternativa a las soluciones anglosajonas.

Es estratégico que Telefónica consolide su posición de compañía líder de servicios de red en el mercado Iberoamericano, lo cual le dará protección contra nuevos competidores en los servicios de red al tener estos mayores costos de interconexión.

Una forma de asegurar ganancias a largo plazo es tener un mercado cautivo, ofreciendo constantemente nuevos servicios que agreguen valor sobre los servicios ya existentes, como por ejemplo servicios que faciliten los negocios en internet (transacciones seguras), manejo de firmas electrónicas, consultas a bases de datos de riesgo crediticio, consultas a la bolsa en línea. Información actualizada de los precios en los mercados. Estos servicios deben estar diseñados de acuerdo a los gustos y preferencia de los clientes a los cuales va dirigido; la cuota de mercado ganada por Telefónica no debe ser descuidada. Los 20 millones de clientes que tiene hoy, pueden generar importantes economías de escala, ofreciendo nuevos servicios, incluso buscando alianzas con socios creadores de contenidos o comprando empresas de desarrollo de contenidos.

Para conservar a los clientes las actividades de atención al cliente deben estar orientadas a fidelizarlo, con campañas tales como correo electrónico gratuito, horas libres de acceso a internet, bonos internet, premios por pronto pago, por permanencia con los servicios de la compañía, etc.

El manejo de las alianzas estratégicas con proveedores de contenidos como Starmedia, El Sitio, Microsoft, Latinmail que ya han ganado terreno en Latinoamérica debe ser tratado con cuidado, teniendo en cuenta la posibilidad de comprar sus operaciones y sistemas. El objetivo es

adelantarse a los verdaderos competidores mundiales en este nuevo mercado de internet Latinoamericano como son AOL, Geocities, Altavista, Microsoft

Dado que los costos se han reducido, por el uso de tecnología de fibra óptica, con los cuales el costo de congestión de red, pierde sentido, es momento de reestructurar el sistema de tarifas, apuntando a tarifas planas o "Flat", las cuales ya no se basen en el tiempo consumido, sino en la velocidad y capacidad de las líneas de servicio. Sobre esa tarifa Flat, se podrá cobrar los extras correspondientes a servicios adicionales: acceso internet, acceso a contenidos especializados, soporte técnico y entrenamiento en uso de los nuevos servicios, además de un margen que permita capitalizar para nuevas inversiones en renovación de planta y expansión del negocio.

Es fundamental además convertir a TISA en una multinacional, con procesos homogéneos entre las operadoras de Sudamérica (Brasil, Argentina, Perú, Chile) y las operadoras de Centro-América (en Ventas y Atención al Cliente, Facturación, Recaudación y Cobranzas), debido a que esto facilitará tener una sola plataforma tecnológica de soporte al negocio, con capacidad de hacer sinergia entre los países, facilitar la movilidad de personal experto en el negocio entre los países, unificar la plataforma de hardware y software y servicios. Permitiendo hacer negociaciones a escala con los proveedores y obtener una considerable reducción de costes. Además de convertir en una complejidad de múltiples redes de negocios entre países en una gran plataforma de negocios "b-web de red distributiva",

que permita a TISA permanecer como líder en el negocio de los bienes y servicios digitales (nueva economía).

Ver Anexo 30. Visión del CEO de Telefónica, Memoria 2001

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente se tiene un modelo de referencia funcional el cual es un marco común corporativo a las operadoras de TISA en Latinoamérica, las cuales se organizan internamente para llevarlo a cabo, este modelo de referencia funcional tiene tres ámbitos:

- **Ámbito de Operaciones:**

Orientado a la creación de los P/S que satisfacen las necesidades del mercado puestas de manifiesto en el ámbito de comercialización. Este ámbito es el responsable de las inversiones de la compañía. **Ámbito de**

Comercialización

Orientado a satisfacer la demanda del mercado mediante la puesta a disposición del Cliente de los Productos/Servicios que satisfacen las necesidades identificadas. Este ámbito es el generador de los ingresos de la compañía.

- **Ámbito de Dirección y Soporte**

Proveen a los procesos de los ámbitos anteriores de los recursos necesarios para cumplir su misión. Contempla las funciones estructurales necesarias para soportar los procesos operacionales.

Este modelo de referencia funcional sirve para clasificar los sistemas de información e identificar la cobertura que los sistemas proporcionan a las funciones de negocio, este modelo se estructura en tres niveles:

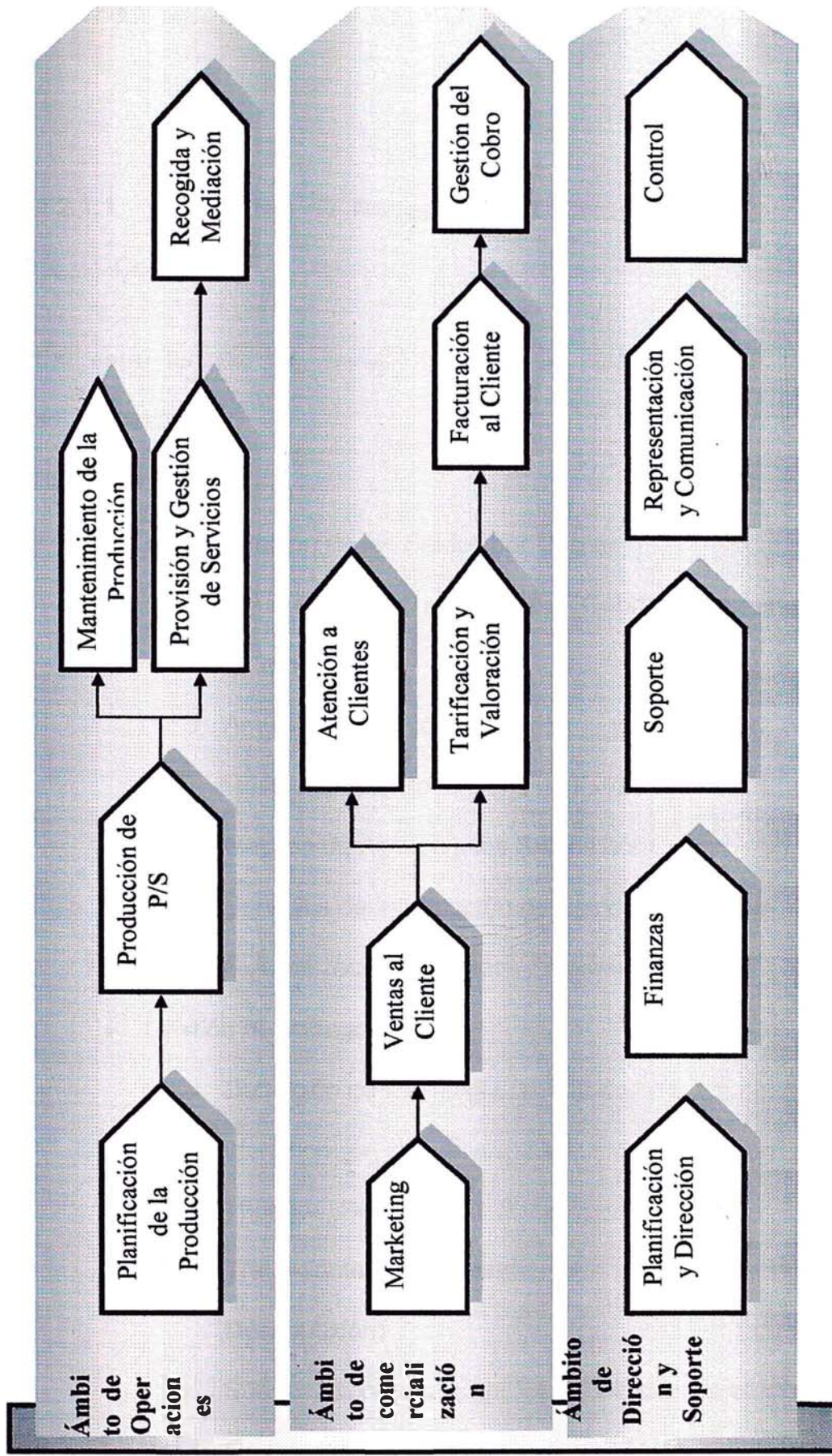
- Función
- Proceso
- Subproceso

Los niveles de Función y Proceso establecen el marco de referencia común que permite clasificar las aplicaciones y establecer la cobertura funcional de éstas.

El nivel de subproceso se tiene para clarificar el contenido de los niveles superiores. Cada empresa según la funcionalidad de los procesos, lo adapta a los subprocesos específicos de la operadora (Brasil, Chile, Perú, Argentina).

Así el conjunto de funciones de negocio actuales se estructuran en los tres ámbitos definidos: Operaciones, Comercialización, Dirección y Soporte.

FUNCIONES DE NEGOCIO POR AMBITO DEL MARCO DE REFERENCIA FUNCIONAL



1.2.1.1. Función de Negocio de la Gestión de la Recaudación y Cobro

En esta función se tienen identificados los siguientes procesos y subprocesos

Procesos:

- Administración de los Saldos por Cobrar
 - Apunte de Documentos por Cobrar: Empresas Propias o Externas
 - Actualización de Saldos por Pagos, Reclamos, Devoluciones, Reversiones o Extornos
 - Gestión de Ajustes a los Saldos por Cobrar
 - Servicios de Información de Saldos por Cobrar
 - Sincronización de Saldos Empresas Externas
- Gestión de Impagos
 - Definición de Estrategia de Tratamiento Impagados
 - Identificación de Impagados (Identificación de Clientes Impagos, Selección de Escenarios de Gestión)
 - Tratamiento de Impagados (Llamadas, Cartas, Desconexión)
 - Subsanación de Impagados (liberación de clientes impagos)
 - Gestión de Agencias de Tratamiento de Cartera Morosa (Internas y Externas)

- Gestión de Comisiones de Tratamiento de Impagos
- Financiamiento de la Deuda (Financia la Cuenta por Cobrar)
- Gestión de Recaudación
 - Puesta al Cobro en Canales Propios o Externos
 - Recepción de Recaudación en Canales Propios o Externos
 - Gestión de Pagos Anómalos (Dobles, Errados, No Procesados, Documentos Rechazados)
 - Gestión de Cajas Propias y/o Externas (Tercerizadas)
 - Cuadre y Liquidación de Recaudación
 - Gestión de Comisiones de Recaudación

Descripción del Proceso:

Una vez culminado el proceso de facturación (sea la facturación periódica o cíclica, o la facturación inmediata por la venta de un producto o servicio, el sistema de cobros recibe los saldos por cobrar de las unidades de negocio de la empresa, estas se llevan a un administrador de saldos, los cuales luego dependiendo del canal de recaudación pactado por el cliente se ponen al cobro ya sea en ventanilla, débito automático, factoring, dependiendo de cada realidad, asimismo se pueden recibir los saldos de otras empresas para poder administrarles el saldo y poner al cobros sus recibos (Caso CTC Chile), uno de los canales de recaudación a través de los cuales se reciben los pagos son : Cajas propias y/o tercerizadas, Bancos, Entidades Comerciales Autorizadas (Farmacias, Centros Comerciales), Estos Recibos pueden ser enviados a las empresas Externas con las que se tengan convenios de recaudación (Caso CTC Chile recauda por empresas de Larga

Distancia, Caso TDP Perú por Empresas de Servicios de Valor Añadido EVAS). Se informa a la empresa respectiva del importe recaudado y se actualizan los saldos por cobrar (en caso se tenga la administración de saldos contratada), luego se procede a un proceso de cuadro de lo recaudado con las comisiones, diferencias, depósitos bancarios por el monto recaudado con los canales de recaudación y un proceso de liquidación con las empresas externas a quienes se les ofrece el servicio de recaudación, en caso que hallan anomalías en los pagos como pagos dobles, rechazados, erróneos, o no procesados o informados, se les hace el tratamiento en back-office y se informa de este tratamiento a las empresas que son dueñas de los saldos por cobrar.

En el transcurso del tiempo los saldos de las empresas pueden variar debido a ajustes, pagos en la misma empresa, anulaciones de facturas, esto implica un proceso de sincronización de los saldos por cobrar, e igualmente vencido el plazo contratado para la recaudación y gestión del saldo. Estas saldos pueden ser devueltos a la empresa que los originó (Caso TDP, empresas de larga distancia, regulación llamada por llamada).

Una vez cumplidos los plazos de recaudación y habiendo depurado la cuenta por cobrar dependiendo si se tiene contratado el servicio de gestión de impagos con la empresa, se definen los escenarios de tratamiento de impagos según condiciones como segmento del cliente, monto de la deuda, antigüedad de la deuda, tipo de deuda, etc.

Cada escenario tiene definidos un conjunto de pasos para el tratamiento, siendo algunos regulados por normas de cada país u otros no. Por ejemplo

llamadas automáticas de apremio de pago, avisos de desconexión, o suspensión parcial del servicio, cartas por correo o e-mail (correo electrónico) de notificación sea de cobranza blanca, advertencia de pase a centrales de riesgo, o de aviso de baja, gestiones personalizadas por operadora, o por visitas a la ubicación del cliente, oferta de planes de financiamiento de deuda según su calificación de riesgo, comportamiento de pago. Es así que estos cronogramas se identifican según las características de cada cliente y en el tiempo se producen o ejecutan los eventos predeterminados así como también se pueden producir eventos ad-hoc a cada cliente o grupo de ellos según criterios de los gestores de impagos, algunas veces estos eventos los puede realizar la misma empresa o pueden estar tercerizados, en agencias externas de tratamiento por ejemplo un Call Center (por ejemplo en Atento SAC, Filial de Telefónica), o Un estudio jurídico al cual se le encarga la gestión de visitas o notificación (Prejudicial o Judicial (Por Ejemplo Recaudadora S.A. en el Perú, o los estudios O'Farrel en Argentina). A los cuales a su vez se les asigna las carteras de impagos según criterios como efectividad del ente externo de cobranza, tipo de cliente, segmento del cliente, ubicación geográfica del cliente, ubicación geográfica y cobertura del agente. Estos solo se dedican al apremio de cobranza, mas no a la recaudación la cual se produce en la empresa.

Debido al apremio de pago de estas empresas o entidades externas, se produce el pago de los clientes, lo cual determina la efectividad de estas, recibiendo una comisión por cobranza. En algunos casos estos servicios

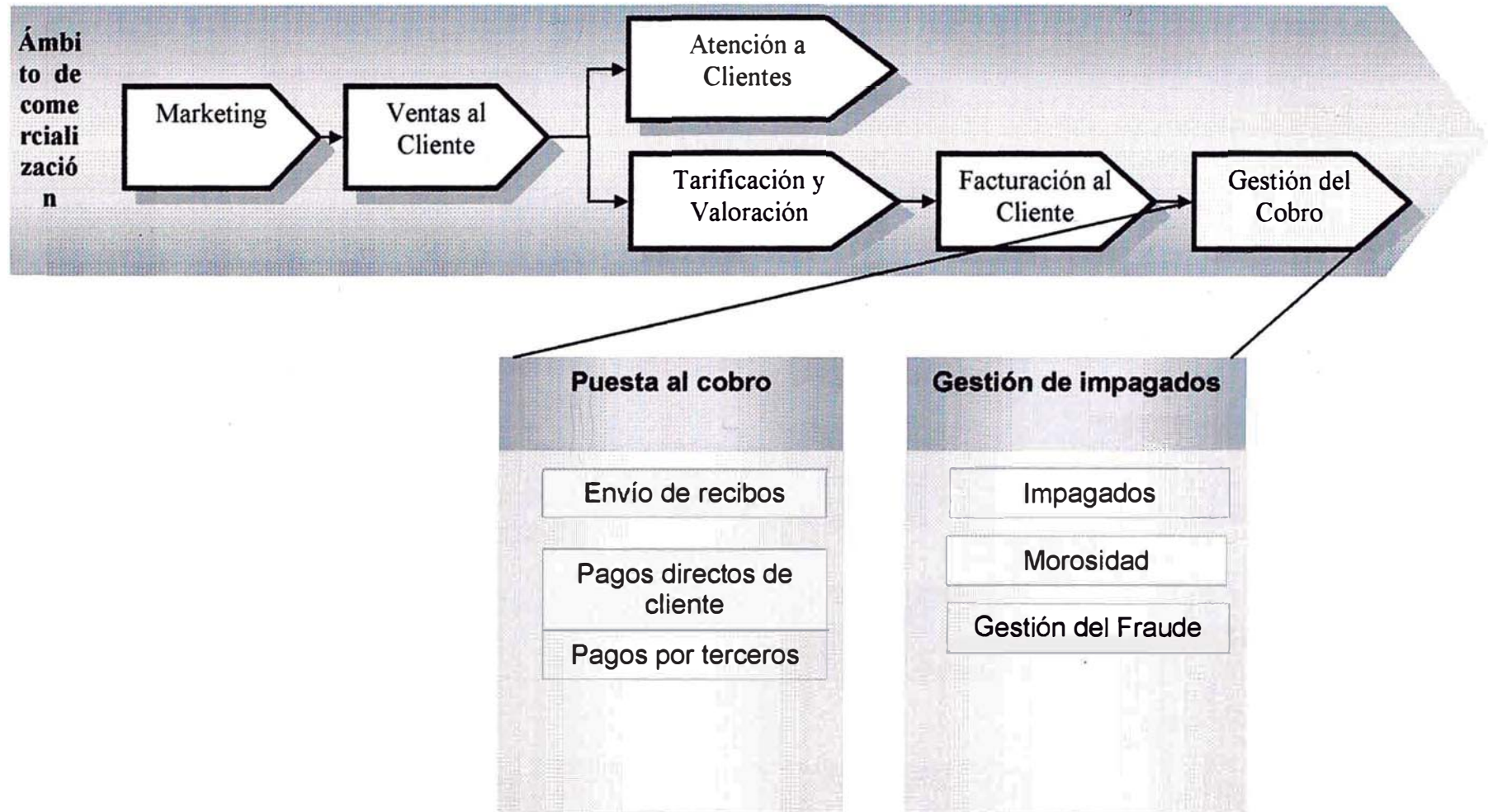
pueden ofrecerse a empresas externas como otras operadoras, haciendo beneficios a escala.

En el caso que el cliente, regularice su cuenta morosa vía financiamiento de su deuda o pago, se le ofrecen planes de reestablecimiento del servicio según: reconexión parcial, reinstalación del servicio.

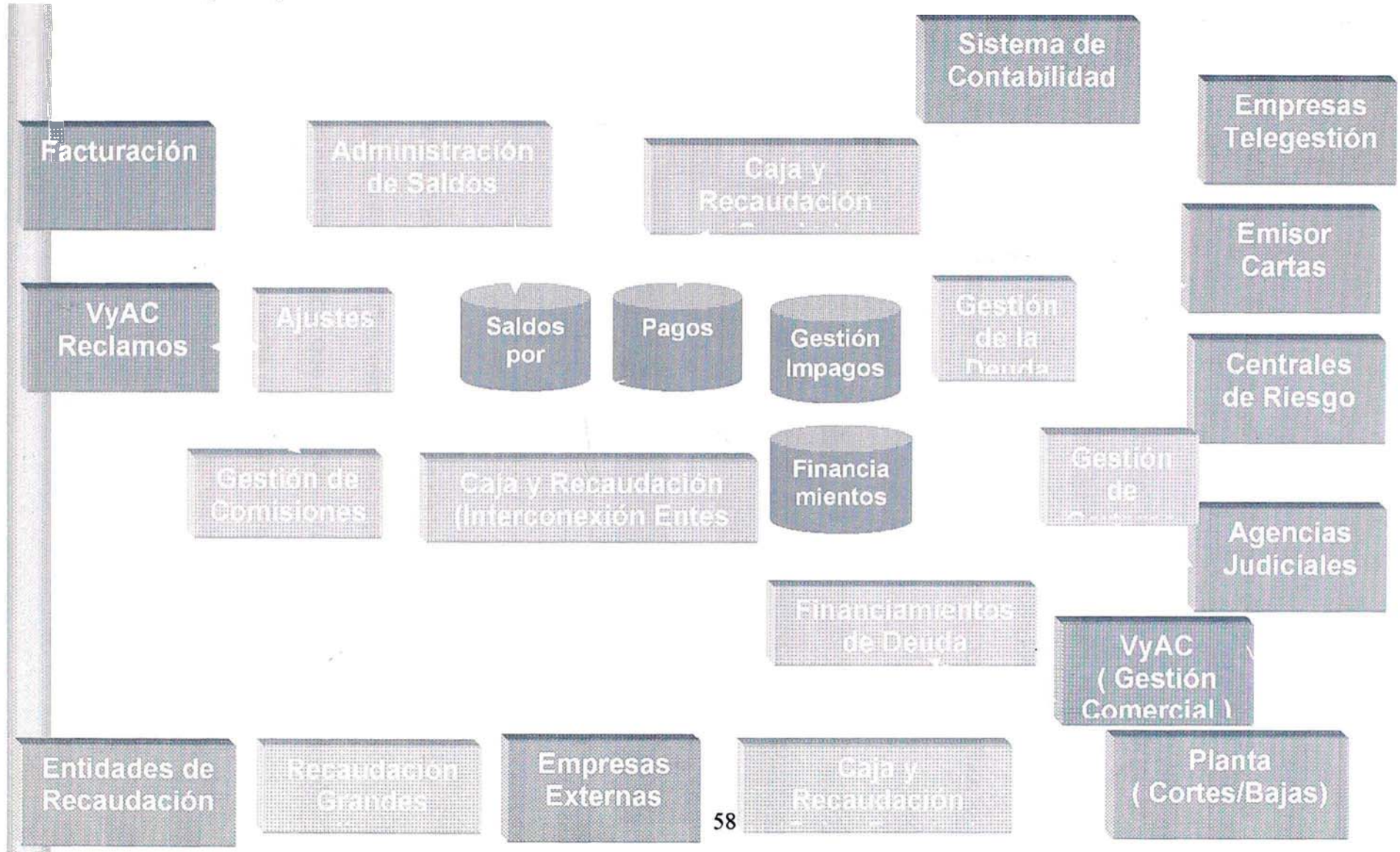
En este proceso de negocio, se encuentran involucradas las siguientes entidades externas:

- Facturación
- Atención al Cliente
- Ventas
- Intercomunicador con Entidades Externas de Recaudación y Agencias de Cobro
- Otras Empresas u Operadoras
- Contabilidad

FUNCION DE NEGOCIO: GESTION DE RECAUDACIÓN Y COBROS



FUNCIONALIDAD: GESTIÓN DE RECAUDACIÓN Y COBROS



1.2.1.2. Cobertura de Sistemas de Información de los Procesos de Negocio

Se presenta en el siguiente cuadro como los distintos negocios de la empresa según telefonía fija, móvil, cable, GUIAS, etc., están cubiertos por sistemas de información los cuales están sombreados, esta figura se presenta en todas las operadoras de LATAM (Brasil, Argentina, Chile y Perú).

	COMERCIAL							RED	RECURSOS
	Serv.Bas.	Internac.	TUPs	C. Empresa	Móviles	TVCable	Guias		
Venta y activación de P/S									
At. y Resol. de Problemas de Cliente									
Facturación y Cobros									
Creación de Planta									
Operación y Mantenimiento de la red									
Planificación y Marketing de P/S									
Gestión de la Calidad del Servicio									
Gestión de recursos materiales									
Gestión económico-financiera									
Proceso Regulatorio									
Gestión de RR.HH.									

Así tenemos que los principales elementos de la cadena de valor de las operadoras que conforman TISA, están cubiertos por sistemas de información lo cual haría indicar que no se tiene un problema de información y de gestión, esto sería cierto si las plataformas fueran similares, los recursos estarían formados en un conjunto de estándares corporativos, con procesos unificados de soporte al negocio.

Aún cuando la cobertura de sistemas de información de los procesos claves del negocio aparentemente es adecuada, se tiene la siguiente problemática:

Operadora	País	Antigüedad Sistema Comercial	Plataformas Predominante Host Central	Cantidad Usuarios	Grado Cobertura del Negocio	Personal Mantenimiento Propio/Terceros	Software Desarrollo	Líneas Activas Telefonía Fija
TDP	Perú	+5 años	Alpha –DEC SUN/Solarix WinNT AS/400	+3000	75%	+500	Cobol, C-UNIX, Power Builder, Visual c++, Visual Basic, RPG/400, Java	+2 millones
CTC	Chile	+2 años	IBM os/390 WinNT	+4000	80%	+300	Cobol Visual Basic, Java	+4 millones
TASA	Argentina	+5 años	IBM os/390 WinNT	+4000	80%	+400	Cobol Visual Basic	+6 millones
TELESP	Brasil	+10 años	IBM os/390 WinNT	+6000	60%	+300	Cobol Visual Basic	+15 millones

Fuente: Elaboración Propia hacia inicios del año 2001

Así podemos observar que se tienen múltiples plataformas especialmente en Perú para cubrir los sistemas comerciales (ventas, atención al cliente, facturación y cobros), la cantidad de recursos envueltos es mucho mayor, generando mayor complejidad.

Sin embargo por otro lado las plataformas de otras operadoras son más homogéneas, basadas principalmente en mainframes, pero con mayor antigüedad en especial en Telesp (Brasil). Lo cual hace a los sistemas más difíciles de mantener.

Y con dificultades de aplicar nuevas características del proceso de recaudación y cobros.

A su vez los sistemas de información cubren parte de un proceso de negocio, un proceso de negocio completo, o varios procesos de negocio, por ejemplo en la siguiente figura se observa como sistemas como el SAP, en Telefónica cubre dos procesos de negocio: de gestión de recursos humanos y gestión contable. Y estos procesos cubren distintas líneas de negocio como telefonía fija, cable, móviles. Así los servicios del departamento de contabilidad son compartidos por los distintos negocios, y el sistema de contabilidad es único para soportar el proceso logístico y contable. Igualmente hay procesos como el de facturación, ventas y atención al cliente que requieren sistemas distintos para cada negocio como Omega para las ventas de telefonía fija, STC400 para las ventas de servicios móviles, Gescab para las ventas de cable TV. (Caso TDP), en las demás operadoras el problema es análogo distintos sistemas para distintas líneas de negocio.

Distintas Plataformas Tecnológicas, Distintos Procesos de Negocio para soportar la función comercial de la empresa Telefónica del Perú.

1.2.1.3. El Sistema Actual de Soporte a la Gestión de Recaudación y Cobros (Perú)

Hacia inicios del 2000 Telefónica del Perú recauda sus recibos mensuales de consumo (tráfico) emitidos a los clientes a través de los siguientes canales:

- Centros de Recaudación propios.
- Oficinas Comerciales (Atención de reclamos y ventas, post-venta)
- Centros Autorizados de Recaudación (CAR´s de Santa Isabel, E.Wong, Saga Falabella)
- Bancos a través de dos modalidades: Cobranza de recibos en ventanilla o en cajero automático, y cobranza vía cargo en cuenta del cliente.

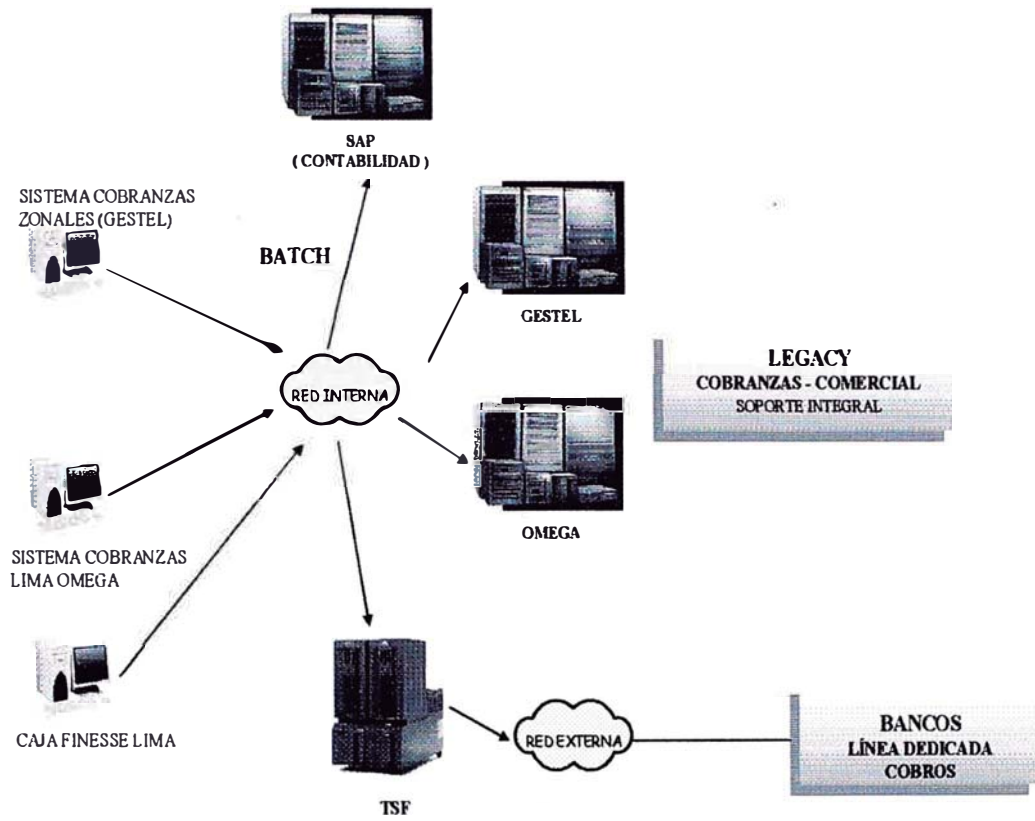
Los recibos cobrados eran de los distintos negocios de Telefónica: Telefonía Básica, Telefonía Pública, Comunicaciones de empresa, móviles, cable, etc. Los sistemas que daban soporte al proceso eran diversos, cada negocio tenía su propio sistema de recaudación, teníamos cajas de telefonía móvil (sistema STC 400) cobrando recibos de celular, cajas de telefonía fija (Sistema Omega) cobranza recibos de telefonía residencial fija y pública, y así para cada sistema, desde ese punto de vista, los centros de pago de Telefónica del Perú tenían que tener todos los sistemas para poder recaudar

los recibos, con la complejidad adicional de cuadrar la cobranza de distintos sistemas, en distintas plataformas, con distintas interfaces de usuario.

Hacia ese año se tenía una pequeña solución basada en Finesse Teller (producto para administración de cajas) la cual accedía a una maestra de recibos por cobrar de todos los negocios, la cual si bien permitía cobrar todos los negocios, no permitía reconexiones inmediatas sino hasta el siguiente día en caso que un cliente con corte de servicio pague y requiera se le restablezca el servicio de inmediato.

Conceptualmente el sistema de recaudación está dentro de un gran sistema que es el sistema de cobranzas, este sistema se tiene construido para cada negocio en distintas plataformas.

Diagrama de Contexto Actual



Se puede ver al sistema de recaudación como enlace entre los Centros autorizados de recaudación externos, los bancos con convenio de cobranza de recibos de Telefónica, y cajas propias de la empresa, el proceso se inicia extrayendo la información de los negocios y enviando los documentos por cobrar a los bancos, CAR's, y cajas propias de telefónica, una vez cobrado el recibo, la información retorna al sistema de recaudación el cual separa la información a los negocios para la rebaja del saldo de la cuenta corriente y la interfase al sistema de contabilidad (SAP R/3).

La gestión de impagos es a base de procesos hechos a la medida para cada incidencia: corte, desconexión, llamadas, notificaciones de baja

Así los módulos del sistema de cobranzas incluyen:

Financiamiento de deuda: que se encarga de financiar los recibos del cliente

Gestión de Deuda: que se encarga de identificar y gestionar a los clientes morosos de la empresa

Caja y recaudación: y mediación de cobros: corresponden a los procesos de recaudación de la empresa.

Control de procesos: es el subsistema encargado del control operativo de los procesos de recaudación y cobranzas.

Los objetivos y funciones del sistema de recaudación actual

- Facilitar el control y administración de las Cobranzas de la Empresa en los diferentes canales internos y externos.
- Permitir las operaciones de cobranzas de los canales internos a través del soporte brindado a las siguientes actividades:

- Registro de pagos y devolución.
 - Registro de cheques rechazados por los bancos.
 - Regularización de pagos (errados, dobles, no procesados)
 - Administración de Cajas (apertura/cierre, monitoreo, registro de fondo)
 - Emisión de documentos (facturas/boletas de venta, notas de crédito, etc.)
 - Generación de asientos contables e interfaz con SAP
- Funciona como una interfaz entre TdP (Telefónica) y los centros de recaudación externos de las actividades relacionadas con cobranzas:
- Extrae y envía los saldos pendientes a los centros de recaudación externos como los saldos pendientes de las otras líneas de negocios (por ejemplo, datos, cable, y móvil)
 - Manejo de los archivos de pagos de los bancos interconectados (con conexión electrónica a Telefónica del Perú)
 - Manejo de la información de pagos enviada por los bancos no interconectados y CAR's.
 - Soporte a Afiliaciones/Desafiliaciones para la cobranza vía cargo en cuenta

1.2.1.4. La Relación Actual con otras empresas de Servicios Públicos (Agua y Luz)

Telefónica antes de la implementación del sistema de recaudación compartida con Sedapal y Edelnor, tenía convenios con entidades como bancos, centros comerciales para que recauden los recibos de telefónica a

cambio de una comisión por recibo cobrado, depositando el monto neto de lo cobrado menos la comisión en las cuentas bancarias de telefónica y luego estas entidades debían transmitir en cualquier medio convenido la información detallada de los recibos cobrado para que telefónica pueda rebajarlos de sus saldos por cobrar, internamente Telefónica tiene un sistema que separa los recibos recaudados y los envía a los negocios que les corresponde: ejemplo telefonía fija (plataforma Alpha), Telefonía Móvil (plataforma IBM), Cable (plataforma SUN), este Sistemas es brindado por TSF (Telefónica Servicios Financieros).

La relación con Sedapal y Edelnor había sido anteriormente como entidades de recaudación externas, sin embargo, esto se había discontinuado porque el negocio de Sedapal, ni el de Telefónica o de Edelnor es cobrar recibos sino el de prestar sus servicios a sus clientes finales. Sedapal y Edelnor tienen sistemas que hacen cobranza a través de bancos, centros autorizados de recaudación, similar a los que hace telefónica.

La modalidad de enviar los recibos por cobrar a las entidades externas no es vista como recomendable, debido a que las maestras de los clientes van a bancos, en el caso de los servicios públicos, incluyendo el saldo deudor, lo cual no es seguro para los sistemas externos, ni estratégico para el negocio, debido a que los bancos también cobran recibos de la competencia (Bellsouth).

Se notaba la inquietud por los gastos excesivos en transmisión de información, en recursos máquina y esfuerzo físico, así como el

dimensionamiento de los sistemas bancarios, lo cual hacía más costos que los bancos cobraran recibos de Telefónica del Perú, Sedapal, Edelnor.

En otras operadoras Telesp, CTC, TASA del grupo TISA, se cuentan también con convenios de recaudación compartida con otras empresas de servicios públicos debido a que ambas empresas pueden hacer sinergia en este proceso, o como en el caso de CTC es Telefónica quien factura e incluso presta servicios de recaudación y cobro a las empresas eléctricas.

1.2.2. LA INICIATIVA ESTRATÉGICA: LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

1.2.2.1. Antecedentes de T-Gestiona

En Enero de 2,000 el Consejo de Administración de Telefónica España S.A. aprobó el lanzamiento de la Operación Verónica, con el objetivo de capturar el valor de las líneas globales de negocio y la fortaleza de pertenecer a un Grupo económico reconocido a nivel mundial.

A lo largo del año 2,000 se realizaron los estudios de viabilidad e implantación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC's) en 4 países (Perú, Argentina, Chile y Brasil) y en Enero de 2001 se aprueba la creación de los Centros de Servicios Compartidos como compañías independientes orientadas a configurarse como herramientas operativas de trabajo para las Unidades de Negocio que operan en una determinada región.

La primera experiencia del CSC se realizó en Argentina, pero fue el 1° de Abril de 2001 cuando se realizó el lanzamiento de los Centros de Servicios Compartidos de Brasil, Perú y España. Posteriormente se incorporarían los

CSC's de Chile, Europa (con base en España), la oficina regional de Miami y finalmente durante el segundo semestre 2002 el CSC de México (que centraliza las operaciones para Centroamérica).

1.2.2.2. Servicios Ofrecidos por T-Gestiona

Des de el inicio de sus operaciones t-gestiona brinda los servicios de Contabilidad, Tesorería (Back Office), Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales, Seguridad, Gestión Inmobiliaria, Sistemas de Información y Organización; los que a su vez se dividen en otros sub-servicios y actividades complementarias.

Adicionalmente t-gestiona cuenta una filial, Telefónica Centros de Cobro S.A ,la cual brinda servicios de recaudación a empresas del Grupo Telefónica y a clientes externos.

1.2.2.3. Alcance Geográfico de T-Gestiona

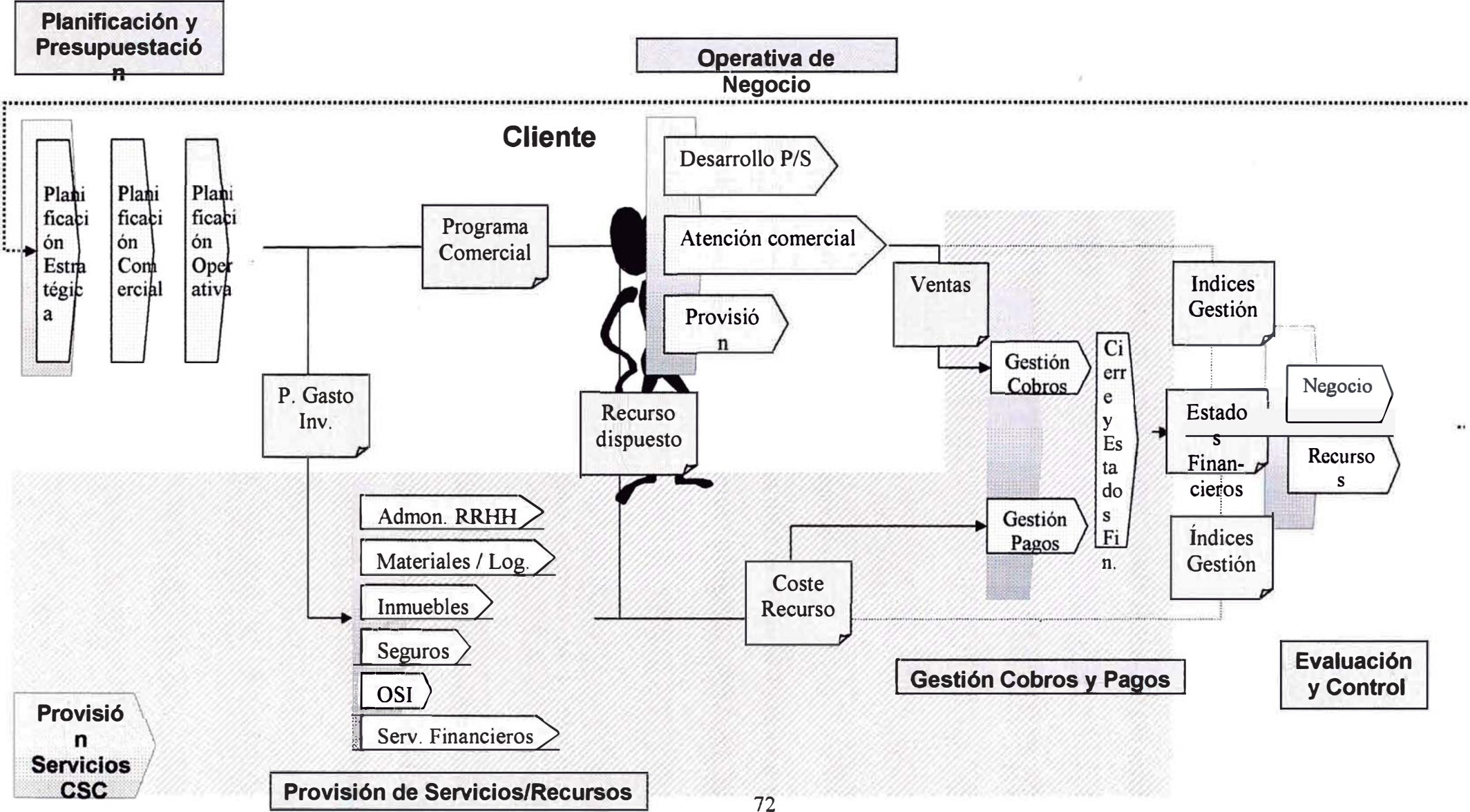
En el Perú, t-gestiona se encuentra presente en las 10 ciudades más importantes del país (Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Ica, Iquitos, Piura, Tacna y Trujillo), lo que le permite brindar servicios a nivel nacional al Grupo Telefónica, manteniendo una estructura de decisión centralizada en Lima.

En Las otras operadoras, se está estructurando los centros de servicios compartidos a dar al nuevo modelo de la empresa donde los Procesos que cubre T-Gestiona son:

Nº	España	Perú	Brasil	Argentina
1	Contabilidad General	Contabilidad	Contabilidad General	Contabilidad y Balances
2	Cuentas a Pagar		Cuentas a Pagar	
3	Cuentas a Cobrar	Centro de Cobro		
4	Controlling		Contabilidad de Costes	
5	Gestión de Inversiones			
6	Activos Fijos			
7	Impuestos			
8	Tesorería	Tesorería	Finanzas	Administración de Fondos
9	Gastos de Viaje			
10	Seguros	Seguros		Riesgos
11	Servicios Generales	Servicios Generales		Servicios Generales
12		Sistemas de Información	Tecnología de Información	
13		Organización		
14	Gestión de Nóminas	RRHH	RRHH	RRHH
15	Compras	Logística	Logística	Logística
16		Gestión Inmobiliaria	Patrimonio	Gestión Inmobiliaria
17		Seguridad		
18			Transportes	
19				Comercio Exterior
20				Control Gestión y Calidad

1.2.2.4.

El Nuevo Modelo del Negocio con Servicios Compartidos (CSC)



Como se observa se estructura un nuevo modelo de negocio, sin variar el modelo de referencia funcional, en el cual, las empresas de los distintos negocios del grupo Telefónica en los distintos países, independientemente de cualquier línea de negocio, se soportarán en T-Gestiona que le proveerá las siguientes Funciones:

- Provisión de Servicios/Recursos (incluyendo los sistemas de información)
- Gestión de los Cobros y Pagos

En los negocios se mantendrán las siguientes funciones:

- Planificación y Presupuestación del Negocio
- Gestión Operativa del Negocio: Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios, Comercialización y Atención Comercial, Provisión de Servicios.
- Evaluación y Control del Negocio

Esta iniciativa estratégica tiene los siguientes objetivos para Telefónica Internacional S.A:

- Mantener los servicios de Cobros en control de la empresa a través de una filial garantizando en algunos casos (por ejemplo en medios virtuales), poder ofrecer al cliente servicios integrales de venta, facturación y cobro.
- Hacer sinergia entre las operadoras, unificando los procesos de soporte y de gestión del cobro.

- Reducción de costos al unificar procesos, eliminando la redundancia entre las distintas operadoras de Latam (Brasil, Chile, Perú, Argentina).
- Potencial para poder brindar servicios de soporte al Cobro a otras empresas, como las empresas de servicios públicos, otras Operadoras con las cuales se cuenten con convenios.

Si bien esto permite a unificar los procesos para brindar servicios homogéneos a nivel empresa multinacional, sin embargo ¿y los sistemas que soportan el proceso de negocio?

Esto genera la inquietud estratégica de si bien los procesos de Gestión de la Recaudación y Cobro se unifican, deben unificarse también los sistemas que los soporten.

CAPITULO II.

MARCO TEORICO

En el presente capítulo, se presenta el marco conceptual sobre el cual se sustenta el presente informe, por un lado dado que los “Servicios de Telecomunicaciones” según el análisis estratégico presentado en el capítulo anterior se orientan a dar valor al cliente a través del valor añadido sobre los servicios de red, vale decir contenidos (bienes digitales) y por otro lado la convergencia de la tecnología se orienta hacia una red única de servicios digitales integrados (que pueda conducir, voz, imágenes, texto, datos), nos indicaría que estas empresas marchan a ser la plataforma tecnológica y de negocio de la “nueva economía”, por ello tocamos dos aspectos: los negocios en la nueva economía y el tecnológico (desarrollo e integración de sistemas basados en componentes).

En vista que dentro de las telecomunicaciones y empresas de servicios públicos en general hay partes del negocio (servicios portadores o de distribución de señales) que se mantienen dentro de la economía tradicional, se hace una referencia a como se configuran los negocios en los entornos de la economía tradicional y la nueva economía

2.1. LOS NEGOCIOS EN LA ECONOMÍA TRADICIONAL Y EN LA NUEVA ECONOMÍA

2.1.1. DEFINICIÓN DE NUEVA ECONOMÍA

Para entender el significado de la nueva economía, se debe tener en cuenta el uso de términos alternativos como economía digital y economía de la información considerados como equivalentes.

La mayoría de las acepciones del término de nueva economía se refiere a los cambios dramáticos que ha experimentado la economía tradicional en los últimos años en un entorno cada vez más globalizado, donde el conocimiento se convierte en el principal activo de la empresa y se hace un uso intensivo de la tecnología de información, redefiniendo la estructura de los negocios.

La firma consultora Cambridge Technology Partners define a la nueva economía como:

Un período de creciente actividad global marcada por presiones deflacionarias sostenibles e interactividad conducida por la tecnología, que soporta simultáneamente altas tasas de consumo e inversión (Cambridge Technology Partners, 1999: 11).

Sin embargo, a lo largo de la historia se han dado en mayor o menor grado revoluciones similares como ha ocurrido con la invención y utilización de la luz eléctrica, el automóvil y mucho antes, la máquina de vapor.

Cada una de estas invenciones aceleraron el cambio apoyadas en un entorno oportuno (de Recursos, Tecnológico, de Movilidad, Sociales, de Percepción del Valor).

La economía tradicional se sostiene en la predictibilidad, el trabajo estable, las economías de manufactura, la organización jerárquica, planes de largo plazo y economías de escala. En este entorno son exitosas aquellas empresas que han sabido mantener estos patrones ocupando un lugar privilegiado por un buen tiempo (Tradicionalmente las Empresas de Servicios de Telecomunicaciones se han ubicado en este entorno económico).

Por otra parte, en la nueva economía se da una gran variabilidad de los mercados, un descenso relativo del valor de los activos físicos respecto a los activos intangibles, y el aumento de la competitividad entre las empresas ya que no solamente compiten en nivel local sino mundial por lo que las empresas se ven obligadas a globalizar sus negocios y sus recursos, enfocarse en los clientes, dar mayor poder a los empleados, incluir el cambio como parte de la cultura corporativa (Cambridge Technology Partners, 1999).

Es en esta economía donde los Bienes de Información o Bienes Digitales se presentan como el software, los contenidos que se ofrecen a clientes a través de distintos medios (Televisión Interactiva, Internet, Redes Propietarias, Incluso red de voz que permiten servicios de valor añadido como la información del mercado, riesgo, etc). Son estos servicios de valor añadido los que hacen diferenciarse a una empresa que los ofrece, dado que la tecnología ha permitido que los servicios base sean prácticamente los mismos a partir de la estandarización global (ISO 9000). Estos bienes son aquellos que originan una mayor percepción del valor por parte del cliente.

Cabe notar que las Empresas de Servicios de Telecomunicaciones, han vivido una fuerte presión por parte del mercado global para producir bienes de valor añadido, que generen una ventaja competitiva. La información de la competencia de esos servicios a través del internet hace que estas empresas se encuentren inmersas en la nueva economía, atravesando un periodo de transición (apertura de mercados, competencia global, estandarización, interconexión con distintas plataformas tecnológicas).

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA NUEVA ECONOMÍA

Se presentan doce factores que distinguen a la denominada economía digital, los cuales se resumen en la Tabla 2.1. (Tapscott, 1997). En Latinoamérica estas características se están desarrollando, dado el crecimiento de internet respecto al mercado anglosajón que en gran medida ya presenta estas características.

Tabla 2.1. Factores de la nueva economía

Variables	Características
1. Conocimiento	Preponderancia del activo intelectual y viene a ser la base del valor de los ingresos y de las utilidades. El contenido de conocimiento de los productos y servicios va en aumento a medida que las ideas del consumidor, la información y la tecnología se convierten en parte de los productos.
2. Integración	La nueva economía es una economía en red que integra elementos (personas o empresas) que se interconectan con otros para la creación de bienestar. Uso de Internet.
3. Globalización	Existencia de una economía mundial. Mayor interdependencia entre los países. Las redes computacionales permiten que las empresas suministren servicios las 24 horas a medida que las solicitudes de los clientes se transfieren de una zona de tiempo a otra, sin que el cliente se de cuenta de que el trabajo se realiza al otro lado del mundo.

4. Digitalización	Toda la información se puede reducir a ceros y unos, es decir, al sistema binario que manejado a través de un computador puede realizar funciones complejas como la transmisión de audio o vídeo. Los sistemas analógicos de comunicación cambian a sistemas digitales.
5. Des-intermediación	Las funciones de intermediación conocidas entre los productores y consumidores se están eliminando a través de redes digitales. Se necesitará hallar nuevas formas de proporcionar valor a los clientes, convirtiéndose en facilitadores de contratos con valor agregado y socios permanentes en cuanto a asesoría, conocimiento y ayuda en la actividad comercial. El ejemplo de los pagos y la cobranza es fundamental para facilitar este intercambio.
6. Innovación	La imaginación humana se convierte en la principal fuente de valor. El desafío crítico para cualquier compañía en la economía digital consiste en crear un entorno que premie, recompense y estimule a la innovación.
7. Convergencia	Concentración de sectores económicos claves: computación comunicaciones y contenidos. Convergencia de estructuras organizacionales responsables de las tecnologías de la computación. Esta convergencia afecta a las empresas de servicios de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información
8. Pro-consumidor	Se reduce la brecha entre consumidores y productores. Ahora, los consumidores se involucran en el proceso productivo, configurando el producto de acuerdo a sus preferencias, logrando una adecuación personalizada. Los servicios interactivos o incluso los paquetes ofrecidos en Telefonía Fija (el más tradicional de los servicios de telecomunicaciones) tienden a ser a la medida de cada cliente según su segmentos, según sus preferencias de consumo, según sus posibilidades y comportamiento de pago.
9. Inmediatez	La nueva empresa es una empresa de tiempo real, la cual continua e inmediatamente se ajusta a las condiciones cambiantes de los negocios a través de la inmediatez en la información. Los ciclos de vida de los productos se reducen. La constante competencia hace que las ofertas de servicios de telecomunicación salgan con mayor frecuencia.

