

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CONFIANZA BASADA
EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, EL DESARROLLO DEL
RECURSO HUMANO Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

UNA APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

INFORME DE INGENIERIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

EDUARDO ANTONIO REMO AIRALDI QUIÑONES

LIMA PERU

2003

A la Memoria de: Mis padres:
El Colorado y la Abuelilla

Agradecimiento: A mi esposa Penny, y a mis hijos: Eduardo, Giovanna y Renzo, por su apoyo constante y por haberme permitido tener una linda familia

INDICE

	<u>Pág.</u>
Descriptores Temáticos	3
Palabras Claves	4
Resumen del Informe de Ingeniería	5
Introducción	8
Objetivos	10
Cap. I Diagnóstico de la problemática (Situación de partida)	11
1.1. Antecedentes	12
1.2. Líneas del Negocio y participación de mercado	14
1.2.1 Comunicaciones Empresariales	14
1.2.2 Internet	15
1.2.3 Hosting	15
1.2.4 E-Solutions	16
1.2.5 Modelo de negocio anterior	16
1.3.1 Área de Recursos Humanos	17
1.3.2 Área Comercial y Marketing	18
1.3.3 Área de Productos y Servicios	19
1.3.4 Área de Infraestructura	20
1.3.5 Área de Finanzas	21
Cap. II Modelo de Negocio Propuesto / Ventajas	22
2.1. Área de Recursos Humanos	24
2.2. Área Comercial y Marketing	28
2.3. Área de Productos y Servicios	29
2.4. Área de Infraestructura	30
2.5. Área de Finanzas	30
2.6. Organización Propuesta y sus ventajas	31
2.6.1. Ventajas del Área de Recursos Humanos	33
2.6.2. Ventajas del Área Comercial y Marketing	33
2.6.3. Ventajas del Área de Productos y Servicios	33

	<u>Pág.</u>
2.6.4. Ventajas del Área de Infraestructura	34
2.6.5 Ventajas Área de Finanzas	34
Cap. III Implementación del Cambio	35
3.1. Dimensiones a analizar en detalle para la migración	36
Cap. IV Evaluación del Cambio / Conclusiones	38
4.1. Evolución del personal	39
4.2. Clima Laboral	40
4.2.1. Características	40
4.2.2. Alcance	40
4.2.3. Temas evaluados en la encuesta global	40
4.2.4. Criterios de evaluación	41
4.2.5. Resultados del clima laboral	42
4.3. Satisfacción de nuestros clientes	45
4.3.1. Temas encuestados	45
4.3.2. Metodología	46
4.3.3. Resultados satisfacción del cliente	47
4.4. Análisis Costo - Beneficio	48
4.4.1. Indicadores de Negocio	48
4.4.2. Temas Pendientes y Nuevos	49
Glosario	50
Bibliografía	52
ANEXOS	53
Anexo 1 Organigrama propuesto	54
Anexo 2 Áreas involucradas y temas a desarrollar	55
Anexo 3 Plan de Implementación	56
Anexo 4 Cronograma de Implementación	57
Anexo 5 Plan de comunicación interno	61
Anexo 6 Cronograma de Implantación del Proyecto (I) y (II)	62
Anexo 7 Plan de Comunicación interno	64

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Empresa de Telecomunicaciones

Telefónica del Perú

Comunicaciones Empresariales

Cultura Organizacional

Cultura de Confianza

PALABRAS CLAVES

TdP	= Telefónica del Perú
TData	= Telefónica Data
CEM	= Comunicaciones Empresariales
TS	= Telefónica Sistemas
TSI	= Telefónica Servicios de Internet
TSF	= Telefónica Servicios Financieros
EBITDA	= Ingresos – costos – gastos (No incluye depreciación, intereses, impuestos y amortización)
CAPEX	= Inversiones realizadas
FR	= Frame Relay (Tecnología de comunicaciones)
Unired	= Acceso a Internet dedicado
Infointernet	= Acceso a Internet vía Red MPLS
Cabinet	= Producto para cabineros
CRM	= Customer Relationship Manager (Relacionamiento con clientes)
GGCC	= Grandes Clientes
PYMES	= Pequeña y Mediana Industria
TIC	= Telefónica Internet Center (Centro de Computo de TData)
IT	= Information Technology (Tecnologías de Información)
SLA	= Service Level Agreement (Niveles de servicio Acordados)
MPLS	= Multi Protocol Level Switching (Tecnología de Redes)
Ultima Milla	= Tramo entre casa del cliente y el punto de acceso al nodo
Pricing	= Definición del Precio de los Productos / Servicios
FCF	= Free cash flow (EBITDA – CAPEX)

RESUMEN DEL INFORME DE INGENIERÍA

El trabajo realizado muestra la importancia que tiene en una empresa, el contar con una Cultura Organizacional clara, la misma que al ser compartida por los empleados, genera un impacto importante en los resultados de la misma.

La cultura desarrollada para Telefónica Empresas Perú se basa en una “Cultura de Confianza” con énfasis en tres pilares:

- 1) Satisfacción del Cliente
- 2) Desarrollo del Recurso Humano
- 3) Trabajo en equipo

El informe de Ingeniería que se presenta, ha sido dividido en cinco capítulos que están desarrollados posteriormente en este documento, estos son:

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA (SITUACIÓN DE PARTIDA)

Describe la situación inicial de la empresa, su misión, principales indicadores de negocio y líneas de actividad. Adicionalmente se evalúan cinco áreas claves de la organización:

Recursos Humanos:	Estructura organizacional rígida y jerárquica
Comercial:	Criterio de segmentación de mercado no adecuado
Servicios:	Traslape del catálogo de productos con TdP
Infraestructura:	Gestión de las Redes sin SLAs
Financiera:	Prioridad en ingresos, poco se mira la rentabilidad

CAPÍTULO II: MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Se define la Visión y los Objetivos Estratégicos 2002-2006 para la empresa.

Visión: Convertir a TData Perú en un socio estratégico de nuestros clientes, capaz de proveer soluciones integrales de comunicaciones y tecnologías de información.

Objetivos Estratégicos 2002-2006:

- Incrementar la satisfacción del cliente
- Fortalecer a Telefónica en el segmento empresas
- Desarrollar nuevos productos / servicios de valor añadido
- Crear un modelo de negocio competitivo (Ingresos; Rentabilidad)
- Optimizar los procesos y sistemas para soporte al negocio

Todo esto basado en una Nueva Cultura Empresarial: “Cultura de Confianza” la cual es desarrollada en su totalidad en este capítulo.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO Y VENTAJAS DEL MISMO

Se muestra el Organigrama propuesto definiendo claramente las funciones de cada área y el foco principal de las mismas, adicionalmente se muestran algunas ventajas que se obtendrán con su implementación:

Recursos Humanos:	Mayor satisfacción del empleado
Comercial:	Mayor satisfacción del cliente
Servicios:	Posicionamiento adecuado de nuestros productos
Infraestructura:	Mejor servicio al cliente
Financiera:	Mayor rentabilidad sin descuidar los ingresos

CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

Se muestra la forma como se llevó a cabo la implementación de la solución propuesta y los tiempos en que se realizó la misma, incluyendo un plan de comunicación interno que se desarrolló para los fines del caso.

En este caso se incluyeron a todas las áreas de la empresa que estuvieron involucradas con el cambio, las cuales fueron:

- Recursos Humanos
- Administración y Finanzas
- Infraestructura
- Legal / Regulatorio
- Marketing
- Procesos y Sistemas
- Comercial
- Producto
- Administración Comercial

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DEL CAMBIO

Un detalle de las inversiones que se hicieron y el impacto obtenido hasta la fecha en los principales indicadores de la empresa:

De Negocio:	Ingresos
	EBITDA
	CAPEX
De Empresa:	Satisfacción del cliente
	Satisfacción de los empleados (Clima Laboral)

INTRODUCCIÓN

Un país como el Perú para lograr un desarrollo adecuado necesita de una serie de acciones que los Gobiernos de turno deben tomar, una de ellas es la apertura a las inversiones extranjeras, que permite contribuir al desarrollo de la industria, la generación de empleo y la entrada de nuevas tecnologías.

En este contexto, el segmento de Telecomunicaciones fue, gracias a la privatización, el segmento de la Industria Nacional que dió el mayor salto tecnológico en relación a donde se encontraba en los años ochenta. La privatización de CTP (Compañía Peruana de Teléfonos) y ENTEL (Empresa Nacional de Telecomunicaciones) en el año 1994 al ser adquiridas por la empresa multinacional TELEFÓNICA, le dió una nueva vida al segmento de las Telecomunicaciones en el Perú.

Telefónica del Perú inició el desarrollo de las telecomunicaciones con una situación bastante deteriorada, por ejemplo: la instalación de una línea telefónica residencial demoraba aproximadamente 1 año y su costo era mayor a los US\$ 1,000; hoy en día, luego de unos años de trabajo, la misma línea telefónica se instala en aproximadamente 10 días y el costo de instalación es menor a los US\$ 100.