10. Virtualización	Los elementos físicos se tornan virtuales, cambiando, el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y la naturaleza de la actividad económica en sí misma. Los servicios interactivos no presenciales, la atención al cliente vía distintos medios (call center, web, etc) hace que la organización se estructure de distinta forma a la tradicional
11. Molecularización	Lo " <i>masivo</i> " se convierte en " <i>molecular</i> " (personalizado) en todos los aspectos de la vida económica y social. La nueva empresa tiene una estructura molecular (personalizada) fundamentada en el individuo En el caso de los servicios de telecomunicaciones, hay servicios de uso masivo, pero es cada vez mas creciente la personalización, la segmentación se vuelve cada vez más molecular.
12. Discordancia	Generación de contradicciones sociales masivas. Nuevo empleo bien remunerado en contraposición a las habilidades inapropiadas de los trabajadores despedidos. En este caso se está produciendo una demanda por profesionales más calificados, y se está reduciendo la plantilla de personal no calificado, en el caso de Latinoamérica los nuevos empleos no necesariamente son mejor remunerados dada la crisis económica actual.

Fuente: Tapscott, 1997.

Kevin Kelly (1998), afirma que la nueva economía presenta las siguientes características:

- Es global, dado que las fronteras se rompen por la tecnología (internet)
- Favorece lo intangible (ideas, conocimiento, información, software y relaciones de servicio) sobre lo tangible (realidad física, átomos, objetos, acero, petróleo, trabajo físico)
- Es intensamente interrelacionada (redes).

Según estas características tenemos un nuevo tipo de mercado y sociedad, enraizado en las redes globales electrónicas, de conocimiento y de información.

En este nuevo mercado de intangibles, toma mayor importancia el conocimiento. Se entiende por conocimiento la información que tiene valor en la interacción con el capital humano, el que puede ser descrito como la competencia, valores, relaciones y habilidades de los empleados individualmente que dan valor a la empresa (Ericsson – Skandia, 1999).

Existen dos tipos de conocimiento, explícito y tácito. El conocimiento explícito es información o instrucciones que pueden ser formuladas en palabras o símbolos y, por lo tanto, puede ser sujeto de digitalización, es decir, guardarse en código de bits como archivos computacionales. El conocimiento tácito, es aquel que no ha sido formulado (tal vez no pueda hacerse) explícitamente y por lo tanto no puede ser guardado de manera efectiva o transferido por medios digitales.

En Telecomunicaciones es cada vez mayor la apreciación del valor que se le da al conocimiento de los miembros de la empresa, dado que al ser un negocio altamente interactivo con el cliente, y con mayor competencia, donde se necesita una rápida retroalimentación de las preferencias del cliente, para brindarle nuevas ofertas de productos y servicios o mejorar servicios que puedan estar fallando.

2.1.3. LA NATURALEZA DE LOS MERCADOS EN LA NUEVA ECONOMÍA

Anteriormente, para definir a un mercado y su estructura, nos debíamos basar en la naturaleza del proceso material. Sin embargo, ahora las estructuras de mercado dependen más de los procesos de transformación y control y, también, de la información. Las distancias que separaban a compradores y vendedores hoy no existen (especialmente para la distribución de bienes digitales o de información), lo cual obliga a nuevas capacidades por parte de las empresas.

El que los productos se comercialicen cada vez más junto con los servicios crea nuevos puentes entre los sectores manufactureros y de servicios, y tiene un efecto inmediato sobre la capacidad de los planificadores y reguladores para implantar sistemas administrativos y reglamentarios que se habían desarrollado en torno a distinciones sectoriales. (Existe un fenómeno que está obligando a los reguladores de servicios de telecomunicaciones ha establecer cambios según la evolución tecnológica, por ejemplo la regulación de prestación de internet por las redes de Cable TV).

2.1.4. LA ECONOMÍA TRADICIONAL Y LA NUEVA ECONOMÍA

La nueva economía es una era caracterizada por el uso intensivo de la información en contraposición con la era industrial, que se caracterizó por el uso intensivo de maquinaria en reemplazo de la mano de obra.

Según Peter Drucker, el uso intensivo y cada vez más generalizado del capital y de la tecnología conquistaron el mundo y crearon un sistema

capitalista, y se convirtieron los avances tecnológicos en una revolución industrial, caracterizada por economías de escala que consistía en grandes volúmenes de producción dado por las ventajas derivadas de la división del trabajo, el afán de disminuir los costos de transacción, así como por la integración entre empresas. Esto permitió que las empresas sean cada vez más grandes y tendiesen a globalizarse (Drucker, 1997).

El modelo de desarrollo industrial se funda en la producción masiva o economía de escala dentro de mercados estables; bajo ese entorno equilibrado, se acomodaron las tecnologías de producción masiva características de los grandes negocios.

Aún cuando esta situación no se dio todos los negocios en Latinoamérica (Especialmente en el Perú), si se dio en la provisión de servicios públicos especialmente de Telecomunicaciones, donde se hacen economías de escala y al ser un bien necesario básico, propició su desarrollo, especialmente con el mantenimiento de monopolios hasta el inicio de los años 90 (Apertura del Mercado de Telecomunicaciones en Latinoamérica – Perú 1998).

La Apertura de los Mercados, la privatización de los servicios públicos de telecomunicaciones, hace posible el ingreso de nuevos competidores, con operaciones multinacionales que se encuentran inmersos en la economía global. Estos trajeron consigo el internet y en general un más fácil acceso a la información, que trajo a su vez consigo nuevas características entre las que destaca la inestabilidad de los mercados (efectos directos en la bolsa de valores a partir de crisis como la Rusa, el efecto Tequila en México, la Crisis

Asiática). Lo cual obliga a encaminar la economía hacia otras tipologías, donde el desarrollo de la producción masiva o economía de escala ya no es el factor decisivo. Así se observa que las grandes empresas propenden a descentralizar la producción mediante franquicias, joint venture o subcontratistas y a centralizar funciones cruciales para mantener el control. Algunas de estas se conforman como redes donde una parte líder lleva la estrategia corporativa abandonando la función de producción.

A pesar de las diferencias, hay aspectos comunes entre la nueva economía y la economía tradicional, así tenemos los factores que pueden dar ventajas como la adopción de una tecnología exitosa de manera temprana, y la gestión efectiva de las relaciones con los clientes (Cambridge Technology, 1999)

2.1.5. EL PRODUCTO: LOS BIENES DIGITALES Y DE INFORMACIÓN

Se entiende por información todo aquello capaz de ser digitalizado, codificado en una cadena de bits. Los libros, bases de datos, revistas, el resultado de un partido de fútbol, música, películas, la cotización de una acción y las páginas web; todos son bienes de información (Shapiro, 1999)

Según Carl Shapiro, hace cien años la situación mundial de los negocios pasó por un cambio dramático como viene ocurriendo hoy en día, la rapidez de las comunicaciones (teléfono) modificó el entorno de las industrias y comercios, los emprendedores que con destreza actuaban en las leyes del nuevo ambiente, sobrevivieron e inclusive hicieron grandes fortunas, pero aquéllos que no conocían cómo las nuevas tecnologías afectaban sus negocios y no tomaban en cuenta los principios económicos, fracasaron.

En esta economía de la información, la empresa debe enfocarse en el valor que tiene la información para los diferentes consumidores, el público está dispuesto a pagar por la información que le interesa. El costo de producir información es alto, pero el costo de reproducir la información es bajo. En términos económicos, la producción de bienes de información involucra altos costos fijos, pero bajos costos marginales.

La facilidad de copiar y transmitir la información mediante la tecnología digital, ha hecho de Internet una gigantesca máquina de copiado fuera de control. Esto plantea un problema a los creadores de la información: si las copias crecen masivamente con respecto a las ventas legítimas, es posible que los productores de información no recuperen sus costos de producción (Shapiro, 1999).

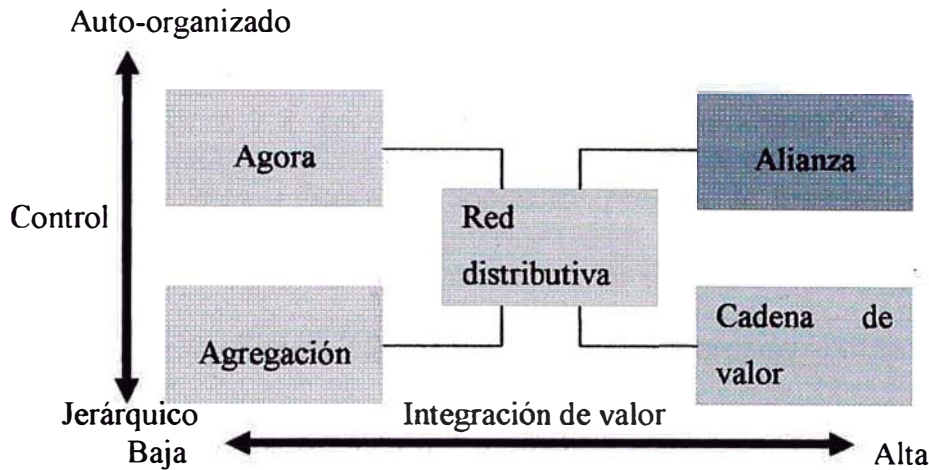
2.1.6. LA COMPETENCIA: LAS REDES DE EMPRESAS EN LA NUEVA ECONOMÍA

En esta economía de redes globales del siglo XXI (Tapscott, 2000), a medida que la competencia se intensifica, la innovación no se puede alcanzar sólo dentro de la empresa industrial integrada o empresa virtual, sino que, por el contrario, las empresas deben trabajar en conjunto para crear redes en línea de clientes, proveedores y procesos de valor agregado.

Una red o telaraña de negocios ideal, denominada b-web por Tapscott, tiene las siguientes características: infraestructura de Internet, proposición de valor innovadora, capacidad multiempresarial, cinco clases de participantes, coopetición, enfoque en el cliente, preponderancia del contexto, reglas y estándares e intercambio de conocimiento.

Es en este contexto que se definen cinco tipos de b-web: agora o de mercado abierto, la de agregación, la de cadena de valor, la de alianza y la red distributiva. Estos distintos tipos de b-web se diferencian principalmente en dos dimensiones primarias: control económico (de jerárquico a auto-organizado con menor control) e integración de valor (de baja a alta). En la Figura 2.1. se muestran los diferentes tipos de b-web de acuerdo a estas dos dimensiones primarias.

Figura 2.1 Tipos de b-web



Fuente: Tapscott, 2000

A continuación se explican los distintos tipos de redes de negocio o b-webs.

2.1.6.1. B-web ágora o de Mercado Abierto

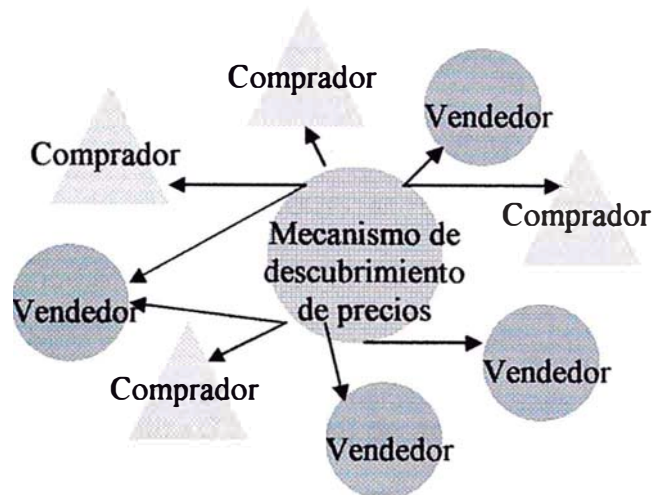
Cual quiera puede ser comprador o vendedor. Tal como ocurría en los centros del intercambio comercial llamados ágora en la antigua Grecia. Algunos vendedores distribuyen sus propios productos mientras que otros utilizan intermediarios. La integración de valor es relativamente baja y ninguna entidad por sí sola tiene el control. Generalmente, la gente cumple las reglas pero en el ir y venir del comercio, diferentes participantes y coaliciones dirigen los hechos en un momento o en otro. La confianza no es inherente al sistema y la precaución del comprador es una guía útil para la acción.

El liderazgo depende de la oportunidad y de la inteligencia de mercado; es cuestión de encontrarse en el sitio preciso, en el momento oportuno, con

la solución correcta al precio justo. En muchos aspectos Internet es un enorme mercado abierto. Es por esto, que la red plantea un reto y una amenaza a compradores y vendedores.

En la Figura 2.2. se puede apreciar la representación de una b-web de mercado abierto o ágora en donde los precios de los bienes transados se “descubren” en las negociaciones entre las partes.

Figura 2.2. B-web ágora o de mercado abierto



Fuente: Tapscott 2000

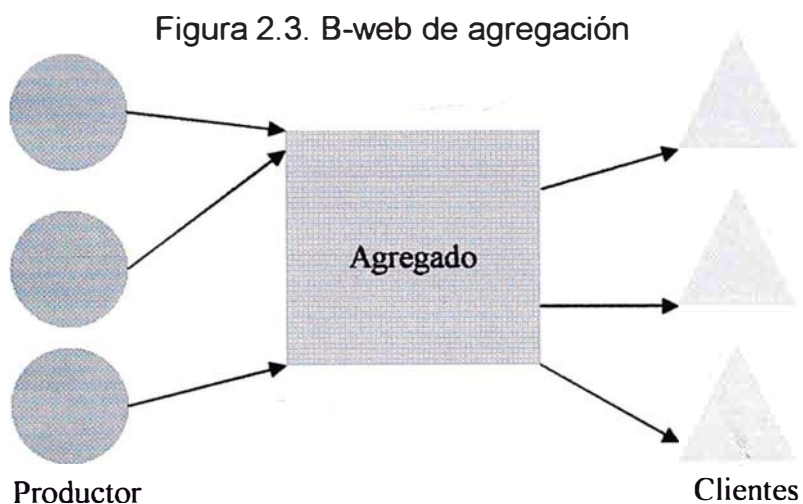
En los servicios de valor agregado de Telecomunicaciones, tenemos a las empresas de servicios de valor añadido (EVAS), las cuales brindan servicios puntuales a los potenciales clientes (red fija o internet), como Horóscopo, Lectura del Tarot, Party Calls (chistes, amistad, etc). En estos servicios el valor añadido es poco, es personalizado, y la limitante de entrada al mercado no es grande dado que los servicios no requieren mayores gastos de investigación y de acceso a la información. Cabe resaltar que no debemos considerar entre estos a quien proporcionan información de riesgo de clientes, información del mercado, búsqueda de personas, asesoría u

otros que requieren mayor valor agregado e investigación y que son proporcionados por empresas con mayor inversión.

2.1.6.2. B-web de Agregación

Las compañías suelen operar de manera jerárquica, posicionándose como intermediaria entre productores y consumidores. Con el surgimiento de las tecnologías de Internet, en una b-web de agregación el control y el manejo de la cadena de suministros se vuelve cada vez más efectivo y eficiente en costos. Al igual que en el mercado abierto, la integración de valor es baja.

En la Figura 2.3. se puede apreciar la representación de una b-web de agregación en donde el agregador es el líder de la red.



Fuente: Tapscott 2000

En los Servicios de Telecomunicaciones, tenemos a las empresas Portales de Distribución de Productos y Servicios, por ejemplo los MALL virtuales los cuales enlazan a los productores con los clientes ofreciendo el

carrito de compras, los medios de pago y la cadena de distribución física o virtual. Esto puede llevarse también a los On-line Markets donde se agrupan los productores y clientes y realizan sus transacciones, el valor agregado a raíz de la tecnología internet dado por esta empresa es poca, pero su principal característica es la agregación.

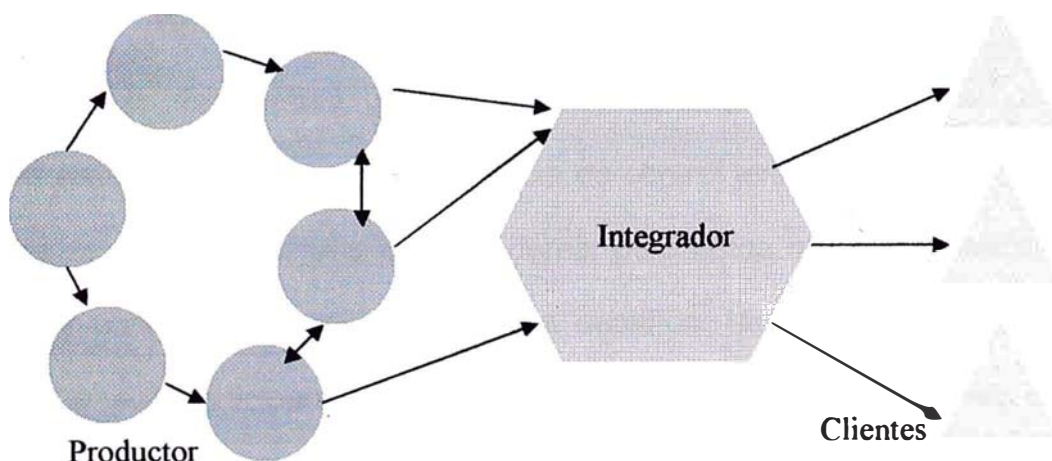
2.1.6.3. B-web de Cadena de Valor

El punto central está en el proceso de optimización. Similar a la b-web agregada, una compañía actúa en forma más o menos jerárquica, pero a diferencia de ésta, el objetivo es maximizar la integración de valor a través de la efectividad operacional.

El líder de la b-web o proveedor de contexto (que facilita la interfase entre el cliente y la b-web liderando el establecimiento de reglas en la b-web) usualmente es también el proveedor de contenidos (que diseña, hace y entrega las formas de valor-productos, servicios o información- que satisfacen las necesidades de los clientes).

El esquema de representación de la b-web de cadena de valor se puede observar en la Figura 2.4. Esta red exige un mayor nivel de coordinación entre los distintos participantes, el líder es el integrador.

Figura 2.4. B-web de cadena de valor



Fuente: Tapscott 2000

En los Servicios de Telecomunicaciones, tenemos a las empresas que ofrecen paquetes presentados como propios (bienes físicos o bienes digitales) que están conformados por productos o servicios de distintas empresas (logrando que el contenido sea ofrecido al cliente como un todo integrado), por ejemplo aquellas que ofrecen: un Laptop IBM, con Servicio de Acceso Internet de Terra (Telefónica SA), acceso a servicios de noticias (Reuters), contenidos Disney, con Software de Microsoft, soporte local y mantenimiento de SACSA (proveedor local de partes de computadora) y financiado a 2 años por el Banco de Crédito del Perú (Servicios Financieros), con la Posibilidad de Pago desde internet por Visa Electrón (medios de pago).

Como vemos hay una serie de productos y servicios físicos y digitales, que están ofrecidos por este "integrador" a los clientes, donde este se hace cargo de la cadena de valor de los productores para ofrecer el servicio al cliente.

2.1.6.4. B-web de Alianza

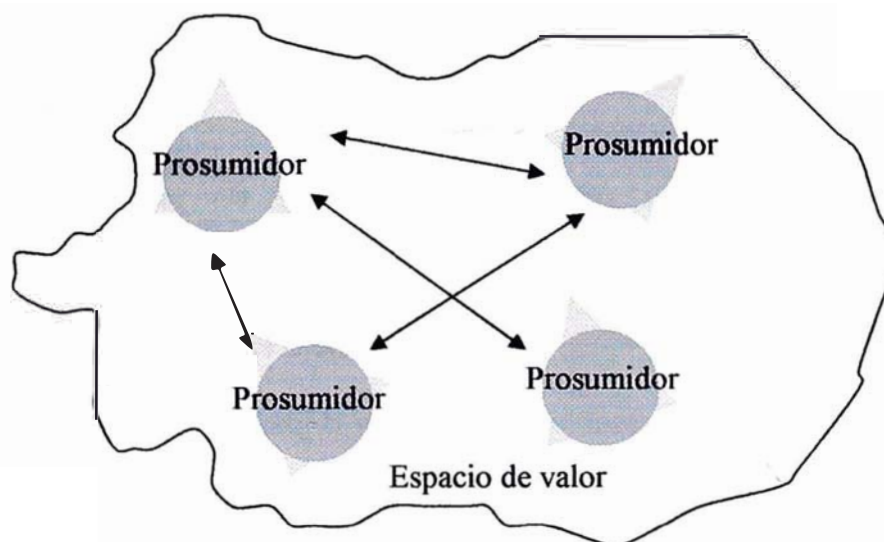
Ésta es la más virtual de las b-web y tiene por objeto lograr una integración de alto valor ante la ausencia de control jerárquico. Una b-web de alianza puede tener uno o más líderes, pero éstos no pueden ejercer control y continuamente están sujetos a desafíos. Una b-web de alianza protege a sus participantes y clientes de los peligros de una b-web de mercado abierto. Los productores cumplen con estándares que dan por resultado un entorno con soluciones completas. Por otro lado, los clientes

tienen un amplio rango de opciones, con la capacidad de ajustar e integrar sus propias soluciones.

Los clientes cumplen un rol prominente en la creación de valor, contribuyen en el diseño e integración de valor convirtiéndose así en “prosumidores”, el valor se incrementa con mayor número de participantes y el mercado crece.

En la Figura 2.5. se representa la b-web de alianza. Los prosumidores se interrelacionan en un espacio de valor que crece conforme aumenta la innovación y el valor agregado por los participantes.

Figura 2.5. B-web de alianza



Fuente y elaboración: Tapscott 2000

En los Servicios de Telecomunicaciones, tenemos a las alianzas de empresas ISP con productores de software, y prestadores de servicio de valor añadido para prestar servicios conjuntos (por ejemplo alianza entre

Yahoo para prestar servicios de correo, mensajes instantáneo, con operadoras de servicios de Telefonía Móvil, y productores de software como Microsoft para proveer al cliente una solución de mensajería instantánea móvil). Los clientes en la medida que utilicen estos servicios podrán hacer exitosa o una alianza de este tipo.

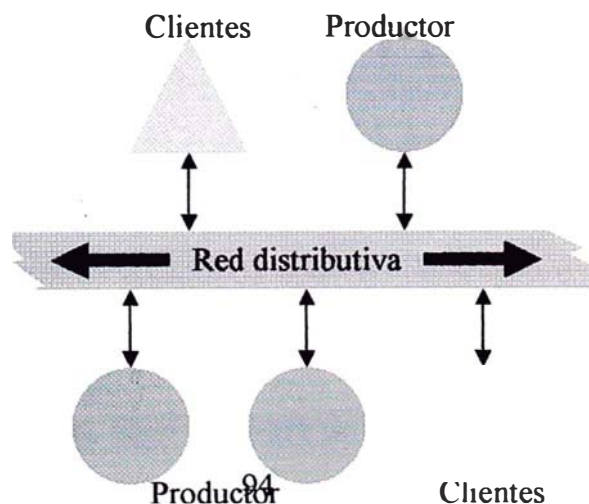
2.1.6.5. B-web de red Distributiva

Esta red es aquella que lleva los elementos básicos para que todas las demás redes funcionen, como la sangre en el sistema circulatorio, se espera que funcione normalmente y usualmente las personas se percatan de su importancia cuando falla.

Las b-web de redes distributiva incluyen a las redes de telecomunicaciones, las redes de distribución eléctrica, los servicios postales, los servicios de operadores logísticos y las operaciones bancarias entre otras.

Se puede apreciar en la Figura 2.6. la representación de la b-web distributiva que alimenta a una gran cantidad de clientes y productores que a su vez forman parte de otras b-web.

Figura 2.6. B-web de red distributiva



Fuente: Tapscott 2000

En los Servicios de Telecomunicaciones, tenemos a las empresas portadoras de señales de telecomunicación tanto a nivel local, nacional e internacional, para cualquier medio de distribución (Red Fija, Cable Submarino, Red Móvil, Satelital, etc). También podemos considerar las proveedoras de acceso a internet (Internet Service Provider, las cuales facilitan el acceso a los productores y consumidores).

Alianzas de empresas ISP con productores de software, y prestadores de servicio de valor añadido para prestar servicios conjuntos (por ejemplo alianza entre Yahoo para prestar servicios de correo, mensajes instantáneo, con operadoras de servicios de Telefonía Móvil, y productores de software como Microsoft para proveer al cliente una solución de mensajería instantánea móvil). Los clientes en la medida que utilicen estos servicios podrán hacer exitosa o una alianza de este tipo.

Podemos incluir a todos aquellos sectores del negocio que facilitan la logística de generación de productos y servicios de pago, etc.

2.1.7. EL CLIENTE: PERSONALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

El consumidor está evolucionando, desde una actitud pasiva a una activa, es así que puede programar a algunos agentes de software en Internet para encontrar el mejor precio en muchas clases de bienes. Ellos excluirán cualquier oferta que no se ajuste a esos gustos fundamentales y darán la

bienvenida únicamente a aquéllas que sí lo hagan. (Filtro de la Oferta de forma automática)

Todo esto está conduciendo a que cada consumidor cree para sí mismo un espacio electrónico personal (o varios espacios) que dicta los términos y condiciones para la interacción con el resto de la cibercomunidad. (Reglas de Elegibilidad del Cliente hacia los Productos y Servicios de Empresas, El perfil de preferencias del cliente)

Los métodos tradicionales se están modificando. Frente a un consumidor equipado con todo este poder, el reto del vendedor para captar la atención se vuelve mayor que antes. Sin embargo, las herramientas para seguir el comportamiento de los clientes y sus agentes en Internet le dará a los vendedores la habilidad para ajustar sus propias ofertas a las preferencias del cliente (Personalización, Ajuste Dinámico de las Ofertas según el Perfil, Preferencias del Cliente). Esto da al cliente mayor participación en la generación de valor hacia él.

2.1.8. EFECTOS EN LOS NEGOCIOS EMPRESARIALES DE TELECOMUNICACIONES

La nueva economía obliga a la des-intermediación en la cadena que va desde el productor hasta el consumidor, de eso modo se reemplazan a los intermediarios que no agreguen valor al producto por nuevos intermediarios que si agreguen valor bajo el nuevo modelo de negocio (valor agregado basado en la información y retroalimentación de las preferencias del cliente).

Esto nos indica además que pueden haber servicios que consideramos no son de nuestro “negocio principal”, que pueden haber sido “tercerizados”, en

función a que no agregan valor, pero con la nueva economía la visión puede cambiar y se puede integrar aportando un valor diferencial al cliente que antes no se daba. Este punto es muy importante para analizar la cadena de valor las empresas de servicios de telecomunicaciones.

La nueva economía a través de Internet ha modificado el significado del tamaño de la empresa frente a los usuarios quienes percibirán las diferencias entre las empresas con lo que vean en la pantalla de las páginas web, su diseño, funcionalidad, atractivo para ellos y finalmente en el servicio completo que incluye los medios de pago, la entrega del producto y el servicio al cliente previo a la venta, durante y post venta.

Esto se produce aún cuando se halla producido la caída de empresas dot com a partir del año 2000, dado que los factores de esta nueva economía se siguen dando, respecto al conocimiento, la globalización, el creciente mercado de bienes digitales.

El marco teórico sobre la nueva economía y las empresas de Telecomunicaciones plantea la situación de que Estas empresas cuya tendencia es a ofrecer servicios de valor añadido y en sí bienes digitales, marchan hacia este enfoque, y que las formas de agrupación de estas empresas en la nueva economía se esta dando.

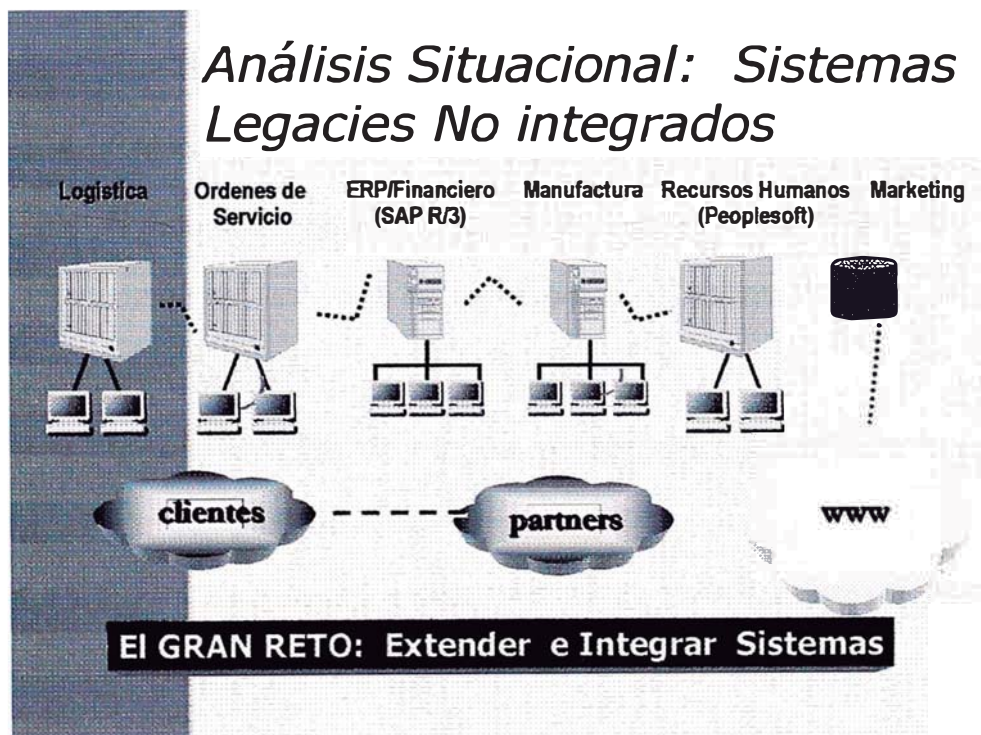
En el Caso de Telefónica Internacional S.A, la cual es un conglomerado de empresas de Telecomunicaciones de Distintas Operadoras de Latinoamérica con participación en todos los productos y servicios de Telecomunicaciones (Portadoras Locales, Nacionales, Internacionales, Telefonía Fija, Móvil, Televisión por Cable, Internet y servicios de

Transmisión de Datos en Banda Ancha).y con Procesos y Organización no homogénea en las distintas operadoras de Latinoamérica debe Estructurarse a Fin de Lograr una Sinergia y Fortalecer su cadena de valor hacia el cliente.

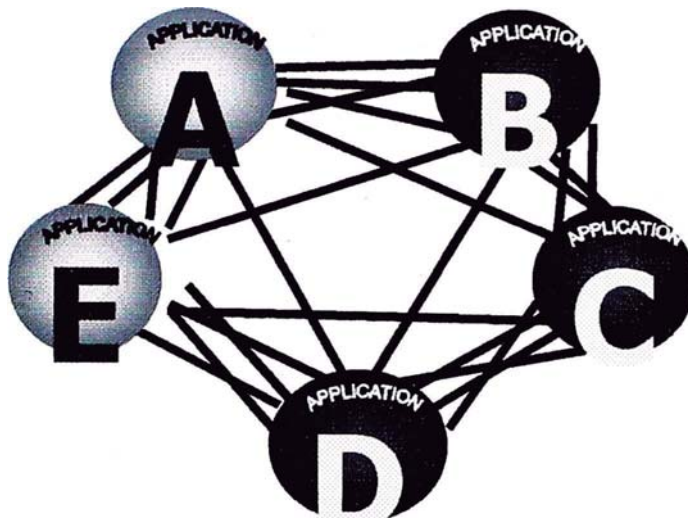
2.2. DESARROLLO DE APLICACIONES EMPRESARIALES BASADOS EN COMPONENTES DE SOFTWARE

2.2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL: SISTEMAS LEGACIES “NO INTEGRADOS”

Los Sistemas de información “legacies” o legados son aquellos que se han ido formando con el tiempo, siendo de distintas plataformas, se tiene el siguiente reto:



Estos sistemas se integran generalmente punto a punto (P2P)



2.2.1.1. Los Problemas de Sistemas Legacies Integrados Punto a Punto

- Alta complejidad y altos costos para hacer un cambio
- No estandarización entre el “lenguaje de comunicación” entre los sistemas, los datos se representan de distintas formas en SAP R/3 y otros legacies.
- La implantación de nuevos sistemas frecuentemente fracasa por la alta complejidad Estos sistemas

2.2.1.2. La Solución: Arquitectura de Componentes de Software

- Desacoplar Aplicaciones de Negocio, definiendo Componentes (Sistemas legacies, SAP, otros nuevos sistemas)
- Diseñar un modelo de clases y objetos de negocio, e integrar el sistema con un middleware o processware

- Establecer una plataforma de comunicación que integre a la organización para establecer un e-business

Para ello debemos seguir las siguientes premisas:

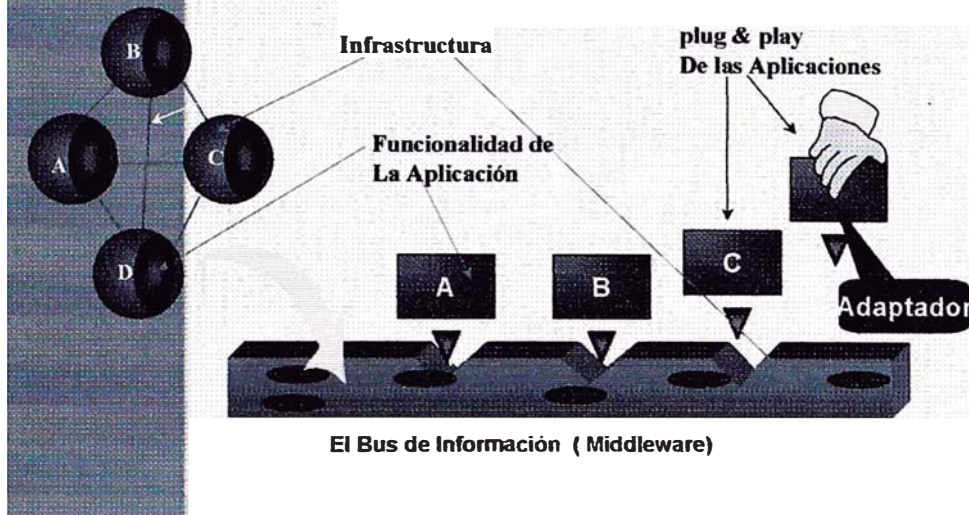
- Siempre existirán múltiples Componentes. No 'cabe' todo en un único sistema
- Paquetes líderes en su sector: CRM, ERPs, SCM, SFA, Billing, etc. Los cuales ya tiene soluciones de mercado para satisfacer los requerimientos de los negocios.
- En la mayoría de los casos, necesidad adicional de interconectar legacies
- Necesidad de ofrecer nuevos servicios en un tiempo corto (Time to Market). Se requiere facilidad para incorporar o sustituir Componentes, esto es clave dado que los proyectos de más de un año de duración hoy no son bien vistos dado el cambio rápido en los requerimientos.
- Los nuevos servicios requieren la ejecución de Procesos de Negocio en Tiempo Real a lo largo de todos estos sistemas
- Visibilidad en tiempo real del negocio a cualquier nivel
- Fracasos por la alta complejidad de los proyectos que integran múltiples plataformas, con diversas estructuras de datos, los clientes se representan en muchas formas, en múltiples estructuras. La información no está estandarizada.

La Solución está basada en una arquitectura de aplicaciones basadas en componentes similares a los componentes de hardware que usan un "bus

de información”, el cual es un canal donde fluye la información de la empresa en formatos de objetos empresariales.

Como se ilustra en la siguiente figura, sería convertir las aplicaciones integradas punto a punto en aplicaciones con adaptadores que se integren a un bus de información, haciendo un “plug and play” de aplicaciones.

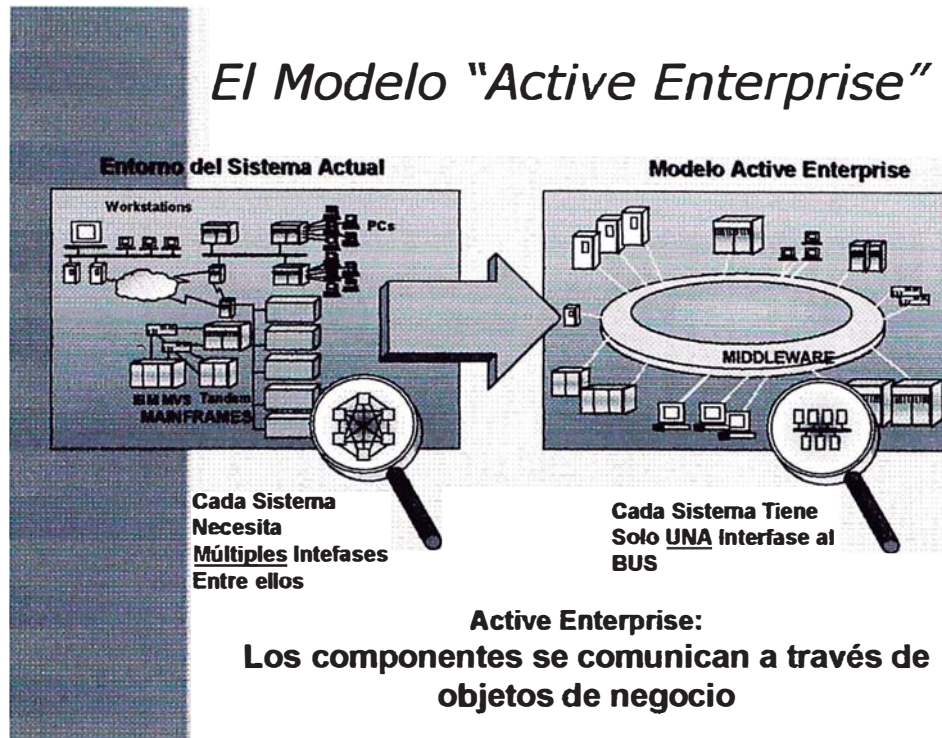
Arquitectura de Componentes: Middleware



2.2.1.3. El Modelo Active Enterprise: Hub de Información Empresarial

El siguiente diagrama expresa el modelo active enterprise donde las aplicaciones se integran aun Hub o Bus de información:

El Modelo "Active Enterprise"

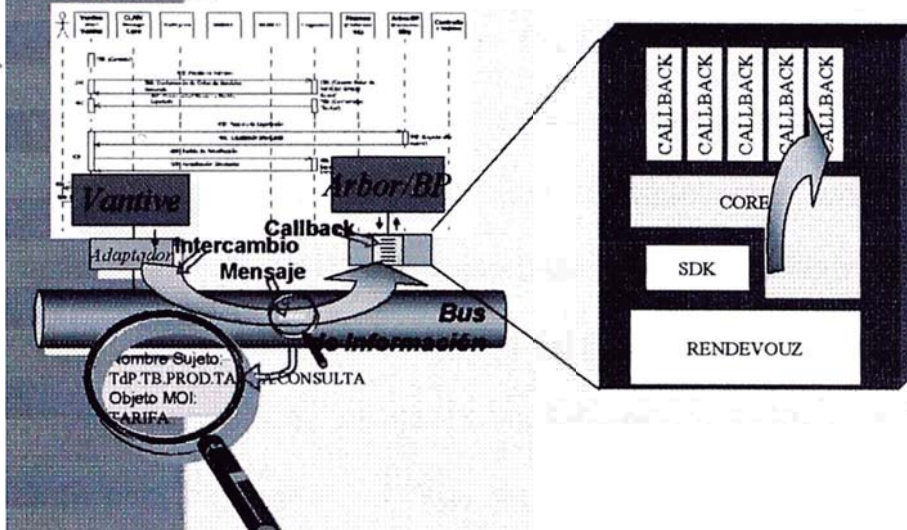


Para llevar a cabo este modelo de integración se deben tener las siguientes entidades:

- 1 Proceso de Negocio tiene asociado 1 Diagrama de Secuencia
- 1 Diagrama de Secuencia contiene N Intercambios
- 1 Intercambio = 1 Mensaje
- 1 Mensaje esta compuesto por: Nombre de Sujeto (Identificador) y Objeto de Negocio del MOI (Contenido)
- La recepción de cada Mensaje tiene que ser procesada por 1 Callback (programa que recibe el mensaje)

Para esto se necesita usar el UML como marco de referencia para la integración de sistemas.

Del Diagrama de Secuencia al Aplicativo



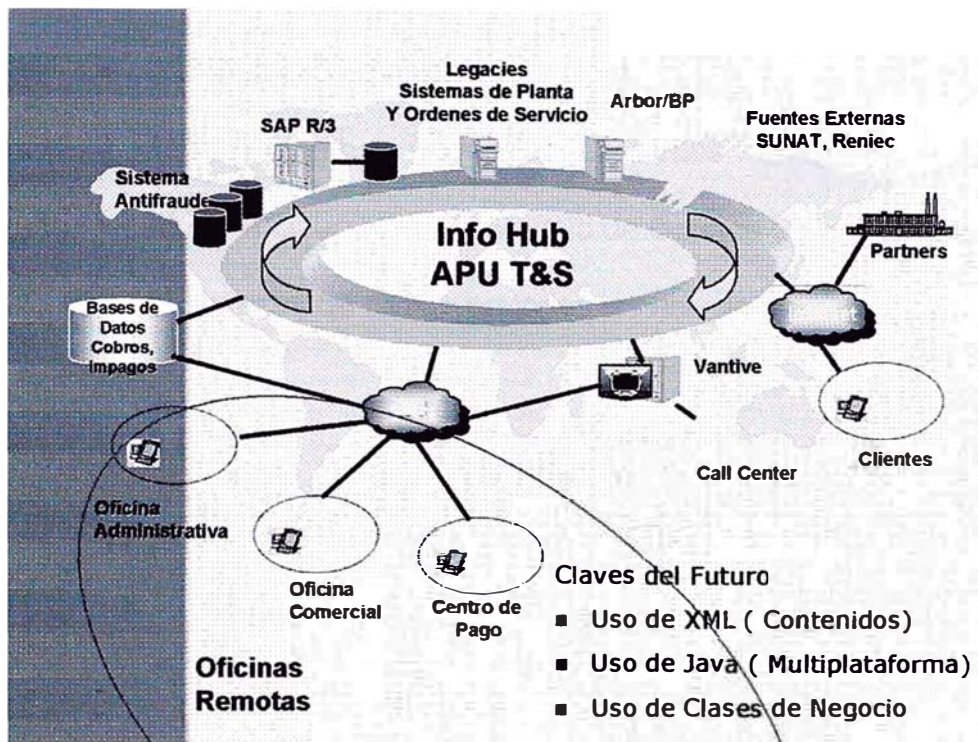
2.2.1.4. Visión de Tecnología de Información para una Empresa Telco (Telecomunicaciones)

Dado que las empresas de Telecomunicaciones por su naturaleza son de una configuración de “red de negocios” ya que integran a distintos proveedores de productos y servicios de telecomunicaciones con clientes. Y además como se vió en la nueva economía estas empresas tienen una participación principalmente como b-web de red distributiva, en la cual son la plataforma e-business donde se integran negocios propios o negocios externos ya sea como alianza, competidores, proveedores, clientes.

Dada esta naturaleza, el “Bus de información” con las características de desacoplamiento es “ideal” para brindar las siguientes características:

- un solo lenguaje de comunicación entre sistemas empresariales: Objetos de negocio (actualmente en XML)
- rápido remplazo o cambio de la configuración de sistemas de soporte al negocio, dado que puede desacoplar o acoplar aplicativos de forma rápida. Al tener cada uno una sola interfase con el “bus de información”.
- Capacidad de integrar múltiples negocios cosntituyendo una plataforma e-business para productos y servicios digitales (nueva economía).
- Independencia de Plataforma Tecnológica (JAVA), es fundamental para integrar desde servidores Unix con estaciones cliente, Internet, MainFrames, Dispositivos Móviles, etc.

En la figura siguiente se muestra esta visión de sistemas de información, elaborada por el autor para una empresa de Telecomunicaciones.



En la figura anterior tenemos una sola plataforma de integración entre distintos aplicativos con múltiples plataformas, en la siguiente figura se establece un solo lenguaje de comunicación entre las distintas plataformas, lo cual permitirá que el lenguaje de comunicación entre los negocios relacionados sea el mismo:

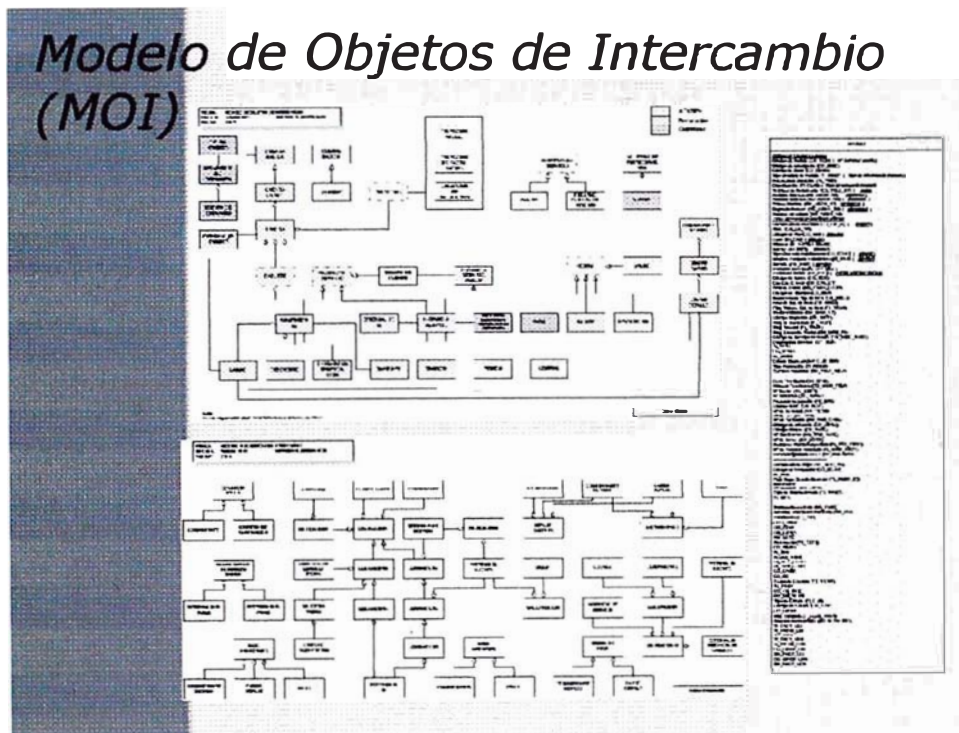
Este lenguaje es el modelo de objetos de intercambio entre aplicaciones que están integradas al “bus o Hub de información”.

Algunos Datos Relevantes:

- Sistemas Involucrados: 11

Vantive, Arbor/BP, Legacies en Lima (Cobol,RdB-DEC), Provincias (4gl,Informix-SUN), Recaudación (C-Unix,Oracle8i-SUN), SAP/R3, SUNAT(internet), RENIEC(internet)

- 300 Procesos de Negocio
- 115 Intercambios (mensajes) diferentes
- 42 Objetos en el MOI (Modelo de Objetos de Intercambio)
- 189 piezas de código en todos los adaptadores



CAPITULO III.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

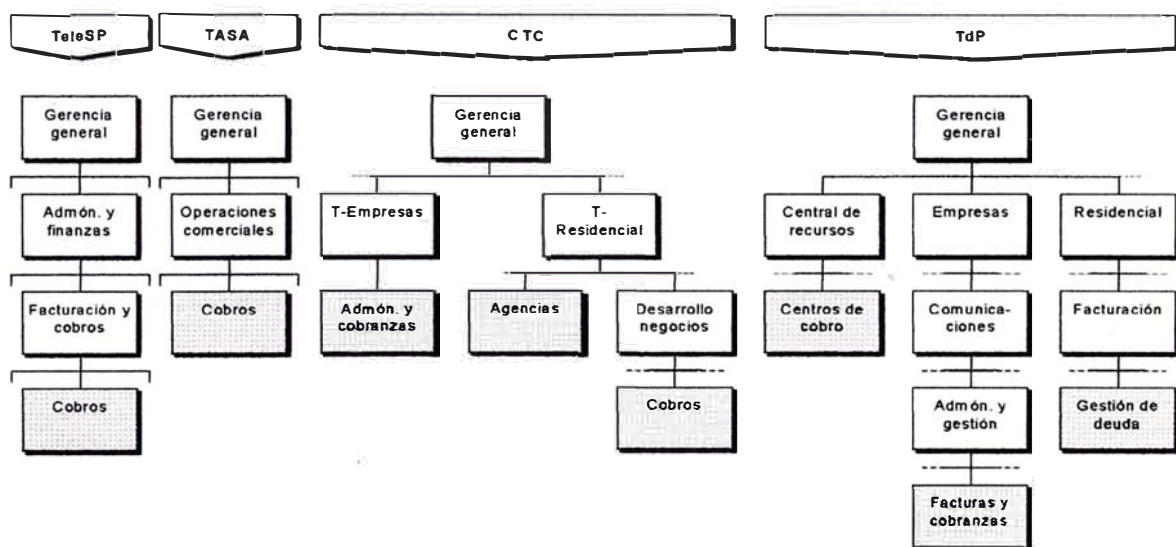
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los antecedentes se expresan los problemas encontrados:

3.1.1. PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN

- Se tienen distintas organizaciones de Recaudación y Cobranza según las operadoras de TISA en Latinoamérica: (TdP: Perú, CTC: Chile, TASA: Argentina, Telesp: Brasil)

LOCALIZACIÓN EN LOS ORGANIGRAMAS DE LOS RECURSOS QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE COBRO



Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP

3.1.2. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Necesidad de Buscar Sinergias entre las distintas operadoras de Telefónica Internacional (Brasil, Argentina, Chile, Perú), las cuales presentaban procesos distintos de Comercialización, Facturación y Cobros. Esto originaba un alto costo en soporte a los procesos, Sistemas de Información y Personal), tal como se describe en el diagnóstico funcional.
- Ante esto Telefónica lanza una iniciativa corporativa definiendo un nuevo modelo de negocio, en el cual se comparten servicios a través de T-Gestiona que sería el Centro de Servicios Compartidos de las operadoras, los cuales incluyen la Gestión de Recaudación y los Cobros.
- Sin embargo los sistemas de información que soportan a la función de negocio de la “gestión del cobro” siguen siendo distintos, así como los subprocesos internos para atacar la misma problemática de la recaudación y el cobro como se describe en el diagnóstico funcional. Este es quizás el mayor problema encontrado dado que si bien se puede tener servicios compartidos, mientras no halla un proceso y un sistema uniforme no se podrán obtener beneficios a escala, y simplicidad de plataformas.

3.1.3. PROBLEMAS OPERATIVOS

- En TDP (Perú) : Excesivos costos por la recaudación de sus recibos, dado que estos superan los dos millones de recibos mensuales, y aproximadamente por recibo cobrado el banco cobra s/0.50, siendo el

porcentaje a ese año de recaudación en bancos comerciales cercano al 75% de los recibos cobrados mensuales, estos gastos excesivos por recibos cobrados alentaba a Telefónica del Perú a establecer una solución para recaudación de recibos, pero que tenía que hacer economías de escala en la recaudación de recibos. Esta misma problemática la enfrentaba Sedapal (servicios de agua potable y alcantarillado de Lima) y Edelnor (Empresas Eléctricas del Norte de Lima). dado que tienen cada una cerca al millón de recibos emitidos mensualmente.

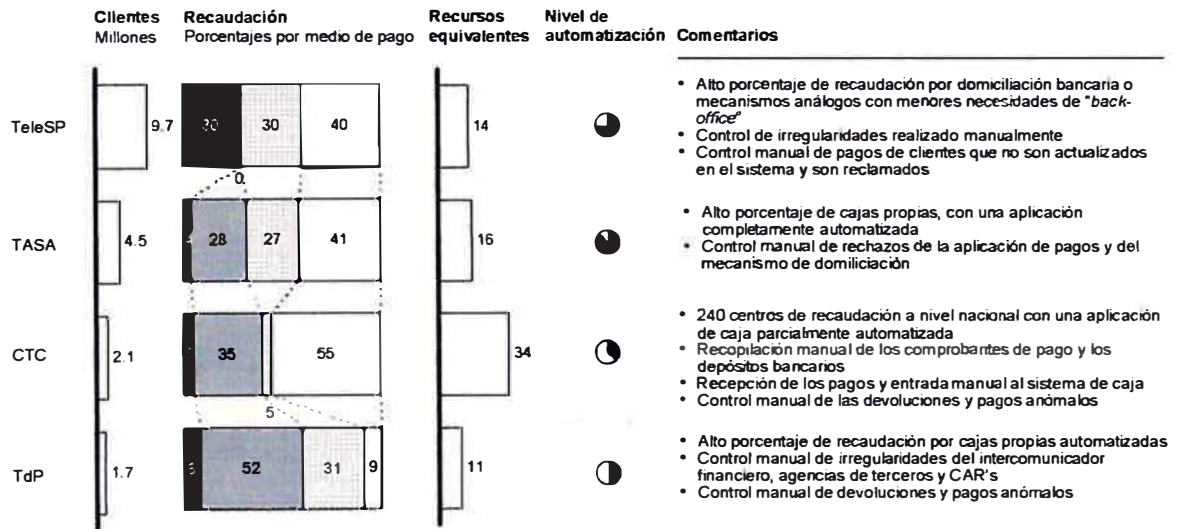
- TDP (Perú): Problemas de confidencialidad de la información acerca de la facturación de sus clientes, la cual era enviada a los bancos y algunas entidades externas para la cobranza en ventanilla o cargo en cuenta. Aún cuando esto se solucionó en parte por la implementación de TSF (Plataforma de Cobro de Recibos a Través de Telefónica Servicios Financieros), en otras operadoras los bancos en algunos casos reciben estos archivos, en otros cobran a través de código de barras los recibos almacenando los datos del cliente, el monto facturado, teniendo acceso a información de la empresa.
- Duplicidad de Sistemas en el caso de Telefónica del Perú, excesivos costos de mantenimiento aproximadamente \$2 millones anuales solo en los sistemas de recaudación de la empresa (un sistema para recaudación en cobranzas para Lima (Alpha DEC-RDB) y otro para provincias (SUN-Infomix). Se tiene por tanto la Necesidad de un único sistema que evitara los pagos dobles en bancos.

3.1.3.1. Problemas Operativos del BackOffice de Recaudación

Se encuentra un alto grado de operaciones manuales, en el back-office lo que implica un alto grado de uso de recursos y de retraso en atención de tareas.

CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DEL ÁREA DE "BACK-OFFICE" DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN

- Domiciliación
- ▒ Caja propia
- Banco
- Terceros
- Alto
- Bajo



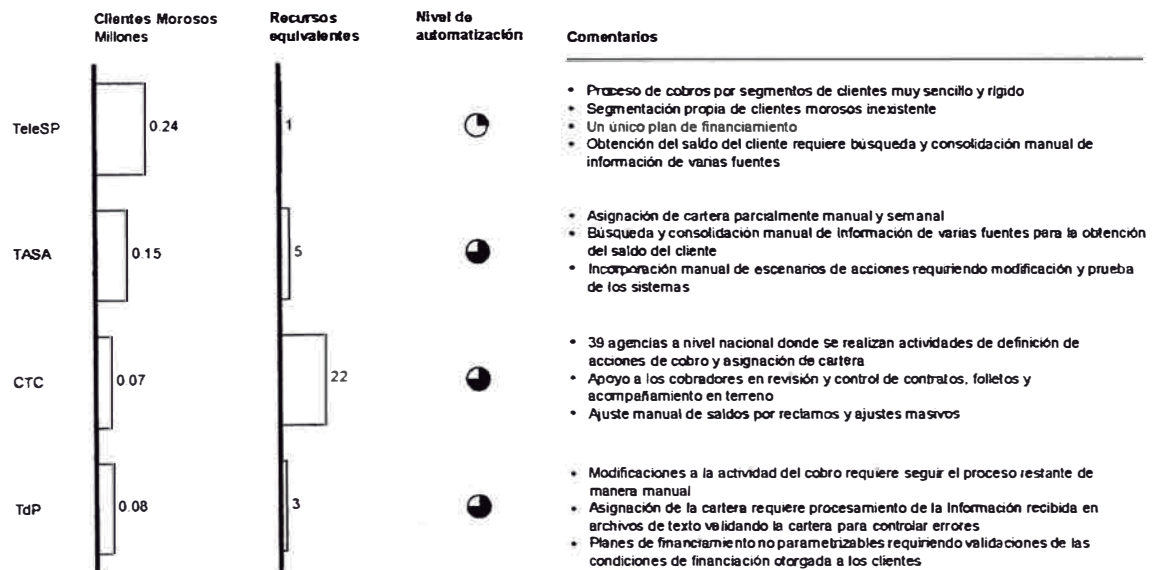
Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP;

3.1.3.2. Problemas Operativos del BackOffice de Gestión de Impagos

Poca Automatización, casi inexistente segmentación del cliente según comportamiento de pago, lo cual impide hacer una gestión oportuna y eficiente, los retrasos en los procesos hacen imposible una gestión de recuperación de cartera adecuada. Muchas veces el cliente no paga por que no se le hace gestión.

CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DEL ÁREA DE “BACK-OFFICE” DE GESTIÓN DE LA MOROSIDAD

● Alto
○ Bajo



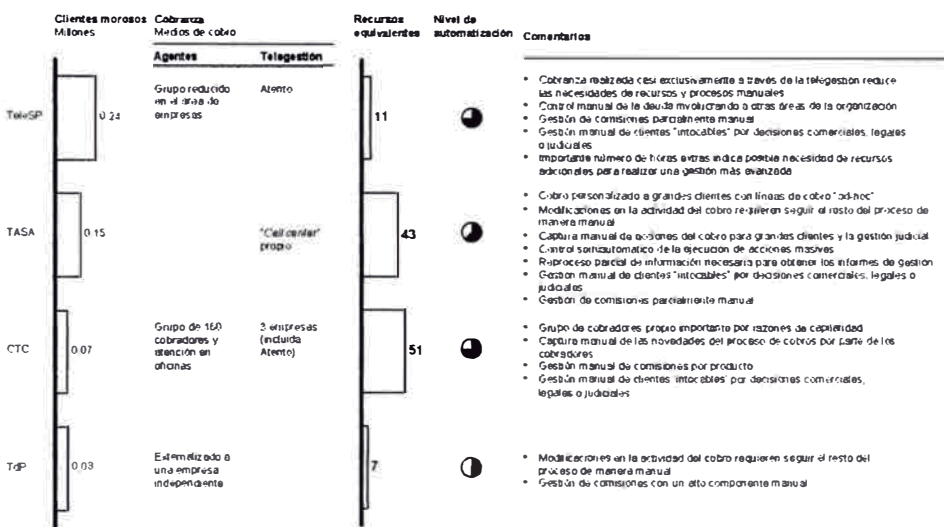
Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP;

3.1.3.3. Problemas Operativos del BackOffice de Ejecución del Cobro

Trabajos manuales impiden un aprovechamiento de las respuestas de la gestión del cobro por el cliente, para realizar seguimientos y poder determinar comportamientos de pago, establecer promesas de pago, los controles manuales hacen dificultosa la gestión de las carteras morosas, encontrándose un bajo índice de efectividad de la gestión de morosidad.

CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DEL ÁREA DE "BACK-OFFICE" DE EJECUCIÓN DEL COBRO

● Alto
○ Bajo



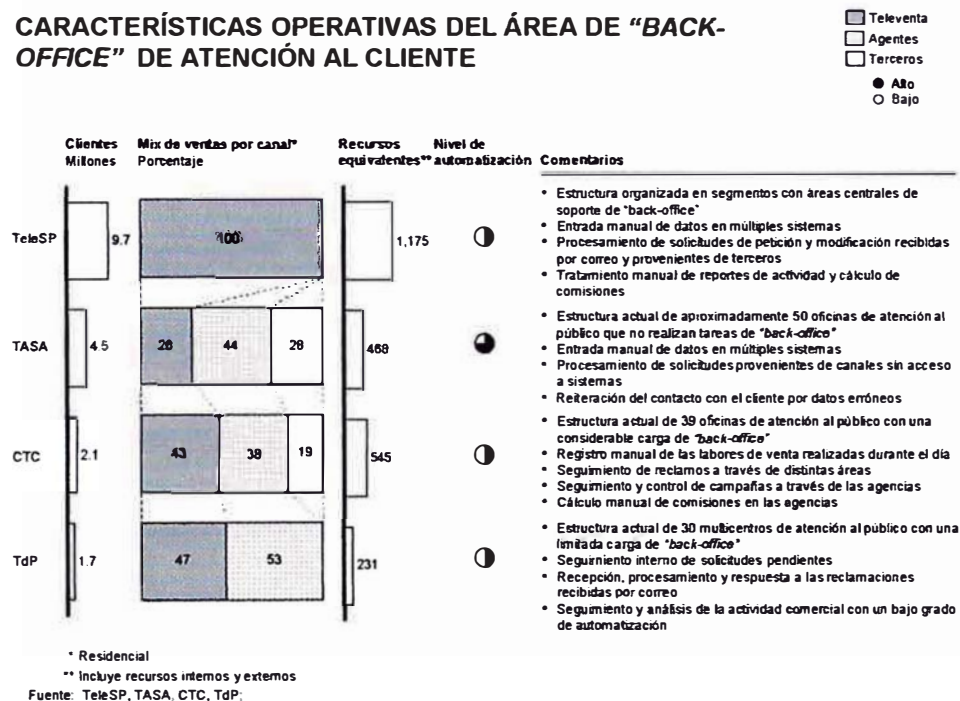
Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP;

3.1.3.4. Problemas Operativos de la Atención a Clientes

Aún cuando, la atención al cliente está relacionada con la gestión del cobro solo a través de obtener el comportamiento de pago del cliente, los saldos pendientes, los estados de las facturas reclamadas, de los ajustes, reversiones, y resultados del proceso de backoffice de cobro, es importante anotar la problemática de alta complejidad en operaciones

manuales, ingresando datos, entendiendo distintos sistemas en distintas plataformas, buscar información del saldo, del comportamiento de pago, del historia de pagos, del historia de morosidad y de tratamientos de gestión ejecutados en distintos sistemas, haciendo la operativa de atención al cliente muy pesada.

CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DEL ÁREA DE "BACK-OFFICE" DE ATENCIÓN AL CLIENTE



3.1.4. PROBLEMAS DE GESTIÓN

A raíz de la problemática operativa, la complejidad de las operaciones y el contexto país de cada realidad. Se enfrentan problemas de gestión de la morosidad los cuales generan ingentes costes por pérdida de cartera morosa (incobrables), que en muchos casos es por la lentitud o imposibilidad de hacer un tratamiento adecuado a los clientes.

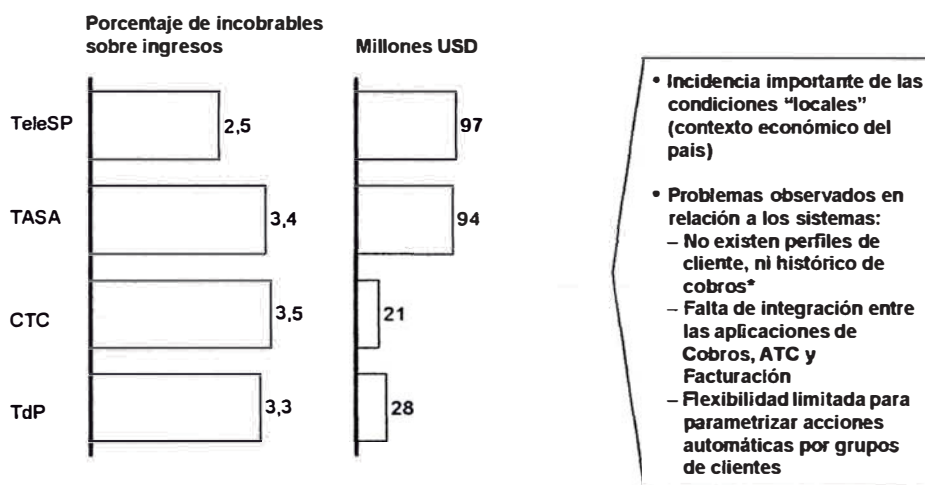
Una característica ejemplo es que generalmente al primer mes de vencimiento de las facturas, se tiene que el 70% de los clientes pagan

sus recibos, lo cual implica que hay un 30% de morosidad inicial (Caso TDP), haciendo gestiones de llamadas y cortes parciales de servicios esta morosidad a los 90 días se reduce a un 8% a lo más, lo cual va disminuyendo conforme se van haciendo gestiones de impagos a través de llamadas, visitas, cartas de notificación al cliente llegando a un 3,3 por ciento de cuenta incobrable.

Aún así la lentitud en la gestión origina que a muchos morosos se les pierda el rastro.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOROSIDAD

Año 2000

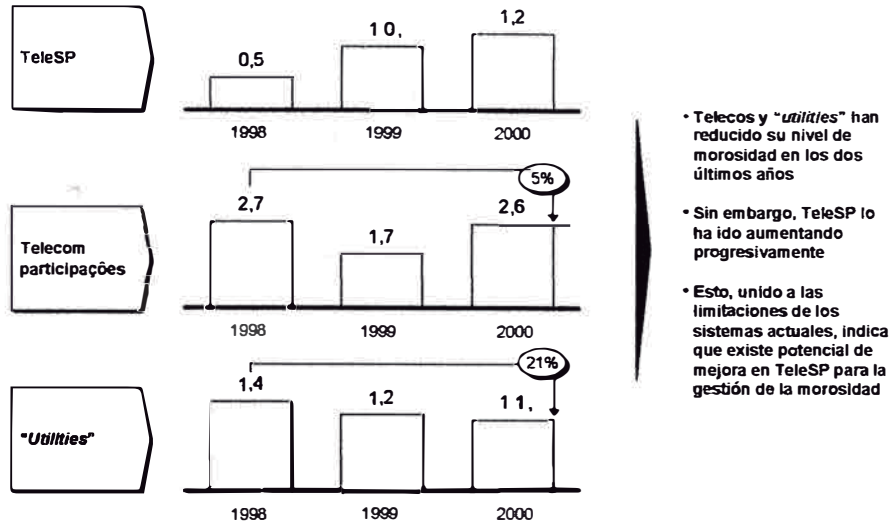


* Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP;

Se puede evidenciar que una adecuada gestión en el tratamiento de la morosidad depende de la eficiencia del proceso y no tanto del contexto país según el siguiente cuadro que muestra en Brasil el comportamiento de la morosidad de Telesp respecto a un competidor.

EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD EN BRASIL EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES / "UTILITIES"

Porcentaje provisión por dudoso cobro sobre facturación







Fuente: Memorias

- Telecom y "utilities" han reducido su nivel de morosidad en los dos últimos años
- Sin embargo, TeleSP lo ha ido aumentando progresivamente
- Esto, unido a las limitaciones de los sistemas actuales, indica que existe potencial de mejora en TeleSP para la gestión de la morosidad

3.1.5. PROBLEMAS DE SOPORTE Y COBERTURA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Se tienen distintos niveles de cobertura del proceso de recaudación y cobros en las distintas operadoras, pero se evidencia una carencia de gestión de morosidad por cliente y no por línea que se tiene actualmente, una falta de información de comportamiento y perfil de pago del cliente, una inadecuada parametrización de los sistemas de cobranza, lo cual hace evidente tener que construir una aplicación nueva cada vez que se modifican las reglas de negocio.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE COBRO ACTUALES

	Sistemas actuales				SOLUCION
	TeleSP (Legacy)	TASA (Fadeuda/SIGECO)	CTC (Telecob)	TdP (Pre-SCC)	
Integración con ATC y facturación	No	Total con SIGECO No con Fadeuda	No	No	Si
Perfil básico de cliente	No	Si	Si	Si	Si
Scoring de cliente	No	Por comportamiento de pago histórico y piloto de riesgo de baja	No	No	Interfaz con cada sistema de scoring
Histórico de acciones de cobro	No	Si	Si	No	Si
Parametrización de las acciones automáticas de gestión de la deuda para grupos de clientes	No	Parcial	Si	No	Si
Gestión de la deuda por cliente y no por línea	No	Posible con SIGECO No en Fadeuda	Si	No	Si
					

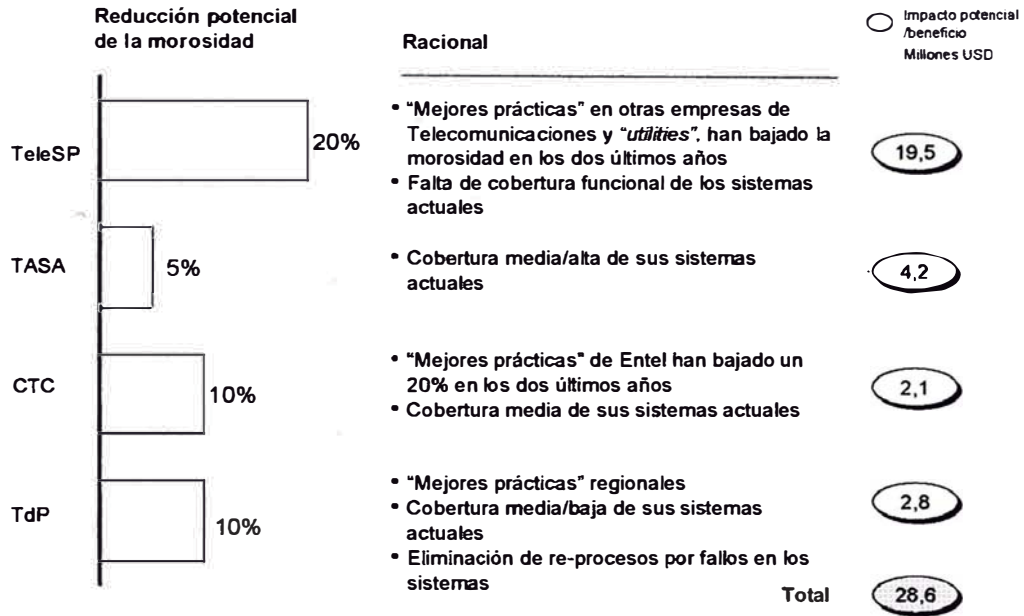
Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP;

3.1.6. EXPECTATIVAS DE IMPACTO POTENCIAL DEL NUEVO SISTEMA

En base a la implementación de las mejores prácticas en la gestión de morosidad soportadas por un sistema de gestión de la cobranza y tratamiento de impagados, se tienen importantes expectativas de mejora a nivel grupo.

En lo que respecta a la recaudación se tiene expectativas principalmente por reducción de gastos operativos en mantenimiento de sistemas, y en los recursos destinados a back-office.

IMPACTO POTENCIAL DEL NUEVO MODELO EN LA REDUCCIÓN DE MOROSIDAD



Fuente: TeleSP, TASA, CTC, TdP.

Sobre la base de la problemática encontrada y con el sustento estratégico y de negocio de mejoras necesarias y potenciales, es evidente la necesidad de "implantar un sistema informático de gestión de la recaudación y el cobro" que sirva de base para el soporte a los procesos de negocio respectivos que ofrece la empresa T-gestiona a nivel grupo en Latinoamérica, no significando esto que se tenga una plataforma centralizada, sino una solución homogénea a las cuatro operadoras de Brasil, Perú, Chile, Argentina, procesos homogéneos y sistema homogéneo.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La necesidad encontrada es proveer un sistema de Soporte a la función de Gestión de la Recaudación y Cobro para el Grupo Telefónica en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Perú, Chile). Dado que el proceso de negocio será homogéneo en las operadoras, se tiene que decidir primero que alternativa tecnológica se utilizará y desarrollar el sistema, Las alternativas tecnológicas planteadas son las siguientes:

CARACTERÍSTICAS	Alternativa I	Alternativa II	Alternativa III	Alternativa IV
Descripción	Solución Cliente Servidor	Solución Centralizada (MainFrame)	Solución Multicapa(J2EE)	Solución Multicapa Usando Bus Información
Tipo Plataforma	Cliente Servidor	Centralizada	Multicapa I Cliente-Servidor Aplicación-Base Datos	Multicapa II Cliente WEB+Middleware+Servidor Aplicación y Base Datos
Arquitectura	2 Capas	1 Capa	3 Capas	3 a 4 Capas
Servidor Central BD	Servidor Compaq, SUN	MainFrame IBM	Servidor Compaq SUN MainFrame IBM	Servidor Compaq SUN MainFrame IBM
Sistema Operativo Servidor Central BD	Windows NT/2000 SUN Solarix, UNIX	OS/390	Windows NT/2000 SUN Solarix, UNIX Linux	Windows NT/2000 SUN Solarix, UNIX Linux

			OS/390	OS/390
Base de Datos : Servidor Central	Oracle, Informix, Sybase	DB2	Oracle 9i, Informix, Sybase, MySql, DB2	Oracle 9i, Informix, Sybase, MySql, DB2
Herramienta Desarrollo Servidor Central	PL/SQL C for WinNT C for Unix	COBOL /CICS	PL/SQL C for WinNT C for Unix Java COBOL/CICS	PL/SQL C for WinNT C for Unix Java COBOL/CICS
Servidor Aplicación	No	No	Servidor Compaq SUN MainFrame IBM	Servidor Compaq SUN MainFrame IBM
Sistema Operativo Servidor Aplicación	No	No	Windows NT/2000 SUN Solarix, UNIX Linux	Windows NT/2000 SUN Solarix, UNIX Linux
Motor de Servidor Aplicación	No	No	Websphere, Borland, J2EE	Websphere, Borland, J2EE
Software de Desarrollo en Servidor de Aplicación	No	No	Java (EJB, Beans, JSP, Servlets) Perl HTML	Java(Beans, JSP,Servlets) Perl HTML
Motor de Servidor Cliente (WEB Server)	No	No	Tomcat, Apache	Tomcat, Apache
Software de Desarrollo en Servidor WEB	No	No	Java (Beans, JSP, Applets) HTML	Java (Beans, JSP, Applets) HTML
Paradigma de	Punto a	Punto a Punto	Adaptador a un	Adaptador al Bus de

Integración	Punto		Message Broker (J2EE-RMI), JMS	Información (TIBCO, MQ series)
Paradigma de Comunicación	Request Reply	Request Reply	Request Reply	Publicación Suscripción
Maquina Cliente	PC Compatible	No	PC Compatible Dispositivos Moviles	PC Compatible Dispositivos Moviles
Software en Cliente	Power Builder	No	Java (Cliente)	No (Software en Web Server)

La funcionalidad a cubrir es la misma en todas las opciones, cambiando en las operadoras las políticas propias a cada país como el manejo de impuestos, los aspectos legales y contractuales. Por tanto la elección de la solución depende de la conveniencia o no de las alternativas para dar una solución tecnológica que se alinea a la estrategia de negocio de la empresa.

3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

Partiendo del supuesto que se desarrollará una solución tecnológica a medida del negocio (política actual de la corporación Telefónica), se presenta una metodología para el desarrollo de un sistema informático dado que se trata de un desarrollo de una solución tecnológica a la medida.

Esta metodología incluye la etapa de “evaluación del problema”, cubriendo la evaluación del problema de negocio y la determinación del impacto potencial de la solución tecnológica. Las cuales ya han sido abordadas en la fase de “definición del problema” del presente informe, las alternativas presentadas corresponden a la etapa de la metodología de

“evaluar alternativas de solución”. Debiendo seleccionar la más conveniente y luego aplicar las siguientes fases de la metodología de solución, que se desarrolla en “Estrategias Adoptadas” del presente informe.

La metodología de desarrollo del sistema informático es la siguiente:

3.3.1. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

- Evaluación del Problema de Negocio
- Determinación de Impacto Potencial de la Solución

3.3.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Presentación de Alternativas
- Selección de Alternativa de Solución

3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS A CUBRIR

- Modelo de Procesos AS-IS (Situación Actual)
- Identificación de Proceso Comunes : Gestión de Recaudación y Cobro
- Modelo de Procesos TO-BE (Situación Futura)

3.3.4. DESARROLLO DEL SISTEMA

3.3.4.1. Análisis de Requerimientos

- Relevamiento de requerimientos de sistema de Recaudación y Cobros
- Priorización de Requerimientos
- Alcance Funcional por Versión del Sistema (Requerimientos por Versión)

3.3.4.2. Diseño Lógico

- Diseño Lógico de Procesos

- Diseño Lógico de Datos
- Diseño Lógico de Interfases
- Matrices de Trazabilidad (Procesos, Requerimientos, Requerimientos, Datos)

3.3.4.3. Diseño Físico

- Diseño Físico de Procesos (Diseño Técnico On-Line. Batch)
- Diseño Físico de Datos (Modelo de Datos, incluye diccionario datos)
- Diseño Físico de Interfases (incluye diseño de callbacks, y arquitectura de integración)
- Elaboración de Plan de Pruebas

3.3.4.4. Construcción

- Construcción de Componentes (On-Line. Batch)
- Construcción de Interfases
- Pruebas Unitarias
- Elaboración de Plan de Pruebas Funcionales, Integración, Sistema y de Aceptación

3.3.4.5. Pruebas

- Pruebas Funcionales (de funciones dentro de módulos y entre módulos del sistema)
- Pruebas de Integración (de las interfases de integración con otros sistemas externos)
- Pruebas de Sistema (es del sistema integrado con los sistemas externos y con la funcionalidad completa)

- Pruebas de Aceptación (es con el usuario que dio los requerimientos, se hace en base a casos de negocio que solicita el usuario).

3.3.5. MIGRACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

3.3.5.1. Análisis de Sistemas Actuales

- Relevamiento de Situación Actual de Sistemas
- Relevamiento de Estructuras de Datos a Migrar

3.3.5.2. GAP Análisis de Sistema Nuevo con Sistema Actual

- Identificación de Discontinuidad Funcional
- Identificación de Data a Migrar
- Elaboración de Procedimientos de Operación (Nuevo Sistema, Operación Manual)
- Identificación de Plataforma Tecnológica (Recursos, Hardware y Software)

3.3.5.3. Diseño Migración e Integración

- Diseño de Interfases del Sistema Nuevo con Sistema Actual
- Diseño de la Migración de Datos del Sistema Actual al Sistema Nuevo.

3.3.5.4. Construcción Migración e Integración

- Construcción Interfases
- Construcción de Componentes de Migración
- Pruebas unitarias de interfases y componentes de migración

3.3.5.5. Proceso de Formación y Soporte al Usuario

- Definición de Estrategia de Formación

- Definición de Plan de Formación
- Elaboración de Casos de Formación
- Formación de Usuarios
- Formación de Equipo de Soporte al Usuario (HelpDesk)

3.3.5.6. Proceso de Despliegue del Sistema (Rollout)

- Definición de Estrategia de Despliegue
- Diseño de Pruebas de Despliegue (Puntos de comparación, sincronización, marcha atrás)
- Despliegue de Plataforma Tecnológica (Recursos, Hardware y Software)
- Pase a Producción
- Pruebas de Piloto
- Pruebas de Paralelo
- Puesta en Marcha

3.4. TOMA DE DECISIONES

Teniendo en cuenta la metodología de desarrollo presentada, tenemos en ella una etapa de evaluación y selección de alternativas de una solución tecnológica para el negocio. Esta es abordada de la siguiente manera:

3.4.1. DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Flexibilidad de la Plataforma: Define cuan adaptable es la plataforma en términos de portabilidad a otras arquitecturas, convivencia e integración con otras plataformas tecnológicas.

- Alineamiento con B-Web (Red Distributiva la cual es la Visión de TI para una empresa de telecomunicaciones), en que medida la alternativa puede soportar un sistema distributivo como el presentado en el marco teórico, que se alinea con la visión desarrollada en el análisis estratégico.
- Escalabilidad de la Solución: indica si se puede incrementar con facilidad la capacidad de base de datos, capacidad de atención a usuarios concurrentes, capacidad de servidor, sin afectar el rendimiento de la aplicación.
- Flexibilidad al Cambio de Plataforma de BD: en que medida es transparente al cambio de proveedor de Motor de Base de Datos. Es importante dado que permite definir plataformas de desarrollo con servidores de base de datos como My-Sql o SqlServer y despliegues en producción con DBMS empresariales como Oracle o DB2. igualmente permite desacoplar la aplicación permitiendo cambios en la interfaz sin afectar la BD y viceversa.
- Uso de Software de Plataforma Abierta: implica que el software no sea dependiente de una plataforma de hardware y software.
- Encapsulación de la lógica de negocio: según esto se define en una capa la lógica de presentación, la lógica de integración, y la lógica de negocio en una capa bien definida a fin de poder realizar cambios en la interfase y base de datos sin afectar a esta lógica de negocio, y además poder reutilizar estos componentes de lógica de negocio en otras aplicaciones empresariales.

- **Capacidad de reducir costes en Plataformas de Hardware y Software:** indica la capacidad que la aplicación corra en plataformas de hardware abierta y software de bajo costo, según las necesidades haciendo un sizing adecuado de la solución. De ese modo se optimizan los costes de la plataforma.
- **Facilidad de Despliegue del Aplicativo de Atención on-line:** indica en que medida se despliega el aplicativo sin necesidad de volver a instalarlo en cada estación de trabajo. Una aplicación cliente-servidor debe instalarse en cada aplicación cliente, en cambio una aplicación Web no necesita dicho despliegue.
- **Complejidad de Integración, Resistencia al Cambio de Estructura de negocio:** una aplicación punto a punto o cliente/servidor puede presentar problemas de integración según se tenga mayor complejidad del sistema, la resistencia al cambio de requerimientos es mucho mayor, que el de una solución basada en componentes con integración publicación/subscripción. Indica además la complejidad de mantenimiento del software construido.
- **Acceso al usuario final (Multimedios):** indica en que medida se puede realizar un acceso a través de distintos dispositivos al sistema; como celulares, terminales PC, cajeros automáticos, llamadas telefónicas, etc.

3.4.2. PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se establecen los valores y las ponderaciones de los criterios a considerar:

PONDERACION		VALORES SEGÚN CUMPLIMIENTO DEL CRITERIO					
CRITERIOS	Peso	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Flexibilidad de Plataforma	3	0	1	2	3	4	5
Alineamiento con Bweb Red Distributiva (Visión de TI Telco)	6	0	1	2	3	4	5
Escalabilidad Solución	3	0	1	2	3	4	5
Capacidad de Flexibilidad al Cambio de Plataforma de BD.	2	0	1	2	3	4	5
Software Plataforma Abierta	3	0	1	2	3	4	5
Encapsulación de Lógica Negocio	3	0	1	2	3	4	5
Capacidad de Bajas Costes en Hardware/Software	6	0	1	2	3	4	5

Facilidad de Despliegue de Aplicativo, atención on-line	5	0	1	2	3	4	5
Complejidad de Integración, Resistencia al Cambio de Estructura de negocio	6	5	4	3	2	1	0
Acceso al usuario Final (cualquier medio)	3	0	1	2	3	4	5
Peso Total	40						

3.4.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS SEGÚN CRITERIOS SELECCIONADOS

Se presenta la evaluación cualitativa de las alternativas según los criterios seleccionados así como el resultado de la ponderación propuesta:

CRITERIOS	Alternativa I	Alternativa II	Alternativa III	Alternativa IV
Descripción	Solución Cliente Servidor	Solución Centralizada (MainFrame)	Solución Multicapa(J2EE)	Solución Multicapa Usando Bus Información
Flexibilidad de Plataforma	Baja	Muy Baja	Media	Alta
Alineamiento con Bweb Red Distributiva (Visión de TI Telco)	Muy Baja	Nula	Media	Alta

Escalabilidad de Solución	Baja	Alta	Muy Alta	Muy Alta
Capacidad de Flexibilidad al Cambio de Plataforma de BD.	Baja	Muy Baja	Alta	Alta
Software Plataforma Abierta	Nula	Nula	Alta	Alta
Encapsulación de Lógica Negocio	Nula	Nula	Alta	Alta
Capacidad de Bajas Costes en Hardware/Software	Media	Nula	Alta	Alta
Facilidad de Despliegue de Aplicativo, atención on-line	Baja	Alta	Media	Alta
Complejidad de Integración, Resistencia al Cambio de Estructura de negocio	Muy Alta	Muy Alta	Media	Muy Baja
Acceso al usuario Final (cualquier medio)	Baja	Baja	Alta	Alta

Se tiene la siguiente tabulación de valores definidos según el cumplimiento de los criterios:

CRITERIOS	Peso	Alternativa I	Alternativa II	Alternativa III	Alternativa IV
Flexibilidad de Plataforma	3	2	1	3	4
Alineamiento con Bweb-Red Distributiva	6	1	0	3	4
Escalabilidad Solución	3	2	4	5	5
Capacidad de Flexibilidad al Cambio Plataforma de BD.	2	2	1	4	4
Software Plataforma Abierta	3	0	0	4	4
Encapsulación de Lógica Negocio	3	0	0	4	4
Bajos Costes Hardware/Software	6	3	0	4	4
Facilidad de Despliegue de Aplicativo on-line	5	2	4	3	4
Complejidad de Integración Resistencia al Cambio/ Estructura de negocio	6	0	0	2	5
Acceso al usuario Final(cualquier medio)	3	2	2	4	4
PONDERACION TOTAL	40	56	43	137	169

En el análisis de alternativas se puede observar que las alternativas I y II están descartadas ya que en la mayoría de los casos comparativamente no pueden competir con respecto a las alternativas III y IV, específicamente en cuatro criterios que se consideran claves:

- Alineamiento con B-web Red Distributiva (Visión de TI Telco), la plataforma a incorporar debe permitir lograr formar parte de una plataforma B-web de red distributiva según el negocio de la Telco.
- Capacidad de Bajas Costes en Hardware/Software, lo cual es objetivo esperado, reducir costes de operación, para nada sería conveniente una solución que incremente los costos de solución.
- Facilidad de Despliegue de Aplicativo, atención on-line, esto implica que en la medida de lo posible la solución debe poder llegar a cualquier lugar de la corporación en cualquier lugar del mundo, sin necesidad de instalar un software cliente (a través de internet o algún browser, es más debe poder llegar a través de cualquier medio fijo o móvil).
- Complejidad de Integración, Resistencia al Cambio de Estructura de negocio, esto es fundamental dado que en los negocios de la era digital o nueva economía las empresas se deben conformar de modo que puedan realizar cambios a sus negocios de forma rápida para ello los aplicativos deben estar desacoplados para poder reconfigurarse según sea necesario.

Según estos criterios entre la alternativa III y IV es la cuarta la que ofrece la facilidad de poder desplegarla en cualquier medio, mayor flexibilidad al cambio ya que al estar basada en componentes se puede hacer un “plug and Play” de aplicaciones.

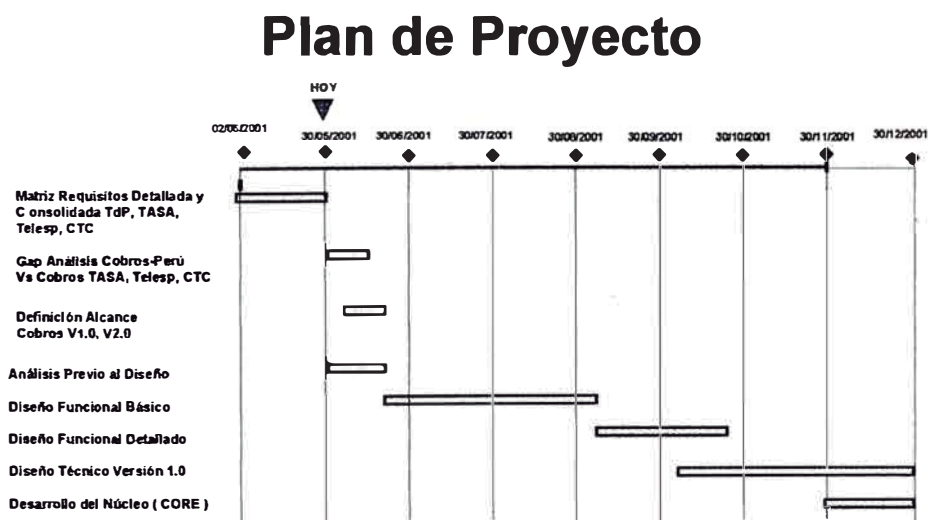
Para esta decisión es fundamental el marco teórico el cual nos representa una visión para los sistemas de información en las empresas de telecomunicaciones en la cual los datos fluyen como objetos de negocio soportados por una plataforma empresarial que une los componentes o aplicativos los cuales pueden ser intercambiables en el tiempo proporcionando una flexibilidad al cambio mayor que una integración usando un message-broker pero que en el fondo es una integración punto a punto.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

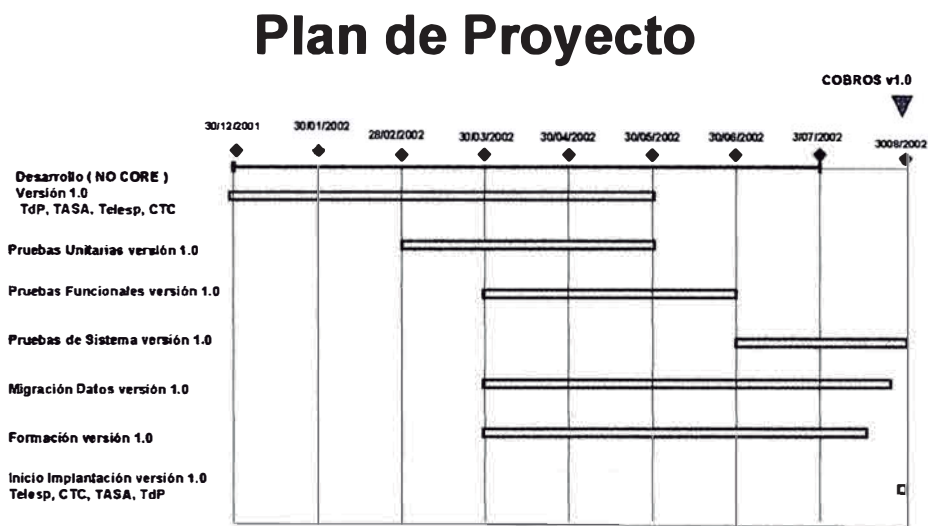
Según la Metodología de Solución Planteada, debido a que las etapas de estudio del problema y selección de alternativas ya se han desarrollado en el presente informe, se sigue con los siguientes pasos para el: desarrollo del Sistema de Soporte a la Función de Negocio de la Gestión de Recaudación y Cobro.

3.5.1. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se establecen fases de implantación: siendo la primera operadora elegida TDP (Perú) por su menor impacto en los resultados del negocio, y por tener la menor cantidad de usuarios. Así se tiene la siguiente planificación del proyecto, no incluyendo el relevamiento de procesos de negocio de las operadoras y la unificación del mismo lo cual es una entrada al proyecto de desarrollo. Las actividades de implantación son aquellas necesarias para la Primera Etapa: Implantación en TDP



Se establecen dos etapas de desarrollo: el desarrollo del CORE o núcleo del sistema el cual tiene todas las funciones del administrador de saldos y el desarrollo del resto de funciones del sistema que no conforman el núcleo pero están relacionadas al proceso de cobro. Se incluyen asimismo las actividades de Pruebas: Unitarias, funcionales y de sistema. Las cuales se muestran en la siguiente figura:



Es así que el proyecto termina cuando el sistema está listo para iniciar el despliegue en TDP, y para iniciar las actividades de Migración, Integración, Formación en las otras Operadoras (Telesp, Tasa, CTC).

3.5.1.1. Costo del Proyecto, Versión 1.0

La primera etapa del proyecto desarrollada para TDP (Perú), que corresponde a la versión 1.0, tiene las siguientes características:

- Recursos humanos en Perú. Con tarifa por hora en US\$

- Dedicación exclusiva al proyecto, en la versión 1.0
- Se incluyen costos de Hardware, servidores SUN, servidores NT y estaciones de trabajo.
- No se incluyen los costos de pruebas de paralelo, o pruebas finales de aceptación del usuario, lo cual implica traslado de usuarios de distintos lugares del país, así como viáticos, costos de alojamiento, etc. Estos costos deben ser asumidos por el proyecto de implantación del producto.
- Se incluye en los costos la estimación de los costos de implantación

Los costos por etapa de desarrollo en la versión 1.0 (TDP) son los siguientes:

Item	Etapas	Costo \$
Desarrollo	Relevamiento de Requerimientos	30,000
Desarrollo	Diseño Funcional	50,000
Desarrollo	Diseño Técnico	70,000
Desarrollo	Desarrollo	600,000
Desarrollo	Pruebas	200,000
Desarrollo	Migración Datos	50,000
Desarrollo	Formación	50,000
COSTO TOTAL DESARROLLO SOFTWARE		1,050,000

Los costos por Hardware y Software de desarrollo y pruebas (pre-producción) son los siguientes:

Item	Etapa	Costo \$
Hardware y Software Base	Licencias: Sistema Operativo Servidor, Servidor Aplicaciones, Motor de Base de Datos, Licencias Estaciones Desarrollo, y S.O Servidores NT.	200,000
Hardware y Software Base	Servidor Desarrollo Host, NT,	500,000
Hardware y Software Base	Estaciones de Trabajo (40)	50,000
Hardware y Software Base	Instalación y mantenimiento de Servidores y Estaciones de Trabajo (Backup)	50,000
Hardware y Software Base	Servidor Pruebas Host, NT (Pre-producción)	2,100,000
COSTO TOTAL HARDWARE Y SOFT. BASE		2,900,000

El costo estimado de implantación, aún cuando no se presenta en las actividades del proyecto es el siguiente:

Item	Etapa	Costo \$
Implantación	Estaciones de Trabajo Usuario (Renovación 1000)	1,500,000
Implantación	Formación Usuario Final , 1000 usuarios	200,000
Implantación	Upgrade Servidor Pre-Producción a Producción	500,000
Implantación	Servidores NT producción	50,000

Implantación	Help Desk (Atención Usuario)	100,000
COSTO TOTAL IMPLANTACION DEL SISTEMA VERSION 1.0		2,350,000

Así el costo total del proyecto en su versión 1.0 para TDP es el siguiente:

US \$ 6,300,000 (seis millones tres cientos mil dólares americanos).

3.5.1.2. Retorno del Proyecto Versión 1.0

El proyecto en su primera versión 1.0 en TDP tiene un costo de US \$ 6,300 (miles de dólares). Y como se puede observar en el estudio del problema, se tenía una expectativa de ahorro de US \$ 2,800 (miles de dólares) anuales solamente en Perú. En la primera versión de despliegue se tiene el siguiente estudio de retorno de inversión sobre un horizonte de 5 años, de periodo útil del sistema en Perú:

Periodo	Inversión	Ahorro	Saldo
0	6300		6300
1		2800	-2800
2		2800	-2800
3		2800	-2800
4		2800	-2800
5		2800	-2800

Nota: Cifras en miles de dólares

Concepto	Características	Valor
VAN : Valor Actual Neto	Costo Oportunidad 10% anual	3922 miles de dólares
TIR: Tasa Interna de Retorno	Sobre un periodo de 5 años Usufructo	34% anual
Nro Periodos Recupero Inversión	A una tasa de 10% (Costo Capital)	3 Periodos

Tenemos el siguiente análisis financiero:

- El proyecto es rentable si se tiene en cuenta los ahorros previstos solamente en TDP (Operadora en Perú), ya que en un horizonte de 5 años, con un coste de oportunidad del capital del 10% anual, se tiene un valor actual de 3,922 miles de dólares de ahorro.
- Asimismo se encuentra una tasa interna de retorno de 34%, la cual respecto al 10% de costo de oportunidad de capital de la empresa es sumamente atractiva. Sin embargo esto podría ser engañoso dado el número de periodos considerados, 5 años que es el periodo de vida útil del sistema, por ello al hacer el análisis desde el punto de vista del número de periodos en que se paga el proyecto.
- El proyecto se paga en 3 años, lo cual es muy atractivo, de cara a las siguientes versiones que tiene como objetivo abarcar las operadoras de Brasil , Chile y Argentina, con funcionalidad similar, haciendo cambios en la escalabilidad del producto, resulta sumamente atractiva. Con ahorros en el caso de brasil cercano a los 19 millones de dólares anuales.

3.5.2. MODELAMIENTO DE PROCESOS DE NEGOCIO A CUBRIR

(Ver Anexo 34)

3.5.3. DESARROLLO DEL SISTEMA

3.5.3.1. Análisis de Requerimientos

3.5.3.1.1. Relevamiento de Requerimientos

En esta etapa se toman los requerimientos de Recaudación y Cobros en las Cuatro Operadoras donde se implantará el sistema, sobre la base de tener procesos comunes de recaudación y cobranza.

Para ello se cuenta con un analista funcional en cada operadora

Operadora	País
Telesp	Brasil (Sao Paolo)
TdP	Perú (Nacional)
CTC	Chile (Nacional)
TASA	Argentina (Nacional)

Estos Requerimientos deben ser llevados a un formato y consolidados en una Matriz de Requerimientos, cabe anotar que los requerimientos deben estar enmarcados en los procesos comunes definidos para las operadoras.

3.5.3.1.2. Matriz de Requerimientos (Priorización)

Una vez realizada la etapa de relevamiento de requerimientos se tiene la siguiente matriz que se presenta en el Anexo-32 (Requerimientos Recaudación y Cobros).

A Continuación se realiza la actividad de detalle de los requerimientos de cobros, la cual es presentada en el Anexo-33 (Requerimientos Detallados de Recaudación y Cobros), la cual debe ser validada por el usuario final de las operadoras a fin que esté enmarcado en los procesos comunes a implementar.

Dado que todos los requerimientos no pueden ser atendidos de forma inmediata todos a la vez, es necesario establecer versiones del producto atendiendo grupos de requerimientos por versión, así se procede a una priorización de los mismos, los cuales servirán para establecer el alcance funcional por versión que se muestra en la siguiente actividad del proyecto.

3.5.3.1.3. Alcance Funcional por Versión

De acuerdo a la Planificación del Proyecto se establecen dos Etapas las cuales deben coincidir con las Versiones del Aplicativo.

Operadora	Aplicativo	Versión	a Pais
	Cliente	Implantar	
Telesp	Java (JSP)	V2.0	Brasil (Sao Paolo)
TdP	Power Builder	V1.0	Perú (Nacional)
CTC	Java (JSP)	V2.0	Chile (Nacional)
TASA	Java (JSP)	V2.0	Argentina (Nacional)

Así la Versión 1.0 será implantada en Perú con Cliente Power Builder, dada la escasez de recursos en TDP de programadores en JAVA, sin embargo la implementación del cliente Java en JSP será en la versión 2.0 considerando multi-lenguaje (Portugués, Español), que será implementada en Telesp, TASA, CTC.

Versión 1.0

Es la que se presenta como planificación de la primera etapa del proyecto, en esta primera versión se incluyen las siguientes funciones:

Administrador de Saldos

- Administración Saldo Cuenta Corriente
- Ajustes
- Reintegros

- Pagos, Reversiones

Caja y Recaudación

- Administración de Cajas Propias
- Análisis de Pagos
- Cuadre de Caja y Liquidación
- Interfase Contable
- Gestión Pagos Anómalos (Dobles, Errados, No Procesados, Cheques Rechazados)

Gestión de Deuda (Impagos)

- Configuración Escenarios y Calendario de Eventos de Gestión Impagos
- Asignación de Escenarios a Cuentas Impagas
- Ejecución de Eventos
- Subsanación de Impagos
- Interfaces con Entidades Externas de Tratamiento de Impagos

Financiamiento de Deuda (Convenios)

- Configuración Planes
- Evaluación y Proyección de Acuerdos
- Ingreso de Acuerdos
- Anulación Acuerdos

Consultas e Informes de Gestión

- Consultas operativas
- Reportes Operativos

- Informes de Gestión

Versión 2.0

Es la que corresponde a la segunda etapa del proyecto, en esta versión se incluirán las siguientes funciones:

Interconexión con entes recaudadores

- Presentación al Cobro
- Recepción de Pagos
- Interconexión Cargo en Cuenta
- Interconexión Cobranza Ventanilla

Gestión de Comisiones de Cobros

- Liquidación de Comisiones con entes recaudadores
- Liquidación de Comisiones con entes cobradores (Gestión Impagos)

Administración de Carteras Impagas a Agencias (Impagos)

- Administración de Carteras
- Envío de Información a Agencias / Estudios
- Recepción de Información de Agencias /Estudios

Recaudación Grandes Clientes

- Administración de Pagos Grandes Clientes (Armado de Pagos)
- Compensación de Pagos de Grandes Clientes

La funcionalidad de liquidación con portadores si bien está como requerimiento pasará a formar parte de un módulo de Liquidación a Portadores que incluirá requerimientos de Facturación, Recaudación,

Cobranza, Gestión de Reclamos, a los portadores de larga distancia que tengan convenio de gestión con la empresa Telefónica, según la realidad de cada país. Esta funcionalidad será cubierta por un módulo aparte que recibirá información de Recaudación y Cobranza.

3.5.3.2. Diseño Lógico

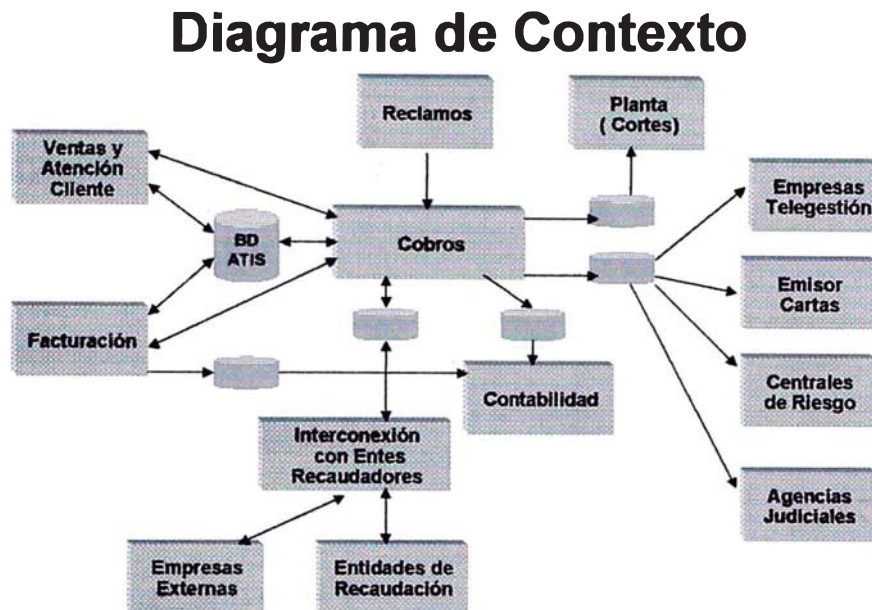
3.5.3.2.1. Modelo Lógico de Procesos

En esta etapa se define el comportamiento lógico del sistema.