El Grupo Telefónica en el Perú en la década de los noventa brindaba entre otros, los siguientes servicios:

Telefonía Fija Residencial

Telefonía Móvil (Celulares)

Servicios de Telecomunicaciones para Empresas

Servicio de Transporte y Mensajería (Envío de estados de cuenta)

Cable (Televisión por cable)

Call Center (Atención telefónica)

Páginas Amarillas

Como se pueden imaginar, cada servicio al estar dirigido a segmentos de la población con necesidades diferentes, requieren de estrategias diferentes que permitan garantizar ser lo mas competitivo posible en el mercado. Es dentro de este contexto, que el Grupo Telefónica decide hacer una segregación de los principales clientes y crear la empresa Telefónica Data, cuyo principal objetivo es la atención exclusiva de las principales empresas del país.

Fue así que a inicios del año 2001 se creó la empresa Telefónica Data Perú, cuyo principal objetivo era la atención a las principales 350 corporaciones y grandes empresas en el Perú. Es a partir de Abril de ese año, que tengo la oportunidad de dirigir esta empresa del Grupo Telefónica y las acciones realizadas en ella, son materia del presente trabajo.

Un análisis exhaustivo de la situación de la compañía definió que era necesario efectuar algunos ajustes en la organización, iniciando por una nueva segmentación de la cartera de clientes; mayor claridad en el desarrollo y posicionamiento de nuevos productos de valor agregado; tener como factor clave para garantizar la salud de la empresa en el mediano y largo plazo la rentabilidad y una mayor identificación de Telefónica con el segmento empresas. Esta propuesta generó la transformación de "Telefónica Data" en "Telefónica Empresas" a partir de mayo del año 2003.

Sin embargo, consideramos que esto no era suficiente, debíamos crear una nueva cultura organizacional, donde la prioridad sea la atención al cliente. Es así que se define como fundamental el desarrollar una "Cultura de Confianza" con énfasis en tres pilares:

- 1) Satisfacción del Cliente
- 2) Desarrollo del Recurso Humano
- 3) Trabajo en equipo

donde aplicando nuevos conceptos organizacionales nos permitan obtener mejoras significativas en los principales objetivos de negocio y de empresa.

OBJETIVOS

Lograr dar un mejor servicio a los clientes basado en una relación mutua de confianza, ofreciendo servicios de valor agregado que les permita desarrollar las estrategias para su crecimiento y todo esto soportado por una organización tecnológicamente de avanzada.

Los objetivos específicos son:

- 1) Atención personalizada a las principales empresas del país
- 2) Desarrollo de nuevos procesos de negocio, más ágiles y efectivos
- 3) Priorizar la atención a los clientes en base a sus requerimientos
- 4) Desarrollo de una cultura de confianza basada en tres pilares:
 - a. Satisfacción del cliente
 - b. Desarrollo del Recursos Humano
 - c. Trabajo en equipo
- 5) Definir los indicadores de mejora en la Organización

Capítulo I

Diagnóstico de la Problemática

Presenta la situación en la que se encontraba la Organización antes de la modificación efectuada

El diagnóstico de la problemática constituye la situación de partida del proyecto. Es la base cuantitativa y cualitativa que muestra la gestión de Telefónica Data a inicios del año 2001.

Para efectos del presente informe se incluyen 4 subtítulos, todos ellos referidos a la gestión de la TData en los primeros meses del 2001, que para efectos del documento, es el análisis de la situación actual antes de la propuesta de cambio, que hemos denominado "Diagnóstico de la problemática: situación de partida".

1.1. ANTECEDENTES

A inicios del año 2001 el Grupo Telefónica creó una nueva empresa bajo el nombre de Telefónica Data, cuya misión era proveer soluciones integrales de comunicación y tecnología de información a las empresas más grandes del Perú, con énfasis en el desarrollo de servicios de valor agregado sobre las redes de comunicaciones, en ese entonces un mercado identificado por 350 empresas de nuestro medio.