En el diagrama de contexto se presenta el ingreso de información desde Facturación por las cuentas por cobrar (Facturas Cíclicas por Consumo y Rentas, Hojas de Liquidación, la interacción con Atención al Cliente para las consultas de deuda, y la posibilidad de dar información a reclamos, marcar la deuda pendiente como reclamada o recibir los ajustes por reclamos procedentes, se muestra asimismo la interacción con entes recaudadores a través de un sistema de interconexión con entes recaudadores, al cual le envía las facturas para débito automático, y recibe pagos en las entidades externas como bancos y centros comerciales autorizados. Se produce asimismo una interfase con el sistema de contabilidad enviándole los asientos por la recaudación y ajustes al saldo de las cuentas por cobrar. (Asiento Caja vs Cuenta por Cobrar), se presenta asimismo la interacción con Planta para la realización de cortes, reconexiones, baja de servicio, reinstalación de servicio, dependiendo del tratamiento de la deuda, previa aprobación del gestor comercial del cliente. Así como las interfases con empresas o unidades de Telegestión (ATENTO SAC), emisoras de cartas y courier (Enotria, Xerox, dependiendo del País de la Operadora), centrales de

Riesgo (Como infocorp, en el caso de Perú), Agencias o Estudios Prejudiciales, Judiciales (Notarias, Caso O´farrel en Argentina).

En la siguiente figura se presenta el diagrama de contexto de la aplicación:



Producto de la etapa de Diseño Lógico de Procesos se tiene en el siguiente diagrama los principales "Procesos de Sistema" identificados:

- Administración de Saldos
- Recaudación
- Administración de Cajas Propias y/o Tercerizadas (Versión 2.0)
- Administración de Pagos Grandes Clientes
- Administración de Carteras a Agencias (Versión 2.0)
- Gestión de Impagos
- Financiamiento de la Deuda

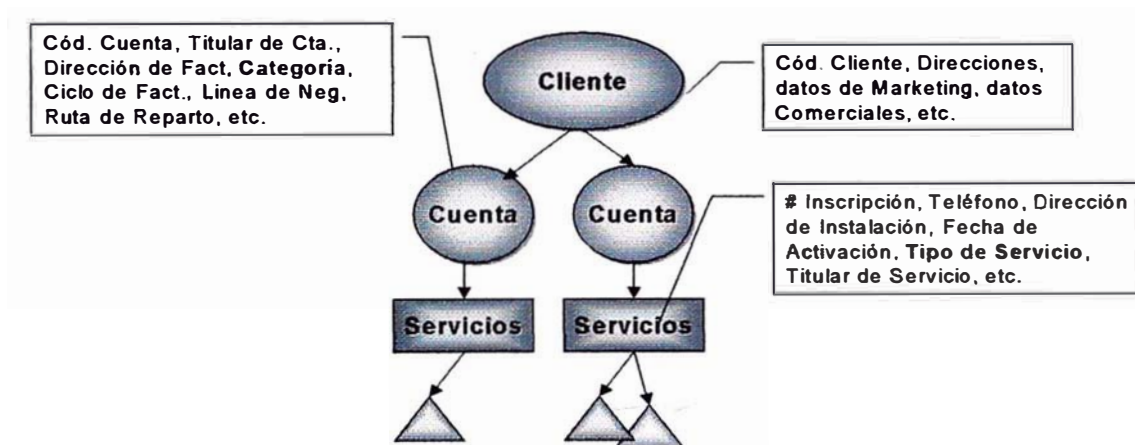
Estos se encuentran representados en el siguiente diagrama de Flujo:

3.5.3.2.2. Modelo Lógico de Datos

Módulo: CORE: Clientes, Cuentas, Servicios

EL CORE del sistema deberá soportarse en las estructuras de Cliente, Cuentas e Instancias de Servicio, presentadas en la siguiente figura:

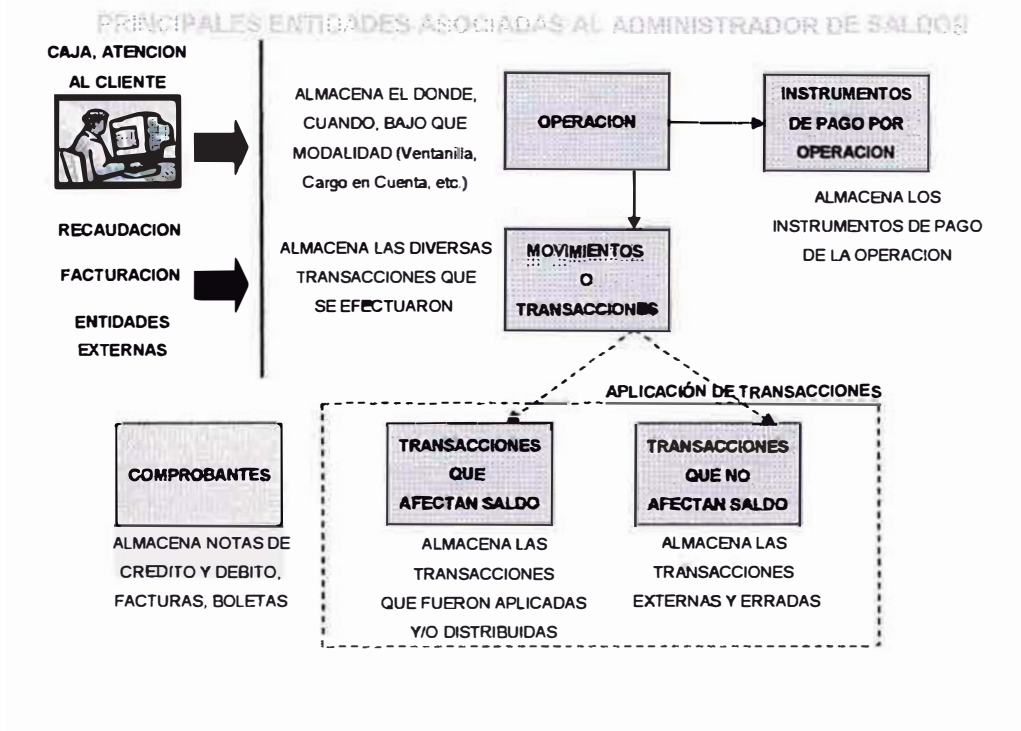
Estructura de Clientes, Cuentas, Servicios



Se puede observar que el Cliente es la Persona Natural o Jurídica que tiene relación con la empresa a través de contratos de productos y servicios por ejemplo números Telefónicos, Servicios Suplementarios a la Línea como Descuentos Corporativos, Bonos de Acceso Internet, Servicios Contestadores de Llamadas, etc. Entre los clientes y los productos/servicios contratados se tienen cuentas de facturación y saldos, en las cuales se acumulan los tráficos tarificados por el uso de los servicios (Línea

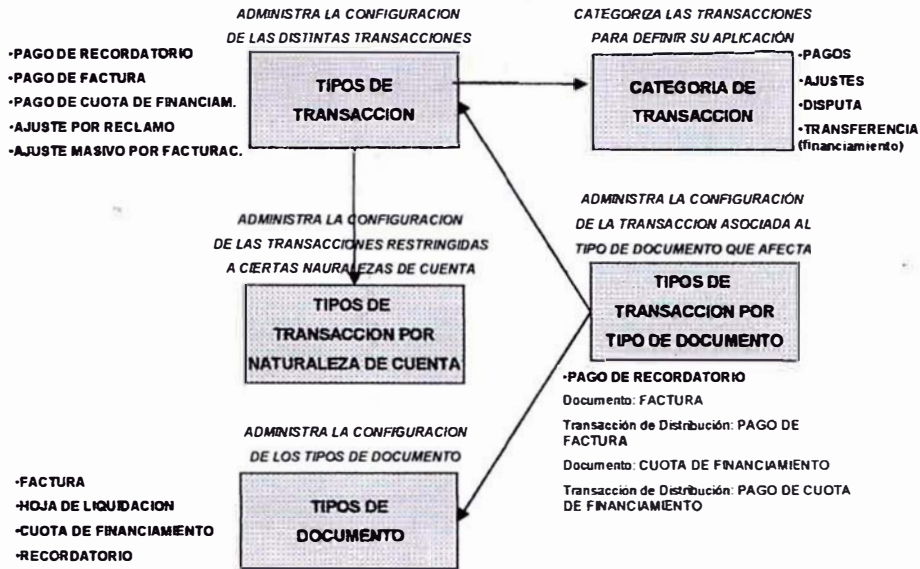
Telefónica), cargos no periódicos como una instalación adicional, una reparación, etc. y las rentas periódicas producidas por acceso a la red, alquiler de equipos adicionales, cobro de servicios de mantenimiento, etc. A estas cuentas se le asignan las facturas de los clientes.

Módulo: Administrador de Saldos

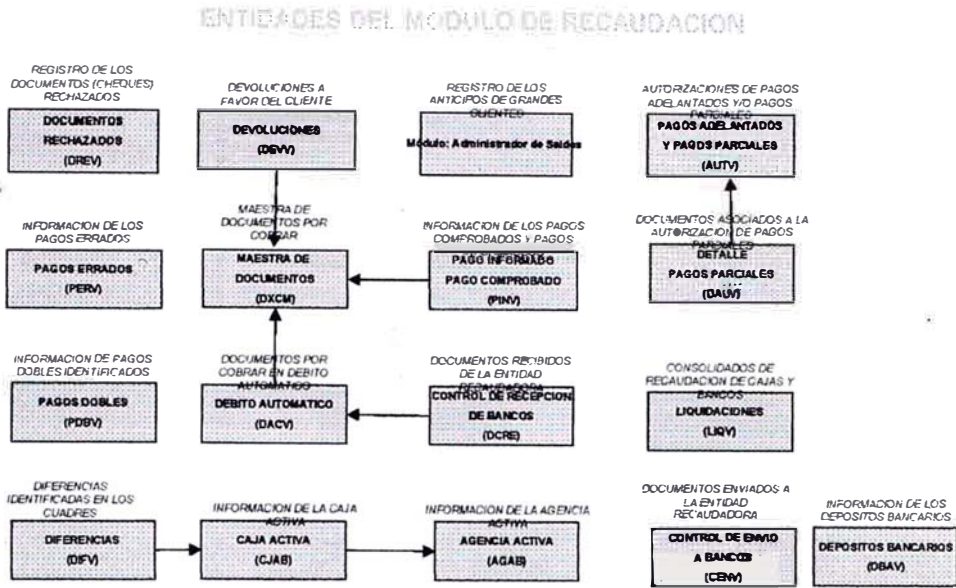


Configuración del Administrador de Saldos

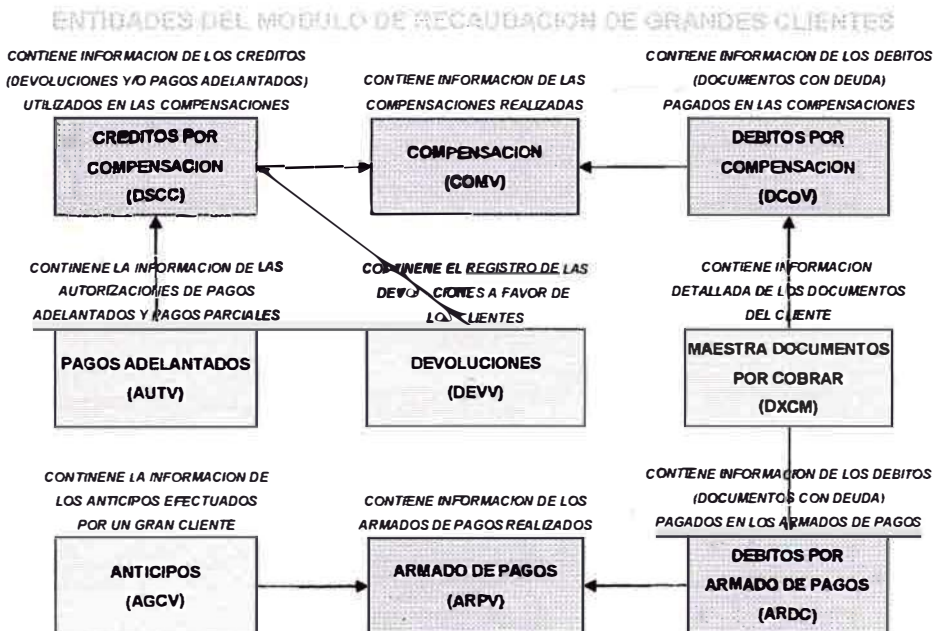
ENTIDADES DE CONFIGURACION ASOCIADAS AL ADMINISTRADOR DE SALDOS



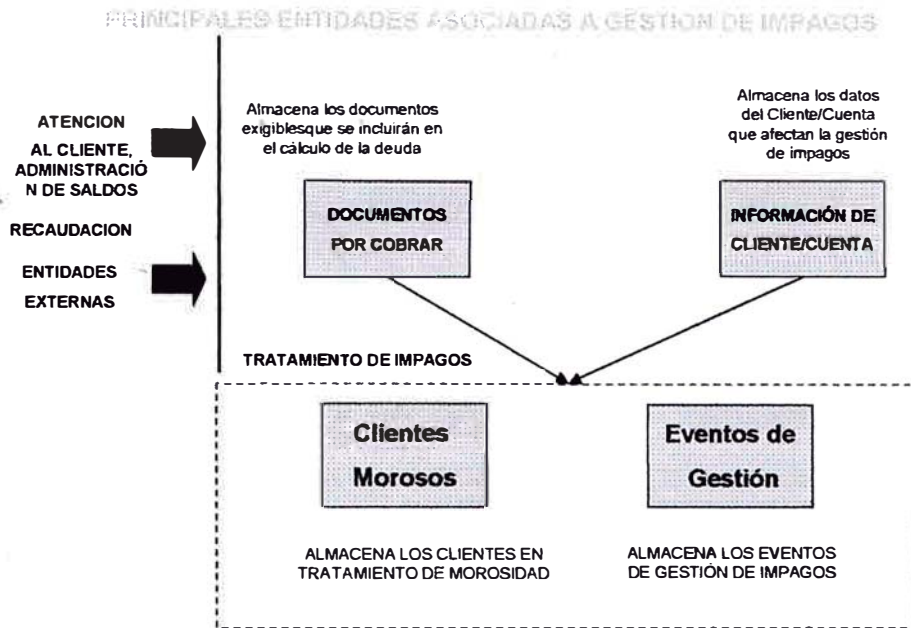
Módulo: Recaudación



Módulo: Recaudación Grandes Clientes (Versión 2.0)

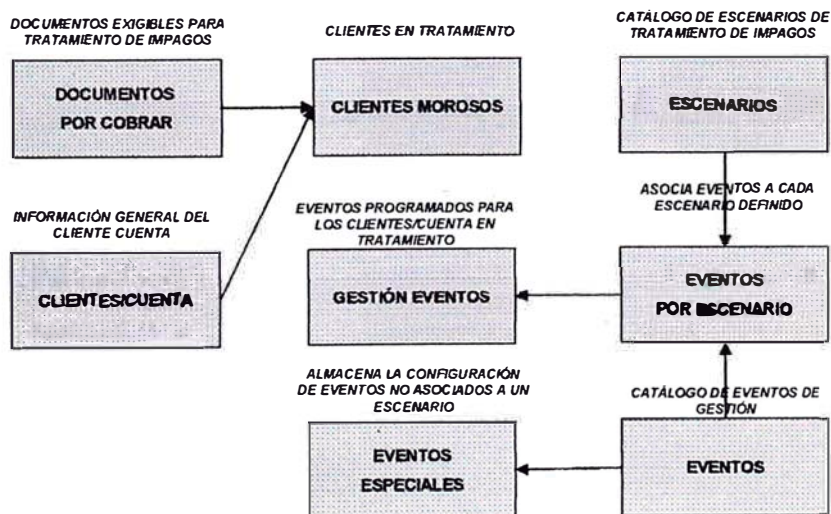


Módulo: Gestión de Impagos



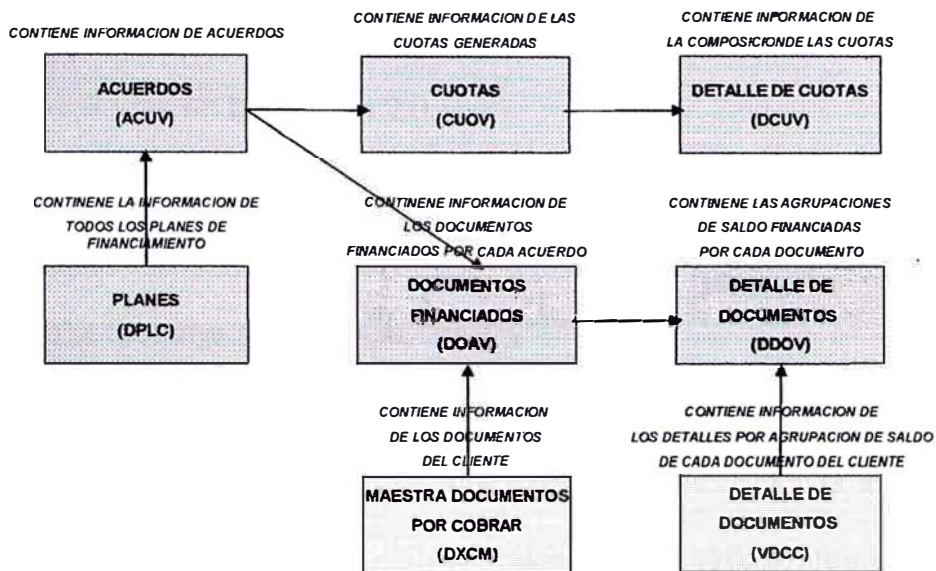
Configuración de la Gestión de Impagos

ENTIDADES DE CONFIGURACIÓN ASOCIADAS A LA GESTIÓN DE IMPAGOS



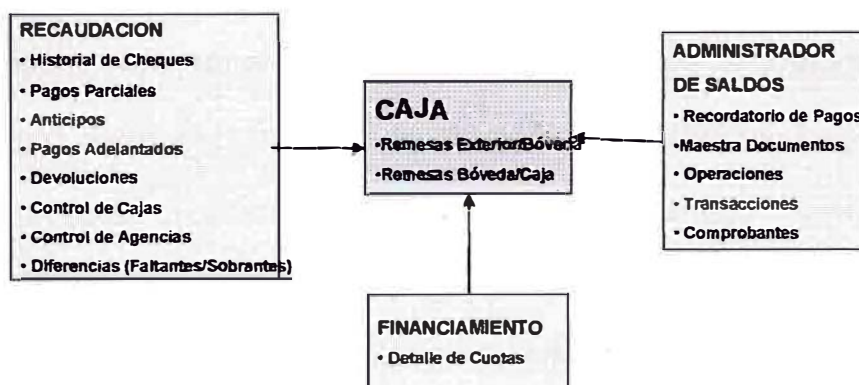
Modulo: Financiamiento de la Deuda

ENTIDADES DEL MÓDULO DE FINANCIAMIENTO DE DEUDA



Módulo: Administración de Cajas Propias y/o Tercerizadas (Versión 2.0)

RELACIONES DEL MÓDULO DE ADMINISTRACION DE CAJAS PROPIAS Y/O TERCERIZADAS CON OTROS MODULOS



El Modelo Lógico de Procesos y Datos contempla las funcionalidades de Administración de Cajas Propias y/o Tercerizadas, Administración de Carteras a Agencias, y Recaudación de Grandes Clientes las cuales serán desarrolladas en la Versión 2.0.

3.5.3.3. Diseño Físico

Una vez culminada la fase de diseño Lógico, en la fase de diseño físico se divide al Sistema en Módulos.

El comportamiento del sistema y la interacción entre módulos empieza cuando el sistema de facturación emite los recibos y envía al Administrador de Saldos las facturas por cobrar, estas son cargadas a las bases de datos de saldos, el módulo de cajas propias y/o tercerizadas puede acceder directamente a estos saldos y realizar la recaudación, interactuando con los saldos, generando datos en la base de datos de pagos, con las entidades bancarias y otros centros autorizados de recaudación, la relación con los saldos es indirecta ya que acceden a una entidad de interconexión a los saldos pendientes en la cual registran sus pagos, enviándolos en distintos medios como archivos a través de medios electrónicos, luego el módulo de recaudación, realiza las totalizaciones y cuadros respectivos de los documentos recaudados contra los depósitos realizados por las entidades de recaudación (CAJAS, Bancos, CARS), y realiza la liquidación de Recaudación e Interfase a Contabilidad. Finalizada la recaudación y periódicamente según los plazos establecidos el módulo de gestión de comisiones de recaudación (Versión 2.0) se encargaría de generar estas liquidaciones con los entes recaudadores (bancos, centros comerciales,

etc.). Vencido el plazo del pago de los recibos es el módulo de gestión de impagos quien toma la información de los saldos deudores y crea según los escenarios de tratamiento de deudores previstos, la base de clientes impagos y el tratamiento respectivo, en algunos casos envía directamente la información a las plataformas de llamadas automáticas (IVR), envía los cortes y las propuestas de baja a planta (gestor de órdenes de servicio), en otros envía la información al módulo de carteras que se encarga de repartir a los deudores según tratamiento de llamadas por operadora, tratamiento prejudicial o judicial entre estudios o agencias especializadas, caracteriza los clientes a tratar. Este módulo a su vez recibe las respuestas de la gestión de las agencias o estudios, igualmente el módulo de carteras informa a las agencias/estudios si el cliente pago para detener la gestión de impagos.

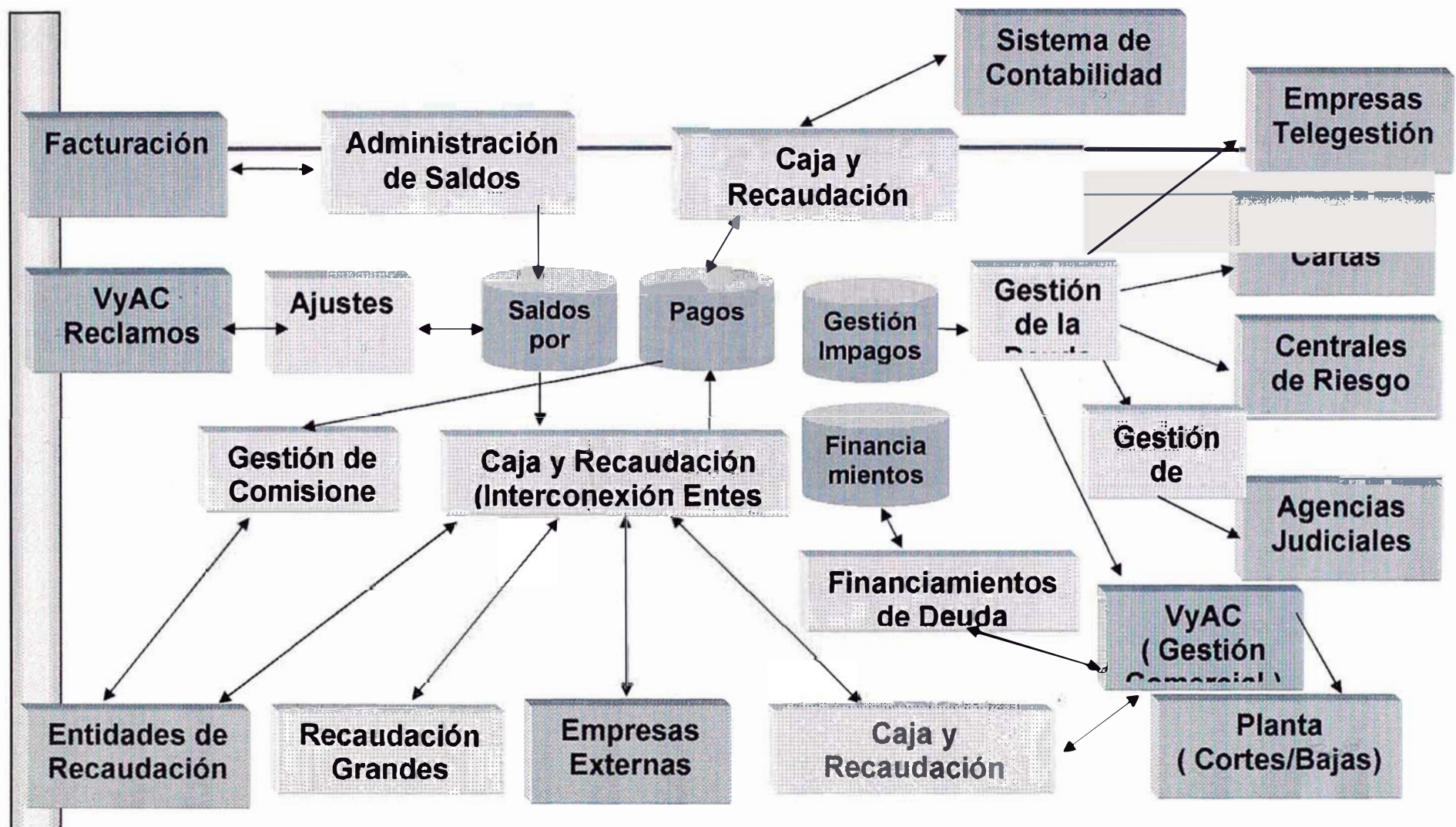
El módulo de comisiones de tratamiento de impagos (Versión 2.0) se encargará de liquidar las comisiones a las entidades externas de tratamiento de morosos.

Se brinda la posibilidad al cliente de poder financiar su deuda de acuerdo a sus características de comportamiento de pago, de acuerdo a su línea de negocio, de acuerdo a su antigüedad de deuda, y monto de la deuda, en alguno de los planes de financiamiento establecidos, esto lo puede realizar por call center o asistiendo a una oficina de atención comercial donde un gestor usando el módulo de financiamiento le permitirá fraccionar sus pagos, incluso cuando la orden de baja ya halla sido dada, por tanto se comunica con Atención al Cliente para generar la orden de reestablecimiento del servicio si el cliente cumple con los pagos del financiamiento de la deuda.

Es el módulo de gestión de la deuda, quien identifica al cliente moroso cuando regulariza su deuda ya sea por pago o por financiamiento y ordena las reconexiones o reinstalación del servicio según corresponda.

Esta interacción se presenta en la figura siguiente:

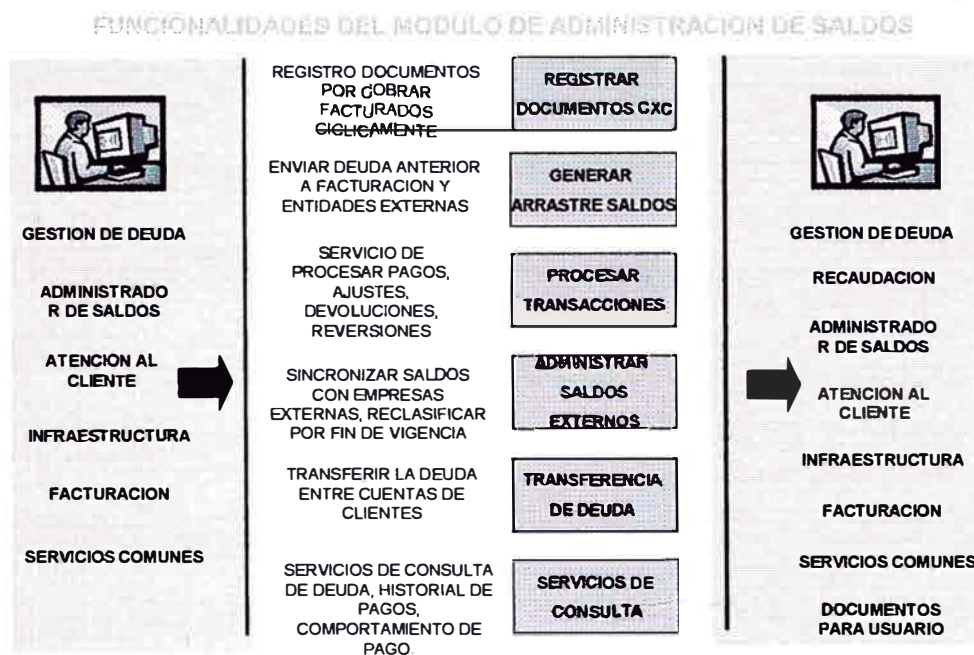
PROCESOS FISICOS DEL SISTEMA DE RECAUDACIÓN Y COBROS (V1.0 Y V.2.0)



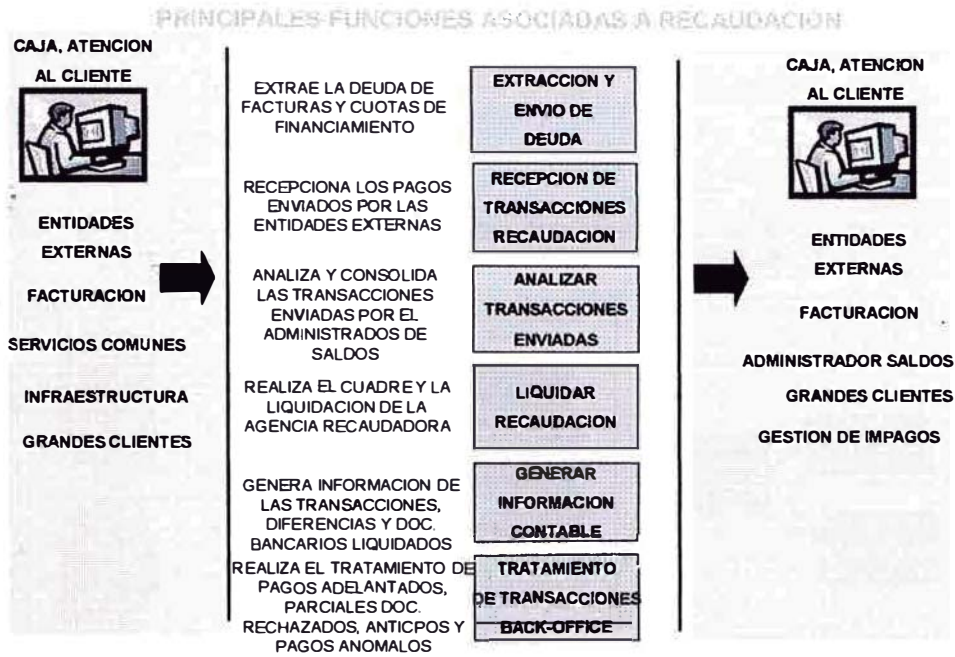
3.5.3.3.1. Diseño Físico Procesos

En la siguiente Figura se muestra el modelo físico de Procesos de la gestión de impagos o gestión de la deuda

Modulo: Administrador de Saldos



Modulo: Recaudación

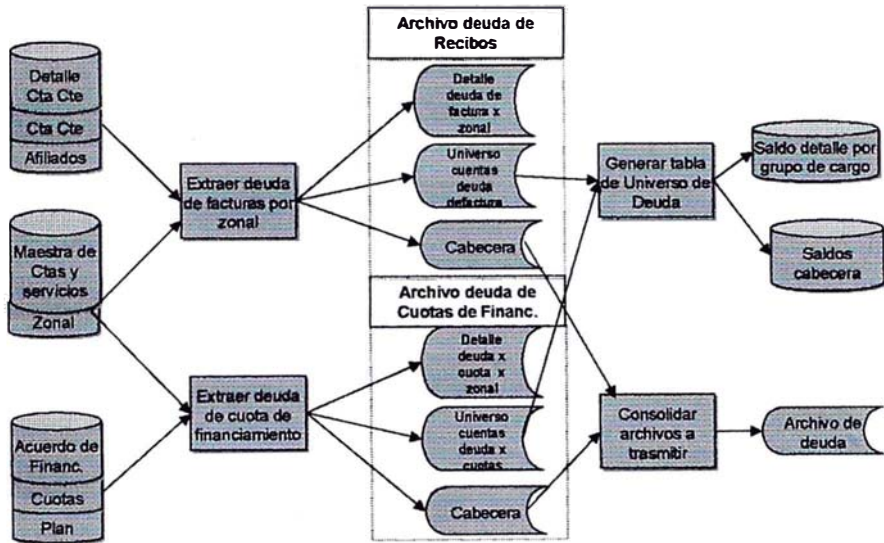


Modulo: Recaudación

Sub Modulo: Extracción y Envío de Deuda (Puesta al Cobro)

Cobranza en Ventanilla

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE DEUDA PARA COBRAR EN VENTANILLA

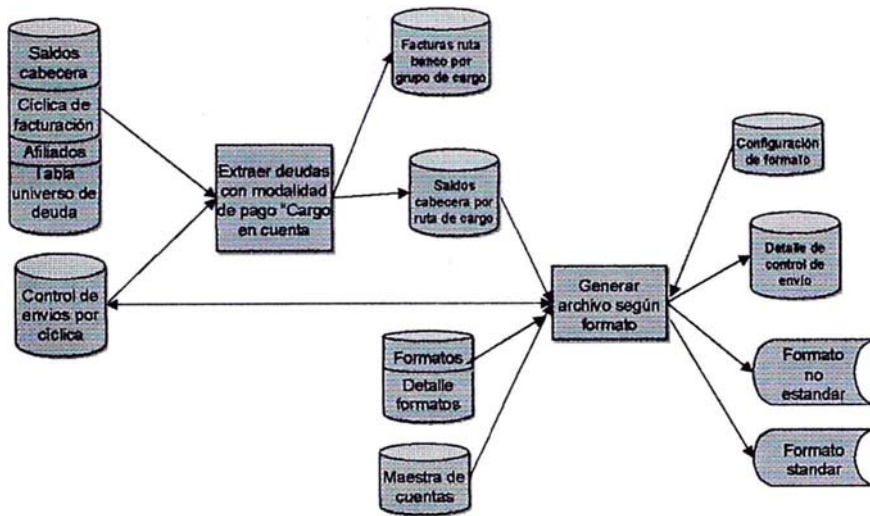


Modulo: Recaudación

Sub Modulo: Extracción y Envío de Deuda (Puesta al Cobro)

Cobranza por Débito Automático (Cargo en Cuenta)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE DEUDA PARA COBRAR POR CARGO EN CUENTA

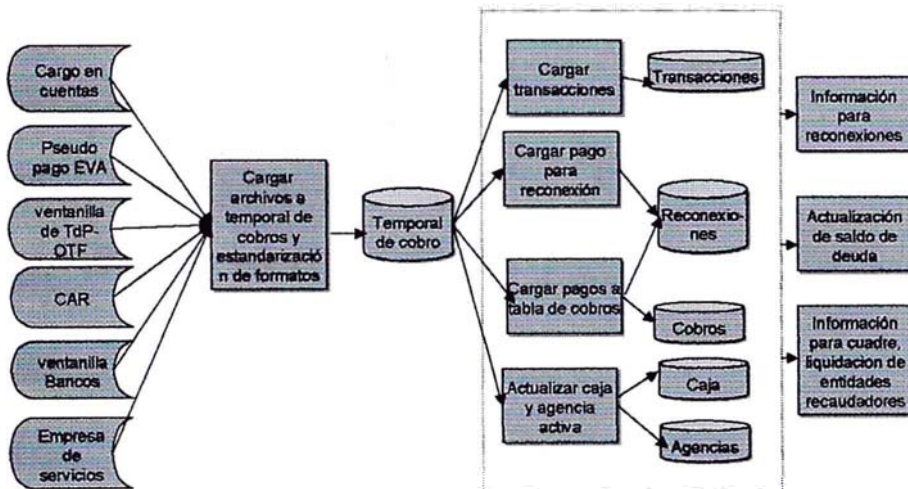


Modulo: Recaudación

Sub Modulo: Recepción de Transacciones de Recaudación

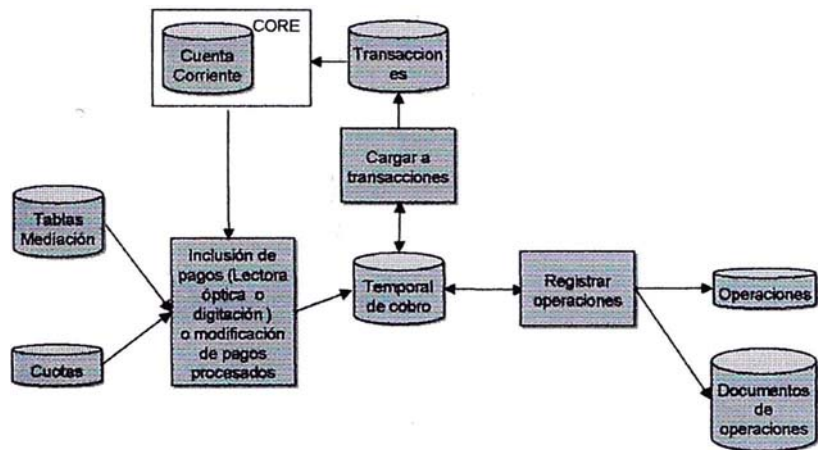
Recepción Pagos Cobranza Ventanilla y por Débito Automático

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE RECEPCION DE PAGOS



Recepción Pagos Digitación Manual

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE PAGOS VIA DIGITACION (Adiciones y modificaciones)



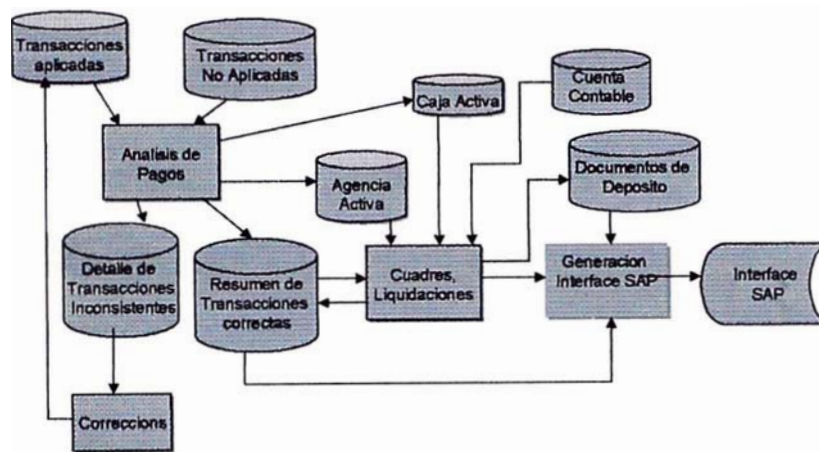
Modulo: Recaudación

Sub Modulo: Análisis de Pagos e Identificación Anomalías

Sub Modulo: Cuadres y Liquidaciones de Recaudación

Sub Modulo: Generación de Interfase Contable

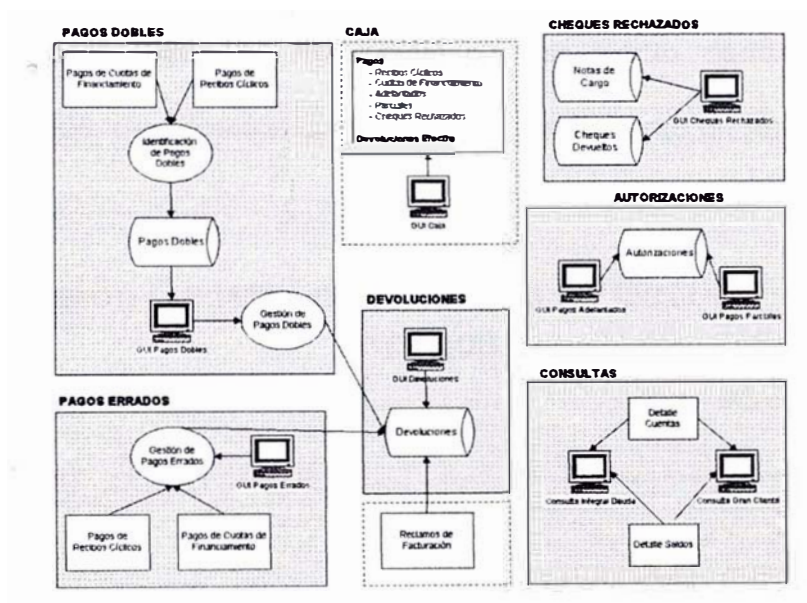
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ANALISIS DE PAGOS CUADRES, LIQUIDACIONES INTERFACE SAP



Modulo: Recaudación

Sub Modulo: Tratamiento de Transacciones (Back-Office)

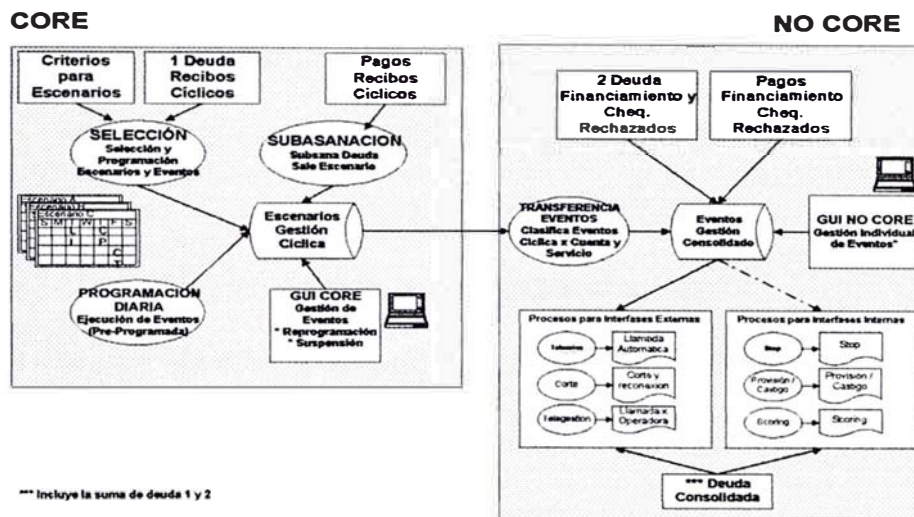
Tratamiento de Transacciones - Backoffice



Modulo: Gestión de Impagos

- Solución basada en el manejo de Escenarios de Gestión.
- Definición de Eventos de Tratamiento de Morosos.
- Ingreso y salida a los escenarios de los clientes según ciertas características de los mismos como monto deuda, antigüedad deuda, clasificación comercial, comportamiento de pago; etc.

Visión General de Procesos de Gestión de Impagos



Termino	Concepto Definido
Parámetro	Valor modificable que permite definir un aspecto específico de la funcionalidad del sistema.
Core	Asignación de escenarios de gestión, programación de eventos y subsanación de deuda por facturas.
No Core	Ejecución de los eventos programados interactuando con las entidades externas. (Envío de Cortes a la Central de Cortes y Reconexiones (CCRA), Envío de la Cartera a Telegestión etc.). Reconexión del servicio y las reinstalaciones por pago de deuda.
Selección (Treat CORE)	Asignación de escenarios de gestión a las cuentas que tienen deuda vencida por facturación ciclica, generando un cronograma para la ejecución de los eventos.
Programación Diaria (Queue CORE)	Indicación de los eventos que están listos para ejecutarse según el cronograma.
Subsanación (Cure	Liberación de una cuenta de la gestión como consecuencia del pago total de su deuda por facturas.

CORE)	Reprogramación de los eventos como consecuencia de un pago "parcial" cuando tiene más de una factura vencida.
Escenario de Gestión	Conjunto de eventos de gestión, que puede ser asignado a un rango de clientes con características comunes de deuda.
Evento de Gestión	Define una acción de tratamiento de clientes morosos (llamadas, cortes, bajas, etc.). Pueden ser configurados en el módulo de gestión.
Estado de Gestión	Situación en la que se encuentra una cuenta como consecuencia de la gestión de deuda.

Configuración de Parámetros Generales

- Nivel de la Gestión => Cliente, Cuenta o Factura
- Cálculo Balance => Excluir Factura 0, Deuda No Vencida, Montos Reclamados
- Nivel Grupo de Cargo =>TDP, Empresa de Valor Agregado, Directorio Telefónico
- Período de Gracia, a partir del cual se le hará gestión de deuda al cliente
- Monto Mínimo de Deuda para Ingreso a Gestión
- Monto Máximo de Deuda para Exclusión de Gestión
- Suspensión Escalonada de Eventos
- Asignación de Escenario Defecto
- Motivos para la Suspensión de Eventos

Configuración de Parámetros Específicos

- Grupos de Gestión, aquellos que son conformados por Gestores de Deuda
- Gestores por Grupos de Gestión, se asigna el cliente moroso
- Línea de Negocio => Básica, Comunicación de Empresa (CCEE), Telefonía de Uso Público (TUP)

- Estados de Gestión: Activo, En Gestión, En Tratamiento de Alta Morosidad, Baja Morosidad
- Tipos de Eventos => Manual, Automático
- Eventos de Gestión => Llamador, Cortes etc.
- Escenarios de Gestión => Escenario. Básica, Escenario .TUP etc.
- Estados por Eventos => Programado, Ejecutado etc.
- Eventos por Escenario
- Calendario de feriados por ciudad, para considerar exclusiones por navidad, año nuevo, fiestas patrias, etc.

Criterios para la Definición de Escenarios (Configuración Escenarios de Gestión)

- Tipo Moneda => Soles, Dólares etc
- Rango de Deuda => Mínimo y Máximo
- Rango Calificación Riesgo
- Rango Identificador VIP
- Modalidad Pago => Efectivo, Cargo Cuenta etc.
- Rango Categoría Cuenta =>Residencial, Tops, etc.
- Rango Segmento Mercado => Medio, Masivo, VIP ***
- Rango Grupo Cargo : o rango de Empresas, en estos casos se puede hacer gestión conjunta o separada a los saldos de distintas empresas
- Línea Negocio => Básica, CCEE, TUP etc.

Modulo: Gestión de Impagos

Sub Módulo: CORE de Gestión de Impagos

SubProceso	Descripción
Selección (TREAT)	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la deuda por facturación cíclica. Asignar un escenario de gestión a los clientes morosos. Se asignará un escenario por defecto si las características de la deuda no se adecuan a ningún escenario definido. Generar un cronograma de eventos futuros. (Se programa el siguiente a ejecutar)
Programación Diaria (QUEUE)	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los eventos que deben ejecutarse día a día Reprogramar las fechas del cronograma cuando existan eventos pendientes de ejecución.
Subsanación (CURE)	<ul style="list-style-type: none"> Excluir a los clientes de los escenarios de gestión, suspendiendo todos aquellos eventos que están pendientes de ejecución. Reprogramar el cronograma de eventos cuando se haya realizado pagos totales de facturas vencidas.

Modulo: Gestión de Impagos

Sub Modulo: NO CORE de Gestión de Impagos

SubProceso	Descripción
Transferencia de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> Copiar los eventos programados del CORE al NO CORE.
Aplicación de filtros y exclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Suspender y/o cerrar eventos programados.
Selección Deudores por Financiamiento Impago	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la deuda por Financiamientos y Reclamos. Asignar un escenario de gestión a los clientes morosos. Generar un cronograma de eventos futuros.
Programación Diaria (QUEUE)	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los eventos que deben ejecutarse día a día.
Subsanación (CURE)	<ul style="list-style-type: none"> Excluir a los clientes de los escenarios de gestión, suspendiendo todos aquellos eventos que están pendientes de ejecución.
Ejecución de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el evento programado generando las interfaces correspondientes para cada una de la entidades involucradas
Interfaces NO CORE - Facturación Cíclica	<ul style="list-style-type: none"> Tele Aviso Tele Gestión Cobranza Blanca Corte Parcial Corte Total

	<ul style="list-style-type: none"> • Reconexión • Reinstalación • Pre Judicial • Judicial • Notificación de Deuda • Notificación de Baja • Propuesta de Baja • Reversión de Corte (CDT->CDP ; CDP-> CDT) • Centrales de Riesgo (CLAR) • Provisión • Castigo • Externos de Cortes y Reconexiones • Scoring de Comportamiento
<p>Interfaces NO CORE – Cuotas de Financiamiento y Reclamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tele Aviso • Cortes

Modulo: Gestión de Impagos

Sub Modulo: Calificación de Gestiones para Grandes Clientes/ VIPS

Funcionalidad del Módulo de Gestión de Deuda

Calificación de Gestiones por Grandes Clientes

The screenshot shows a web application interface for managing debt. At the top, there is a search section with fields for 'N° inscripción' and 'N° Teletónico', and a date range 'Ingreso a gestión de' to 'Hasta'. Below this are tabs for 'Abonados en Gestión', 'Documentos en Gestión', 'Servicios en Gestión', and 'Eventos en Gestión'. The main area is a table with columns for 'Nro.', 'Inscripción', 'Nombre del Abonado', and 'Ejecutivo'. To the right of the table is a vertical sidebar with buttons: 'Buscar', 'Consultar', 'Limpiar', 'Actualizar', 'Suspender', 'Reservar', 'Reprogramar', 'Cancelar', and 'Salir'.

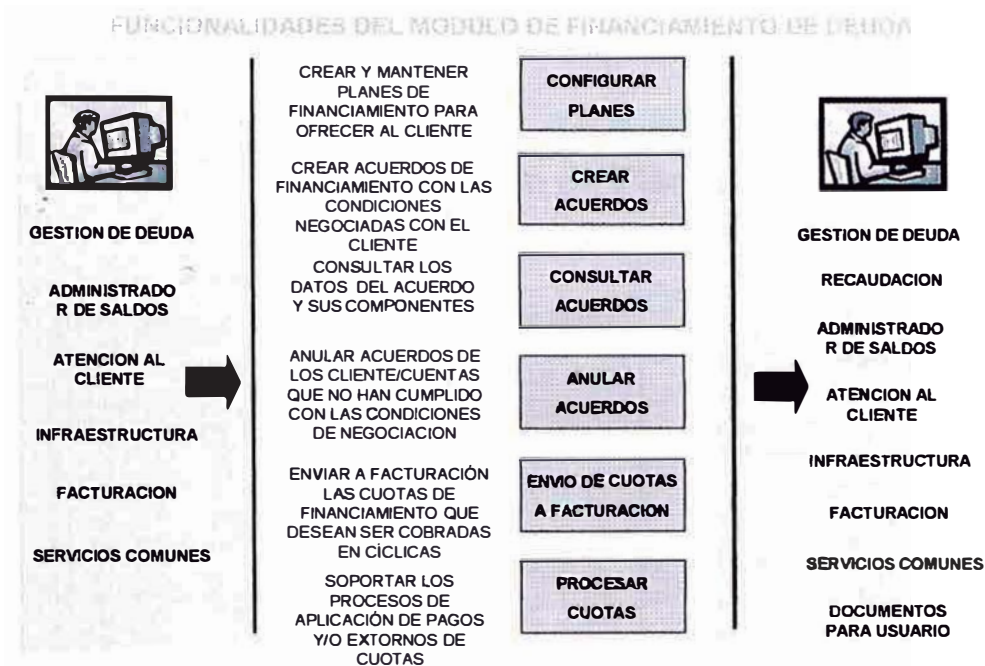
Modulo: Gestión de Impagos Sub Modulo: Cortes y Reconexiones

Funcionalidad del Módulo de Gestión de Deuda

Gestión Individual de Cortes y Reconexiones

The screenshot shows a web application interface for managing individual disconnections and reconnections. It features a search section with fields for 'N° inscripción' and 'N° Teletónico'. Below are fields for 'Nombre y apellidos', 'Línea de negocio', and 'Categoría cliente'. There is a 'Cliente VIP' checkbox. A table with columns 'Servicio', 'Dt. instalación', 'Ciudad', and 'Es princ.' is present. At the bottom, there are fields for 'Registro', 'Gestión', 'Motivo', and 'Fecha de Programación', along with a 'Cobro a cargo' checkbox. A vertical sidebar on the right contains buttons: 'Buscar', 'Consultar', 'Ingresar', 'Cancelar', 'Cancelar', and 'Salir'.

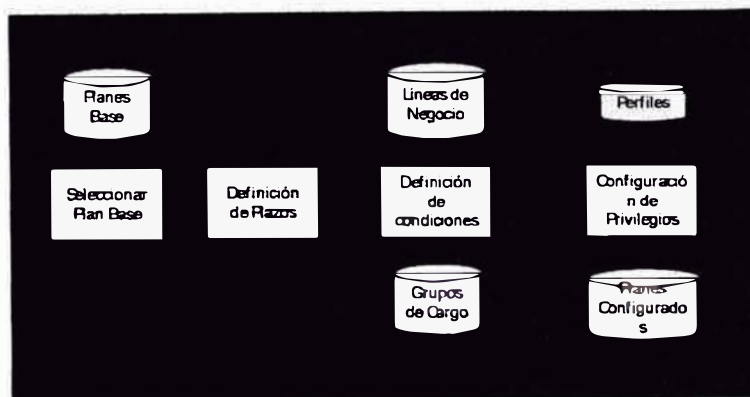
Modulo: Financiamiento de la Deuda



Modulo: Financiamiento de Deuda

Sub Modulo: Configurar Planes

Configuración de Planes



Sub Modulo: Configurar Planes

Consulta y Registro de Planes de Financiamiento

Configuración de Planes

Consulta y Registro de Planes

Plan	Estado	Fecha	Tipo Act	Costo Inicial	Otra Cuota	Monto a Financiar	Dias Mto	Num Mto	Cuota	Estado
A	Activo	10/12/1998		100.00		1.000.00	250.000.00	8	16	PF
B	Activo	21/10/1999		20.00		1.000.00	10.000.00	8	16	PF
C	Activo	01/12/1998		10.00		1.00	299.500.00	4	24	PF
D	Activo	23/05/1999		100.00		100.00	100.000.00	5	25	PF
E	Activo	20/10/1999		20.00		100.00	10.000.00	8	12	PF
F	Activo	25/10/1999		20.00		1.000.00	10.000.00	8	12	PF
G	Activo	02/11/1998		10.00		100.00	10.000.00	12	24	PF
H	Activo	03/11/1998		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
I	Activo	02/11/1999		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
J	Activo	03/11/1998		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
K	Activo	04/11/1998		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
L	Activo	04/11/1998		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
M	Activo	04/11/1999		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
N	Activo	04/11/1999		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
O	Activo	04/11/1999		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF
P	Activo	23/11/1999		10.00		100.00	15.000.00	12	24	PF

Total: 16 planes de Financiamiento

- ✓ Consulta de los planes vigentes e históricos que muestra las características principales del plan.
- ✓ También permite la creación de un nuevo Plan.

Definición de Características Generales del Plan de Financiamiento

Configuración de Planes

Características Generales del Plan

Plan: [] Plan Desc: [] Formulo Acuerdos: []

Nombre: [] Formulo Acuerdos: []

Descripción: []

Cálculo de Cuota Inicial: Monto Porcentaje [0 %]

Vigencia: Inicio [00/00/0000] Fin [00/00/0000]

Monto Mínimo: [0]

Monto a Financiar: [0]

Días antes de corte: [0]

Días antes de vencer: [0]

Asignación Facturas: []

Moneda: []

Interés: Si No Eje

Formulas: Progresivo Monto Cuota Progresivo Fecha Cuota Plan Especial Financiamiento Total Porcentaje Descuento

Formulas: Recesión / AR Parcial Sin Recesión / AR Otro por Recesión / AR

- ✓ Código del plan
- ✓ Nombre del plan
- ✓ Descripción del plan
- ✓ Formas de cálculo para la cuota inicial. Porcentaje o monto fijo.
- ✓ Monto mínimo y máximo permitido para el financiamiento
- ✓ Número mínimo y máximo de cuotas permitidas para el plan de financiamiento

Continuación de Definición de Planes de Financiamiento

Configuración de Planes

Características Generales del Plan

- ✓ Opción de Reconexión, Alta de Reinstalación o restricción de este servicio
- ✓ Plazo para exonerar del corte a las cuotas vencidas
- ✓ Plazo entre financiamientos
- ✓ Manejo de Descuentos
- ✓ Establecimiento número de días de vencimiento para las cuotas

Definición de Condiciones Especiales para el Plan de Financiamiento

Configuración de Planes

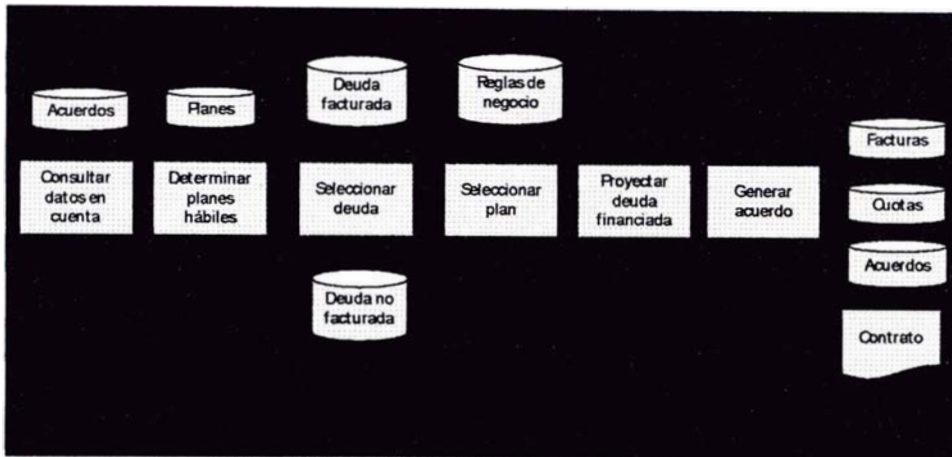
Condiciones Especiales para el Plan

- ✓ Conceptos a financiar
- ✓ Definir líneas de Negocio permitidas para el plan
- ✓ Definir Grupos de Cargo a financiar por plan
- ✓ Definir los estados permitidos para el ingreso de abonados al financiamiento

Modulo: Financiamiento de Deuda

Sub Modulo: Crear/Generar Acuerdos de Financiamiento de Deuda

Generación de Acuerdos de Financiamiento



Evaluación de Datos Generales del Cliente a Financiar

Generación de Acuerdos de Financiamiento

Componentes

Datos Generales

Identificar los abonados con sus características principales, para poder verificar que cumplan las condiciones necesarias para acceder a los planes de financiamiento

Facturación

Muestra la deuda facturada que el abonado tiene en ese momento.

El financiador deberá seleccionar las facturas que desea sean incluidas en el financiamiento.

Acuerdos de Ventas

Muestra los acuerdos de ventas pendientes al momento de Financiar

La imagen muestra una interfaz de usuario de un sistema de gestión de cuentas. La ventana principal está dividida en secciones: 'Datos Generales', 'Facturación' y 'Acuerdos de Ventas'. En la parte superior, se muestran campos para 'N° Inscritivo' (000011122) y 'N° Servicio' (126488). La sección 'Información de Cliente' incluye campos para 'Categoría de Cliente' (P10 Paralelo), 'Tratamiento de Cuentas', 'Licencia de Mercado' (Educativa/Comercio), 'Tipo de Gestión de Deuda' y 'Estado de Cuenta' (Pendiente). La sección 'Información del Cliente' muestra 'Nombre y Fecha de Nacimiento' (JULIANA ROSALES / 1988), 'Tipo de Plan' (Normal) y 'RUCAFI' (RUCAFI). La sección 'Información del Servicio' muestra 'N° Servicio Local' (62688), 'Estado Servicio' (Cada Total), 'Fecha de Inicio de Servicio' y 'Domicilio' (AV. SANTA CATARINA 1950 CHIMBOTE, CHIMBOTE). En la parte inferior, se muestran 'Cuentas' (126488) y 'Indicador de Servicio' (Normal).

Proyección y Generación de Acuerdos de Financiamiento

Generación de Acuerdos de Financiamiento

Proyección

Permitirá realizar la proyección y generación del acuerdo. Bajo esta funcionalidad es posible proyectar cuotas de financiamiento en base a la deuda del abonado. Se ingresarán como parámetros:

- ✓ Plan de Financiamiento
- ✓ Número de cuotas
- ✓ Monto de la Cuota Inicial

El acuerdo proyectado se registra y se emite el contrato y un anexo en el cual se detallan:

- ✓ Documentos financiados
- ✓ Cuotas acordadas
- ✓ Distribución de las cuotas
- ✓ Opción de reconexión

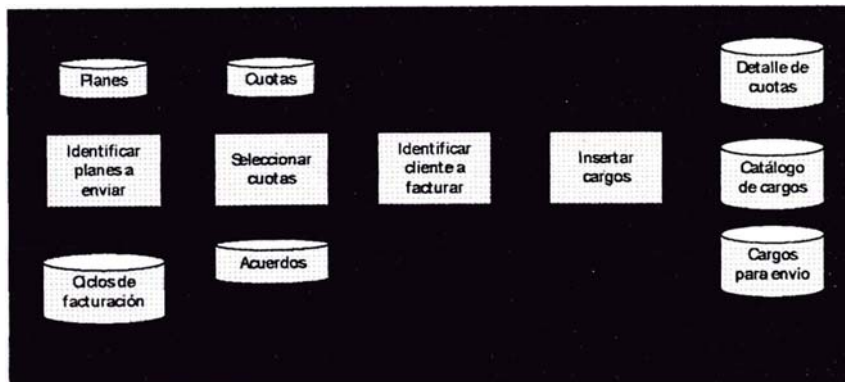
No Cuota	Fecha Vencimiento	Monto Financiado	Monto No Financiado	Interés Potencial	Monto DDT	Monto Cuota
0	27/04/2001	434.30	0.00	0.00	0.00	434.30
1	27/05/2001	212.15	0.00	1.74	0.00	213.89
2	27/06/2001	212.15	0.00	6.43	0.00	218.58
3	27/07/2001	212.14	0.00	3.25	0.00	215.39
Totales		1,068.74	0.00	11.42	0.00	1,084.22

Modulo: Financiamiento de Deuda

Sub Modulo: Envío de Cuotas de Financiamiento a Facturación Cíclica

Envío de Cuotas a Facturación

Se realizarán los cálculos de Moras e Intereses por Financiamiento, los cuales serán cargados para la facturación cíclica.

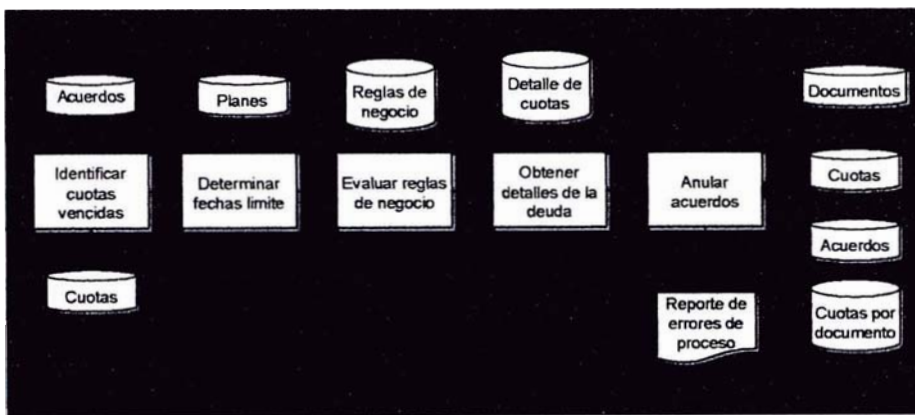


Modulo: Financiamiento de Deuda

Sub Modulo: Anulaciones Masivas de Acuerdos de Financiamiento

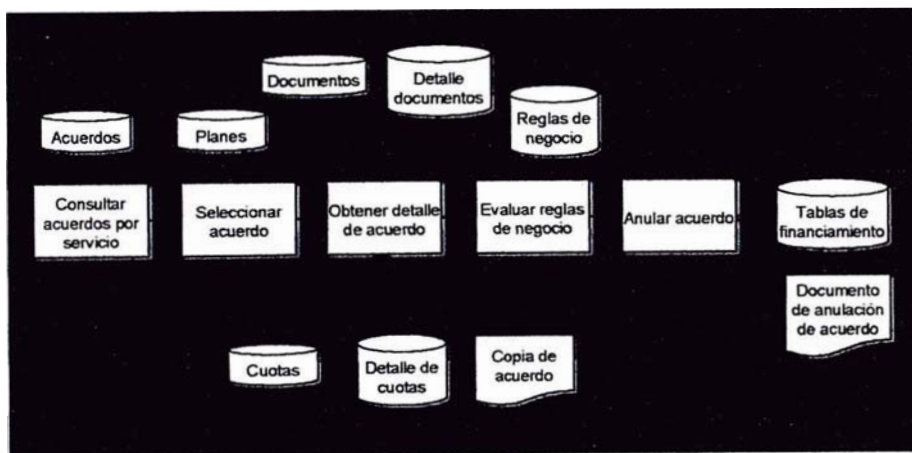
Anulaciones Masivas

Permite la anulación física de un acuerdo de financiamiento de deuda, cuando se detecta que una cuota se encuentra vencida. Los saldos de las cuotas no pagadas se cargarán a la cuenta corriente del cliente.



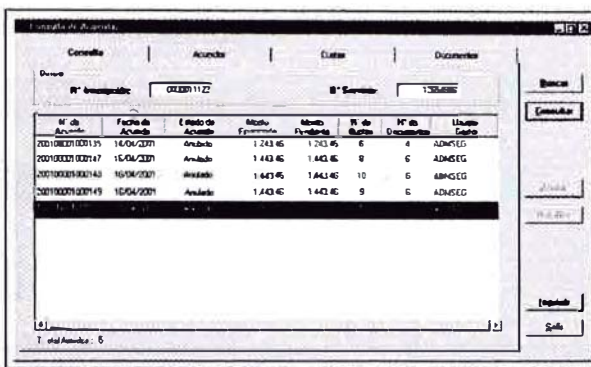
Sub Modulo: Consultas de Acuerdos y Anulaciones Individuales

Consultas y Anulaciones Individuales



Consultas y Anulaciones Individuales

Permite la identificación de los acuerdos de financiamiento previamente registrados para un abonado, pudiendo realizarse un seguimiento personalizado de los mismos.



También se visualizarán por cada acuerdo:

- ✓ Detalle del acuerdo de Financiamiento
- ✓ Documentos financiados
- ✓ Cuotas financiadas

Adicionalmente se podrá anular un acuerdo a pedido del cliente. Los saldos de las cuotas no pagadas se cargarán a la cuenta corriente del cliente. Finalmente se emitirá un documento de anulación de acuerdo.

3.5.3.3.2. Diseño Físico Datos

Se creará en Erwin, según las consideraciones presentadas en el diseño lógico, y teniendo en cuenta el dimensionamiento planteado.

3.5.3.3.3. Diseño Arquitectura de Integración

3.5.3.3.3.1. Arquitectura de Datos

Base de Datos Centralizada	Base de Datos Reportes de Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Base de Datos Centralizada sobre motor de base de datos Oracle 9i, el cual permite el manejo de Clusters, bajo este esquema se puede tener una 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos Oracle 9i en un servidor distinto al de producción, a fin de no ralentizar las operaciones en línea. • Explotación de esta base de

<p>base de datos con capacidad de operar sobre varios servidores trabajando en cluster. Cada servidor con 4 o más procesadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Sun E1000, Sistema Operativo Solaris 2.6 • Soporte para la Generación de información a entidades Externas 	<p>Datos con el Producto Business Object</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta base de dato sirve para la explotación de información, a los reportes de gestión.
--	---

Dimensionamiento de Datos Previsto

Dimensionamiento Planeado

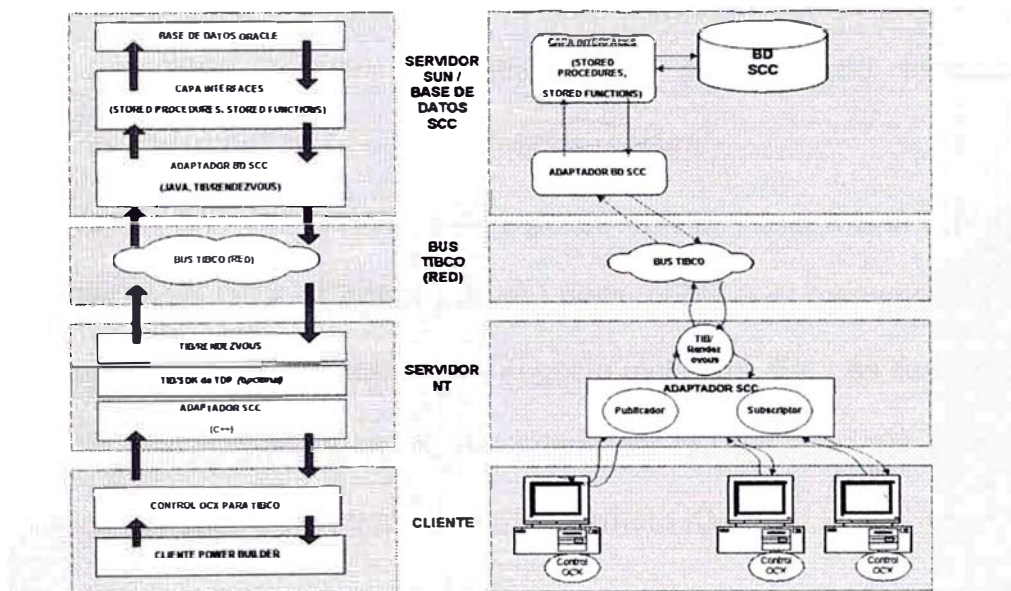
Módulo	Base de Datos		Almacenamiento de Archivos	
	Primer Mes Gbytes	Crecimiento Gbytes x Mes	Primer Mes Gbytes	Crecimiento Gbytes x Mes
<i>AutORIZACIONES Y CHEQUES RECHAZADOS</i>	0.96	0.48	0.00	0.00
<i>CONSULTAS Y TRATAMIENTO DE PAGOS ANÓMALOS</i>	1.68	0.19	0.00	0.00
<i>REPORTES DE GESTIÓN</i>	50.07	0.44	0.00	0.00
<i>ANÁLISIS DE PAGOS</i>	0.05	0.05	0.00	0.00
<i>GESTIÓN DE DEUDA</i>	10.79	7.03	1.19	0.00
<i>MEDIACIÓN</i>	30.56	30.56	1.45	0.48
<i>INTERFASES</i>	3.00	1.86	1.33	1.33
<i>FINANCIAMIENTO</i>	9.73	0.48	5.27	0.02
<i>ADMINISTRACIÓN DE CUENTA CORRIENTE</i>	64.01	4.52	12.72	0.58
Total	170.85	45.61	21.98	2.41

3.5.3.3.2. Arquitectura de Integración on-line- Base de Datos

Todas las transacciones que realizará el GUI (interfase gráfica) serán del tipo Request / Reply, es decir, contienen intercambios usando un middleware TIBCO en modo síncrono.

En el primer desarrollo de la versión 1.0 se trabaja con cliente Power Builder, en la presentación en el cliente, y se tiene un middleware entre la base de datos la cual tiene un adaptador al middleware y el cliente, este constituye en sí el bus de información (Herramienta TIBCO Rendezvous). El cual conecta a un servidor NT el cual concentra varias estaciones cliente teniendo un solo adaptador al middleware. En el servidor, la comunicación entre el cliente Power Builder y el Servidor es a través de un OCX (o control Active X), que le permite publicar y suscribirse en el bus de información e intercambiar objetos entre los sistemas.

Integración GUI y la Base de Datos



El flujo de la información es el siguiente:

- El usuario selecciona una ventana del canal de presentación, puede ser una consulta o un registro de datos. Esta ventana tiene mapeado una Transacción que puede ser por ejemplo:
 Consulta de deuda, Registro de pago, etc. entendiendo la “transacción” como una secuencia de información registrada en la ventana y que termina con una petición a la base de datos.
- El usuario presiona un botón como buscar, aceptar, cancelar, etc. Esto debe llamar a una función donde la información del cliente en la presentación se transforma en “objetos de negocio”, los cuales pueden ser uno o más objetos, esto lo incluye en un “objeto de intercambio”, que no es más que un arreglo de información que contiene uno o más objetos y que están ligados a una transacción esto se llama nombre de sujeto, así por ejemplo tenemos “Cliente.Consulta” o por ejemplo “pagos.registra”..
- El sistema una vez llenado el arreglo de objeto, llama a una función de TIBCO un OCX (Control Actives) para publicar el mensaje con el nombre de sujeto, los objetos de negocio incluidos. Esto es llevado al bus de información. A través del adaptador del servidor NT. El cual publica la trama en el middleware. En formato XML.
- En el otro lado, el Host (SUN), tiene un adaptador conectado a la base de datos, este está suscrito a los nombres de sujeto del cliente, recibiendo el mensaje de requerimiento de información del cliente, lo toma y a través del adaptador lee el archivo XML y según el objeto de negocio recibido llama a una callback o función de respuesta a la

petición, estas corren en el servidor SUN, están desarrolladas en JAVA, estas según el nombre de sujeto seleccionan una callback específica la cual, a su vez se encarga de extraer la información del objeto de negocio, y llama a stored function desarrollados en oracle, pasándole información a través de estructuras de datos del tipo objeto.

Es la callback quien llama a uno o más stored procedures según las necesidades y maneja la apertura y cierre de la transacción de base de datos sea en lectura o escritura.

- Los stored function concentran la lógica de negocio de la aplicación, esta está encapsulada en la base de datos., no manejan control transaccional ya que esta es llevada por la callback. Estos pueden llamarse unos a otros. (en cierta forma estos Stored function trabajan como APIS al sistema). En la respuesta de los stored function se trabajan con cursores pasados como objeto los cuales permiten manejar listas directamente entre el callback y el stored function.
- Una vez obtenida la respuesta del stored function la callback agrega la información de respuesta para llevarla al cliente, para ello transforma la información en objetos de negocio y lo publica usando las funciones del adaptador TIBCO, la respuesta a los nombres de sujeto se hacen con un inbox. Por ejemplo si el cliente requirió: cliente.consulta, la respuesta será cliente.consulta.inbox.
- Esta respuesta es enviada a través del bus de información a la máquina cliente que hizo la petición, ya que los adaptadores según el

método de comunicación implementado request/reply en este caso se encargan de enrutar la información a su destino. Es también opcional el manejo de la publicación/subscripción pero en este caso no aplica.

- La confiabilidad de la entrega del mensaje lo da el middleware el cual tiene opciones de entrega certificada lo cual es más lento, y en este caso se hace una espera de la respuesta con un time out. Lo cual hace la comunicación síncrona.

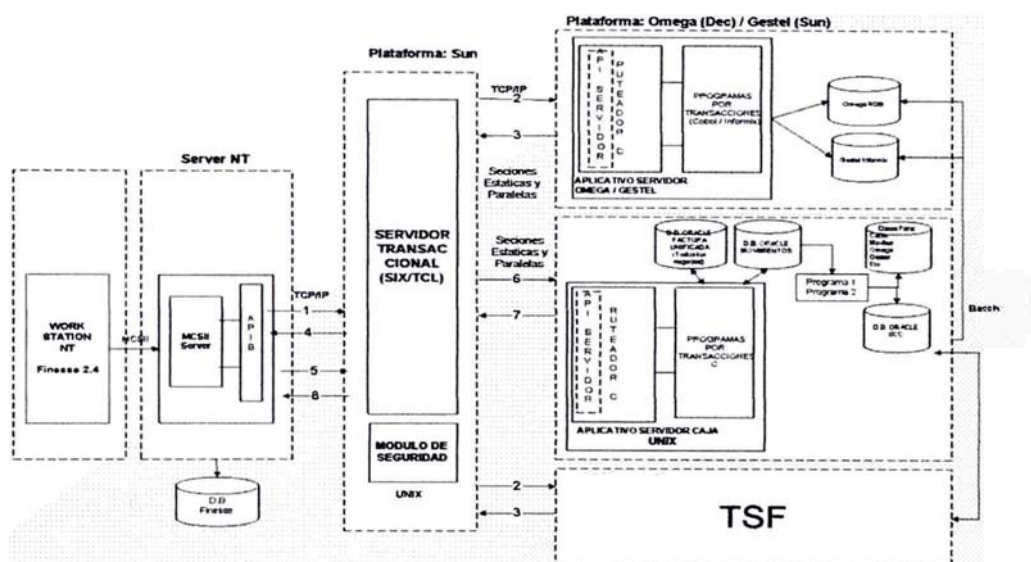
En el flujo de información se entiende que el canal de presentación en el cliente no mantiene lógica de negocio sino solo de presentación, de navegación y acceso a las opciones del aplicativo. Esto permitirá en la siguiente Etapa poder implementar la interfase gráfica sobre un servidor SUN, usando un Servidor de Aplicaciones/Servidor web como WebSphere/Apache para el canal de presentación, donde la comunicación con el adaptador se dé a través de servlets y con presentación JSP y HTML. Por los tiempos reducidos de salida del sistema a producción y por ser una fase pilot se define que la presentación en la primera etapa será en power builder. En la segunda etapa se implementará la presentación en el servidor WEB. De ese modo se logrará la independendencia de ubicación del aplicativo. Las funciones detrás que llevan la lógica de negocio y las transacciones definidas no variarán, a excepción de aquellas que se incorporen en la versión 2.0.

3.5.3.3.3. Arquitectura de Integración con legacies

En este caso se ha elegido otro middleware para la integración con los legacies del Caja Propia (Finesse) a ser remplazado en la versión 2.0, y los Sistemas de Ventas y Atención al Cliente:

Integración V1.0 y su Entorno

- Transacciones Caja Finesse, Legacies y BD V1.0



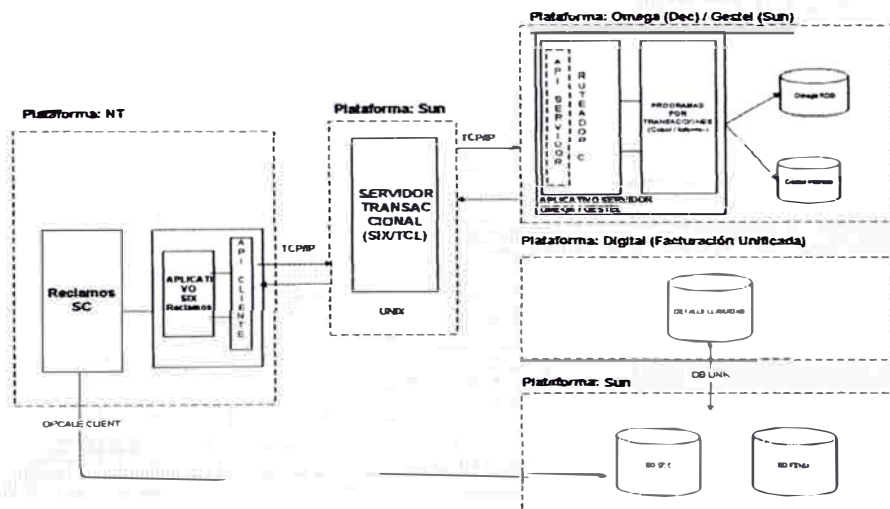
Se observa una arquitectura usando el Middleware Sixtcl. Que integra plataformas NT, Plataforma ALPHA DEC y SUN. En este caso se ha elegido otro middleware para la integración con los legacies del Caja Propia (Finesse) a ser remplazado en la versión 2.0, y los Sistemas de Ventas y Atención al Cliente.

Como se observa en la figura, el mantener la lógica de negocio en los stored procedures o funciones de negocio en el servidor SUN (BD central). Permite que independientemente que se ingrese con otro middleware, se

puedan usar las mismas funciones de negocio para dar respuesta estas callbacks (desarrolladas en C para UNIX).

Asimismo se tiene la integración con el Sistema de Reclamos y Quejas y el Sistema de Facturación Cíclica los cuales se encuentran en plataformas (Cliente Power Builder- SUN , y ALPHA DEC respectivamente). En ellos la integración es disimily Se observa una arquitectura usando el Middleware Sixtcl. Que integra plataformas NT, Plataforma ALPHA DEC y SUN. En este caso se ha elegido otro middleware para la integración

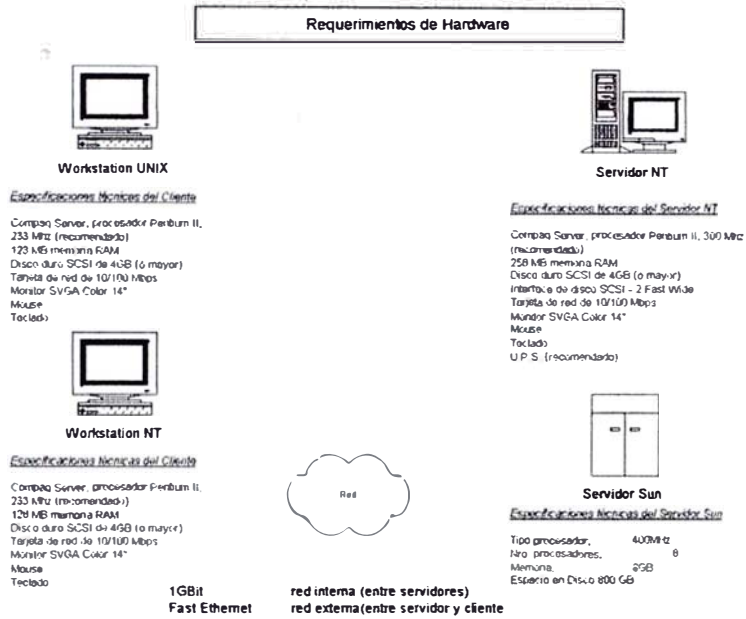
Integración V1.0 y su Entorno: Reclamos



3.5.3.3.4. Arquitectura de Hardware y Software y Herramientas

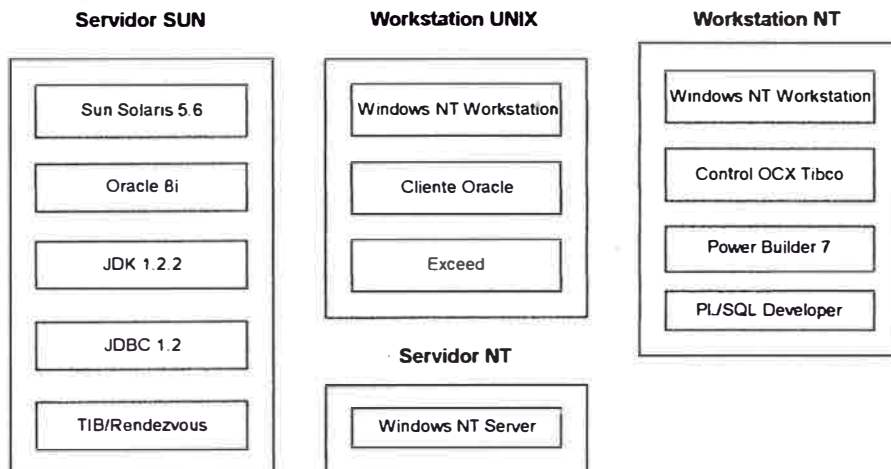
Desarrollo

Hardware



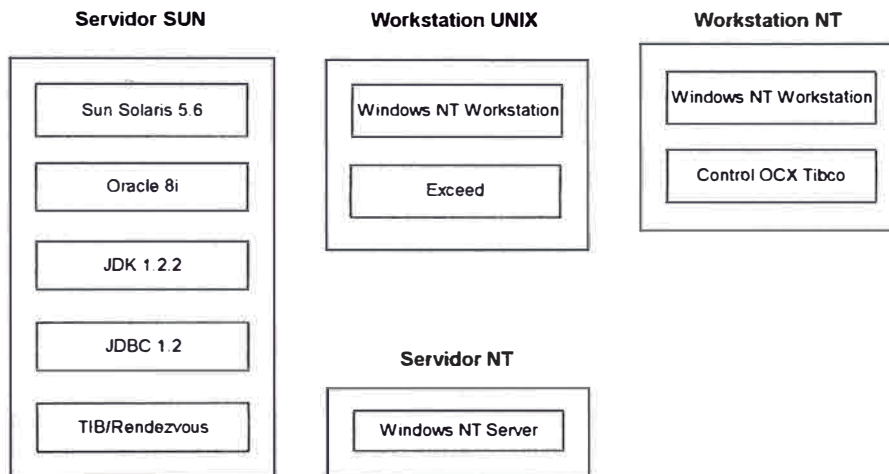
Software

Ambiente Desarrollo SCC : Mapa de Software



Software

Ambiente Producción SCC : Mapa de Software



Herramientas de Desarrollo

✓ *Para Desarrollos en Cliente NT:*

- Power Builder 7

✓ *Para Desarrollos en Servidor SUN:*

- Sun WorkShop Compiler C 4.2
- Pro*C/C++ Release 8.1.6
- Java Jdk. 1.2.2

✓ *Para Desarrollos en Base de Datos:*

- PL/SQL Developer para Oracle

CAPITULO IV.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El Sistema de Soporte a la Gestión de la Recaudación y Cobro en su primera etapa permite:

- Configuración de Escenarios de tratamiento de deuda, asignación de clientes en morosidad a gestores, hacer seguimiento a la efectividad de la gestión, antes los tratamientos de deuda se hacían aisladamente para Lima y Provincias (en la Caso de Perú) y en distintos Sistemas en distintas plataformas, además la gestión no era configurable. Y se tenían muchos procesos manuales en esta gestión tal como se muestra en la presentación del problema de la gestión de cobranza.
- Permite configurar nuevos planes de financiamiento, sin necesidad de mantenimientos continuos, esto permitirá poder lanzar promociones de financiamiento de deuda o campañas de migración de líneas clásicas con consumo libre a líneas control a medida de la capacidad adquisitiva del cliente, con planes de financiamiento de la deuda anterior, que podrán configurarse según las necesidades de la empresa.

- La instalación de una estación adicional cliente no implica la compra de una licencia adicional de TIBCO o SIXTCL, esto si se daría si se tuviera un acceso directo a través de cliente ORACLE a la base de datos. Además que independiza la presentación de la lógica de negocio, esto permitirá asimismo en la segunda etapa añadir los componentes a desarrollar y cambiar la presentación por cliente JAVA (JSP), sin necesidad de modificar el CORE del sistema residente en el HOST UNIX.
- El núcleo o CORE es ampliable a otras líneas de negocio, lo cual permitirá escalar a ser la plataforma de recaudación de servicios móviles, datos, cable. En la primera etapa se circunscribe a la Telefonía Fija.
- La capacidad de escalamiento multiservidor del uso de Oracle 9i y el tener la residencia de la lógica de negocio en la base de datos, permite poder escalar la solución a “Tantos Servidores como sea Necesario para Cubrir la Necesidad del Negocio”. Actualmente se tienen las siguientes estadísticas a considerar para la plataforma presentada:

Estadísticas

✓ Servicios (abonados).....	1,950,000
✓ Cuentas	1,850,000
✓ Recibos Emitidos por Mes.....	1,600,000
✓ Acuerdos Financiamiento por Mes.....	12,000
✓ Servicios en Gestión de Deuda.....	85,000
✓ Transacciones Diarias.....	50,000

Fuente: Soporte a Recaudación y Cobro en Telefonía Fija TDP (Cifras Promedio Año 2002)

- El sistema presenta un CORE (Administración de Saldos, Gestión de Impagos, Financiamiento de Deuda, Recaudación) configurable al cual se le pueden adaptar distintos desarrollos externos a la medida de Telefónica (Perú) en la primera Etapa y en las subsiguientes (Brasil, CTC, TASA), que tienen otras plataformas basadas en IBM se puedan adaptar al “BUS de Información”; los sistemas legacies actuales Omega y Gestel (caso de TDP – Perú) no son adaptables a otros entornos, esto plantea dos cosas; una el permitir que la empresa tenga un Bus de Información por donde se puedan adaptar los distintos aplicativos, lo cual se alinea con la estrategia de las empresas Telco, para ser más adaptativas a los cambios, y por otro lado permitir que el negocio pueda configurar sus reglas y tener

tratamientos a la medida de los clientes, siendo severos en algunos casos o más contemplativos dependiendo del rango de parámetros del sistema.

- El nuevo sistema es desacoplado, la base de datos concentra la lógica del negocio, el GUI puede ser Power Builder, Visual Basic, ASP, Java, o cualquier otra herramienta de desarrollo de GUI's, en el Legacy la lógica está en las ventanas, y en cada rutina de los programas Cobol (Omega) Informix (Gestel)
- Una de las claves de la escalabilidad es que TIBCO permite balanceo de carga, entrega certificada de mensajes y tolerancia a fallos, los legacys no presentan estas características.
- El CORE del sistema es totalmente portable (Adaptadores desarrollados en Java), y los Stored Procedures (procedimientos almacenados) en Oracle 9i. (Basado en Java), lo cual permite poder tener un servidor UNIX, LINUX, Solarix independientemente de que plataforma de presentación se tenga en el cliente (Windows NT, Linux, Unix). Esto es clave dado que si bien la plataforma de producción será necesariamente un UNIX para estas magnitudes de datos, la plataforma de desarrollo puede contar con un Linux en servidores compatibles. Ahorrando notablemente en costos de mantenimiento. Esta capacidad a su vez permitirá en un futuro si a si lo decide la empresa, poder "paquetizar" el CORE del Sistema, pudiendo instalarlo en otras operadoras de menor tamaño como las Centro Americanas que no se encuentran en el alcance inicial del

Proyecto (Chile, Perú, Argentina, Brasil). Por otro lado las Plataformas Legacies están basadas en DEC y SUN (Caso Perú) con aplicativos no portables y en las demás operadoras basadas en plataformas IBM.

- El Sistema está orientado a objetos de negocio (XML), los cuales fluyen a través del Bus de Información pudiendo ser recibidos por todas aquellas aplicaciones a las cuales se les configure un adaptador que tome estos objetos y los mapee con las estructuras de datos internas de cada aplicativo. Los legacies son orientados a datos (Caso Omega / Gestel en Perú).

Todas estas razones harían que el sistema planteado, se pueda alinear con la estrategia de tener sistemas desacoplados, con una arquitectura de bus de información que se desprende del análisis estratégico del presente informe, donde las empresas de Telecomunicaciones como Telefónica deben enfrentarse a la Nueva Economía como una “Red de Negocios Distributiva” similar al “Bus de Información” donde los sistemas de las distintas unidades de la empresa interna y externas (Socios de Negocios, Clientes, Reguladores, etc.) se acoplen y desacoplen con facilidad, dependiendo de la coyuntura del negocio, y que puedan conversar en un mismo idioma “objetos del negocio”. Este CORE del sistema además de cumplir con estas características, cumple condiciones de escalabilidad y portabilidad que permiten migrarlo de una plataforma de hardware a otra, según las necesidades del negocio. La configurabilidad y el grado de automatización permitirán reducir los costos de backoffice expresados en el

problema por la gran cantidad de actividades manuales, y poder tener un mejor control de gestión al tener un “FeedBack” de las gestiones de deuda y su efectividad, siendo tan fácil variar de estrategia como configurar nuevos escenarios y reasignar a los clientes a estos, todo automáticamente.

Es por ello que la solución planteada es correcta para el problema planteado en el presente informe.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES

- La orientación estratégica planteada por Telefónica respecto a la creación de T-Gestiona, para brindar servicios comunes compartidos entre sus empresas que la conforman está alineada con la coyuntura actual y futura que enfrentan las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial, Ahorrar Costes, Simplificar los Procesos entre los distintos países. Esto a su vez, debe entenderse no solo como poder brindar servicios en cada país de forma aislada sino de poder hacer una comunalidad de esfuerzos y estandarizar estos servicios unificando los procesos de negocio entre los países, convirtiendo a Telefónica en una Multinacional, lo cual es objetivo de la empresa a nivel Global.
- Por otro lado se concluye que no es suficiente unificar los procesos, sino también implementar un sistema de soporte a la función de Recaudación y Cobranza uniforme a las operadoras, las cuales si bien han lanzado la empresa T-Gestiona, mantienen distintos sistemas en distintas plataformas con un alto grado de operaciones manuales, como se expresa en el planteamiento del problema. Esto

no permite lograr una eficiencia en la gestión de esta nueva unidad. Este Sistema Unificado, debe cumplir asimismo con los lineamientos tecnológicos que debe seguir una empresa de telecomunicaciones en el futuro (en la nueva economía), aquella que le permita configurarse como negocio como una “Red Distributiva”, donde sea la plataforma central de distintos negocios, que pueda hacer “downsizing o rightsizing” o poder reconfigurar su negocio acoplando o desacoplando unidades de forma sencilla, sin las complicaciones de la tecnología tradicional de integración de sistemas de negocio. Esta Tecnología es aquella que le permite el modelo de integración de sistemas “Active Enterprise”, que plantea un “Bus de Información Empresarial”, con aplicaciones desacopladas unidas al Bus por adaptadores, el sistema planteado está alineado con este modelo y permitirá que futuras aplicaciones se integren a esta plataforma en un lenguaje único de negocios “objetos de negocio de la empresa”.

- Igualmente la tecnología empleada en la construcción del aplicativo, permite hacer portable, escalable la solución, y al tener encapsulada la lógica de negocio en la base de datos permite independizar totalmente la presentación la cual cada operadora o realidad donde se implante puede construir sus interfases gráficas según sus necesidades.
- El resultado de la automatización permitirá reducir notablemente los costos de back-office manual, expresados en el problema. Así como los costos de mantenimiento de hardware y software (inicialmente en

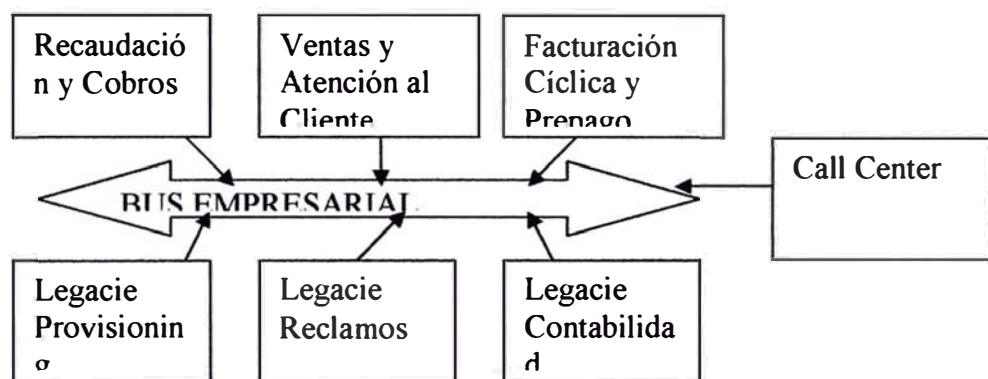
la primera Fase en Perú), por reducir las plataformas de producción a una sola, y por poder tener una plataforma de desarrollo basada en Linux, y en servidores compatibles lo cual es mucho más barato que la plataforma de desarrollo actual, con servidores ALPHA y Servidores SUN (Caso Perú). Este potencial se incrementa notablemente cuando se ven las otras realidades como Chile, Argentina, Brasil a ser cubiertas en la siguiente Etapa, las cuales mantienen mainframes IBM, con sistema operativo OS/390, lo cual es un alto costo de producción y desarrollo.

- Otro beneficio que conllevará esta solución es la reducción de costes de personal de desarrollo y mantenimiento al poder tener un equipo centralizado que se encargue del “CORE del Sistema”, inicialmente en Perú, y equipos descentralizados que mantengan las soluciones a la medida que se implanten sobre el CORE configurable del sistema, las cuales serán adaptaciones según la realidad de cada país. (inicialmente Perú).
- Este sistema asimismo plantea la posibilidad de poder propiciar la integración con otras plataformas como ATENTO para las relaciones CRM con los clientes, de ese modo al llamar un cliente automáticamente se podría conocer la deuda del mismo y su comportamiento de pago, si está en gestión de morosidad, y cual ha sido la efectividad de la gestión de deuda, si tiene financiamiento o no. Esto permitirá poder dar un gran valor agregado a la plataforma de Call Center, tanto para atención de reclamos, como para la

atención en venta proactiva. El sistema daría información clave a los vendedores de clientes, sin tener que preguntarle a estos acerca de su historial en la empresa.

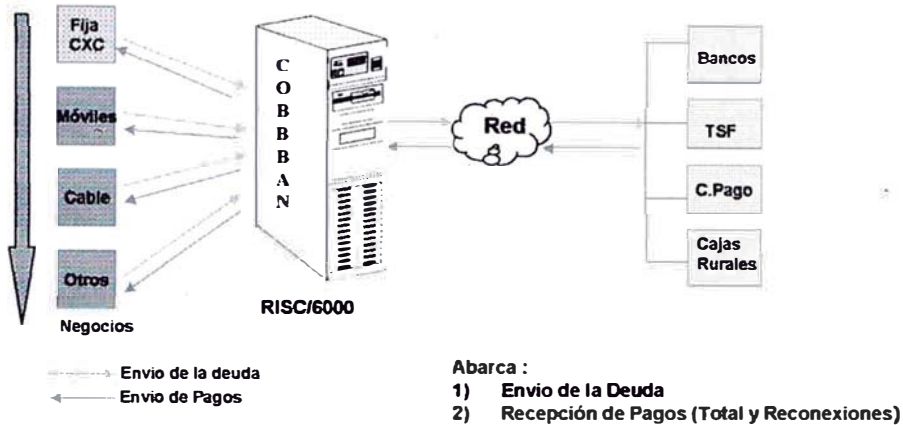
- La posibilidad de extender esta tecnología al CRM de la empresa abriría la posibilidad de poder realizar lo mismo para las funciones de negocio de: Ventas, Atención al Cliente y Facturación. Las cuales podrían unirse al “bus de información empresarial”

-



- La recomendación inicial para la implantación es llevar el piloto a Perú reemplazando cada sistema a la vez, no todos a la vez, por ejemplo en el caso de Perú implantar primero en Lima y Luego en Provincias, en el negocio de Telefonía Fija inicialmente, de ese modo se reduce el riesgo y se pueden hacer los afinamientos para escalar la solución según se tenga carga.
- Luego de implantar en Telefonía Fija, se puede extender a otras líneas de negocio como se observa en la siguiente figura, pero siempre uno a uno.

Cobranza en Ventanilla



- Para la elaboración de la Etapa 2, en la que se cambia la presentación en JSP, esta debe ir en paralelo con un trabajo de escalamiento de la solución primero a 4 millones de Clientes, a 8 millones, a 12 millones y 16 millones respectivamente para llegar a cubrir las necesidades de Telesp (Brasil). Esto indica que primero se implanta en Perú, Luego en Chile, Argentina y Finalmente en Brasil, debido a la cantidad de líneas de cada empresa, siguiendo ese orden.
- Es necesario implementar un plan de calidad del desarrollo, con revisiones según puntos de chequeo. Como al finalizar los requerimientos, al fin del diseño lógico, fin del diseño físico, y durante la construcción haciendo inspecciones al código, y luego en las etapas de pruebas unitarias, funcionales, de sistema, de aceptación.

RECOMENDACIONES

- Como recomendación se tiene la paquetización del aplicativo desde su primer entregable a fin de poder hacerlo conocido y que sea probado en las distintas operadoras donde se valla a implantar, además de presentarse como una oportunidad para poder hacer servicios de recaudación y cobranza a otras empresas como las de servicios públicos de Agua y Luz, las cuales presentan los mismos problemas de recaudación y cobranza que las empresas de Telecomunicaciones. Esto permitirá por ejemplo ampliar los convenios de recaudación compartida que se tienen en Perú brindando la plataforma tecnológica de recaudación y cobranza a empresas de Telecomunicaciones, Electricidad y Agua, en cualquiera de las operadoras donde se instale el sistema.
- Las posibilidades de ofrecer el servicio a otras empresas de servicios públicos como la gestión de la cobranza a través de esta plataforma tecnológica abre un frente de negocios que puede llegar incluso a empresas del entorno latinoamericano que no compiten con la empresa de telecomunicaciones en estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Bjarki Hólm (2001), Oracle 9i Java Programming: Wrox Press Ltd

Cedric Beust (2002), Programación Java Server con J2EE Edición 1.3:
Anaya Multimedia

Simon Brown (2001), Professional JSP 2nd Edition: Wrox Press Ltd

David Arrow (2002), Introducción a la programación con JAVA 2: Addison
Wesley

Tascott (1997,2000), La Nueva Economía

TIBCO, Rendevouz (1997), El Bus de Información Empresaria: TIBCO
Press.