Telefónica Data se crea de la unión de las siguientes áreas / empresas del Grupo Telefónica:

- 1) Segregación de 350 clientes de la Gerencia de Comunicaciones de Empresas de Telefónica del Perú
- 2) Telefónica Sistemas: Empresa integradora de sistemas
- 3) Telefónica Servicios de Internet (TSI): Empresa dedicada al desarrollo de soluciones Web
- 4) Telefónica Servicios Financieros (TSF): Empresa especialista en servicios transaccionales para la banca

Durante un tiempo existieron algunos inconvenientes producto de la segregación, relacionados con el tamaño de mercado definido, los

servicios / productos a ofrecer y la calidad de atención brindada a estos clientes, además de contar con algunas duplicidades de funciones en servicios comunes ofrecidos tanto por Telefónica Data como por Telefónica del Perú.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se efectuó el análisis correspondiente a la problemática de la gestión y se observó que era necesario ajustar el modelo en las siguientes variables:

- 1) Tamaño de mercado a ser atendido (Corporaciones y Grandes Empresas)
- 2) Cambio de cultura organizacional (Desarrollo de una "Cultura de Confianza")
- 3) Enfoque prioritario hacia el cliente del segmento empresas
- 4) Desarrollo de nuevas relaciones con otras empresas del Grupo Telefónica
- 5) Definición de posicionamiento de los productos a comercializar
- 6) Efectuar una reingeniería de procesos para optimizar el trabajo

Adicionalmente se tenían definidos los principales indicadores de la empresa:

De Negocio:	Ingresos
	EBITDA ¹
	CAPEX ²

De Empresa:	Satisfacción del cliente
	Satisfacción de los empleados

¹EBITDA: Ingresos – costos – gastos (No incluye depreciación)

²CAPEX: Inversiones realizadas

1.2. LÍNEAS DE NEGOCIO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Telefónica Data se inició con cuatro grandes líneas de negocio que permitían lograr el objetivo de atender la demanda de las principales empresas en el Perú.

Estas líneas fueron:

- Comunicaciones Empresariales
- Internet
- Hosting
- e-solutions

A continuación se presenta por línea de negocio: una breve descripción; servicios asociados, un indicador de gestión que muestra el porcentaje de los ingresos totales de la compañía que representa dicha línea de negocio y la participación de mercado en el año 2001.

1.2.1 COMUNICACIONES EMPRESARIALES (46%)

Incluye aquellos servicios que resuelven las necesidades de comunicación para el mercado empresarial. Los productos asociados son: Redes privadas virtuales IP; Transmisión de datos FR, X25; Servicios de conectividad internacional.

Comunicaciones Empresariales

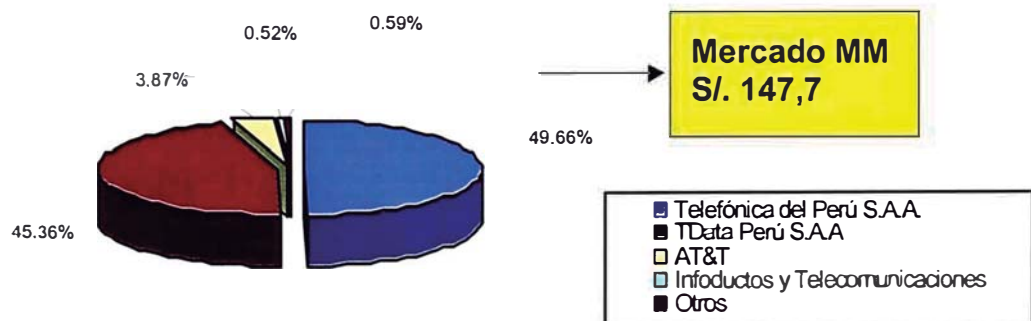


Gráfico 1. Participación en el mercado de Comunicaciones Empresariales.

Fuente: Propia

1.2.2 INTERNET (22%)

Incluye aquellos servicios que resuelven las necesidades de conexión a Internet para el mercado empresarial, ISP's y operadores. Los productos asociados son: Unired; Infointernet, Cabinet.