Direcciones en Internet:

- El Comercio de Servicios de Telecomunicaciones
(<http://www.sieca.org.gt>)
- Los 500 mayores perdedores de dinero año 2002 a nivel mundial.
(www.fortune.com)
- Indicadores Grupo,
(<http://www.telefonica.es/quienes/grupo/index.html>)
- El Comercio–Oct 002:Telefónica y grupo portugués crean mayor
Operadora Móvil de Sudamérica (www.elcomercioperu.com.pe)

- Información de Empresas y Servicios de Telecomunicaciones
(<http://www.intem.com.br/intel/uniace.htm>)
- Beneficios de la Plataforma Java J2EE 1.3 (www.sun.com)

ANEXOS

Anexo 1. Evolución de las Empresas TOP en Industria de Telecomunicaciones en el Periodo 1999-2002

Las Telecomunicaciones a Nivel Mundial

Top Rank	Compañía	Puesto en las 500 Ranking Mayores Dividendos	Dividendos		Utilidades		Utilidades como % de		
			\$ millions	% Change From 1997	\$ millions	% Cambio desde 1997	Dividends	A C T I V O S	Stockholder's Equity %
1	<u>Nippon Telegraph & Telephone</u>	18	76,119	-1	4715	100	6	3	9
2	<u>AT&T</u>	30	53,588	1	6398	38	12	11	25
3	<u>Deutsche Telekom</u>	53	39,710	2	2494	31	6	3	9
4	<u>Bell Atlantic</u>	82	31,566	5	2965	21	9	5	23
5	<u>SBC Communications</u>	104	28,777	16	4023	173	14	9	31
6	<u>BT</u>	108	28,324	8	4935	76	17	11	20
7	<u>France Télécom</u>	112	27,409	2	2557	0	9	5	13
8	<u>Telecom Italia</u>	123	26,164	4	2204	44	8	4	11
9	<u>GTE</u>	129	25,473	10	2172	-22	9	5	25
10	<u>Alcatel</u>	145	23,641	-26	2602	226	11	7	22
11	<u>BellSouth</u>	149	23,123	12	3527	8	15	9	22
12	<u>Telefónica</u>	193	19,457	21	1457	12	7	2	9
13	<u>BCE</u>	203	18,507	-23	3100	--	17	15	40
14	<u>MCI WorldCom</u>	214	17,678	140	-2669	-796	-15	-3	-6
15	<u>Ameritech</u>	225	17,154	7	3606	57	21	12	33

Fuente: www.fortune.com, Top 500 in Telecommunications 1999

INDUSTRY:

Top Rank	Compañía	Puesto	Dividendos	Utilidades	Utilidades como % de
----------	----------	--------	------------	------------	----------------------

		en rank las 500 Global mayores dividendos	\$ million s	% cambi odesd e 2000	\$ million s	% Cam bio desd e 2000	Divi dend os %	Act ivo s %
1	<u>Nippon Telegraph & Telephone</u>	16	93,424. 8	-9.5	- 6,495.5	-255	-7	-4
2	<u>Verizon Communication s</u>	26	67,190. 0	3.8	389.0	-97	1	0
3	<u>AT&T</u>	40	59,142. 0	-10.4	7,715.0	65	13	5
4	<u>SBC Communication s</u>	69	45,908. 0	-10.8	7,242.0	-9	16	8
5	<u>Deutsche Telekom</u>	75	43,260. 6	14.3	- 3,093.0	-157	-7	-2
6	<u>France Télecom</u>	97	38,529. 6	23.8	- 7,414.7	-319	-19	-7
7	<u>WorldCom</u>	109	35,179. 0	-10.0	N/A	N/A	N/A	N/A
8	<u>Vodafone</u>	123	32,713. 3	47.4	- 23,133. 4	N/A	-71	-10
9	<u>BT</u>	139	29,958. 2	-2.7	1,424.8	N/A	5	4
10	<u>Olivetti</u>	145	28,670. 2	3.0	- 2,767.1	N/A	-10	-3
11	<u>Telefónica</u>	151	27,807. 5	5.6	1,886.6	-19	7	2
12	<u>Sprint</u>	167	26,071. 0	10.4	- 1,401.0	- 1,60 7	-5	-3
13	<u>BellSouth</u>	189	24,130. 0	-7.7	2,570.0	-39	11	5
14	<u>Alcatel</u>	207	22,703. 5	-21.8	- 4,444.4	-463	-20	-14

15	<u>KDDI</u>	208	22,663.6	10.5	103.8	-15	0	0
16	<u>China Telecommunications</u>	214	22,272.2	7.0	699.1	-23	3	1
17	<u>Qwest Communications</u>	244	19,743.0	18.9	4,010.0	N/A	-20	-5
18	<u>China Mobile Communications</u>	287	17,405.9	15.7	2,608.8	26	15	7

Fuente rom www.fortune.com "TOP 500 in Telecommunication in July 22, 2002"

Como se puede observar la situación se puede entender como sigue:

- las empresas TOP de Telecomunicaciones se mantiene en lo general desde 1999 hasta el 2002. sin embargo se debe anotar el caso de WorldCom la cual ha tenido una caída espectacular en el año 2002. lo cual configura una figura especial
- La aparición de China Mobile Telecommunications entre las empresas TOP, lo cual indica la mayor importancia del mercado Asiático creciente (Liberalización del Mercado Chino).
- Si bien los dividendos han decrecido, se puede observar que estos caen en mucha menor proporción que las utilidades las cuales caen estrepitosamente desde el año 2000 como se observa en el cuadro del 2002. habiendo pérdidas en la generalidad de empresas.
- En dividendos la excepción de Vodafone, Deusthe Telecom, France Telecom y en menor medida BT, las cuales tienen operaciones principalmente en Europa.

Anexo 2. Ficha de Telefónica (Internacional) al año 2002

RANK: 151
(Previous year rank: 168)

Telefónica

Miniquote (delayed) last: 29.05 chg: 0.19 high: 29.15 low: 28.38 open: 28.38

CEO:

Cesar Alierta Izuel

Address:

Gran Via 28
Madrid, 28013

Country:

Spain

Phone:

349-1-584-0306

Website:

<http://www.telefonica.com>

Employees:

161,527



[Detailed Quote & Charting](#)

GLOBAL 500 DATA	\$ millions	% change from 2000:
Revenues	27,807.5	5.6
Profits	1,886.6	-18.5
Assets	76,940.9	—
Stockholders' Equity	23,012.7	—

Fuente rom www.fortune.com "TOP 500 in Telecommunication in July 22, 2002"

Como se puede observar la situación se puede entender como sigue:

- En el periodo 1999-2002 Telefónica ha pasado del puesto 12 al puesto 11 en el TOP Ranking de Empresas de Telecomunicaciones a

nivel mundial. Lo cual la acerca a su meta de ser la 5ta operadora mundial de telecomunicaciones (Multinacional), esto lo ha logrado a pesar de la caída del sector Telecom desde el año 2000.

- Igualmente la empresa ha avanzado del puesto 168 al 151 en el TOP ranking de todas las empresas a nivel mundial. Lo cual es un gran logro a pesar de la crisis mundial originada desde el 11 de setiembre del 2001 (Ataque a las Torres Gemelas de Nueva York).
- Sin embargo no todas son buenas noticias, dado que en el cuadro de valor se indica una caída del mismo durante todo el 2002, tendencia que viene desde el 2000, pero en menor medida que otras empresa TELCO.
- Los dividendos han crecido desde el 2000, pero las utilidades caen en 18.5%. lo cual podría evidenciar algún manejo similar a todas las otras empresas en lo que se refiere a las utilidades. (Peligro de Propagación del Caso WorldCom en las otras empresas del sector)

Anexo 3. Evolución de las Empresas de Telefonía Fija 1996-2000

TOP OPERADORAS FIJAS								
Rank	Operador	1999	1998		1997		1996	
		Total líneas 99	Posición	Líneas	Posición	Líneas	Posición	%97/96
1	China Telecom (China)	108'716	1	87'421	1	70'310	2	28.0%
2	NTT	62'865	2	60'186	2	60'380	1	-1.8%
3	SBC (United States)	60'682	5	37'252	6	33'440	16	5.0%
4	Deutsche Telekom	47'800	3	45'700	3	45'200	3	2.3%
5	Bell Atlantic (United States)	43'000	4	41'637	4	39'714	8	3.7%
6	France Télécom	34'100	6	34'000	5	33'700	4	1.5%
7	BT (United Kingdom)	28'485	7	28'049	7	27'651	5	0.4%
8	Telecom Italia (Italy)	26'502	8	25'986	8	25'698	6	1.7%
9	GTE (United States)	26'068	10	23'473	10	21'539	9	7.7%
10	BellSouth (United States)	24'477	9	24'025	9	23'201	7	4.8%
11	KT (Korea (Rep.))	20'518	12	20'089	12	20'422	11	4.2%
12	Türk Telekom (Turkey)	18'054	14	16'960	15	15'744	17	10.2%
13	DOT (India)	17'940	16	14'395	17	14'395	19	24.8%
14	US West	17'009	15	16'601	13	16'033	15	3.9%
15	Telefónica	16'480	13	17'406	14	15'854	14	2.9%
16	Chungwa Telecom (Taiwan-China)	11'712	17	11'500	19	10'429	21	8.9%
17	Bell Canada	11'579	18	10'950	18	10'607	20	3.3%
18	Telmex (Mexico)	10'878	19	9'927				

Fuente: UIT Union Internacional de Telecomunicaciones año 2000, tomado de www.noticias.com

Como se puede observar la situación se puede entender como sigue:

- El mayor crecimiento de líneas de telefonía fija se ha dado en el mercado chino 28% entre el 97 y 96. y en la India 24.8% y Turquía superior al 10%, Taiwan superior al 8%. (Mercado Asiático en los países en vías de desarrollo), los cuales presentan aún demanda insatisfecha por estos servicios.
- Asimismo en el mercado Japonés se ha dado una caída, principalmente por el avance de la telefonía móvil y los nuevos servicios.
- En los otros mercados se ha mantenido el crecimiento entre 1% aproximadamente a pesar de la crisis del mercado.

Anexo 4. Evolución de las Empresas de Telefonía Móvil 1996-2000

TOP OPERADORAS MOVILES					
Ranking de Operadoras móviles por suscriptores totales 1999/2000					
Rank	Operadora	Pais de Origen	Abonados por participación (1)	Total Abonados (2)	Abonados en país de origen (3)
1	Vodafone	UK	60	109,2	9,4
2	NTT DoCoMo	Japan	34	49,7	30,9
3	China Telecom Mobile	China	30,3	30,3	30,3
4	T-Mobil (Deutsche Telekom)	Germany	28,6	34,1	14,3
5	New Orange	France	24,4	40,3	11,7
6	Verizon	USA	21,6	64,8	14,1 (25,6)
7	SBC	USA	17,2	57,7	10,9 (18,1)
8	BT	UK	17	40,4	8,1
9	Telecom Italia	Italy	15,7	35,6	11,0 (20,0)
10	BellSouth	USA	14,6	34	7,2 (18,1)
11	Telefónica	Spain	13,4	24,4	10,5 (11,5)
12	AT&T	USA	10,2	15,1	9,8 (11,7)

(1) Abonados en relación a la participación accionarial de la operadora
(2) Total de abonados sumando las distintas compañías donde tenga participación, independientemente del alcance de esta
(3) Abonados en país de origen y entre paréntesis el total sumando acuerdos o alianzas con otras operadoras locales.

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- En el periodo 1999/2000, la empresa líder en Telefonía móvil a nivel mundial es Vodafone la cual tiene mas de 100 millones de abonados, donde sopor el 10% son del país de origen (Reino Unido), vale decir es una empresa multinacional con gran participación en otros mercados.
- Caso diferente a NTT la cual tiene cerca de 50 millones de suscriptores pero mas de 30 millones de ellos se encuentran en Japón su país de origen caso similar es el de China Telecom Mobile con más de 30 millones de suscriptores con el 100% de ellos en China.

En este caso Telefónica tiene una posición intermedia con cerca de 24 millones de abonados y con 13 millones en España, y el resto en Latinoamérica..

Ranking de Operadoras móviles por suscriptores locales								
99	Operator (Country)	1999		97		96		(96-97)
		Usuarios	Posición	Usuarios	Posición	Usuarios		
1	China Telecom (China)	39'096	2	23'570	2	13'229	5	93.1%
2	NTT DoCoMo 3,9	30'800	1	25'245	1	19'890	1	18.4%
3	TIM (Italy)	18'527	3	14'299	3	9'278	3	62.6%
4	SBC (USA) 4	11'151	6	6'851	6	5'493	4	23.9%
5	Omnitel (Italy)	10'418	8	6'190				
6	AirTouch (USA) 3,5,6	10'082			10	4'309	12	26.6%
7	SK Telecom (Korea (Rep.))	10'077	9	5'966	8	4'571	15	58.1%
8	France Télécom (France)	10'051	14	5'450	19	3'000	23	92.3%
9	AT&T (USA)	9'600	5	7'198	5	6'000	2	15.4%
10	DDI Group (Japan) 3,8,9	9'523	12	5'604	4	7'815	9	24.0%
11	Mannesmann (Germany) 7	9'500	10	5'900	14	3'542	18	54.0%
12	Deutsche Telekom (Germany)	9'200	11	5'800	13	3'752	13	39.6%
13	Telefónica (Spain)	9'052	15	4'894	16	3'187	24	35.9%
14	Vodafone	8'791	13	5'570	15	3'400	10	18.6%

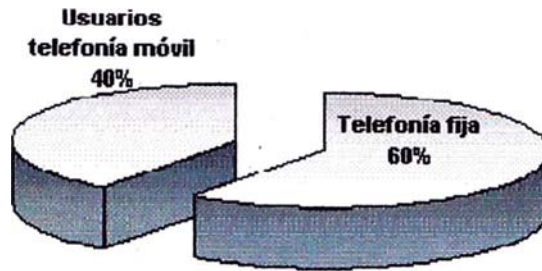
15	Bell Atlantic Mobile (USA) 6	7'700	7	6'623				
16	BT Cellnet (UK) 3	7'404	18	4'522	18	3'077	11	14.0%
17	SFR (France)	7'224	19	4'201				
18	GTE (USA) 6	7'146	16	4'817	9	4'487	7	19.7%
19	Sprint PCS (USA)	5'723						
20	Turkcell (Turkey)	5'466						

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- Se puede observar un crecimiento espectacular en Alemania, Italia, Francia, USA, España (Países Desarrollados con Amplia cobertura de servicios de Telefonía Fija).
- Asimismo hay un crecimiento importante en China (País con crecimiento considerable en Telefonía Fija también) y en Japón, con necesidades distintas a las de china, dado que no se ha producido un crecimiento importante en telefonía fija.
- En ese periodo Telefónica obtuvo un crecimiento importante en Telefonía móvil cerca al 35%. Pero no en el grado de las otras empresas europeas, a pesar que tiene importante participación en Latinoamérica.

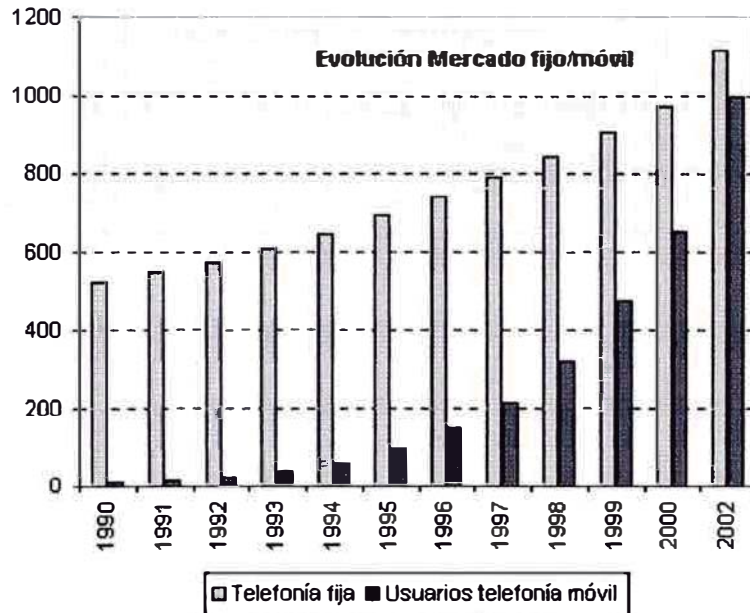
Anexo 5. Evolución Comparativa Telefonía Fija y Móvil 199-2002

El mercado Telco a Finales del 2000



Fuente EMC, 2000 Tomado de <http://www.noticias.com/>

Evolución del Mercado Fijo Móvil



Fuente ITU, 2002 Tomado de <http://www.noticias.com/>

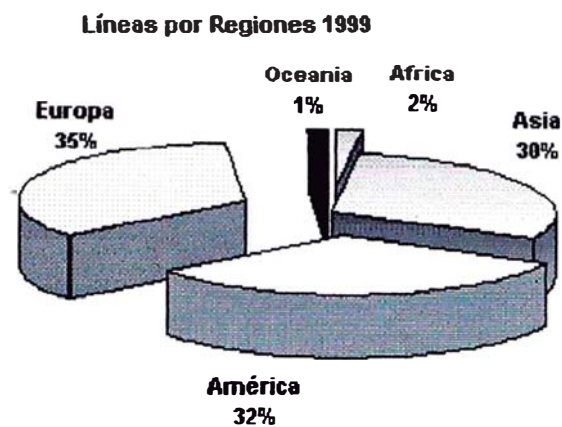
	1990	1991	1992	1993
Telefonía fija	520	546	574	606
Usuarios telefonía móvil	11	16	23	34
	1995	1996	1997	1998
Telefonía fija	691	740	792	844
Usuarios telefonía móvil	91	145	214	319
	1999	2000	2002	
Telefonía fija	905	970	1'115	
Usuarios telefonía móvil	472	650	1'000	Fuente: ITU, 2002

Fuente UIT, 2002 Tomado de <http://www.noticias.com/>

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- a inicios del 2001, a nivel mundial, la Telefonía Móvil se encuentra cercana a la Telefonía Fija con un 40% y 60% del total de abonados. Esto se sustenta en un enorme crecimiento comparativo de la Telefonía Móvil casi exponencial en los mercados Europeo, Americano, Asiático, y un crecimiento moderado pero constante de la Telefonía Fija en los mercados Asiático y Latinoamericano.
- Esto nos indicaría que hacia el 2002 estas cifras serían prácticamente equivalentes lo cual marcaría la tendencia del mercado.
- La penetración de Telefonía Móvil de Telefónica era menor que la Telefonía Fija, y debía orientar su estrategia al crecimiento intensivo de la telefonía Móvil en Latinoamérica y Europa, donde opera actualmente.

Anexo 6. Las Telecomunicaciones por Regiones (Líneas Telefónicas)



	1997	1998	1999
Africa	15,10	16,83	18,13
Asia	245,42	259,17	266,47
América	233,65	258,53	283,27
Europa	287,63	297,41	305,51
Oceanía	11,52	12,08	12,10
Total	793,31	844,02	885,48
Población Mundial	5838,70	5909,60	5985,92
%	13,59%	14,28%	14,79%

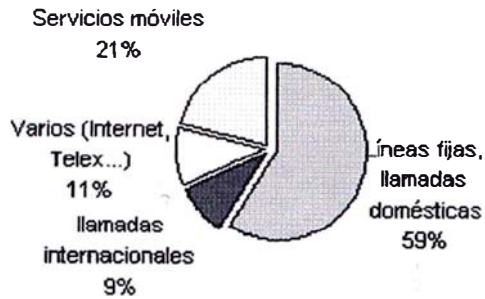
Fuente ITU, 2000

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- El mercado predominante es el Europeo con un 35 % , le sigue el Americano (Incluyendo Latinoamérica) con un 32%, y el Asia con un 30%, Africa solo cuenta con un 2% (siendo el mercado de mayor expectativa de crecimiento por la población mundial, y por el bajísimo grado de penetración de la telefonía).

Anexo 7. Las Necesidades de Telecomunicaciones (Fines de 1998)

El pastel de las telecomunicaciones 1998



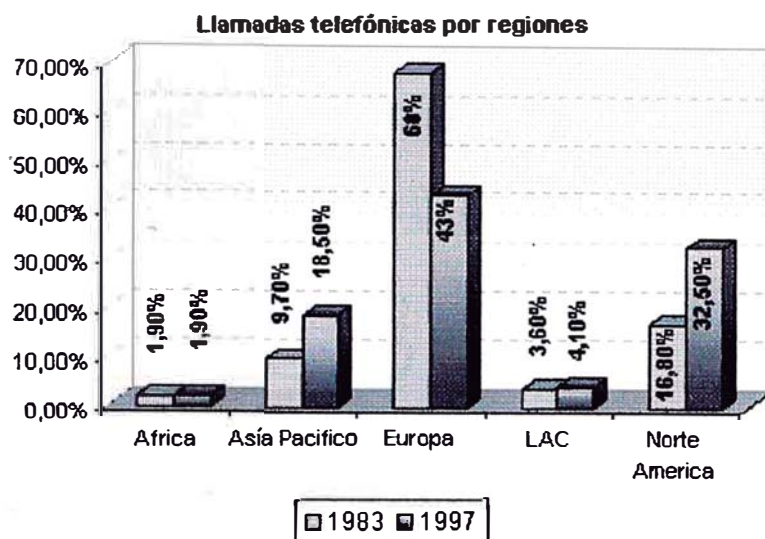
Fuente UIT 1998, Tomado de www.noticias.com

Lineas fijas, llamadas domésticas	59,30%	
llamadas internacionales	8,90%	
Varios (Internet, Telex...)	10,60%	
Servicios móviles	21,20%	
↔ Necesidades de telecomunicaciones por usuarios		
Usuario típico	Necesidades	Ancho de banda por mes
Usuario telefónico	6 horas por mes, 8 kbit/s duplex	350 Mb
Usuario Internet	30 horas por mes, 56 kbit/s de ida, 4 kbit/s de retorno	6,5 GB
Usuario Internet Futuro	50 horas por mes, 1 Mbit/s de ida, 56 kbit/s de retorno	190 GB

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- Se observa hacia 1998, una creciente demanda futura del uso de internet hasta las 50 horas, así como una creciente necesidad de comunicación telefónica.

Anexo 8. El Consumo de Telecomunicaciones (Tráfico por Regiones)

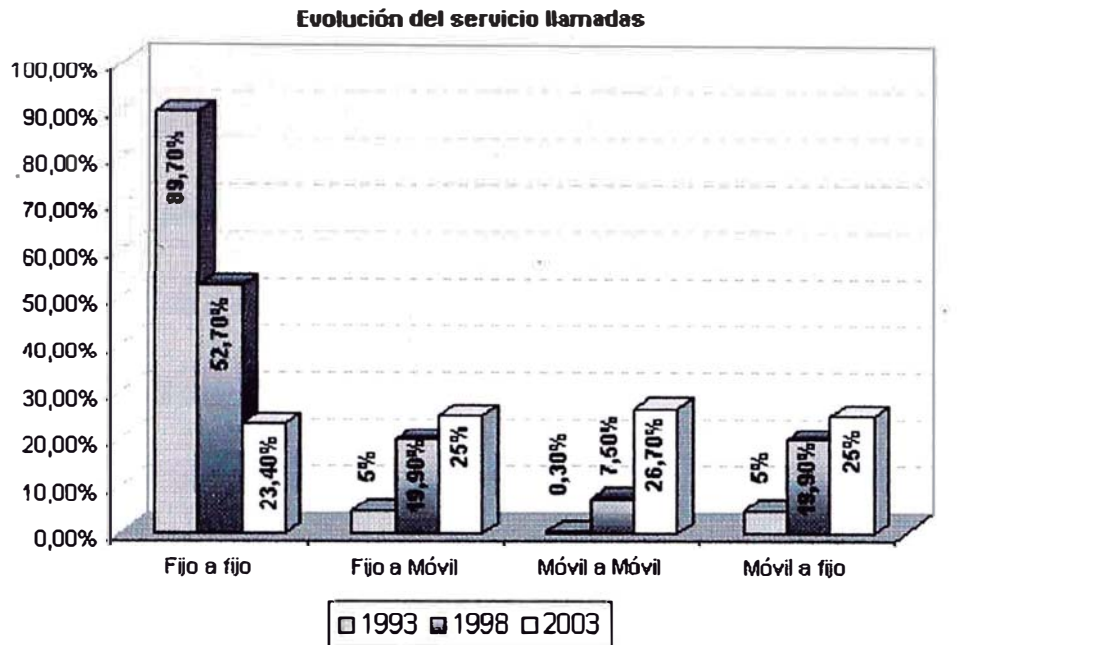


	1983	1997
Africa	1,90%	1,90%
Asia Pacifico	9,70%	18,50%
Europa	68%	43%
LAC	3,60%	4,10%
Norte America	16,80%	32,50%
	10,2 billones minutos	81,8 billones minutos

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- Los ingresos variables por consumo o tráfico de llamadas telefónicas difieren notablemente en su crecimiento, siendo abrupto en Europa y Usa donde el establecimiento de tarifas planas para el tráfico local hicieron posible un incremento notable del tráfico entre los 80 y 90's.

Anexo 9. Evolución del Consumo de Telecomunicaciones (Fijo y Móvil)



	1993	1998	2003
Fijo a fijo	89,70%	52,70%	23,40%
Fijo a Móvil	5%	19,90%	25%
Móvil a Móvil	0,30%	7,50%	26,70%
Móvil a fijo	5%	19,90%	25%

Fuente: ITU Fixed-Mobile Interconnect

- una marcada caída del tráfico mundial de telefonía fija a fija. El cual se tiene previsto descienda hasta ponerse al mismo nivel de cerca al 25% de las otras formas de llamada móvil-fijo, móvil-móvil, fijo-móvil. Esto indica una participación de 75% de la telefonía móvil en el tráfico a nivel mundial hacia el año 2003. por tanto las operadoras deben orientarse a esta línea de servicios.
- El mayor crecimiento se ve en las llamadas de móvil a móvil que pasa de un 8% en 1998 a un 26.7 en el 2003 (cifra prevista).

Anexo 10. Previsiones Crecimiento Futuro y Uso de Telefonía Móvil (2000-2010)

Hacia el 2003 por lo menos el 12% de la población mundial usará telefonía móvil, hacia el 2005 el 14% y hacia el 2010 un 25% usará algún servicio móvil

Proyeccion y Previsiones Crecimiento					
	2000	2003	2004	2005	2010
UMTS Forum	426			941	1700
Robertson Stephens	600	795		1735	
DLJ	600	1200			
Merrill Lynch	500	1200		1400	2250
Micrologic	689,3	1207		1553,3	
Strategis	503	795		915	
EMC	633	1155	1303		
Fuente: Merrill Lynch, June 2000; Strategis, 1999; DLJ, May 2000; EMC, July 2000; UMTS Forum, 1997;Robertson Stephens, June 2000; Telecompetition Inc., July 2000.					
Penetración población mundial					
	2000	2003	2005	2010	
UMTS Report	7,0%	11,6%	14,5%	24,7%	
Robertson Stephens	9,9%		12,6%	26,8%	
DLJ	9,9%	19,0%			
Merrill Lynch	8,2%	19,0%	21,6%	32,7%	
Strategis	8,3%	12,6%	14,1%		
EMC	10,4%	18,0%			

Fuente: Merrill Lynch, June 2000; Strategis, 1999; DLJ, May 2000; EMC, July 2000; UMTS Forum, 1997;Robertson Stephens, June 2000; Telecompetition Inc., July 2000.

Anexo 11. Evolución de la Tecnología de Acceso en Telefonía Móvil GSM, CDMA y UMTS (3G)

	'96	'97	'98	'99	'00
3G	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
IS-136	1.4	7.7	12.7	22.8	41.6
GSM	18.6	48.4	99.8	186.2	249.8
PDC	8.6	13.3	18.2	20.6	28.1
cdmaOne	0.9	7.4	15.9	33.5	54.9
<i>Total Digital</i>	29.5	76.8	146.6	263.1	374.4
Analog	32.2	35.4	27.0	28.6	29.0
Total Cellular	61.7	112.2	173.6	291.7	403.4
	'01	'02	'03	'04	'05
3G	1.6	3.4	6.5	19.0	39.3
IS-136	55.8	65.4	68.6	72.1	73.1
GSM	327.4	416.1	477.5	535.6	553.7
PDC	30.4	33.4	25.5	22.1	13.3
cdmaOne	92.0	146.9	219.1	283.5	375.6
<i>Total Digital</i>	507.2	665.2	797.1	932.2	1054.9
Analog	27.9	25.2	12.5	7.5	4.0
Total Cellular	635.1	690.4	809.6	939.7	1058.9
Fuente Micrologic 2002					

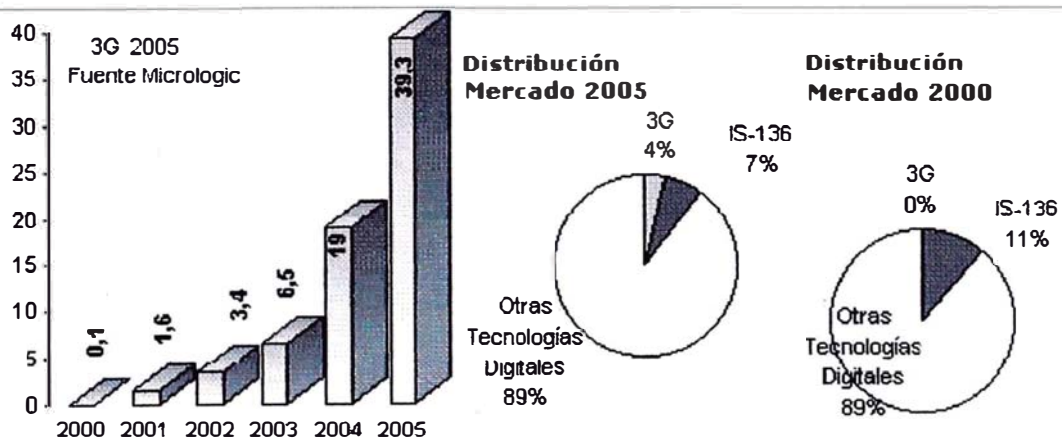
- hacia el año 2002 la tecnología predominante es la GSM (Europa y USA), seguida por la tecnología CDMA (USA y Latinoamérica). En el

2005 se prevee que las diferencias se acorten apareciendo las dos tecnologías como predominantes, pero se prevee una participación aún pequeña de 3G (UMTS)

Las Previsiones de USO ; internet Móvil UMTS

2000	2001	2002	2003	2004	2005	
3G	0,1	1,6	3,4	6,5	19	39,3
IS-136	41,6	55,8	65,4	68,6	72,1	73,1
Otras Tecnologías Digitales	332,7	449,8	596,4	722	841,1	942,5
Total Digital	374,4	507,2	665,2	797,1	932,2	1054,9
Analog	29	27,9	25,2	12,5	7,5	4
Total Celular	403,4	535,1	690,4	809,6	939,7	1058,9

Source: Micrologic Research - febrero 2001 - Datos en millones de usuarios



Si bien se prevee un crecimiento espectacular en el uso de la internet móvil hacia el 2005 usando UMTS, esto no quiere decir que sea la tecnología predominante ya que ocuparía tan solo un 4% del uso de tecnologías siendo el predominante el GSM y CDMA, que permiten el uso de internet móvil, pero sin las capacidades superiores de UMTS

Anexo 12. Crecimiento Usuarios Internet / Internet Móvil (2000-2010)

La internet móvil: Ancho de banda, acceso a datos y multimedia

	2000	2002	2004	2006	2008	2010
Usuarios Internet	600	975	1200	1300	1425	1625
Usuarios Internet móvil	100	190	250	425	600	800
Fuente UMTS Forum						

Prestaciones multimedia brindado por la tecnología UMTS

Servicios	2G	RTB	ISDN - RDSI	2G+ (GPRS)	UMTS - 3G
Email (10 kbyte)	8 seg	3 seg	1 seg	0,7 seg	0,04 seg
Web page (9 kbyte)	9 seg	3 seg	1 seg	0,9 s	0,04 seg
fichero texto (40 kbyte)	33 seg	11 seg	5 eg	3 seg	0,2 seg
Documento 2 MB	28 min	9 min	4 min	2 min	7 seg
Video Clip 4 MB	48 min	18 min	8 min	4 min	14 seg.
Video calidad película	1100 horas	350 horas	104 horas	52 horas	5 horas

Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- El crecimiento de los usuarios internet a nivel mundial se acerca a los mil millones hacia el 2002, de los cuales 190 millones son los relacionados al internet móvil, sin embargo, como se puede ver en el cuadro de las prestaciones, se puede observar que las prestaciones actuales respecto a la tecnología UMTS son pobres, pero que tienen gran aceptación en telefonía móvil (Europa, Asia, USA). Y se prevee

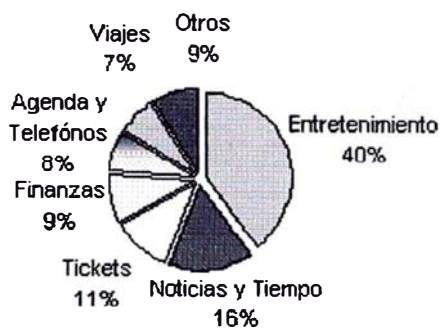
que siga creciendo hacia el 2010 llegando a ser cerca al 50% del uso de internet (móvil).

- Por otro lado en los cuadros anteriores se observa que el crecimiento previsto de tecnología 3G (UMTS) será hasta un 4% siendo las otras tecnologías predominantes, esto se podría interpretar como un uso intensivo de servicios basados en contenidos, pero principalmente en texto, no en video exclusivamente por parte de la población mundial.
- Lo que si se evidencia es un crecimiento notable de los servicios móviles y del uso creciente de internet e internet móvil. Pero no necesariamente un crecimiento intensivo de servicios multimedia.

Anexo 13. Preferencias Multimedia del Consumidor y Potencial de m-commerce (Comercio por Internet Móvil)

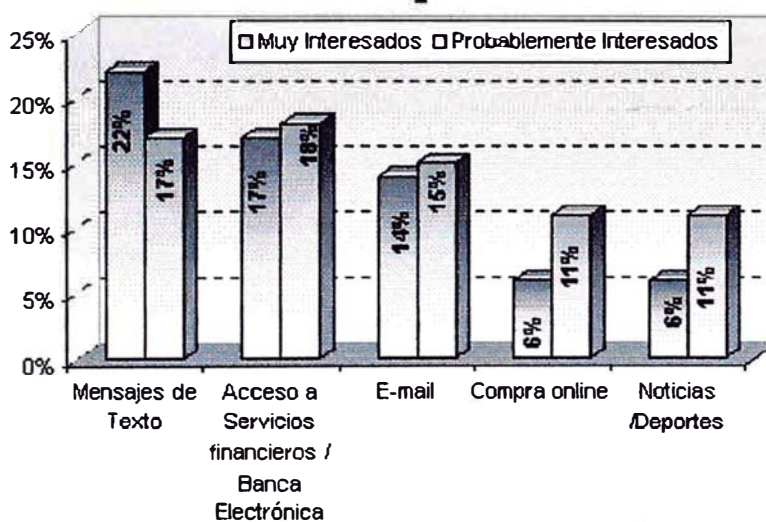
Preferencias Actuales Multimedia : caso imode

Uso de iMode por aplicaciones



Fuente UMTS Forum

Preferencias multimedia de los usuarios: Entrevista de Strategy Analytics



Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

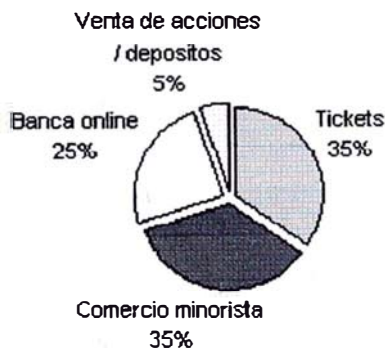
- En el caso de iMode (Japón), las preferencias son principalmente ligadas al entretenimiento 40%, seguidas por el acceso a noticias e

información del tiempo 16%, el uso de m-commerce como la compra de tickets es del orden del 11%, el cual es muy pequeño.

- Sin embargo en el interés hacia los servicios tradicionales como mensajes de texto, email y noticias del tiempo y deportes constituye un 42% . siendo el interés por las compras on-line de 6%. Es interesante sin embargo el potencial del acceso a servicios financieros de banca electrónica con un 17%.
- Debe tomarse con cuidado estas cifras, dada las características culturales, socioeconómicas de los pobladores japoneses que puede diferir de las preferencias occidentales.

Perspectivas Comercio Móvil por Internet hacia 2004

Perspectivas m-commerce 2004



Año	2004
Tickets	350
Comercio minorista	350
Banca online	250
Venta de acciones / depósitos	50

Millones de usuarios - Fuente UMTS Forum

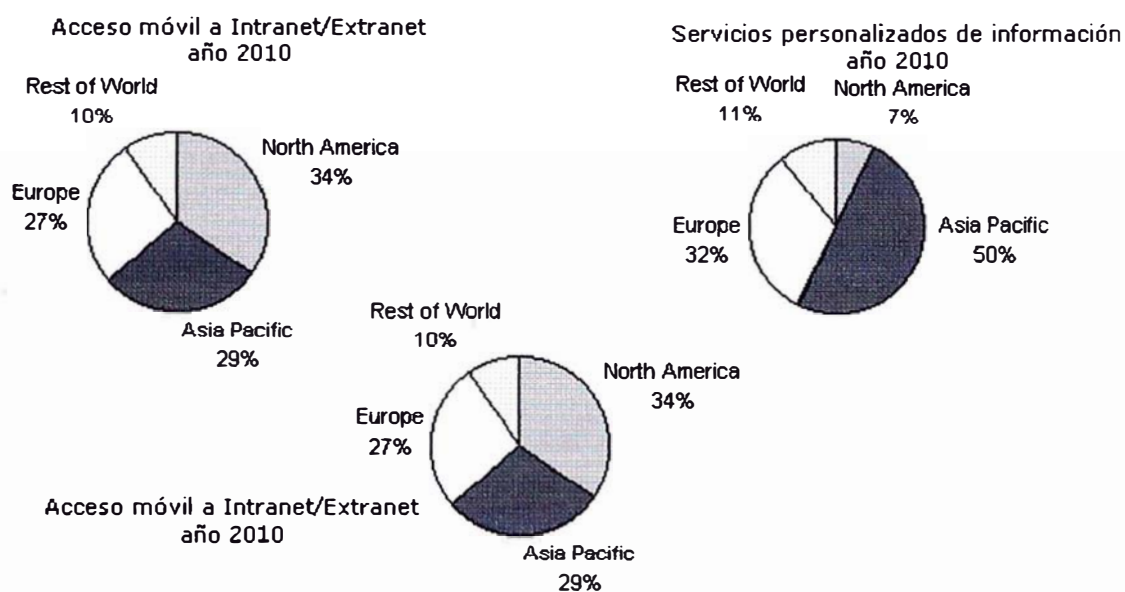
Evolución del mercado de acceso a Datos

	2001	2003	2005	2007	2010
Suscripciones (M)					
Servicios personalizados de información y entretenimiento	0	20,7	58,5	168,2	311,1
Acceso Móvil a Intranets / Extranets	0,1	7,2	25,8	92,4	258,2
Servicios Mensajes Multimedia	0	6,9	27,3	79,4	128,5

Fuente: Telecompetition Inc., July 2000

Anexo 14. Previsiones al año 2010 del Uso de Servicios de Datos por Regiones

Distribución regional de servicios de Datos - previsión año 2010



Distribución regional de servicios de Datos - previsión

Año 2010	North America	Asia Pacific	Europe	Rest of World
Servicios personalizados de Información y entretenimiento	22,6	155	100,2	33,3
Servicios Mensajes Multimedia	20,7	49,5	43,9	14,5
Acceso Móvil a Intranets / Extranets	89,1	74,3	69,7	25,1

Millones de usuarios - Fuente: Telecompetition Inc., July 2000.

América Latina

Previsión Crecimiento de Mercado Datos móviles América Latina - Millones de Usuarios -

	2001	2002	2003	2004	2005
Servicios personalizados de Información y entretenimiento	0	0	0	0,68	2,81
Acceso Móvil a Intranets / Extranets	0	0	0	0,32	1,4
Servicios Mensajes Multimedia	0	0	0	0,45	1,72
	2006	2007	2008	2009	2010
Servicios personalizados de Información y entretenimiento	4,95	9,06	9,75	11,9	16
Acceso Móvil a Intranets / Extranets	3,17	5,78	8,39	12,1	16,03
Servicios Mensajes Multimedia	3,37	5,78	6,22	7,53	9,12
Fuente: Strategy Analytics - 2000					

Anexo 15. Datos de las Compañías que Conforman Telefónica Internacional (inicios año 2000)

DATOS DE LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO TELEFÓNICA INTERNACIONAL DE ESPAÑA S. A.				
Compañía	País	Población (Mill.)	Servicios Prestados	Competencia
CTC	Chile	14,8	Telefonía básica, Larga Distancia, Teléfonos Públicos, Telefonía Móvil, Alquiler y venta de equipos y terminales, Televisión por cable, Radiobúsqueda y Transmisión de datos.	Todos los servicios de Telefonía en Chile están liberalizados.
TASA	Argentina	16,6	Telefonía básica, Larga Distancia, Telefonía Móvil, Radiobúsqueda, Páginas amarillas y otros servicios de valor añadido.	Los servicios de Telefonía básica y de Larga Distancia nacional e internacional están en régimen de monopolio hasta nov. 99, a través de una de las dos licencias existentes para su explotación. El resto de los servicios están liberalizados.
Telefónica del Perú	Perú	24,6	Telefonía básica, Larga Distancia, Telefonía Móvil, Radiobúsqueda y Televisión por cable.	Sector liberalizado.
CRT	Brasil	9,52 ⁽¹⁾	Telefonía básica, Telefonía Móvil, Alquiler de líneas de transmisión de datos, Páginas amarillas, Servicio GDD, Servicio de valor añadido e inserción de anuncios en prensa.	Los servicios prestados en el estado de Rio Grande do Sul no están abiertos a la competencia, excepto en móviles.
CANTV	Venezuela	23,2	Telefonía básica, Larga Distancia, Teléfonos Públicos, Telefonía Móvil, Centros de telecomunicaciones públicas, Redes privadas, Servicios de Telefonía rural, Transmisión de datos y servicios de información de guías.	Los servicios prestados de Telefonía básica y de Larga Distancia nacional e internacional y conmutada están en régimen de monopolio hasta el 2000. El resto de los servicios están liberalizados, exceptuando la Telefonía Móvil donde existe un duopolio.
TLD	Puerto Rico	3,8	Servicios de larga distancia.	Sector liberalizado.
Cablevisión	Argentina	35,6	Televisión por cable.	Sector liberalizado.
T y C	Argentina	35,6	Contenidos audiovisuales y medios de comunicación.	Sector liberalizado.
Infonet	EE.UU.	N/A	Transmisión de Datos.	Sector liberalizado.
Contactel	Portugal	10	Radiobúsqueda.	Sector liberalizado.
TUPR	Puerto Rico	3,8	Servicios de larga distancia intraísta e internacional por satélite y radio.	Sector liberalizado.
TYSSA	Argentina	36,1	Consultoría de telecomunicaciones.	Sector liberalizado.
Telesp Participações	Brasil (Sao Paulo)	34,1 ⁽¹⁾	Telefonía local y larga distancia intrarregional y Transmisión de datos.	Monopolio hasta inicio operaciones compañías espejo (local e intrarregional) y Embiatel (intrarregional) a partir de julio 99. 1/1/2002 apertura total del mercado a nuevos entrantes y a actuales concesionarios y compañías espejo si cumplen las metas anticipadamente; entrada de las compañías espejo en el resto de regiones si cumplen sus metas de 31/12/2003; entrada de las actuales concesionarias en el resto de regiones si cumplen sus metas de 31/12/2003.
Telesudeste Celular Participações	Brasil (Rio de Janeiro, Espirito Santo)	16,6 ⁽¹⁾	Telefonía celular.	Duopolio hasta el 1/1/2001 en que se licitaran licencias PCS.
Telestel Celular Participações	Brasil (Bahia, Sergipe)	14,5 ⁽¹⁾	Telefonía celular.	Duopolio hasta el 1/1/2001 en que se licitaran licencias PCS.
Telesp Celular Participações	Brasil (Sao Paulo)	34,1 ⁽¹⁾	Telefonía celular.	Duopolio hasta el 1/1/2001 en que se licitaran licencias PCS.
Telefónica El Salvador	El Salvador	6,1	Telefonía básica, Larga Distancia, Telefonía Móvil y Transmisión de datos.	Sector liberalizado.

(1) Población exclusiva en el área de cobertura.

Fuente: www.telefonica.es/index/comun/memmanual.html, año 2000

Anexo 16. Tamaño del Mercado de Telefónica Internacional (inicios año 2000)

TAMAÑO DEL MERCADO. GRUPO TELEFÓNICA INTERNACIONAL									
SOCIEDAD	Líneas en servicio			Clientes celulares			Clientes TV Cable		
	31-DIC-98	var 98/97	31-DIC-97	31-DIC-98	var 98/97	31-DIC-97	31-DIC-98	var 98/97	31-DIC-97
CTC	2.649.786	10,7 %	2.393.707	554.225	151,8 %	220.070	280.570	94 %	256.524
TASA	3.905.353	1,8 %	3.837.125	840.471 (1)	10,1 %	763.273	—	—	—
TELEFÓNICA DEL PERÚ	1.555.746	-5,5 %	1.645.920	504.939	57,8 %	319.706	705.200	21,0 %	252.225
TELESP+ CT&C PUA	6.407.452								
CRT (2)	2.435.600	39,4 %	2.031.306	552.658	53,8 %	359.344			
TELESDESTE CELULAR (3)				772.141	—	—			
TELEESTE CELULAR (4)				226.785	—	—			
TELEFÓNICA EL SALVADOR (5)				20.352	—	—			
TOTAL GESTIONADAS	15.956.940	79,1 %	8.905.559	3.470.671	108,6 %	1.662.295	595.770	15,1 %	508.749
CANTV	2.835.854	-3,2 %	2.702.609	639.107	70,5 %	374.875			
TELESP CELULAR				2.804.220	—	—			
CABLEVISION (5)							1.501.997	44,0 %	1.043.111
TOTAL	18.572.794	60,0 %	11.611.167	5.913.998	190,3 %	2.037.268	2.087.767	34,5 %	1.551.860

(1) Los clientes celulares a 31/12/98 incluyen 624.814 clientes de MÓVIPHONE y 227.658 clientes de TÓP.

(2) Los clientes celulares a 31/12/98 incluyen 542.693 clientes telefónicos y 229.448 procedentes de KUALCEL.

(3) Incluye los clientes celulares de las operadoras de Telerj (Rio de Janeiro) y Telesp (Espírito Santo).

(4) Incluye los clientes celulares de las operadoras de Telebahia (Bahía) y Telengibre (Serapietá).

(5) El proceso de fusión-escisión concluyó el 1/7/98, por lo que los datos de diciembre 1998 no son comparables con diciembre 1997.

(6) Telefónica El Salvador comenzó a ofrecer el servicio Móvil al día 1 de diciembre de 1998.

Negocios Internacionales

A) cierre del ejercicio, **Telefónica Internacional** participa en la gestión de más de 18,5 millones de líneas, lo que representa un crecimiento interanual del 60% derivado principalmente de la toma de control de **Telesp Participações** que concluyó 1998

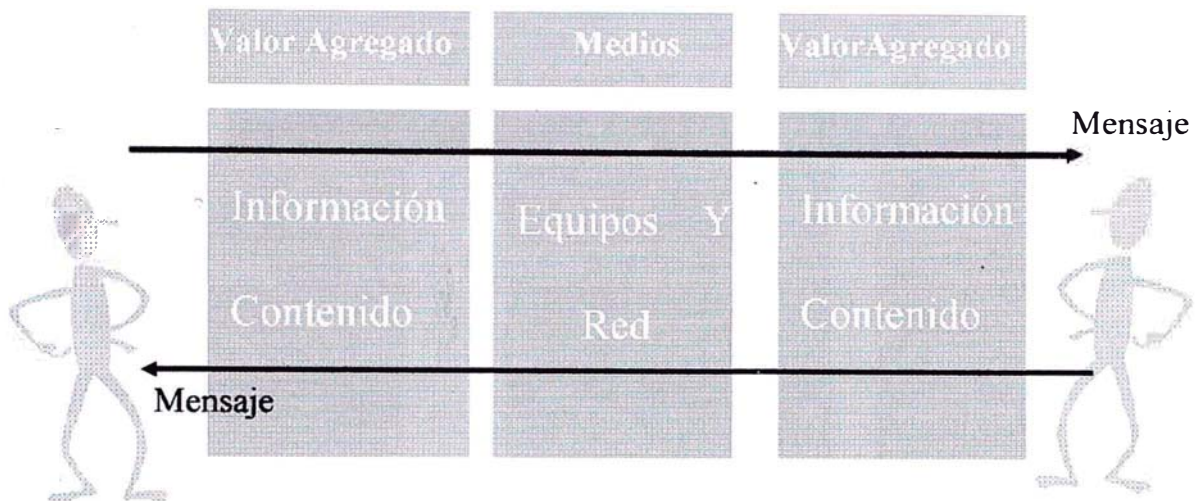
con una planta en servicio superior a 6,4 millones de líneas. La entrada de la compañía en Brasil ha permitido también ampliar significativamente la cartera de clientes celulares del **Grupo** al cerrar 1998 con más de 5,9 millones de clientes, tres veces más que el número de los gestionados en el ejercicio anterior.

Fuente: <http://www.telefonica.es/index/comun/memmanual.html>, año 2000

Anexo 17. Evolución de Factores del Negocio de las Telecomunicaciones (inicios año 2000)

	PASADO	PRESENTE	FUTURO
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Telefonía Fija	Telefonía Fija Telefonía Móvil Multimedia e Internet Transmisión de datos	Tecnología inalámbrica Servicios interactivos Servicios Valor Añadido (Internet)
TECNOLOGIA	Cable de cobre Trasmisión de Voz	Cable de fibra óptica Satélites Digitalización	Móvil Satélital Tecnología inalámbrica Voz, Datos, Imágenes Convergencia Servicios Identificación Unica
ECONOMIA	No Escala Mundial Monopolio Estatal Costo Alto Operación e Instalación Tarifa por Tiempo Uso	Escala Regional y Global Libre Competencia Empresa Privada Costo Mediano Operar y renovación Tarifa por Tiempo Uso Tarifa Flat	Negocio Escala Mundial Libre Competencia Alianzas Estratégicas Costos Bajos Operar y Renovar Tarifa Flat
POLITICA	Estatización Alta Regulación local	Regulación local Org. Internacional	Regulación Org. Internacional,
CLIENTE	Mercado Local Percepción Alto Costo Serv. Telefonía Necesidad: Comunicar Voz a Distancia	Regional y Mundial Percepción Bajo Costo Exige Calidad Atención Necesidad: Comunicar Voz, Datos, Imágenes a Distancia	Mercado Mundial Exige Valor Añadido Exige Alta Calidad Necesidad: Comunica Multimedia en Tiempo Real Distancia
INTEGRACION	Hacia Atrás (al Proveedor Insumos)	Hacia Adelante (al Cliente Final)	Hacia Adelante (al Contenido, Cliente)
LIDERAZGO	Fábrica Equipos de Telecomunicación (Medio)	Prestadoras Servicios Telecomunicación Fijo, Móvil, Cable	Genera Valor Añadido Internet, e-commerce, contenido

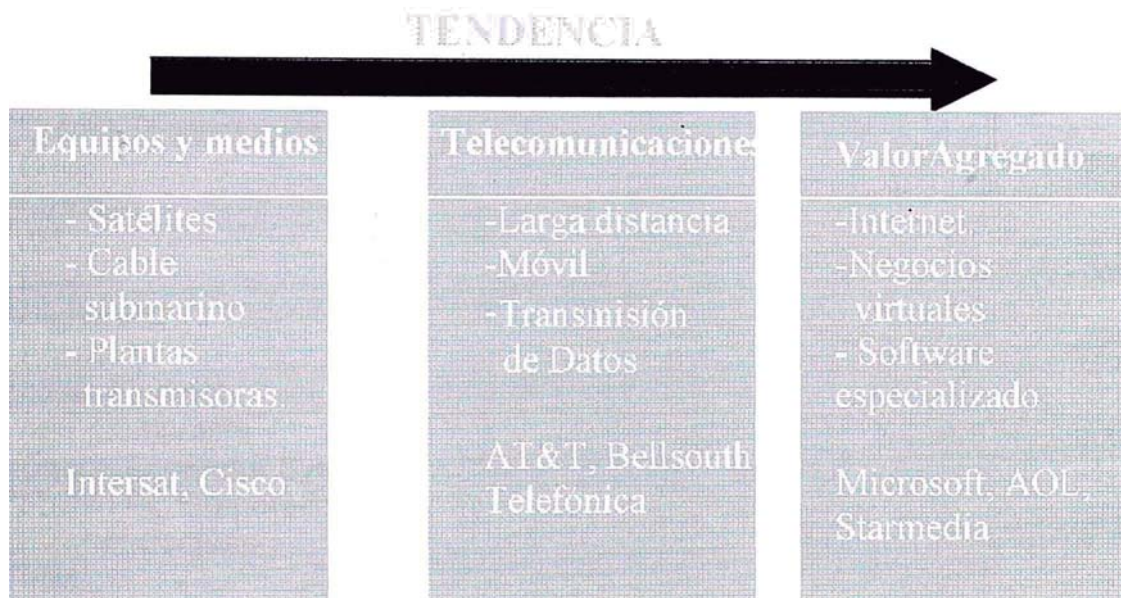
Anexo 18. Esencia del Negocio de las Telecomunicaciones



Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- El negocio de Telecomunicaciones envuelve todo aquello que permite que un ente emisor proporcione mensajes a un ente receptor, siendo este mensaje en cualquier medio, a través de cualquier forma : , sonido, lenguaje, imágenes, texto, u otros que puedan aparecer. Y en algunos casos facilitar que estos puedan contestar al mensaje emitido, estableciéndose una comunicación a distancia (Telecomunicación).
- Se puede ver también que no solo está referido al transporte sino también a proporcionar valor agregado a la comunicación, como contenidos o servicios que mejoren el objetivo del emisor y el receptor, enviar un mensaje comprensible , claro, con valor. Estos servicios adicionales, pueden ser información, contenidos u otros.

Anexo 19. Visión del Negocio de las Telecomunicaciones



Se puede interpretar el cuadro de la siguiente forma:

- La tendencia de las Telecomunicaciones a proporcionar creciente valor añadido sobre los medios de telecomunicación, equipos y servicios de acarreo de señales, como servicios interactivos de internet, software especializado, etc.

Anexo 20. Empresas que Producen Equipos de Telecomunicaciones a Nivel Mundial

Algunas empresas que producen equipos de telecomunicaciones a nivel mundial son:

Lucent Technologies
Cisco
Compaq
3M
Intel
Digital PC
Ericsson
Alcatel Indetel
AST Computers
Canon Computer Systems
Fujitsu PC Corporation
Hewlett-Packard
IBM
Motorola
Siemens Microelectronics
Sun Microsystems
Unisys
Xerox

Fuente: Industrias de las Telecomunicaciones - Comisión Federal de Telecomunicaciones (México - <http://www.cft.gob.mx/>)

Anexo 21. Empresas que Brindan Servicios de Telecomunicaciones a

Nivel Mundial

Algunas empresas que brindan servicios de telecomunicaciones a nivel mundial son:

Alestra
AT&T
Avantel
British Telecom
GTE
ITT Hartford
Teléfonoica
Sprint
MCI WorldCOM
Teléfonoica
NEXTEL
IUSACELL
Maxcom
Miditel
Nortel
QUALCOMM

Fuente: Industrias de las Telecomunicaciones - Comisión Federal de Telecomunicaciones (México - <http://www.cft.gob.mx/>)

Anexo 22. Empresas que Brindan Servicios de Valor Añadido a Nivel

Mundial

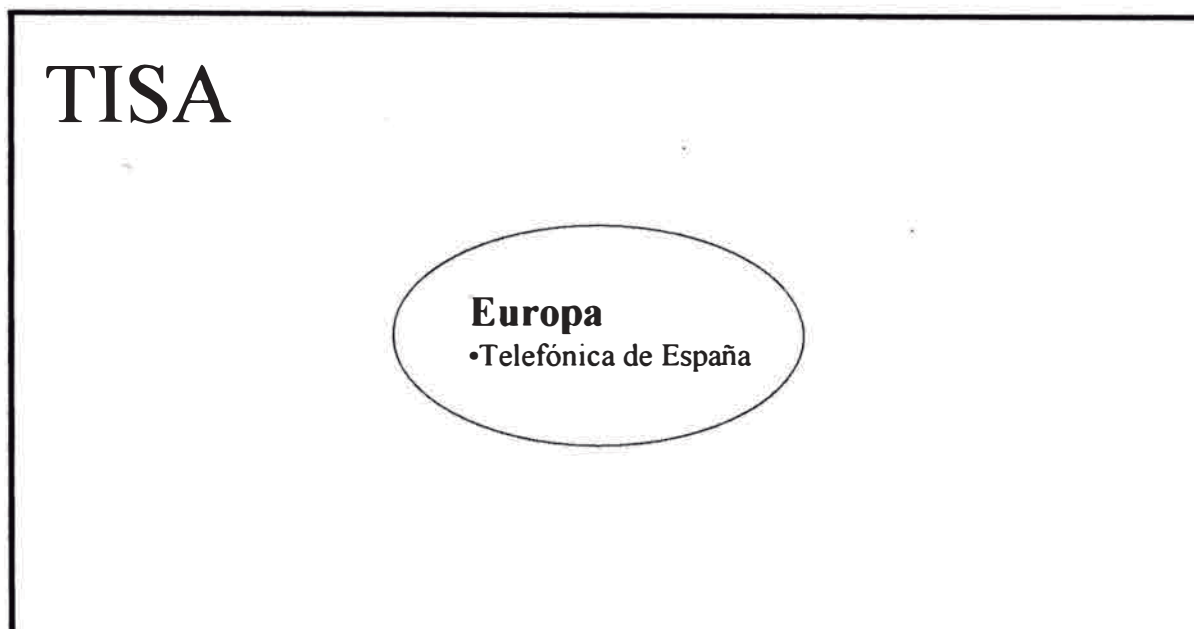
Algunas empresas que brindan servicios de valor añadido a nivel mundial son:

American On-Line
Starmedia
Terra
RCP Red Científica Peruana
Microsoft
Lotus
MCI WorldCom
Oracle Corporation
Novell
E*Trade
SkyTel
Sprint
UUNET Technologies
NCIC / DontCom Technologies
Yahoo
Altavista
Amazon

Fuente: Industrias de las Telecomunicaciones - Comisión Federal de Telecomunicaciones (México - <http://www.cft.gob.mx/>)

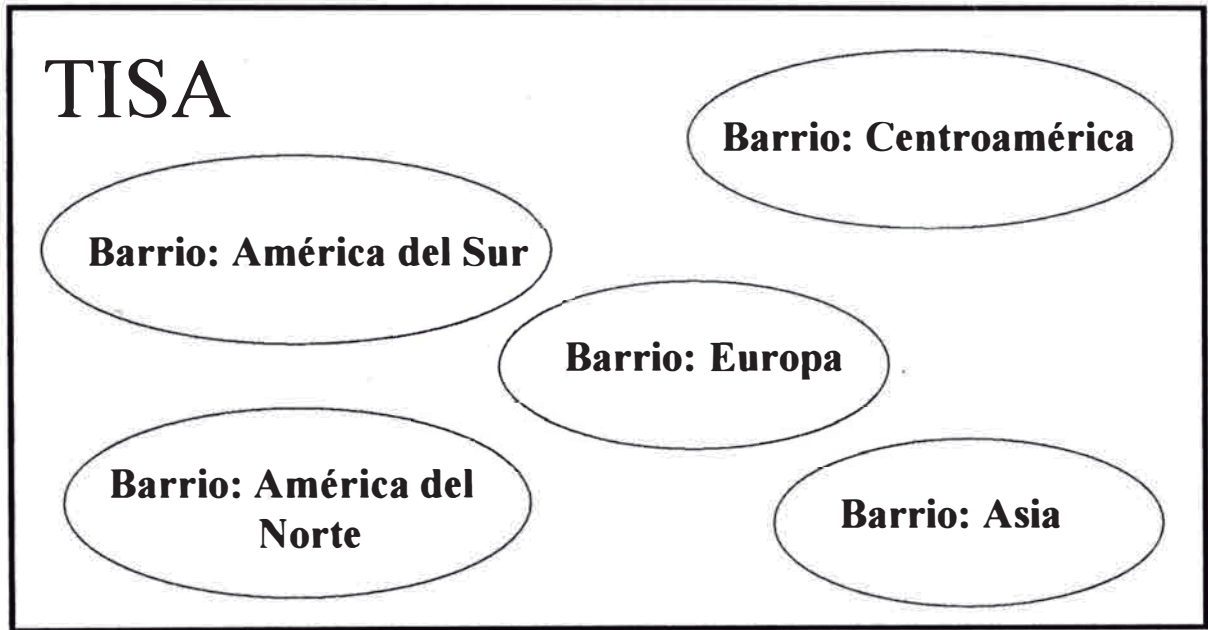
Anexo 23. El Entorno Pasado, Presente y Futuro de Telefónica

Entono Pasado



Entono Presente





Anexo 24. Análisis de Los Factores del Medio Ambiente

ANALISIS EXTERNO

CRITERIOS	OCURRENCIA / TENDENCIA	INFLUENCIA
FUERZAS SOCIALES		
Tendencia Organizacionales	Hacia la Globalización y alto grado de uso de información para la toma de decisiones.	Oportunidad
Demográfico	Población mayoritariamente joven en los países de latinoamérica. Buscan entretenimiento de acuerdo a su edad	Oportunidad
FUERZAS TECNOLOGICAS		
Convergencia de los Servicios	Los Servicios de Voz, Datos, Imágenes y Texto Convergen a Un Solo Medio, Frontera Difusa entre Telecomunicaciones y Sistemas	Oportunidad
Tecnología Inalámbrica y Móvil	Obsolescencia de las redes fijas, que están siendo sustituidas por la tecnología inalámbrica PCS y Móvil Satelital.	Riesgo
Uso Creciente del Internet	Ha incrementado el uso de las telecomunicaciones	Riesgo
Comercio Electrónico	Identificación Unica del Cliente, independientemente del proveedor Integración de Proveedores de Contenido con Proveedores de Servicio Creación de nuevos tipos de negocios, como comercio virtual, escuelas virtuales, Teletrabajo, etc.	Oportunidad
Digitalización, Capacidad Transmisión	Aumento de la capacidad de transmitir datos a un menor costo. Uso de Fibra Optica y redes de alta velocidad (Internet2)	Oportunidad
FUERZAS ECONOMICAS		
Tarifas	Orientación y Exigencia del Mercado a Tarifas FLAT por los servicios	Riesgo
Mercado	Liberación del mercados, Libre Competencia, orientación geoeconómica.	Oportunidad
Mercado Global	Crecimiento del número de líneas telefónicas y del sector servicios.	Oportunidad
Regulaciones comerciales	Eliminación de aranceles por bloques económicos, que tienden a globalizarse, organismos reguladores internacionales.	Oportunidad
Comercio Electrónico, Moneda Internet	Reducción del uso de dinero físico por dinero virtual.	Oportunidad
Crisis Económica	Crisis Económica en América Latina, Baja del Poder Adquisitivo	Riesgo
Formación de Alianzas Estratégicas	Necesidad Creciente de Establecer Alianzas Estrategicas	Oportunidad
FUERZAS POLITICAS		
Gobierno	Inestabilidad política de los gobiernos de Sudamérica.	Riesgo
Apertura Política Gobierno	Procesos de privatización, Mercado Brasileño, nuevos retos.	Oportunidad
Normas Regulatorias	Reformas jurídicas que tienden a eliminar los monopolios.	Riesgo

Anexo 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Nota: Los valores de la ponderación son los siguientes: 1 = riesgo mayor, 2 = riesgo menor, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad mayor.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades y Riesgos	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. Demanda no satisfecha de productos tradicionales en los países donde Telefónica tiene participación (Latinoamérica)	0.05	4	0.20
2. Participación en nuevos procesos de privatización (Asia, Latinoamérica)	0.10	3	0.30
3. Incremento del uso de las telecomunicaciones por negocios que hacen uso de internet (Convergencia de los Servicios)	0.05	3	0.15
4. Aumentar su participación como proveedor de servicios de Internet Alto potencial de Crecimiento de Internet en Latinoamérica	0.15	3	0.45
5. Mantener el mercado cautivo ofreciendo servicios de valor agregado Adicionales como Teletrabajo, Telemarketing, etc	0.20	4	0.80
Riesgos			
6. Libre competencia en los mercados, pérdida del monopolio	0.10	1	0.10
7. Integración de empresas que brindan servicios vía internet con otras empresas de telecomunicaciones (Red), poca difusión en AL	0.20	1	0.20
8. Desplazamiento de la tecnología de redes fijas por la inalámbrica. planta mayoritariamente de red fija a nivel IberoAmérica	0.10	2	0.20
9. Orientación y Exigencia del Mercado a Tarifas FLAT por los servicios	0.05	2	0.10
10. Crisis Económica en América Latina e Inestabilidad Política, Reformas Antimonopolio	0.05	2	0.10
	0.95	25	2.60

Anexo 26. Identificación de Fortalezas y Debilidades (Parte I)

ANALISIS INTERNO

AREAS FUNCIONALES	SITUACION ACTUAL	INFLUENCIA
ADMINISTRACION		
Planificación	Existe planificación a largo plazo	Fortaleza
Motivación	Políticas de premios	Fortaleza
Cultura Organizacional	Baja Identificación con la Empresa	Debilidad
Tiene una orientación global	Vision global del negocio	Fortaleza
Gestión Técnico Administrativa	Es eficiente, hay personal técnico capacitado	Fortaleza
Esquema de control	Rápida toma de acciones correctivas	Fortaleza
MARKETING		
Imagen	Identificación rápida del servicio	Fortaleza
Publicidad	Continua promoción	Fortaleza
Cobertura de clientes	Internacional, se da a nivel país, (cliente cautivo)	Fortaleza
Fidelidad de los clientes	Hay un mercado compartido	Debilidad
Calidad de productos	No califica como Servicio de Calidad	Debilidad
Cobertura de los productos	A nivel de Iberoamérica	Debilidad
Programa de innovación	Proactiva al cambio, nuevos productos	Fortaleza
Programa de mejoramiento del Productos	Existe planificación a largo plazo	Fortaleza
Red de Distribución	Cuenta con una amplia red de distribución	Fortaleza
Fuerza de Ventas	Existe una amplia infraestructura de venta	Fortaleza
Servicio Post Venta	Atención rápida al cliente / muchos reclamos	Debilidad
Política de precios	Tiene facturación por tiempo de uso	Debilidad
OPERACIONES		
Logística de entrada	Lento sistema de compras, 1 a 6 meses	Debilidad
Instalaciones	Existe una amplia infraestructura de RED	Fortaleza
Economías de escala	Hay una economía de escala	Fortaleza
Costo del servicio de Transmisión	Costo mínimo de la transmisión	Fortaleza
Flexibilidad en las Operaciones	La complejidad de las operaciones no permite tener flexibilidad en las operaciones	Debilidad
FINANZAS/CONTABILIDAD		
Margen Operativo	Cuenta con un muy buen margen del 60%	Fortaleza
Margen Neto Utilidad	El margen de utilidad es aceptable : 23%	Fortaleza
Rentabilidad del Activo	es baja, del orden del 5%, obsolescencia	Debilidad
Rentabilidad del Capital	Del orden del 31%, para los dueños	Fortaleza
Solidez Financiera	146%, cubre 1.46 veces su deuda a largo plazo	Fortaleza
Apalancamiento Financiero	61%, lo cual indica que puede financiarse	Fortaleza
Grado Propiedad de los Dueños de TISA	18%, lo cual es grave, tentación para externos	Debilidad

Identificación de Fortalezas y Debilidades (Parte II)

TECNOLOGIA		
Nivel de Tecnología medular con relación a la Tecnología de punta	No se está haciendo uso de la última tecnología de comunicación (por mantener bajos costos)	Debilidad
Acceso a las fuentes de innovación en la tecnología	A nivel corporativo tiene acceso a las fuentes de innovación	Fortaleza
Cultura informática de los trabajadores	No hay nivel aceptable de cultura informática	Debilidad
Aprovechamiento de tecnología de información	No está integrado de la mejor manera bajo uso para la toma de decisiones	Debilidad
Cultura Informática de la gerencia	No hay nivel aceptable de cultura informática	Debilidad
SISTEMAS DE INFORMACION		
Uso de Sistemas de Información para Toma de Decisiones	No hay un uso intensivo de los Sistemas de Información para la Toma de Decisiones EIS	Debilidad
Existencia de Director de Sistemas de Información	Existe en TISA una Gerencia Encargada de los Sistemas de Información de la compañía	Fortaleza
Datos Actualizados en Línea	Los Sistemas de Tarea Crítica Actualizan en Línea la Información	Fortaleza
Conocimiento de las mejores prácticas en sistemas de información en el mercado	No hay un conocimiento actualizado de las mejores prácticas en sistemas de información para empresas del sector telecomunicaciones	Debilidad
Los cambios en los sistemas de información son ágiles para soportar las campañas de ventas	Los sistemas legacy (antiguos) no ofrecen flexibilidad para el cambio e incorporación de nuevas campañas, demora la implantación	Debilidad

Anexo 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Nota: Los valores de la ponderación son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
Fortalezas y Debilidades	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
Fuerzas			
1. Cobertura Internacional (IberoAmérica), Clientes Cautivos 20 millones	0.15	4	0.60
2. Amplia Red de Distribución de Servicios, Canales de Venta	0.10	3	0.30
3. Planta Fija, Móvil A nivel iberoamérica	0.15	4	0.60
4. Hace uso de economías de escala	0.10	3	0.30
5. Solidez Financiera	0.10	4	0.40
Debilidades			
6. No califica como servicio de calidad (percepción Cliente)	0.10	1	0.10
7. Facturación por Tiempo de Uso (percepción de tarifas caras)	0.05	2	0.10
8. No tiene fidelizado al Cliente	0.10	1	0.10
9.Planta con diversa tecnología, baja rentabilidad del activo 5%	0.05	2	0.10
10.Grado de Propiedad del orden del 18%, tentación a OPAS	0.10	1	0.10

1.00	25	2.70
------	----	------

Anexo 28. Matriz FORD (Fortalezas , Debilidades, Oportunidades, Riesgos)

OPORTUNIDADES	RIESGOS
<p>1. Aumentar su participación como proveedor de servicios de Internet</p> <p>Alto potencial de Crecimiento de Internet en Latinoamérica</p> <p>2. Mantener el mercado cautivo ofreciendo servicios de valor agregado</p> <p>Adicionales como Teletrabajo, Telemarketing, etc</p>	<p>1. Integración de empresas que brindan servicios via internet</p> <p>con otras empresas de telecomunicaciones (Red), poca difusión en AL</p> <p>2. Crisis Económica en América Latina e Inestabilidad Política, Reformas</p> <p>Antimonopolio</p>

FORTALEZAS

<p>1. Cobertura Internacional (IberoAmérica), Clientes Cautivos 20 millones</p> <p>2. Planta Fija, Móvil A nivel iberoamérica</p>	<p>Aprovechar la Planta Fija y Móvil para ser el líder en Acceso Internet en Iberoamérica, Aprovechar el gran potencial de crecimiento, Orientar los servicios al valor añadido (contenidos)</p> <p>Aprovechar la amplia cobertura a nivel sudamérica para crear nuevos servicios de valor añadido que no pueda ofrecer la competencia, el gran número de clientes permitirá hacerlo a gran escala</p>	<p>Aprovechar la amplia cobertura y red instalada para negociar alianzas estratégicas con proveedores de contenidos ya existentes (Microsoft, AOL), evitar que sean competencia en Iberoamérica</p> <p>Reducir el riesgo del capital invertido en América Latina, buscando nuevos mercados: ASIA, EEUU, aprovechar la red para ofrecer servicios de cobertura mundial</p>
--	---	--

DEBILIDADES

<p>1. Grado de Propiedad del orden del 18% , tentación a OPAS</p> <p>2. No tiene fidelizado al Cliente</p> <p>percepción baja calidad</p>	<p>Aprovechar su potencial financiero, comprando empresas proveedoras de contenidos, ofreciendo al mercado hispano una opción alternativa a los proveedores anglosajones</p> <p>Fidelizar al Cliente a través de servicios adicionales, promociones, premios especiales por permanencia con Telefónica</p> <p>Cambiar la imagen de baja calidad por una imagen progresista y de servicio al cliente. 242</p>	<p>Evitar la posibilidad de una oferta de compra hostil, a través de asegurar la propiedad de la empresa, condición óptima para una Oferta Pública de Compra de Acciones (OPAS), aprovechar la solidez financiera (inversión \$ 20 mil millones)</p> <p>Ofrecer nuevos servicios a fin de evitar que sean aprovechados por la competencia, especialmente la oferta de servicios de valor añadido (Anticiparse a la Competencia)</p> <p>Mejorar la calidad a tal grado que le permita ingresar con fuerza a nuevos mercados (ASIA, EEUU)</p>
---	--	---

Anexo 29. Ratios Financieros de Telefónica Internacional (Año 2000)

ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Margen Operativo	60%		
igual a		$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ingresos Operativos}}$	$\frac{267774}{443131}$
Margen Neto Utilidad	23%		
igual a		$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operativos}}$	$\frac{101589}{443131}$
Rentabilidad del Activo	5%		
igual a		$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{101589}{1960115}$
Rentabilidad del Capital	31%		
igual a		$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$	$\frac{101589}{327234}$
Solidez Financiera	146%		
igual a		$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Pasivo a Largo Plazo}}$	$\frac{1661070}{1134766}$
Apalancamiento Financiero	61%		
igual a		$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{1194691}{1960115}$
Grado Propiedad de los Dueños de TISA	18%		
igual		$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$	$\frac{362374}{1960115}$

Fuente : www.telefonica.com.es

Anexo 30. Visión del CEO actual de Telefónica (Año 2002)

Carta de Cesar Alierta , Presidente de Telefónica (CEO)

Memoria Anual, 2001. Grupo Telefónica

Estimado accionista:

Resumir en esta carta los principales hitos de la gestión de Telefónica durante el ejercicio 2001, sin antes realizar un breve repaso al entorno global y sectorial en que se han producido, no trasladaría en su plenitud el verdadero valor de los logros alcanzados por nuestra Compañía.

El sector mundial de las telecomunicaciones se encuentra en una fase de profundos cambios estructurales que afectan a múltiples dimensiones del negocio, desde la tecnológica hasta la propia financiera. Cambios que convergen en un fenómeno o reto de desarrollo futuro conocido como la Sociedad de la Información, y que para los operadores se va a traducir en nuevas oportunidades de crecimiento orgánico mediante el despliegue de los servicios de Banda Ancha, que posibilitarán, al mismo tiempo, la captación de nuevos clientes y mercados.

Sin embargo, este panorama prometedor para el sector exige a los operadores unas capacidades, tanto de conocimiento del negocio como financieras, de las que no todos disponen en estos momentos. De hecho, durante el año 2001, tanto los clientes como los mercados de valores han mostrado su sensibilidad hacia este nuevo entorno del sector, discriminando los primeros mayoritariamente en favor de los operadores tradicionales, y los segundos, hacia aquellos que han presentado una mejor salud financiera. En ambos casos, Telefónica ha sabido estar preparada para ganar una ventaja

diferencial dentro del sector europeo, incluso a pesar del ciclo económico adverso a nivel internacional.

En efecto, el año 2001 se ha caracterizado por un sensible empeoramiento del clima económico internacional que, agravado por los atentados terroristas del pasado 11 de septiembre, ha terminado por reflejar tasas de crecimiento por debajo de las expectativas en las principales economías occidentales. Latinoamérica, también, ha sufrido una ralentización en los crecimientos de sus principales economías, con una situación especialmente crítica en Argentina.

Esta coyuntura macroeconómica negativa ha incidido de forma relevante en el comportamiento de los mercados de valores mundiales, que, hasta la fecha, registran la tercera crisis bursátil más profunda de la historia, con caídas de los principales índices, que en el 2001, oscilaron entre el 10% y el 25%.

En este entorno bursátil, el sector de las telecomunicaciones ha sufrido por segundo año consecutivo una corrección bajista, fruto no sólo del deterioro de la situación económica global, sino también de las dificultades financieras de numerosos operadores, algunos de ellos referentes del sector.

Telefónica, por su parte, ha sido la operadora que mejor comportamiento en bolsa ha registrado en el año 2001, entre las grandes incumbentes europeas. Nuestra Compañía ha salido reforzada de la crisis que ha afectado a las operadoras de telecomunicaciones y se encuentra en una posición sólida para aprovechar las oportunidades que se deriven del posible proceso de reestructuración del sector.

Mientras que en 1999 Telefónica se situaba en el puesto quince del ránking mundial del sector, por capitalización bursátil, en la actualidad es una de las diez mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, con una deuda muy por debajo de la que mantienen sus principales competidores europeos.

En el ámbito de los resultados correspondientes al pasado ejercicio 2001, Telefónica demostró su capacidad para generar resultados de calidad y flujos de caja crecientes, y ello, a pesar del elemento diferencial que supuso el impacto de la crisis argentina en las cuentas anuales de nuestra Compañía.

Los ingresos de Telefónica en 2001 se elevaron a 31.053 millones de euros, lo que supone un 9% más que en 2000. Este crecimiento, unido a un estricto control de los gastos, hizo posible alcanzar un beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de 12.804 millones de euros, el 7,4% por encima del mostrado en el ejercicio precedente.

El resultado operativo del Grupo Telefónica creció el 9,5%, hasta situarse en 5.430 millones de euros y el flujo de caja libre aumentó más del 218%, hasta cerca de 2.300 millones de euros, lo que sitúa a Telefónica a la cabeza entre las principales operadoras europeas, en términos de rentabilidad sobre el capital invertido.

Como consecuencia de la crisis en Argentina y de los menores resultados extraordinarios, el beneficio neto del Grupo Telefónica disminuyó un 15,9%

hasta situarse en 2.107 millones de euros. Dicha reducción no se hubiese producido sin la confluencia de estos efectos no recurrentes.

En concreto, el efecto de la devaluación del peso argentino ha supuesto un impacto negativo en el año 2001 de 369 millones de euros en la cuenta de resultados de Telefónica y un efecto adicional de 1.424 millones de euros en los recursos propios, como resultado de la aplicación de las recomendaciones de los principales organismos internacionales de contabilidad.

En lo que respecta a la base de clientes, principal activo de Telefónica y uno de los pilares fundamentales de su estrategia de crecimiento, Telefónica cuenta en la actualidad con más de 78 millones de clientes y opera en todas sus líneas de actividad en 17 países.

En el año 2001 la base de clientes total aumentó cerca del 15%, con la incorporación de más de 9,3 millones de nuevos clientes, fruto, por un lado, de la favorable evolución de la telefonía móvil y, por otro, del aumento de las conexiones fijas en Latinoamérica. Nuestra unidad de móviles, a finales de 2001 contaba con cerca de 30 millones de clientes y Latinoamérica aporta más de 21,6 millones de clientes gestionados a la base total del Grupo.

Esta diversificación en la estructura de la base de clientes favorece la solidez de Telefónica y es clave en nuestra fortaleza competitiva. De hecho, Telefónica es hoy en día la única compañía, entre sus homólogas europeas, que obtiene cerca del 50% de su EBITDA fuera de su país de origen.

Durante el ejercicio 2001 este carácter de compañía multidoméstica se ha afianzado. Así, gracias a un importante esfuerzo de gestión e inversión,

Telefónica logró anticipar los requisitos que solicitaba el regulador brasileño, Anatel, para conceder nuevas licencias y propiciar, así, la expansión del Grupo en Brasil fuera ya del área de São Paulo. Con ello, Telefónica se sitúa en una posición única para profundizar su continuo desarrollo en Latinoamérica.

Del mismo modo, Telefónica, a través de su unidad de móviles, alcanzó en 2001 un acuerdo con su socio Portugal Telecom para unir sus activos de móviles en Brasil y crear, así, la primera compañía de telefonía móvil del país.

Junto con Brasil, México es una baza fundamental en la expansión latinoamericana de Telefónica. Durante el año 2001 el Grupo realizó su primera incursión en el mercado mexicano mediante la compra de los activos celulares de Motorola. Ya a comienzos de 2002, el Grupo firmó un acuerdo de principios para la ampliación de su negocio en aquel país, lo que permitirá presentar una oferta de ámbito nacional de telefonía móvil celular.

En Europa, Telefónica mantiene su interés por el mercado alemán, donde ha comenzado a operar recientemente en telefonía móvil bajo la marca Quam, y ha adoptado las decisiones precisas para evitar un impacto negativo en Italia, a la espera de la disponibilidad de la tecnología UMTS.

Como eje de su estrategia presente y futura, Telefónica se ha propuesto liderar la revolución digital, centrándose en la satisfacción de sus clientes, la innovación de sus productos y servicios, la diversificación geográfica y de negocios, el reforzamiento de los contenidos y las redes y en un modelo de crecimiento rentable, que procure flujos de caja y rentabilidades crecientes.

Telefónica cree firmemente que la convergencia tecnológica y de los segmentos de la comunicación, informática y contenidos, en torno a la Banda Ancha, va a convertirse en el motor de la Sociedad de la Información. Los esfuerzos realizados por la Compañía en 2001 para la implantación del ADSL han situado a España en la vanguardia europea en cuanto a desarrollo y crecimiento de la Banda Ancha, lo que demuestra que estamos preparados para liderar el proceso en los mercados en los que operamos.

Y lo queremos hacer generando confianza. Confianza que para el cliente debe traducirse en calidad y cumplimiento. En claridad y desarrollo profesional para nuestros más de 160.000 empleados, a los que una vez más quiero agradecer su esfuerzo y dedicación. Confianza que debemos traducir en contribución y cercanía para las sociedades en las que operamos y para usted, accionista, en rentabilidad y transparencia.

En nombre del Consejo de Administración de Telefónica agradezco esa confianza que ha depositado en la Compañía.

Anexo 31. Situación de Telefónica Memoria Año 2001)

Cifras Actuales del Grupo Telefónica al año 2002

Telefónica es el operador de telecomunicaciones líder en el mundo de habla hispana y portuguesa y, en diciembre de 2001 se constituía como el segundo operador europeo por capitalización bursátil. Además, ocupa el cuarto lugar del ranking mundial del sector en cuanto a creación de valor, entre 1996 y 2000, con un incremento de la rentabilidad media por año del 43 por ciento.

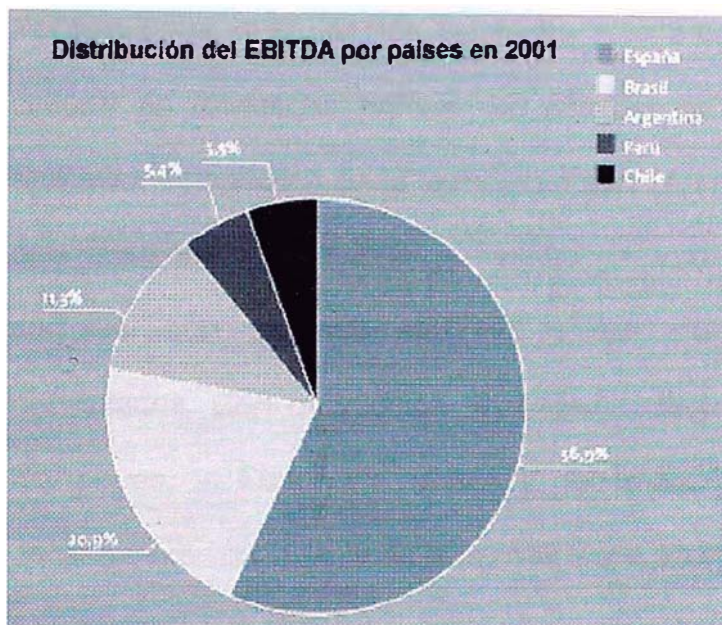
Ofrece servicios en 49 países. Sus mercados más importantes se encuentran en España y en Latinoamérica, aunque en los últimos años ha incrementado su presencia a otras regiones, como Europa y la Cuenca Mediterránea (Marruecos), básicamente a través de licencias de telefonía móvil, CRM y servicios para empresas. Con menor volumen de negocio, Telefónica está presente en mercados de Asia, República Sudafricana y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda), con actividades de Internet (Terra Lycos), CRM (Atento) o Media y contenidos (Admira).

En América, los mercados más importantes están en Argentina, Brasil, Chile y Perú, países a los que pronto podrá incorporarse México, donde Telefónica ha ido adquiriendo un papel creciente en los últimos meses. También desarrolla negocios en Canadá, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. La adquisición de Lycos y el hecho de que la nueva empresa Terra Lycos opere en 43 países ha

permitido, por otra parte, un mayor asentamiento tanto en Estados Unidos como en Canadá, además de reforzar el posicionamiento en numerosos mercados de rápido crecimiento de América, Europa y Asia.

En Europa, Telefónica ha afianzado su presencia con la obtención de licencias de tercera generación UMTS en Alemania, Austria, Italia y Suiza. A ésto hay que añadir la prestación de servicios para empresas en Austria, Alemania e Italia, y los servicios de Internet ofrecidos por Terra Lycos. En la Cuenca Mediterránea, más concretamente en el norte de África (Marruecos), Telefónica desarrolla negocios relacionados con móviles, CRM y distribución comercial (Telyco).

Telefónica S.A es una empresa totalmente privada y cuenta con más de un millón de accionistas directos. Sus acciones cotizan en el mercado continuo de las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las bolsas de Londres, París, Frankfurt, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires, São Paulo y SEAQ Internacional de la Bolsa de Londres.



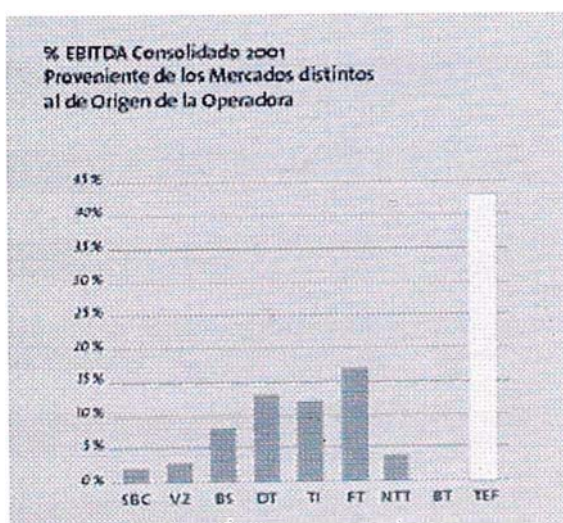
Una empresa multidoméstica y global

Como operador global en los sectores de telecomunicaciones, Internet y medios de comunicación, Telefónica suministra una extensa gama de servicios en un amplio conjunto de actividades: telefonía fija, telefonía móvil, servicios para empresas, creación y distribución de contenidos y servicios a través de Internet y de medios audiovisuales, comercialización de directorios y guías, servicios de CRM, comercio electrónico, comunicaciones submarinas de ancho de banda, etc.

Además, consciente de la velocidad con la que evolucionan las nuevas tecnologías ligadas a la comunicación, Telefónica desarrolla una importante actividad en el ámbito de la innovación tecnológica a través de Telefónica Investigación y desarrollo (I+D). La investigación y el desarrollo son consideradas piezas clave para identificar los factores que van a influir en la evolución de los distintos negocios del Grupo.

Por otra parte, la Fundación Telefónica lleva a cabo una activa labor social y cultural en diferentes países. Su objetivo es desarrollar al máximo las aplicaciones sociales de la tecnología con el fin de fomentar la igualdad de oportunidades y contribuir a mejorar la vida de personas y colectivos sociales, con especial atención a los grupos más desprotegidos y necesitados. Con proyección en España, Argentina, Brasil, Chile, Perú y Marruecos, la Fundación ofrece y desarrolla proyectos y actividades en consonancia con las respectivas realidades nacionales a través de entidades fundacionales autónomas, pero vinculadas por una misma filosofía, unos objetivos comunes y una metodología de trabajo similar.

Telefónica se ha convertido en los últimos años en una empresa multidoméstica y global. Global porque desarrolla una oferta integrada de todo tipo de servicios de telecomunicación, aprovechando al máximo las sinergias y las economías de escala, y multidoméstica porque ofrece en cada uno de los países una oferta muy adaptada a cada mercado.



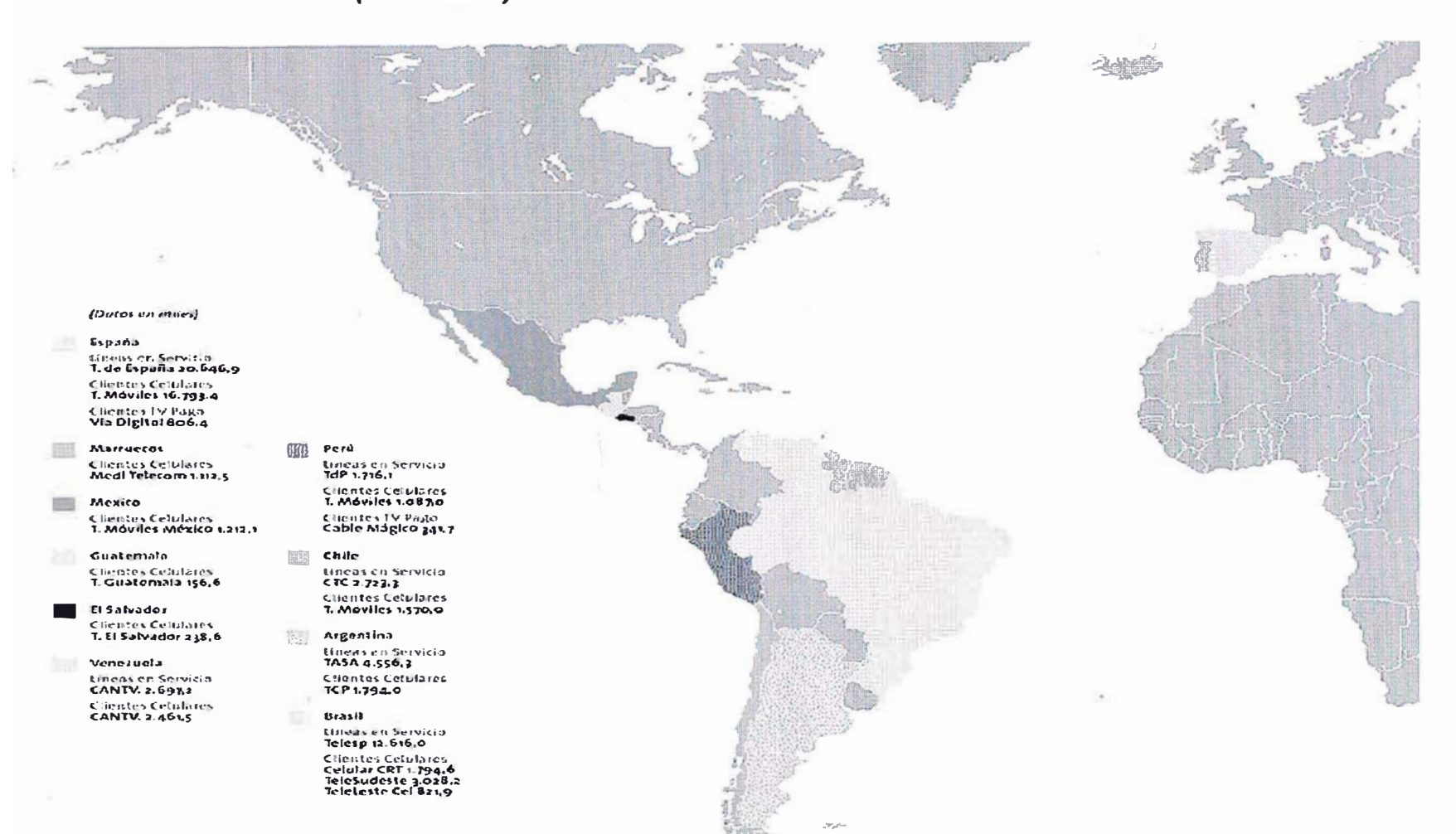
Se observa así que Telefónica es el único operador incumbente en todos los países relevantes para su negocio.

78 millones de clientes y 161.000 empleados

Toda la gestión de la Telefónica está orientada hacia el cliente, ya sea de empresa como residencial, y sus productos y servicios están diseñados para satisfacer cualquier necesidad de comunicación en cualquiera de los países en donde trabaja.

En la actualidad, Telefónica tiene 78,3 millones de clientes totales en todo el mundo, de los que 44,9 millones son de telefonía fija, 32,2 millones de telefonía móvil, y 1,14 millones de televisión de pago. Una cartera de clientes que crece año tras año y que prevé alcanzar la cifra de 100 millones en 2004. Telefónica cuenta, además, con 161.527 profesionales en todo el mundo, distribuidos por líneas de negocio y países. Por su cualificación, experiencia y profesionalidad, están considerados como uno de los principales activos del Grupo.

Presencia en el Mundo (Año 2002)



Líder en Sus Mercados, Organización de la Empresa Año 2002

Telefónica está organizada por líneas de actividad globales, que tienen como objetivo ser líderes en sus respectivos ámbitos de mercado, y que están coordinadas desde un centro corporativo. Esta organización permite a Telefónica conjugar la flexibilidad que aporta la autonomía operativa de las partes con la solidez que le otorga una dirección coordinada y el aprovechamiento de las sinergias.

En esta estructura organizativa, Telefónica, S.A. ostenta la condición de sociedad matriz y cabecera del Grupo Telefónica, y desarrolla sus negocios fundamentalmente a través de sociedades filiales dependientes directamente de ella, que son a su vez cabecera de otras empresas con actividad en la misma área de negocio.

Así, el negocio de la telefonía fija en España está gestionado por Telefónica de España, mientras que Telefónica Latinoamérica se encarga del mercado en esta última región.

Los negocios de comunicaciones móviles de todo el mundo se integran en Telefónica Móviles S.A., que abarca tanto los mercados españoles como los latinoamericanos, europeos y de la Cuenca Mediterránea.

Las guías y directorios se integran en Telefónica Publicidad e Información (TPI); los negocios de Internet se gestionan a través de Terra Lycos; los servicios de datos y servicios para empresas en Telefónica Data; los de

CRM en Atento y los de producción y difusión de contenidos a través de medios audiovisuales en Admira.

Por otra parte, Emergia se ha convertido en la línea de actividad dedicada a proporcionar Servicios de Comunicaciones de Gran Ancho de Banda, a través de un anillo submarino de fibra óptica de alta capacidad en Latinoamérica y Estados Unidos.

Construyendo confianza

Durante el año 2001 el Grupo Telefónica ha puesto en marcha su proyecto institucional de "Dirección por valores", cuyo objetivo ha sido sacar a la luz los pilares corporativos e institucionales con los que vertebrar las relaciones con sus principales grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y la sociedad.

Para identificar estos valores, el Grupo ha realizado una investigación interna, tomando como muestra todas las compañías y países en los que está presente. Además, se han tenido en cuenta las investigaciones cualitativas y cuantitativas sobre el Grupo realizadas en los últimos diez años, con objeto de extraer las principales fortalezas de una institución histórica.

Como resultado de las investigaciones, el Grupo Telefónica asume un compromiso público: aspirar a que sus accionistas, clientes, empleados y sociedades de los países en las que opera, confíen en ella por su capacidad de asumir y cumplir sus compromisos.

Esta Confianza declina de distinta manera en cada uno de los distintos grupos de interés:

- * Para el accionista, la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia

- * Para los clientes, en calidad de servicio y cumplimiento de las promesas

- * Para los empleados, en claridad en la relación y desarrollo profesional

- * Para la sociedad en su conjunto, en cercanía, compromiso y contribución que desemboca en la responsabilidad social.

Como complemento, el Grupo Telefónica ha iniciado el proyecto institucional de "Reputación Corporativa" para identificar y acotar los riesgos y oportunidades que puedan incidir en el buen nombre de la Compañía.

Expectativas Futuras

Las pautas de futuro que van a guiar la gestión del Grupo tienen como objetivo consolidar a Telefónica como uno de los operadores globales de telecomunicaciones de referencia a escala mundial. Van a continuar en la línea mantenida a lo largo del ejercicio 2001 y se van a apoyar en tres ejes de actuación fundamentales: profundizar en el desarrollo de los negocios, optimizar los procesos de gestión y aprovechar las oportunidades de crecimiento del Grupo.

El Gran Objetivo Interno: Una gestión más eficiente

Para optimizar la gestión y aprovechar al máximo las economías de escala, se va a profundizar en las políticas de mejora de la eficiencia que ya se han descrito para 2001 y que se plasman en la mejora de la eficiencia, entendida tanto desde el punto de vista operativo (mejora de los procesos) como desde

el punto de vista financiero. Estas actuaciones van a estar guiadas por una política de contención de costes y por una correcta materialización de las sinergias.

En este sentido van a desempeñar un papel esencial las estrategias horizontales, en línea con las expuestas: Logística, Compras, Inmobiliario, Gestión de Servicios Compartidos, Sistemas de Información, etc. La consolidación de los Centros Corporativos País será una herramienta básica en este modelo.

El Objetivo Externo: Desarrollar los negocios

La evolución de las plataformas de negocio va a estar basada, por un lado, en aumentar el crecimiento de los "naturales" (fija, móvil, datos) y, por otro, en capturar todo el potencial de los nuevos negocios, siempre enfocados hacia un crecimiento rentable.

Las fortalezas de Telefónica en los negocios tradicionales le permiten obtener resultados sólidos en los escenarios de bajo crecimiento, en tanto que la variada cartera de opciones (Banda Ancha, Contenidos) le aseguran la captura de valor en los escenarios de crecimiento.

Para aumentar el volumen de negocio en los mercados tradicionales se va a llevar a cabo una permanente innovación de productos y servicios, con especial atención al desarrollo de servicios de valor añadido. Además, se va a hacer frente a la competencia mediante una política comercial activa, con un énfasis especial en el desarrollo de los canales de relación y venta online.

En nuevos negocios, la Banda Ancha va a merecer una atención muy especial como evolución natural del negocio de la telefonía fija. Internet es un fenómeno global que ha venido para quedarse, que posibilita nuevas formas de ocio y de hacer negocio y que tiene en la Banda Ancha una vía de gran potencial para generar valor. De ahí la apuesta decidida del Grupo Telefónica por este negocio.

El desarrollo del negocio de Banda Ancha se va a realizar a través de la implantación de la tecnología ADSL para telefonía fija, y de las tecnologías GPRS y UMTS para telefonía móvil. Para 2005, la Compañía espera incorporar cerca de 13 millones de clientes de Banda Ancha, de los cuales en torno a 4 millones serán clientes de ADSL, y 8,5 de GPRS y UMTS.

La tecnología ADSL presenta un enorme potencial de crecimiento en el futuro y supone, además, un importante refuerzo de la posición de Telefónica en el acceso, frente a los operadores de cable. Sobre esas infraestructuras de Banda Ancha, y además de los servicios de acceso rápido a Internet, se soportarán otros muchos servicios avanzados tales como Redes Privadas Virtuales IP, Servicios Multimedia Interactivos o distribución de contenidos audiovisuales.

Por su parte, UMTS va a abrir las puertas a los servicios móviles multimedia. Telefónica se va a situar en toda la cadena de valor (acceso, provisión y contenidos de valor añadido), lo que se va a concretar tanto en lo que respecta a ADSL como a los servicios GPRS y UMTS. En este sentido, en marzo de 2002, se anunció la creación de una Unidad Corporativa de Contenidos.

En el negocio de móviles, el objetivo es consolidarse como uno de los principales operadores globales, para lo cual la estrategia tendrá como metas el fortalecimiento del actual liderazgo en el mercado español, la consolidación del liderazgo en Latinoamérica y el incremento selectivo de la presencia en Europa. Todo ello, sobre la base del crecimiento rentable.

El fortalecimiento del liderazgo en España se va a realizar a través del incremento de la penetración de los servicios 2,5G, la introducción de nuevos productos y servicios de Internet para móvil, la consolidación de e-mocion como líder en el mercado WISP, el lanzamiento de la red GPRS y el gradual despliegue de la red UMTS.

En Latinoamérica, las estrategias van a estar guiadas a incrementar la fidelización de los clientes, intensificar las acciones en el segmento de empresas y mejorar las sinergias de las operaciones. Se abordarán, asimismo, proyectos de crecimiento, pero siempre sobre la óptica del crecimiento rentable.

Por lo que respecta a Europa, se van a desarrollar acuerdos de roaming para ofrecer servicios GPRS, se va a continuar con la política de compartir infraestructuras con otros operadores para reducir costes, se van a desarrollar nuevos canales de distribución y se van a aprovechar todas las ventajas del servicio WISP que se ha desarrollado en España (e-mocion) así como del portal móvil de Internet.

Estas actuaciones van a estar guiadas por una decidida orientación del negocio hacia el cliente, en un doble sentido. Por un lado, se va a continuar haciendo una segmentación estratégica del mercado para ofrecer a cada

nicho de mercado una oferta innovadora y competitiva en precio y calidad, potenciando la efectividad comercial con una fuerza de ventas dedicada y una utilización estratégica de las capacidades de márketing.

Por otro lado, se va a potenciar el valor de los negocios como Grupo, presentando al mercado ofertas integradas y combinadas de servicios, con un catálogo completo de productos y servicios, capaces de cubrir todas las necesidades. La oferta de Telefónica se va a posicionar, así, en toda la cadena de valor (acceso, provisión y contenidos de valor añadido).

Oportunidades de crecimiento

Telefónica ha manifestado su objetivo de alcanzar los 100 millones de clientes en el año 2004. Este objetivo se va a acometer a través del crecimiento que van a continuar experimentando las líneas de negocio, aprovechando las ventajas de escala, al tiempo que a través de adquisiciones que proporcionen crecimientos rentables.

El objetivo es consolidar a Telefónica como líder de su mercado natural (el mercado de habla hispana y portuguesa), donde se desarrollará una expansión selectiva, y aprovechar las ventajas de la comunicación interactiva.