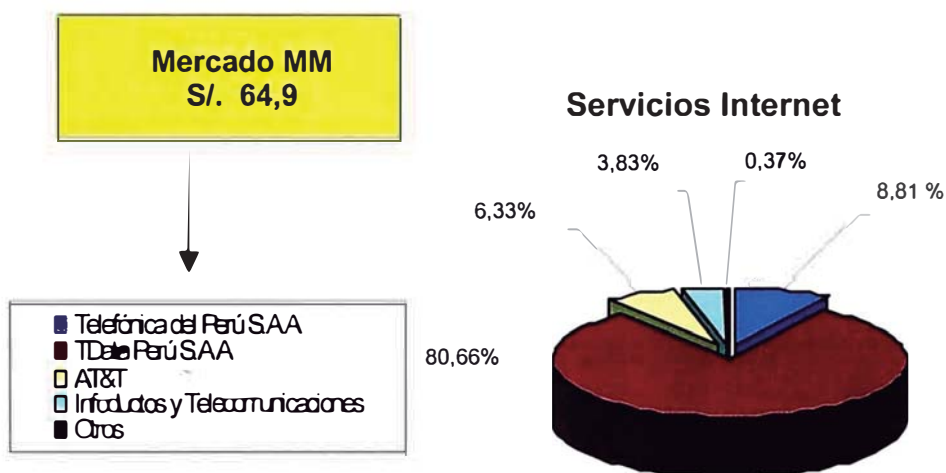


Gráfico 2. Participación en el mercado de servicios de Internet.

Fuente Propia

1.2.3 HOSTING (1%)

Incluye aquellos servicios de valor añadido a la conectividad base en el outsourcing de plataformas informáticas o en la utilización de aplicaciones en red. Los productos asociados son: Hosting; Housing; Content Delivery; Streaming; Disaster Recovery.

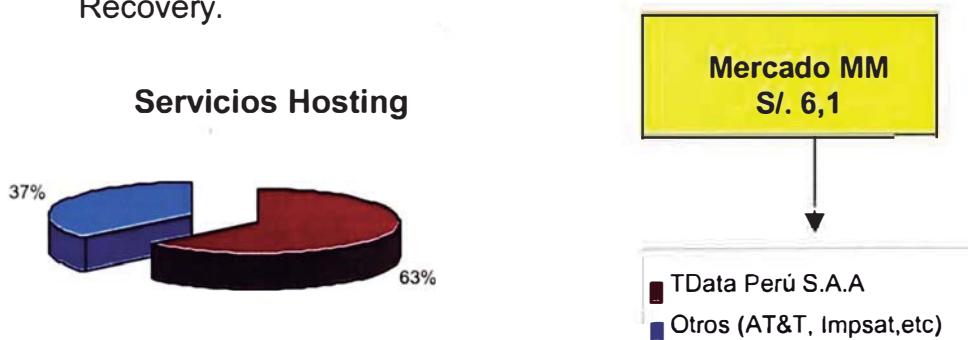


Gráfico 3. Participación en el mercado de Hosting. Fuente: Propia

1.2.4 E-SOLUTIONS (31%)

Incluye aquellos servicios de consultoría, integración y diseño de soluciones a medida sobre plataformas Internet y outsourcing. Los productos asociados son: Outsourcing de comunicaciones; Servicios Transaccionales; Soluciones CRM; Soluciones e-business, Soluciones verticales.

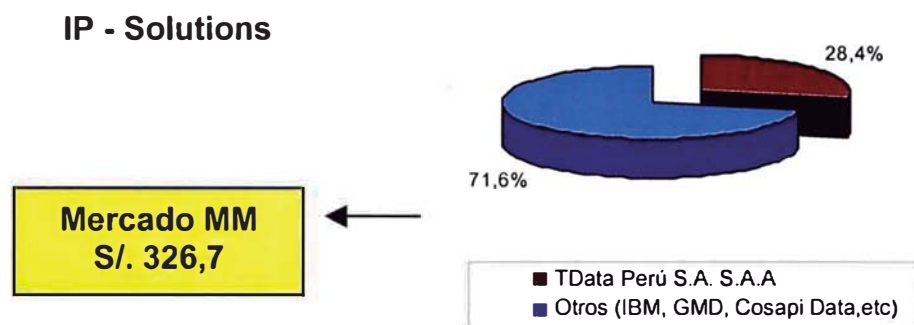


Gráfico 4. Participación en el mercado de e-solutions. Fuente: Propia

1.3. MODELO DE NEGOCIO ANTERIOR

Luego de conocer los antecedentes, y las cuatro líneas de negocio con su respectiva participación en el mercado al cierre del año 2001, pasaremos a hacer una evaluación mas detallada de las principales cinco áreas del negocio que fueron analizadas exhaustivamente para poder hacer las recomendaciones de mejora que se incluyen posteriormente en este documento, las áreas son:

- Recursos Humanos
- Comercial y Marketing
- Productos y Servicios
- Infraestructura
- Finanzas

1.3.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

La organización de Telefónica Data era sumamente jerárquica, mirando mas hacia adentro en lugar de mirar hacia el mercado y los clientes, con un esquema de toma de decisiones centralizada y muchos mandos medios que generaban gran burocracia. Lo anterior es denominada como una organización con “Estructura Rígida”.

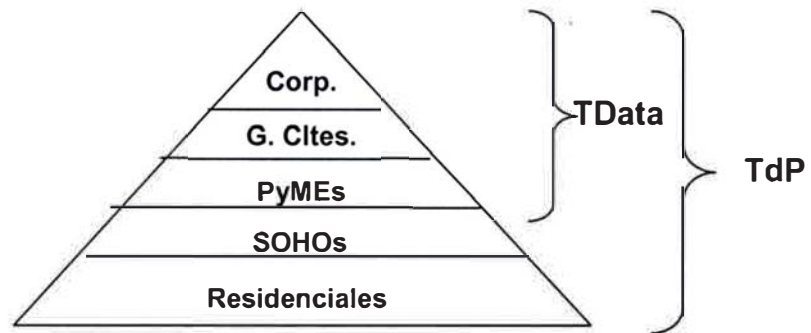


Gráfico 5. Importancia del Cliente en nuestra estructura. Fuente: Propia

Adicionalmente tenía un problema de identidad, ya que al haberse constituido de la unión de cuatro empresas diferentes, cada empleado venía con su propia forma de trabajo, no existía una buena comunicación entre las áreas, es decir, la empresa carecía de cultura propia.

1.3.2 ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

La evaluación realizada a la segmentación inicial de Telefónica Data, demostraba que las carteras de clientes no correspondían a un criterio lógico de segmentación.



	A		B	C	D	E
Criterios	X >= US\$ 100K	X >= US\$ 30K	X >= US\$10K	X >= US\$3K	X >= US\$1K	X >= US\$0,3K
Nº Clientes	22	83	236	742	2.163	9.780
CORPORATIVOS	21	72	122	88	30	42
GGCC	1	10	114	603	965	138
PYMES	0	1	0	51	1168	9600



Gráfico 6. Segmentación de Mercado. Fuente: Propia

Adicionalmente, la responsabilidad integral por los ingresos del cliente, no estaba correctamente reflejada en los objetivos e incentivos de la fuerza comercial.

1.3.3 ÁREA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La situación encontrada era que el catálogo de productos y servicios de Telefónica Data no estaba coordinado con el catálogo de TdP, es decir no existía una estrategia coordinada de desarrollo y gestión de nuevos productos y servicios que permitiera una migración lógica hacia las nuevas tecnologías.

Total de servicios TData = 78 TdP = 53	131
Servicios trasladados	36
Servicios con potencial traslape	20

Gráfico 7. Productos y Servicios Actuales. Fuente: Propia

Lo anteriormente mencionado generaba potenciales problemas de pérdida de mercado, economía de escala en el desarrollo de productos y un mal posicionamiento de los mismos en el segmento empresa.

1.3.4 ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

Esta área es sumamente crítica en el negocio de telecomunicaciones, al ser el despliegue de la red y su mantenimiento unas de las principales ventajas competitivas de la empresa. La claridad de como se gestionan los servicios, es clave para el éxito del servicio al cliente.

Existía algunas deficiencias que debían ser corregidas, como priorizar la atención a los clientes empresariales, disponibilidad de tecnologías como el xDSL para acceso a las redes, SLA's para los servicios que Telefónica Data contrate a TdP, entre otros.