Respecto del liderazgo en el mercado natural, uno de los primeros retos de Telefónica es Brasil 2002, la apertura del mercado brasileño, que presenta oportunidades de negocio como la creación de un líder de servicios de larga distancia, el desarrollo de servicios de datos y valor añadido para las empresas y la extensión de la red de Banda Ancha por todo Brasil. El cumplimiento de las metas impuestas por ANATEL permite, además de la

captura de nuevos clientes por la extensión del negocio a todo el país a través de la larga distancia y la gestión de datos, la posibilidad de que Telesp pueda ofrecer a sus actuales clientes en São Paulo más y mejores productos y servicios.

Entre las perspectivas de crecimiento resalta, también en Brasil, la Joint Venture con Portugal Telecom para el negocio de móviles, con 10,3 millones de clientes controlados y un potencial de mercado de 95 millones de habitantes (el 56 % de todo Brasil). La empresa resultante será el operador líder en cinco de las seis regiones más prósperas de Brasil, con una cuota de mercado del 60% en los lugares donde opera. Además, será el único operador celular que opera en São Paulo y Rio de Janeiro.

México será otro de los mercados de crecimiento para el Grupo Telefónica, que aspira a convertirse en el segundo operador de telefonía móvil del norte del país.

Anexo 32. Requerimientos de Recaudación y Cobro

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO					Cobros
CO	1				Administración de Saldos
CO	1	1			Administración de Saldos
CO	1	1	1		Administración de Saldos
CO	1	1	1	1	Administración de Saldos
CO	1	1	1	2	Aplicación de pagos y reversiones por línea/cuenta en cuenta corriente
CO	1	1	1	3	Gestión del Saldo Positivo del Cliente
CO	1	1	1	4	Gestión de cuenta corriente de cliente con varias líneas por cuenta
CO	2				Recaudación
CO	2	1			Presentación Cobros (Envío de Saldos al Cobro)
CO	2	1	1		Cobranza de Factura Cíclicas en Ventanilla de Bancos
CO	2	1	1	1	Envío de deuda para cobranza en Ventanilla Bancos
CO	2	1	2		Cobranza por Débito en Cuenta Bancaria
CO	2	1	2	1	Envío de deuda para cobranza en Entidades Bancarias
CO	2	1	3		Cobranza de Facturas Cíclicas en Cajas Propias
CO	2	1	3	1	Envío de deuda para cobranza en Cajas Propias
CO	2	1	4		Cobranza de Facturas Cíclicas en Otras Entidades
CO	2	1	4	1	Envío de deuda para cobranza en Entidades No Bancarias
CO	2	2			Recaudación
CO	2	2	1		Pagos en Caja Propia
	2	2	1	1	Ingreso de pagos de facturas con lápiz óptico o ingreso manual
CO	2	2	1	2	Pago de Facturas Cíclicas
CO	2	2	1	3	Depositos de Garantía
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda
CO	2	2	1	6	Pagos de Otras Empresas
CO	2	2	1	7	Generación de un nuevo documento por cobrar
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta
CO	2	2	1	8	Pago a Cuenta
CO	2	2	1	9	Emisión del comprobante para realizar Pago Parcial
CO	2	2	1	10	Venta de Aparatos
CO	2	2	1	11	Pagos Adelantados
CO	2	2	1	12	Ingreso de Pagos de recordatorio de pago
CO	2	2	1	13	Ingreso de Pagos de recupero
CO	2	2	1	14	Reimpresión de comprobantes de pagos
CO	2	2	1	15	Otros ingresos
CO	2	2	2		Validación Cheques
CO	2	2	2	1	Validación automática de cheques
CO	2	2	3		Anulaciones de Operaciones de Cajas Propias
CO	2	2	3	1	Anulaciones
CO	2	2	3	2	Anulación y consulta on-line de pagos no aplicados
CO	2	2	4		Devoluciones
CO	2	2	4	1	Devoluciones en Caja
CO	2	2	5		Pagos en Cajas Tercerizadas
CO	2	2	5	1	Consulta de la deuda del cliente
CO	2	2	5	2	Impresión de recibos de pago con código de barras
CO	2	2	5	3	Bloqueo y desbloqueo de reintegros
CO	2	2	6		Gestión de Estaciones de Caja y Centros de Recaudación Propios

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	2	2	6	1	Abrir/ Cerrar Cajas
CO	2	2	6	2	Cierre de Caja propias
CO	2	2	6	2	Cierre de Oficina
CO	2	2	6	3	Reapertura de cajas previa al cierre de la oficina comercial
CO	2	2	6	4	Consulta de cierres de caja
CO	2	2	6	5	monitoreo de cajas
CO	2	2	6	6	administración de cajas
CO	2	2	6	7	Pre-Cuadre de caja
CO	2	2	6	8	Diario de Caja
CO	2	2	7		Cobranza de Facturas Cíclicas en Ventanilla de Bancos
CO	2	2	7	1	Recepción de envíos parciales de información de pagos para efectos de reconexiones de servicio
CO	2	2	7	3	Recepción de envíos finales al cierre del día
CO	2	2	7	4	Recepción y validación de archivos de pagos de Débito Automático y Entidades externas bancarias y extrabancarias (Internet, Toledo, SEPSA, EDESUR, etc.) y RapiPago y RapiTasa (cajas Tercerizadas)
CO	2	2	7	5	Recepción de pagos parciales
CO	2	2	7	6	Recepción de recordatorios de pagos
CO	2	2	7	7	Recepción de pagos de cuotas de convenios
CO	2	2	7	8	Cobranza por corresponsalia (entidades recaudadoras en lugares alejados)
CO	2	2	7	9	Generación de archivos de control de rendiciones duplicadas
CO	2	2	8		Cobranza Débito en Cuenta Bancaria
CO	2	2	8	1	Afiliación/Desafiliación al cargo en Cuenta Bancaria (Procesamiento en Lote)
CO	2	2	8	1	Afiliación/Desafiliación al Cargo en Cuenta Corriente (Procesamiento en Línea)
CO	2	2	8	2	Afiliados Activos para Enviar a la Entidad Recaudadora
CO	2	2	8	3	Recepción de archivos de pagos por cargo en cuenta
CO	2	2	8	4	Actualización de pagos por rechazos
CO	2	2	8	5	Afiliados Activos para envío a facturación
CO	2	2	8	6	Verificación de Afiliados y Desafiliados al Cargo en Cuenta
CO	2	2	8	7	Consulta de rechazos de cobros por Débito Automático
CO	2	2	8	8	Consulta de procesos de Débito Automático
CO	2	2	9		Cobranza en Otros Centros Autorizados de Recaudación, (Centros Comerciales, Farmacias, etc)
CO	2	2	9	1	Procesamiento de Cobranza En Centros Autorizados de Recaudación
CO	2	2	9	2	Procesamiento de Cobranza de recibos Fuera de Línea (contingencia en cajas propias)
CO	2	2	9	3	Procesamiento de cobranza en Entidades Prestadoras de Servicios Públicos (Convenio Agua, Luz)
CO	2	3			Recaudación Grandes Clientes
CO	2	3	1		Ingreso de pagos
CO	2	3	1	1	Ingreso de pagos
CO	2	3	1	2	Pagos por canjes de publicidad/ compensaciones/ ente liquidador
CO	2	3	1	3	Ingreso de compensaciones
CO	2	3	1	4	Ingreso y consulta de anticipos
CO	2	3	1	5	Reasignación de anticipos
CO	2	3	1	6	Reporte de anticipos pendientes
CO	2	3	1	7	Fraccionamiento de anticipos
CO	2	3	1	8	Armado de estructura de cuentas de cobranzas
CO	2	3	1	9	Armado de pagos
CO	2	3	1	10	Generación e impresión batch de recibos para grandes clientes
CO	2	3	2		Anulación y Reversión de pagos
CO	2	3	2	1	Anulación o reversión de cualquier tipo de pago
CO	2	3	2	2	Reversión y anulación de pagos por cuenta
CO	2	3	3		Gestión de Grandes Clientes, (Consultas)

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	2	3	3	1	Los grandes clientes pueden realizar cualquier tipo de proceso que se realiza actualmente en la compañía a nivel de línea.
CO	2	3	3	2	Consulta de la deuda a nivel de cuenta
CO	2	3	3	3	Consulta de pagos efectuados por cuenta
CO	2	4			Liquidación Portadoras
CO	2	4	1		Liquidación Portadoras
CO	2	4	1	1	Liquidación Portadoras
CO	2	5			Liquidación y Contabilización de Pagos
CO	2	5	1		Control de Recaudación, Reversiones
CO	2	5	1	1	Mantenimiento de oficinas comerciales propias, cajeros y tesoreros
CO	2	5	1	2	Reversión de pagos aplicados en la cuenta corriente
CO	2	5	1	3	Ajustes de cajas que tuvieron diferencias de arqueos
CO	2	5	1	4	Reversión del pago de la venta al contado (otros ingresos)
CO	2	5	2		Liquidación de la recaudación, (Consolidación)
CO	2	5	2	1	Liquidación de Recaudación en Canales Propios y Externos
CO	2	5	3		Gestión de Diferencias de la recaudación
CO	2	5	3	1	Control de Diferencias
CO	2	5	4		Gestión de Comisiones de la recaudación
CO	2	5	4	1	Registro de Comisiones por Recaudación
CO	2	5	5		Gestión de Depósitos de la recaudación
CO	2	5	5	1	Registro de Depósitos por Recaudación
CO	2	5	6		Contabilización
CO	2	5	6	1	Interface Contable (SAP)
CO	2	6			Tratamiento de Inconsistencias, Rechazos y Anomalías
CO	2	6	1		Gestión de Pagos No Procesados
CO	2	6	1	1	Actualización de pagos no Procesados, (Pendientes)
CO	2	6	2		Gestión de Pagos Anómalos
CO	2	6	2	1	Pagos Dobles
CO	2	6	2	2	Pagos Errados
CO	2	6	2	3	Otros rechazos
CO	2	6	3		Pagos Informados
CO	2	6	3	1	Pago informado
CO	2	6	3	2	Pago comprobado
CO	2	6	4		Reversiones de pagos
CO	2	6	4	1	Reversión automática de pagos bancarios realizados por 112 e internet, ambas con tarjeta de crédito
CO	2	6	5		Gestión de Cheques Rechazados
CO	2	6	5	1	Cheques Rechazados
CO	2	6	5	2	Gestión de cheques rechazados
CO	2	6	5	3	Registro y control de pagos con Cheques
CO	2	6	6		Ingreso manual
CO	2	6	6	1	Ingreso Manual. Corrección, Anulación y Reversión de Pagos
CO	2	6	6	2	Reversión y anulación de pagos por cliente/cuenta/línea
CO	2	6	6	3	El ingreso manual, corrección, anulación, y reversión de reversiones automáticas
CO	2	6	6	4	El ingreso manual, corrección, anulación, reversión y corrección de la reversión de pagos de recordatorios
CO	2	6	7		Gestión de Sellos Apócrifos
CO	2	6	7	1	Sellos Apócrifos
CO	3				Gestión de Impagos
CO	3	1			Escenarios de Tratamiento de Deuda

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	3	1	1		Definición de Escenarios de tratamiento de Deudores
CO	3	1	1	1	Multiempresa
CO	3	1	1	1	Multiproducto
CO	3	1	1	2	Comportamiento de Pago
CO	3	1	1	2	Definición y asignación de Escenarios de Tratamiento de Deuda
CO	3	1	1	3	Administración de Límite de crédito
CO	3	1	1	4	Control de Deuda
CO	3	1	1	5	Gestión de solicitud de eventos y seguimiento de respuestas
CO	3	1	2		Ejecución de la Agenda de tratamiento
CO	3	1	2	1	Telegestión previa al vencimiento de facturas por bajo scoring de pago
CO	3	1	2	2	Telegestión de primer factura
CO	3	1	2	3	Telegestión por rechazo de débito automático
CO	3	1	2	4	Llamada Teleaviso
CO	3	1	2	4	Llamada Telegestión
CO	3	1	2	5	Llamada de Prueba de Corte Total
CO	3	1	2	6	Cobranza Blanca
CO	3	1	2	7	Control de Deuda
CO	3	1	2	8	Evaluación diaria de la deuda morosa por línea
CO	3	1	2	9	Cortes del Servicio
CO	3	1	2	10	Suspensión parcial
CO	3	1	2	11	Reconexión del Servicio
CO	3	1	2	12	Notificaciones de Baja
CO	3	1	2	12	Tratamiento de Baja
CO	3	1	2	13	Envío de documento de deuda
CO	3	1	2	14	Cortes segmentados, (bloqueos, desbloques)
CO	3	1	2	15	Registrar acontecimientos
CO	3	1	3		Subsanación de Deuda
CO	3	1	3	1	Subsanación de Deuda
CO	3	1	3	2	Reinstalación del servicio
CO	3	1	3		Gestión de Promesas de Pago
CO	3	1	3	1	Promesa de Pago
CO	3	1	4		Suspensión de la Facturación
CO	3	1	4	1	Suspensión de la Facturación
CO	3	1	5		Comisiones
CO	3	1	5	1	Comisiones
CO	3	2			Tratamiento de morosos facturado por otras operadoras y transferido
CO	3	2	1		Tratamiento de deuda transferida
CO	3	2	1	1	Gestionar en el Cobrador la deuda transferida por las operadoras locales a TASA
CO	3	3			Envío de Carteras a Agencias/Estudios Externos, (TASA)
CO	3	3	1		Administración de Carteras
CO	3	3	1	1	Mantenimiento de estudios judiciales y tratamiento de asignación de carteras
CO	3	3	1	2	Reasignación de carteras de morosidad
CO	3	3	1	3	Generación de carteras de clientes para los estudios extrajudiciales y judiciales
CO	3	3	1	4	Análisis de la gestión de los estudios extrajudiciales y judiciales
CO	3	3	1	5	Tratamiento de desistidos en gestión extrajudicial y judicial
CO	3	3	1	6	Consulta histórica de carteras de gestión extrajudicial y judicial
CO	3	3	1	7	Seguimiento de pagos gestionados por los estudios extrajudiciales y judiciales
CO	3	4			Gestión de Incobrables

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	3	4	1		Gestión de Incobrables
CO	3	4	1	1	Mantenimiento de parámetros para la reclasificación de deuda propia
CO	3	4	1	2	Consulta de la deuda de clientes incobrables y en legales
CO	3	4	2		Interface con Centrales de Riesgo
CO	3	4	2	1	Generación de interfaces para el sistema de Incobrables / Base de Riesgo
CO	3	5			Reclasificación de Deuda
CO	3	5	1		Reclasificación de Deuda de Terceros
CO	3	5	1	1	Refacturación de la facturación por cuenta y orden de terceros
CO	3	5	1	2	Refacturación de CPP y OLD
CO	3	5	1	3	Control de Deuda
CO	3	5	1	4	Castigo
CO	3	5	2		Reclasificación de Deuda Propia
CO	3	5	2	1	Reclasificación de deuda propia
CO	4				Reclamos y Ajustes, (TASA)
CO	4	1			Ingreso y Administración de Reclamos
CO	4	1	1		Ingreso y Administración de Reclamos
CO	4	1	1	1	Mantenimiento de los motivos de reclamos, imputabilidad y código de responsabilidad
CO	4	1	1	2	Tratamiento de seguridad por usuario, función y monto tanto para la función del sistema de Cobros como para la función de Gestión Comercial.
CO	4	1	1	3	Ingreso y gestión de reclamos
CO	4	2			Ingreso y Administración de Ajustes
CO	4	2	1		Ingreso y Administración de Ajustes
CO	4	2	1	1	Generación de ajustes sobre facturas
CO	4	2	1	3	Cambio de modalidad de pago para reintegros ya emitidos
CO	4	2	1	4	Aplicación de ajustes en cta. cte.
CO	4	2	1	5	Emisión, despacho y control de Notas de Crédito y Notas de Débito+F394
CO	4	2	1	6	Reimpresión de ND/NC por ajustes
CO	4	2	1	7	Generación de reporte de cheques pedidos por reintegros
CO	4	2	1	8	Generación de archivos mensuales de ajustes
CO	4	2	1	9	Consulta de ajustes y refacturaciones por línea y por cuenta
CO	4	2	1	10	Generación de interfaz de Notas de Crédito y Débito para el SAMAD
CO	4	2	1	11	Reversión de transferencia de conceptos de 3eros o cualquier ajuste batch que se haya hecho
CO	4	2	1	12	Reversión de ajustes por transferencia para clientes DATA, Prestadores y UNE
CO	4	3			Cambio de Fecha de Vencimiento
CO	4	3	1		Cambio de Fecha de Vencimiento
CO	4	3	1	1	Generación de cambios de vencimiento individuales sobre facturas impagas
CO	4	3	1	2	Generación de cambios de vencimiento masivos sobre facturas impagas
CO	5				Acuerdos de Financiamiento de Deuda, (Convenios)
CO	5	1			Configuración de Acuerdos
CO	5	1	1		Configuración de Planes
CO	5	1	1	1	Configurar Planes
CO	5	1	1	2	Detalle de Financiamiento
CO	5	2			Administración de Acuerdos
CO	5	2	1		Evaluación y Proyección de Acuerdos
CO	5	2	1	1	Evaluar y Proyectar Financiamientos de Deuda
CO	5	2	2		Generación de Acuerdos
CO	5	2	2	1	Registrar Financiamientos de Deuda
CO	5	2	2	2	Emisión de cuponeras, (chequeras)

N0	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	5	2	2	3	Generación de ajustes por intereses de capitalización, financiación y mora por pago tardío de cuotas
CO	5	2	3		Repactación de Acuerdos
CO	5	2	3	1	Refinanciación de Deuda
CO	5	2	4		Anulación de Acuerdos
CO	5	2	4	1	Anulación de Financiamientos
CO	5	2	4	2	Inclusión de cuotas en facturas posteriores para convenios caídos
CO	5	2	5		Gestión de Preacuerdos
CO	5	2	5	1	Preacuerdos con Agencias Prejudiciales
CO	5	2	5	1	Ingreso de convenios por terceros
CO	5	2	6		Cancelación Anticipada
CO	5	2	6	1	Cancelación anticipada de convenios
CO	5	3			Generación de Cuotas
CO	5	3	1		Pago de cuotas
CO	5	3	1	1	Ingreso e imputación del pago de las cuotas
CO	5	3	1	2	Reversión de cuotas aplicadas del convenio
CO	5	3	1	3	Verificación de secuencia de cuotas de convenios
CO	6				Interfaces
CO	6	1			Con el Sistema de Reclamos
CO	6	1	1		Reclamos de Facturación Cíclica
CO	6	1	1	1	Registro de Reclamo
CO	6	1	1	2	Aprobación de Reclamo Procedente/ Improcedente
CO	6	2			Gestión Comercial
CO	6	2	1		Bajas
CO	6	2	1	1	Envío a comercial de propuestas de baja final para su tratamiento final y toma de decisión si procede la baja o no
CO	6	2	2		Reconexiones
CO	6	2	2	1	Envío a comercial de propuestas de alta de reinstalación por pago de deuda que originó el pedido de baja final, comercial determina si procede o no la reinstalación definitiva
CO	6	2			Sistemas de Red
CO	6	2	1		Desconexiones
CO	6	2	1	1	Registro de orden de corte parcial o total (unidireccional o bidireccional) en módulo de ordenes de corte/reconexión (activación)
CO	6	3			Facturación
CO	6	3	1		Envío de Cargos para Facturar
CO	6	3	1	1	Mantenimiento de tasas de interés por pago fuera de término
CO	6	3	1	2	Cobro moras por pagos atrasados
CO	6	3	1	4	Generación de cargos por Reconexión del Servicio
CO	6	3	1	5	Cargo Moras para la facturación
CO	6	3	1	6	Cargo de Reconexiones para la facturación
CO	6	3	1	7	Cargo de intereses para la facturación
CO	6	3	1	8	Cargo de devolución intereses para la facturación
CO	6	3	1	9	Cargo de devolución por pago adelantado
CO	6	3	1	10	Cargo de devolución por pago doble
CO	6	3	1	11	Envío de cuotas de financiamiento a la Facturación
CO	6	3	2		Envío de Información a Facturación
CO	6	3	2	1	Deuda anterior para la facturación
CO	6	3	2	2	Estado de Facturas Guías
CO	6	3	2	3	información de número de ciclos en Morosidad para calificación interna del cliente

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	6	3	2	4	envío de Información a Scoring
CO	6	3	2	5	generación de Stop de Facturación por deuda
CO	6	3	2	6	Transferencia de cargos no recurrentes (NRC) a Facturación
CO	6	3	3		Recepción de cargos desde Facturación
CO	6	3	3	1	Interface con Sistema de FACTURACION
CO	6	4			Contabilidad
CO	6	4	1		Generación de Asientos por Recaudación
CO	6	4	1	1	Interfaces a Sistemas Contables (SAP)
CO	6	5			Transmisión de Información con Entidades Externas
CO	6	5	1		Transmisión Centrales Riesgo
CO	6	5	1	1	Centrales de Riesgo
CO	6	5	2		Transmisión Agencias Prejudiciales/Judiciales
CO	6	5	2	1	Agencias de Cobro Prejudiciales
CO	6	5	3		Sistema de Llamadas Automáticas
CO	6	5	3	1	Interface con Plataformas vocales
CO	6	5	4		Entidades de Correos
CO	6	5	4	1	Interface con Permissionarios
CO	6	5	5		Interfaz con Guías
CO	6	5	5	1	Envío Deuda Guías
CO	6	5	6		Interfaz con Sistema Gestión Documental, (SAMAD)
CO	6	5	6	1	Interface Sistema SAMAD
CO	6	5	7		Interfaz con COTA, GALA
CO	6	5	7	1	Administración de topes de Incomunicación a enviar a Cota/Gala
CO	6	5	7	2	Interface con Sistemas COTA / GALA
CO	6	5	8		Interfaz con Impuestos
CO	6	5	8	1	Interfaces a Impuestos
CO	6	5	9		Interfaz con Sistema de Liquidación de Terceros
CO	6	5	9	1	Interface con Sistema de Liquidación a Terceros (SSEVA / CARRIERS)
CO	6	5	10		Interfaz con Sistema SIVETEL
CO	6	5	10	1	Generación de interfaz para Sivetel por cargos cobrados en factura Telefónica
CO	6	5	11		Interfaz para deuda Transferida a Telefónica de otras Operadoras
CO	6	5	11	1	Interface con deuda transferida por otras operadoras a Telefónica
CO	6	5	12		Interfaz con estudios jurídicos
CO	6	5	12	1	Interface con Estudios Jurídicos
CO	6	5	13		Interfaz con Bases de Riesgo
CO	6	5	13	1	Interface con Sistema de Incobrables / Base de Riesgo
CO	6	5	14		Interfaz con Data Warehouse
CO	6	5	14	1	Interface con Datawarehouse
CO	6	5	15		Plataforma abierta
CO	6	5	15	1	Plataforma abierta
CO	7				Consultas e Informes
CO	7	1			Pagos
CO	7	1	1		Consultas de Pagos
CO	7	1	1	1	Reporte de consulta de pagos no aplicados
CO	7	1	1	2	Consulta de pagos por cliente
CO	7	1	1	3	Consulta de cheques ingresados por pagos
CO	7	2			Informes de Gestión
CO	7	2	1		Herramienta de Control de Gestión
CO	7	2	1	1	Generación de información para control y gestión

NO	N1	N2	N3	N4	FUNCION
CO	7	2	2		Consultas y reportes de Gestión de Deuda
CO	7	2	2	1	Consultas y reportes de seguimiento
CO	7	2	2	1	Consultas y Reportes
CO	7	2	3		Consultas e Informes de Recaudación
CO	7	2	3	1	Liquidación de Recaudación en Canales Propios y Externos
CO	7	2	3	2	Consulta de estados de procesos de la recepción y validación de los archivos de pagos
CO	7	2	3	3	Emisión de reportes de cobranzas aplicadas
CO	7	2	3	3	Consulta de las facturas del cliente
CO	7	2	3	3	Consulta de cajas sin cerrar
CO	7	2	3	4	Consulta de fallas de caja
CO	7	2	3	4	Consulta de productividad de cajeros
CO	7	2	3	5	Consultas de Recaudación
CO	7	2	4		Control de Antigüedad de Deuda
CO	7	2	4	1	Control de Deuda
CO	7	2	5		Informes de Financiamiento de Deuda
CO	7	2	5	1	Consulta de los convenios realizados y los pagos de los mismo
CO	7	2	5	2	Generar Informes de Financiamientos de Deuda
CO	7	2	5	3	Detección y emisión de informes con convenios caldos
CO	7	2	6		Análisis de la efectividad de la Gestión de Impagos
CO	7	2	6	1	Gestión de deuda por campaña
CO	7	2	7		Información de Gestión de Morosidad
CO	7	2	7	1	Información para Gestión de Morosidad
CO	7	2	7	2	Consulta de totales de control por evento
CO	7	2	7	3	Consulta del seguimiento de los envíos a permisionarios para distribución de cartas y plataforma vocal
CO	7	2	8		Mantenimiento de Parámetros y Tablas del Sistema
CO	7	2	8	1	Mantenimiento de entidades financieras

Anexo 33. Requerimientos Detallados de Recaudación y Cobros

N0	N01	N02	N03	N04	FUNCION	Nº Req.	Título de Requisito
co					Cobros		
co	1				Administración de Saldos		
co	1	1			Administración de Saldos		
co	1	1	1		Administración de Saldos	1	Tratamiento diferenciado para portadoras
co	1	1	1	2	Aplicación de pagos y reversiones por línea/cuenta en cuenta corriente	1	Aplicación de pagos y reversiones por línea/cuenta en cuenta corriente
co	1	1	1	3	Gestión del Saldo Positivo del Cliente	1	Gestión del Saldo Positivo del Cliente
co	1	1	1	4	Gestión de cuenta corriente de cliente con varias líneas por cuenta	1	Gestión de cuenta corriente de cliente con varias líneas por cuenta
co	2				Recaudación		
co	2	1			Presentación Cobros (Envío de Saldos al Cobro)		
co	2	1	1		Cobranza de Factura Cíclicas en Ventanilla de Bancos		
co	2	1	1	1	Envío de deuda para cobranza en Ventanilla Bancos	1	Extraer información de Deuda para Cobranza en Ventanilla Bancos
co	2	1	1	1	Envío de deuda para cobranza en Ventanilla Bancos	2	Enviar información de deuda al sistema de mediación corporativa (sistema que conecta a Telefónica con los Bancos).
co	2	1	2		Cobranza por Débito en Cuenta Bancaria		
co	2	1	2	1	Envío de deuda para cobranza en Entidades Bancarias	1	Extraer información de deuda de los clientes que se facturaron en la modalidad de pago de cargo en cuenta.
co	2	1	2	1	Envío de deuda para cobranza en Entidades Bancarias	2	Enviar información de deuda de los clientes que se facturaron en la modalidad de pago de cargo en cuenta.
co	2	1	3		Cobranza de Facturas Cíclicas en Cajas Propias		
co	2	1	3	1	Envío de deuda para cobranza en Cajas Propias	1	Extraer información de Deuda para Cobranza en Cajas Propias
co	2	1	3	1	Envío de deuda para cobranza en Cajas Propias	2	Enviar información de Deuda para Cobranza en Cajas Propias
co	2	1	4		Cobranza de Facturas Cíclicas en Otras Entidades		
co	2	1	4	1	Envío de deuda para cobranza en Entidades No Bancarias	1	Enviar información de Deuda para Cobranza en Entidades No Bancarias
co	2	2			Recaudación		
co	2	2	1		Pagos en Caja Propia		
	2	2	1	1	Ingreso de pagos de facturas con lápiz óptico o ingreso manual	1	Ingreso de pagos de facturas (con lápiz óptico o ingreso manual) permitiendo el pago total o parcial de la misma
co	2	2	1	2	Pago de Facturas Cíclicas	1	Tener acceso a información de Facturas generadas por la facturación cíclica
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	2	Información de saldo por cobrar de facturas cíclicas emitidas
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	3	Información de saldo no reclamado de facturas cíclicas emitidas
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	4	Identificadores en los comprobantes de caja
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	5	Notas de Ingreso a caja (NIC)
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	6	Tener acceso a información de facturación por cuenta de terceros (emisor distinto a Telefónica).
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	7	Tener acceso a información de hojas de liquidación cíclicas emitidas por Telefonía Pública Interna (TPI)
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	8	Información de saldo no reclamado de hojas de liquidación de TPI
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	9	Cobranza de Facturas de Grandes Clientes en Cajas Propias
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	10	Pago de facturas cíclicas
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	11	Ingreso del pago total o cancelación de facturas cíclicas
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	12	Ingreso de pago de facturas de otras empresas (como el convenio de cobro compartido con empresas de Agua y Luz)
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	13	Actualización del saldo de cada factura
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	14	Generación de cargos por mora
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	15	Ingreso del pago
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	16	Aceptación de Pagos en Diversas Monedas
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	17	Consulta de tipo de cambio del día
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	18	Operación de cambio de moneda
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	19	Aceptación de Diversos Instrumentos de Pago
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	20	Asociación de las operaciones de pago con los instrumentos de pago
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	21	Aceptación de efectivo
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	22	Aceptación de cheques
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	23	Inhibición de la aceptación de cheques debido al historial de cheques rechazados
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	24	Registro de datos del cheque aceptado como instrumento de pago
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	25	Inhibición de devolución de excesos en el pago con cheque
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	26	Otros Instrumentos de pago. Pagos por Canje
co	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	27	Otros instrumentos de pago. Ejecución de Garantías

Nº	N1	N2	N3	N4	FUNCION	Nº Req.	Título de Requisito
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	28	Información de la composición del pago, en cuanto a instrumentos de pago asociados
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	29	Información de la aplicación del pago, en cuanto a documentos asociados
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	30	Generación instantánea de cargos por mora
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	31	Pago de facturas de otros servicios
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	32	Cobranzas de Deuda guías con plan de Financiamiento
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	33	Emisión de comprobantes por facturación de Avenas
CO	2	2	1	2	Pago de facturas cíclicas	34	Pago de facturas vía TSF
CO	2	2	1	3	Depositos de Garantía	1	Tratamiento de depósitos en garantía (Ejecución de la garantía)
CO	2	2	1	3	Depositos de Garantía	2	Ingreso de Pagos de Depósitos de Garantía
CO	2	2	1	3	Depositos de Garantía	3	Consulta de depósitos de garantía
CO	2	2	1	3	Depositos de Garantía	4	Aplicación de depósitos de garantía
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	1	Tener acceso a información de facturas/boletas de venta generadas por la facturación no cíclica para Nueva Conexión
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	2	Identificadores en los comprobantes de caja en Nueva Conexión
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	3	Notas de Ingreso a caja (NIC)
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	4	Pago de facturas/boletas de venta
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	5	Registro del pago de facturas/boletas de venta
CO	2	2	1	4	Ingresos por Venta	6	Actualización del saldo de cada factura/boleta de venta cancelada
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	1	Pago de financiamientos/refinanciamientos
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	2	Pago de financiamientos de deuda cuyas cuotas periódicas no se incluyen en la facturación cíclica, y se componen sólo de principal
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	3	Actualización del saldo pendiente del financiamiento de deuda (Principal)
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	4	Registro del pago aplicándolo a las facturas que fueron financiadas
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	5	Generación de cargo por mora, en caso se trate de pago inicial de financiamiento de deuda
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	6	Generación de cargo por intereses al pagar cada cuota (dado que las cuotas no los incluyen)
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	7	Pago anticipado de financiamientos de deuda cuyas cuotas periódicas se incluyen en la facturación cíclica, y se componen de principal e intereses (este último no facturado desde un inicio sino en la cíclica)
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	8	Pagos adelantados exactos de cuotas de financiamiento
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	9	Pagos de financiamientos de deuda no facturada
CO	2	2	1	5	Financiamiento de Deuda	10	Emisión de factura/boleta por financiamiento de deuda no facturada
CO	2	2	1	6	Pagos de Otras Empresas	1	Cobranza Compartida – Empresas de Servicio
CO	2	2	1	6	Pagos de Otras Empresas	2	Cobranza Compartida – Empresas de Servicio
CO	2	2	1	6	Pagos de Otras Empresas	3	Cobranza Compartida – Empresas de Servicio
CO	2	2	1	7	Generación de un nuevo documento por cobrar	1	Generación de un nuevo documento por cobrar
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	1	Tener acceso a información de facturas/boletas de venta generadas por la facturación no cíclica
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	2	Identificadores en los comprobantes de caja
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	3	Notas de Ingreso a caja (NIC)
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	4	Pago de facturas/boletas de venta
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	5	Registro del pago de facturas/boletas de venta
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	6	Actualización del saldo de cada factura/boleta de venta cancelada
CO	2	2	1	8	Cuota de Venta	7	Pago anticipado de financiamientos por venta cuyas cuotas periódicas se incluyen en la facturación cíclica, y se componen de principal e intereses (ambos no facturados desde un inicio sino en la cíclica)
CO	2	2	1	7	Cuota de Venta	8	Generación de factura por el cargo del principal a pagar
CO	2	2	1	7	Cuota de Venta	9	Ingreso del pago
CO	2	2	1	7	Cuota de Venta	10	Pago anticipado de financiamientos por venta cuyas cuotas periódicas se incluyen en la facturación cíclica, y se componen de principal e intereses (ambos facturados desde un inicio y no en la cíclica)
CO	2	2	1	7	Cuota de Venta	11	Emisión de Nota de Crédito por el ajuste de los intereses inicialmente facturados
CO	2	2	1	8	Pago a Cuenta	1	Ingreso del pago parcial y actualización del saldo del recibo el que se aplicó
CO	2	2	1	8	Pago a Cuenta	2	Restricciones a la aceptación de pagos parciales
CO	2	2	1	8	Pago a Cuenta	3	Aceptación automática de pago parcial
CO	2	2	1	8	Pago a Cuenta	4	Aceptación restringida de pago parcial
CO	2	2	1	9	Emisión del comprobante para realizar Pago Parcial	1	Emisión del comprobante para realizar Pago Parcial

Anexo 34. Procesos de Negocio de Recaudación y Cobros

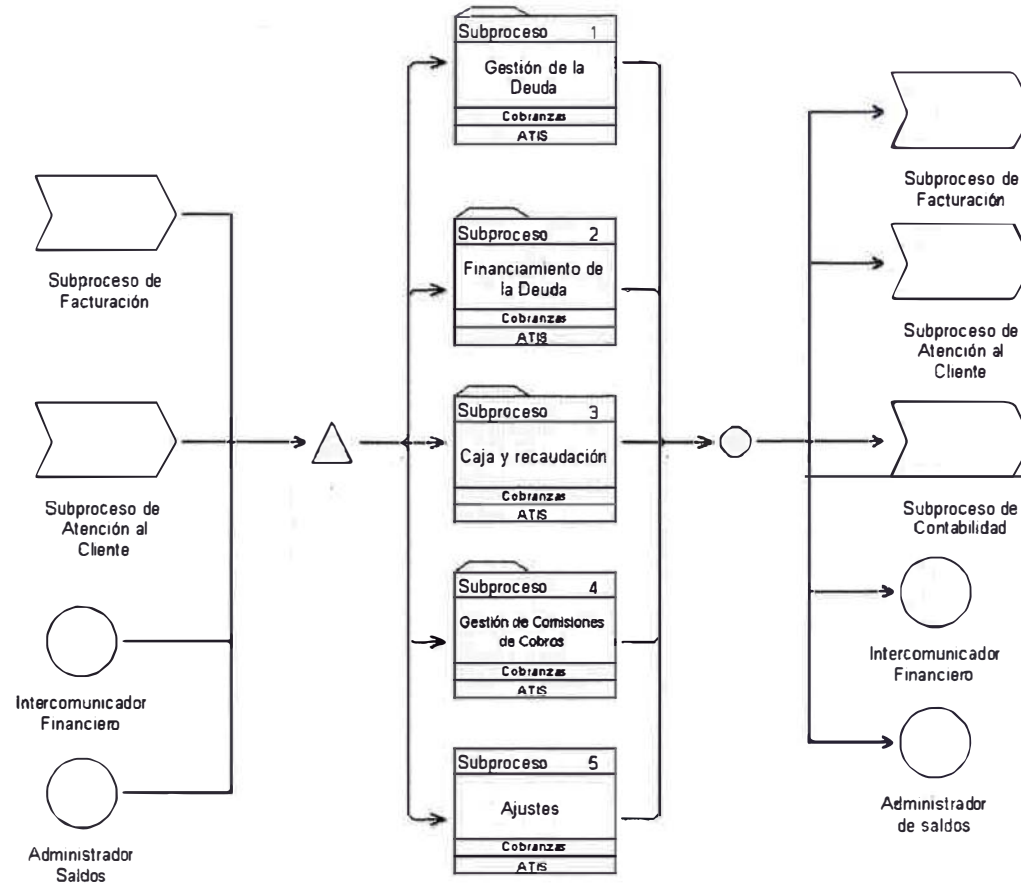
Se presentan los procesos unificados de negocio de Recaudación y Cobros de Nivel 1 y 2. (En las Operadoras de la Empresa Telefónica en Latinoamérica como Perú, Chile, Brasil y Argentina).

Subprocesos Nivel 1:

- Gestión de la Deuda (Morosidad) y Gestión de Carteras
- Financiamiento de la Deuda (Refinanciamiento de Deuda Morosa)
- Caja y Recaudación
- Gestión de Comisiones de Cobros
- Administrador de Saldos

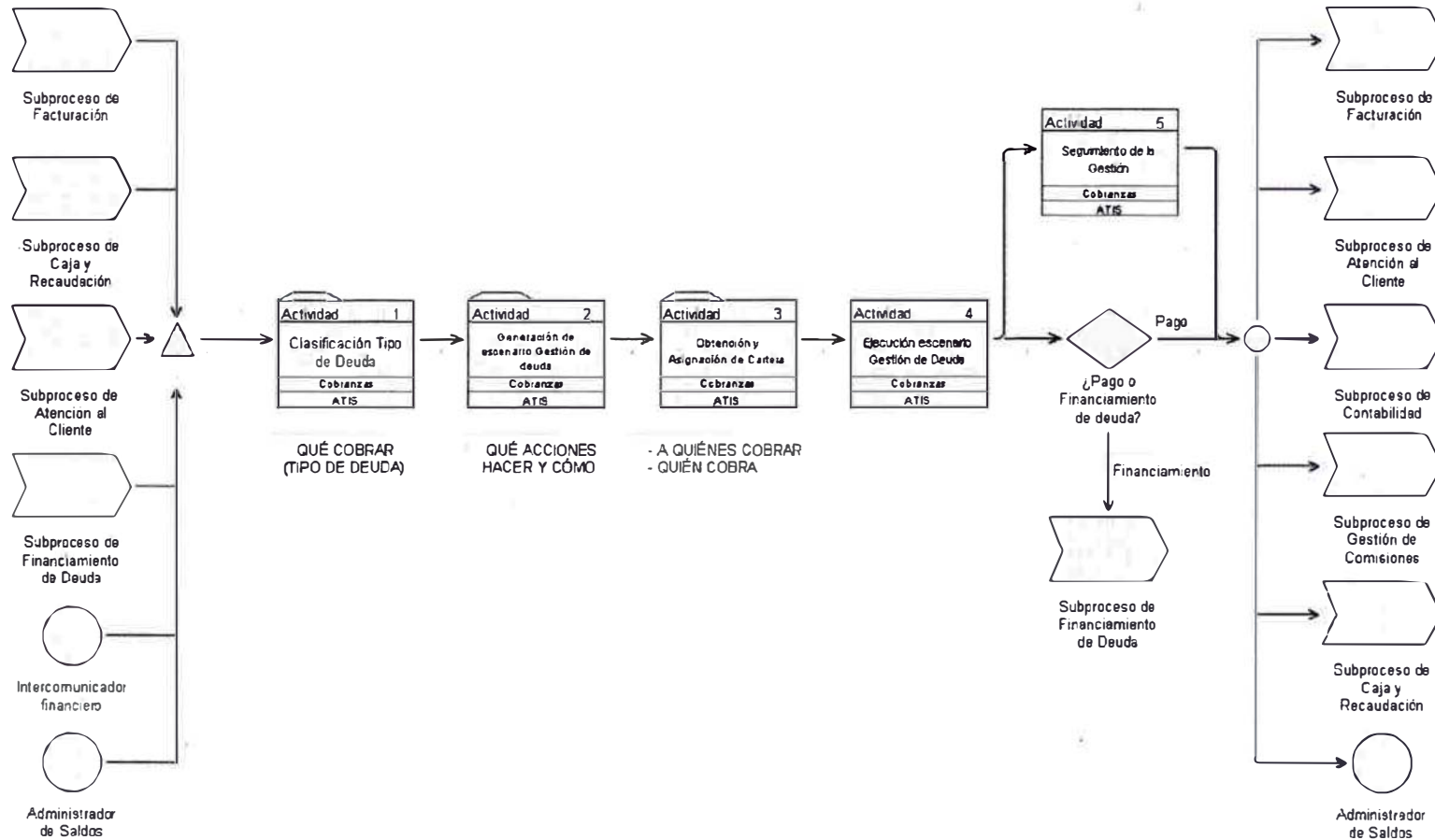
Nivel 1

1 Proceso de Cobranzas



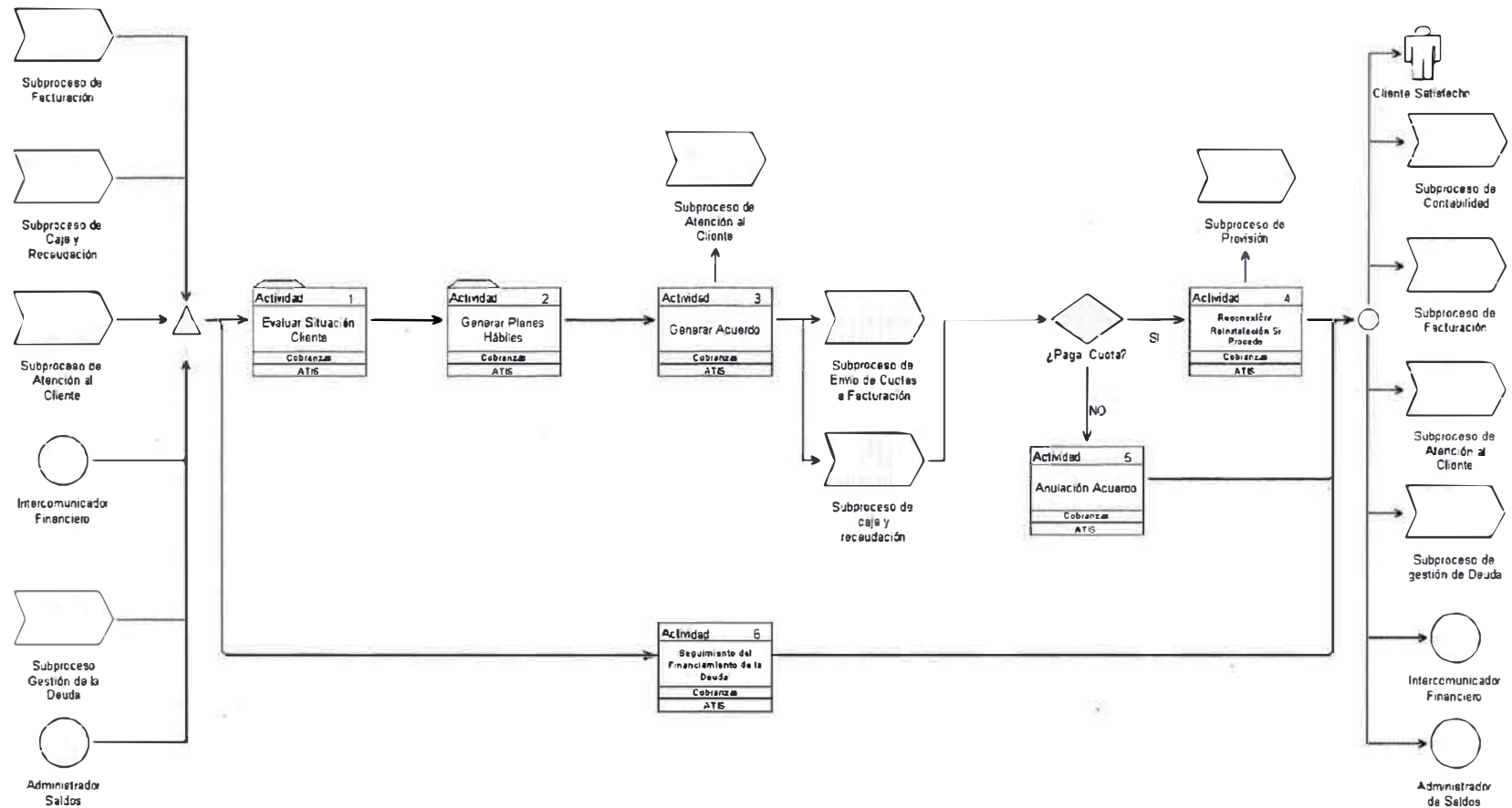
Nivel 2

1.1 Subproceso de Gestión de la Deuda



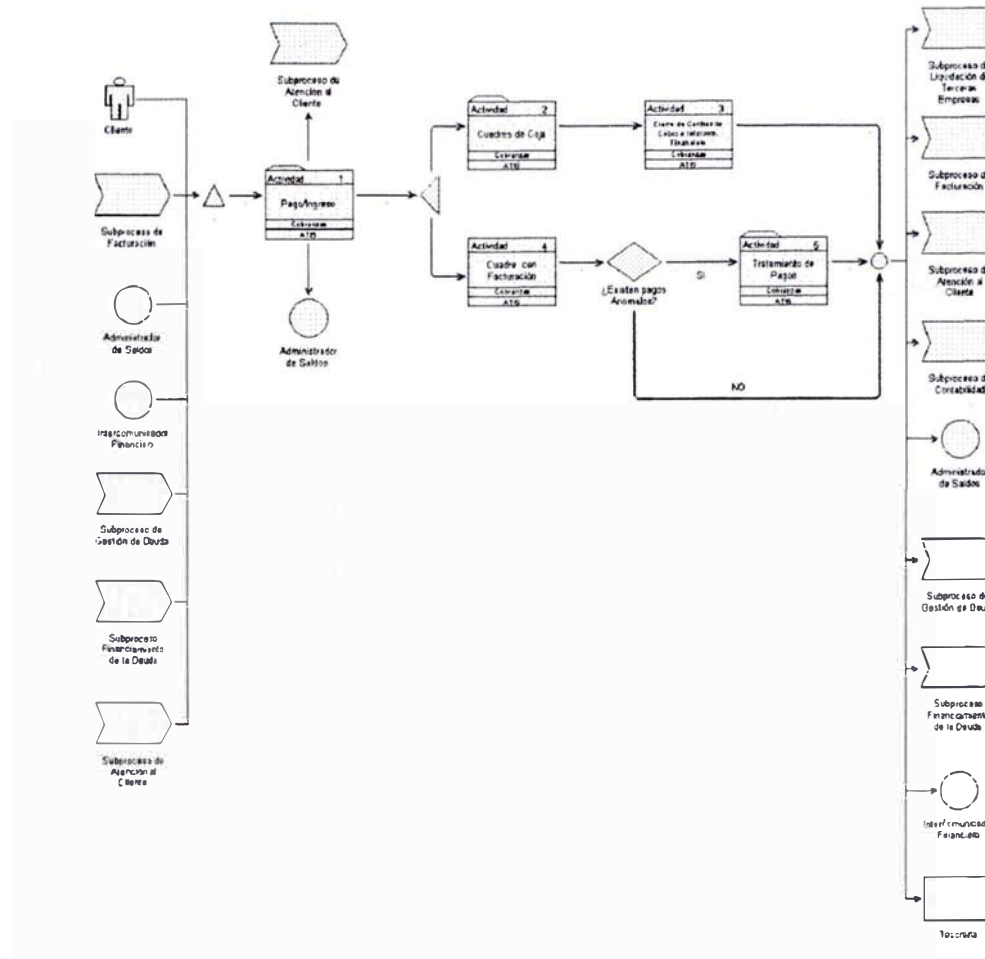
Nivel 2

1.2 Subproceso de Financiamiento de la Deuda



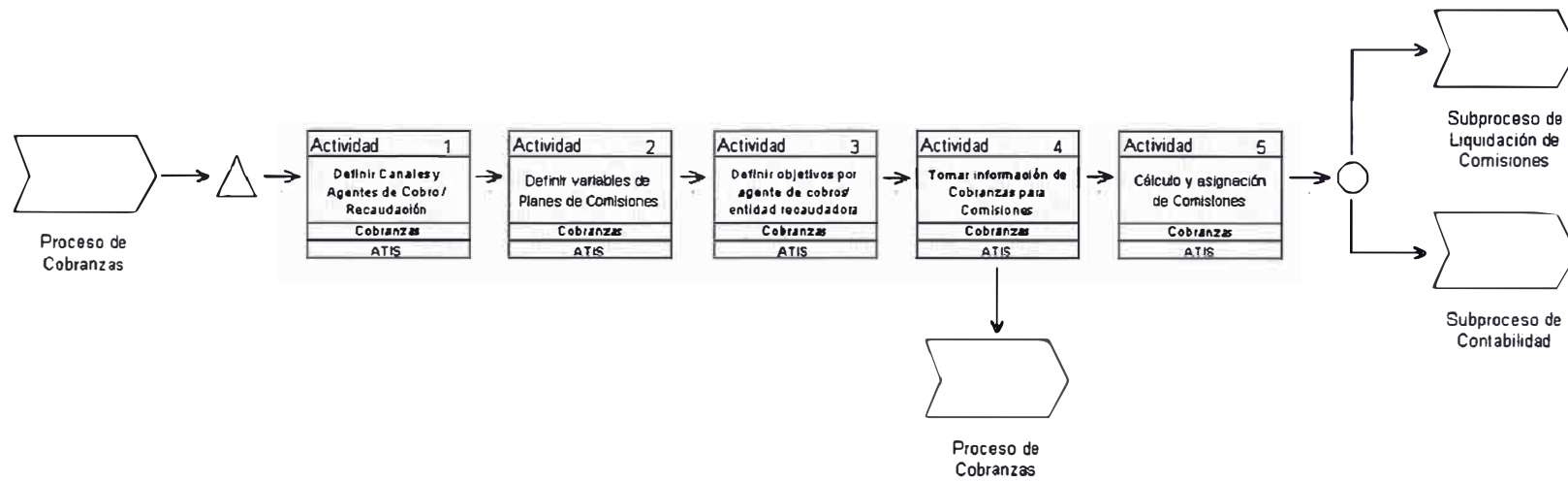
Nivel 2

1.3 Subproceso de Caja y Recaudación



Nivel 2

1.4 Subproceso de Gestión de Comisiones de Cobros



Nivel 1

3 Administrador de Saldos