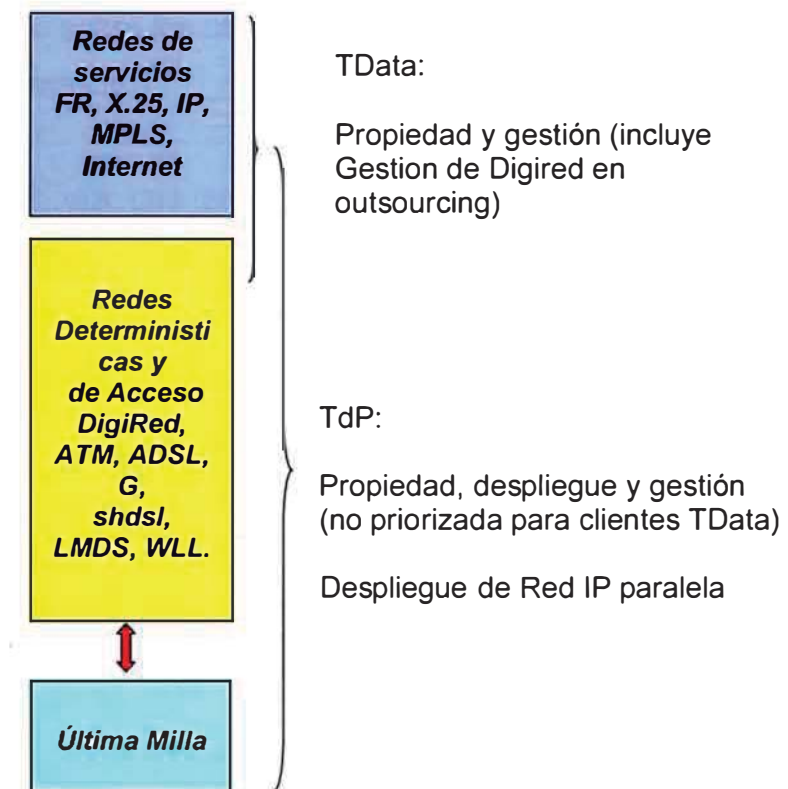


Gráfico 8. Modelo de área de infraestructura. Fuente: Propia

1.3.5 ÁREA DE FINANZAS

La situación financiera que encontramos no era saludable, en los primeros seis meses de operación tenía una rentabilidad negativa de US\$ 3.5 millones de dólares, derivando a un flujo de caja negativo, generado principalmente por el resultado operativo y las altas inversiones de capital.

Los controles financieros y contables no eran los adecuados y no existían políticas de precios en función a la rentabilidad del negocio, no se manejaba un sistema de gestión de rentabilidad para línea de negocio.

Adicionalmente, los presupuestos no habían sido elaborados por las líneas de negocio, lo que generaba una falta de compromiso sobre los objetivos de la empresa por parte de las líneas de negocio.

En general, era una empresa que se medía en base a los ingresos, dejando de lado la rentabilidad del negocio, factor clave para la salud de la empresa en el mediano y largo plazo.

Capítulo II

Modelo de Negocio Propuesto / Ventajas

Presenta las características del Nuevo Modelo de Negocio con la finalidad de ser mas efectivos en la atención de los clientes en el segmento empresas y la organización propuesta con las ventajas respectivas.

Una vez conocido el diagnóstico de la problemática inicial, se inició el proceso de definir cuales serían los ajustes necesarios al modelo de negocio de Telefónica Data, a fin de lograr una óptima atención al segmento empresas por parte del Grupo Telefónica.

Para ello se realizó una sesión de planeamiento estratégico, donde se definieron los principales objetivos de TData para los años 2002 – 2006, de forma que cumplamos con la visión de “Convertir a Telefónica Data en un socio estratégico de nuestros clientes, capaz de proveer soluciones integrales de comunicaciones y tecnología de Información”.

De esta reunión se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- 1) Incrementar la satisfacción de los clientes
- 2) Desarrollo de nuevos servicios de comunicaciones y valor añadido
- 3) Crear un modelo de negocio competitivo (Rentabilidad)
- 4) Fortalecer el posicionamiento de Telefónica en el segmento Empresas
- 5) Optimizar los procesos y sistemas de soporte al negocio

Todo esto estaría acompañado de un cambio de la cultura empresarial que marque la diferencia en el accionar de los empleados.

Para efectos de definir las mejoras que debíamos realizar, se tomaron las mismas cinco áreas del negocio que fueron analizadas inicialmente, las cuales fueron:

- Recursos Humanos
- Comercial y Marketing
- Productos y Servicios
- Infraestructura
- Finanzas

2.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Decidimos que la organización debía ser orientada hacia el cliente, de esta forma volteamos la pirámide inicial para pasar de un estructura rígida a una estructura flexible, de acuerdo al siguiente gráfico.

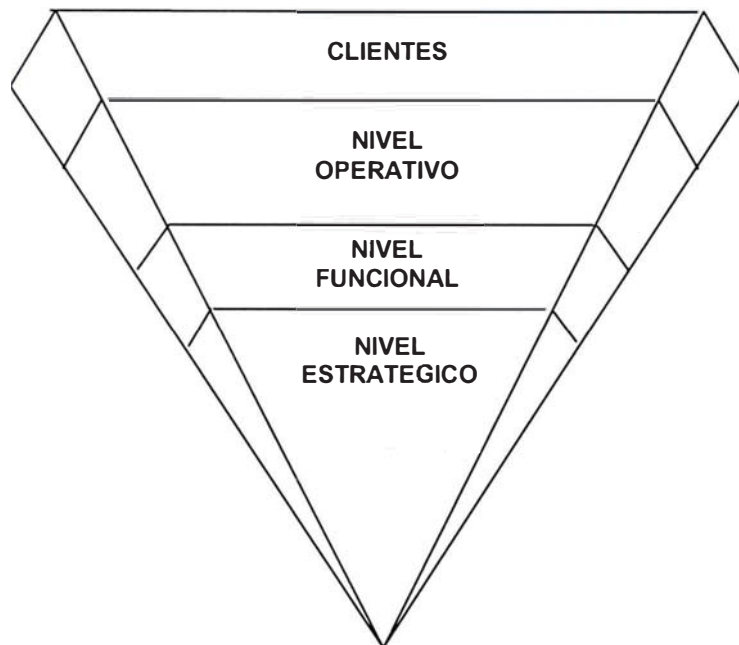


Gráfico 9. Nueva Estructura e Importancia del cliente. Fuente: Propia

Con esto garantizábamos que el personal tenga al cliente como su prioridad, se disminuían mandos intermedios lo que hacía más rápida las decisiones e incentivábamos la participación de todos en la toma de decisiones.

También se definió el perfil que debían tener los empleados que quieran trabajar en la empresa, los cuales debían tener las siguientes características:

- 1) Orientado al cliente
- 2) Capacidad de compartir información
- 3) Dispuesto al aprendizaje continuo
- 4) Positivo ante el cambio
- 5) Proactivo, innovador y creativo
- 6) Optimista y entusiasta

Siendo lo mas importante de todo la decisión de crear una nueva cultura empresarial, a la cual se le denominó: "Cultura de Confianza" con énfasis en tres pilares:

- 1) Satisfacción del Cliente
- 2) Desarrollo del Recurso Humano
- 3) Trabajo en equipo

Creando una nueva cultura

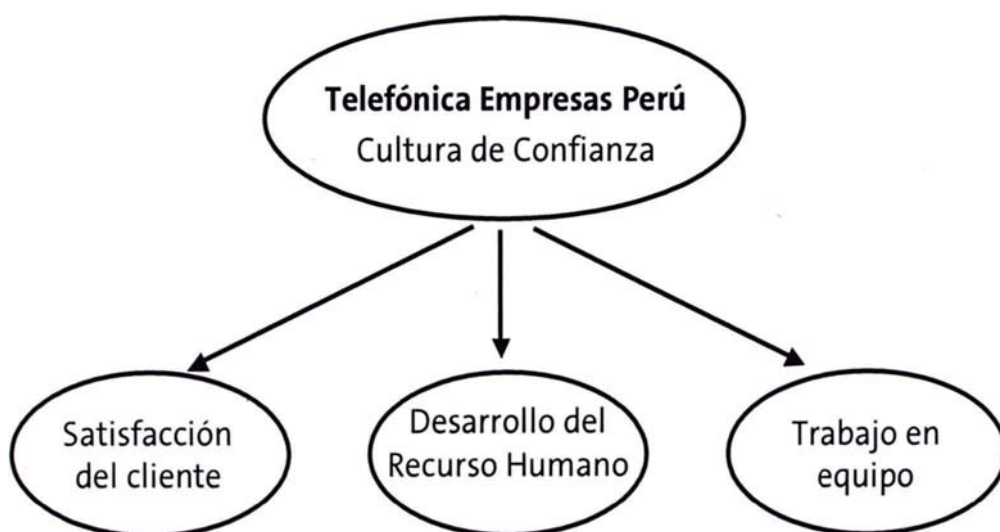


Gráfico 10. Creando una nueva Cultura Fuente: Propia

Las actividades que decidimos realizar en cada uno de los pilares anteriormente mencionados fueron:

Satisfacción del cliente

- Estructura funcional orientada al cliente
- Creación de la unidad de servicio al cliente
- Programa de visitas a los principales clientes
- Reuniones periódicas del personal de post-venta con los clientes
- Mayor coordinación de los servicios de TdP
- Encuesta anual de Satisfacción del cliente
- Compensación variable en función al resultado de la encuesta de satisfacción del cliente
- Llamada post-implementación para conocer satisfacción con el servicio brindado
- Entender las expectativas del cliente
- Cumplimiento de compromisos con los clientes

Desarrollo del Recurso Humano

- Formación orientada a la carrera profesional en la empresa
- Creación de líneas de carrera profesional por funciones en cada Gerencia
- Política retributiva determinada por:
 - a. Valor de mercado de las funciones (Encuesta Salarial)
 - b. Niveles de contribución de los empleados (Responsabilidad, competencias y rendimiento)

- Programa de Intercambio y entrenamiento Internacional
- Reuniones de actualización interna cada 15 días
- Programa de “Reconocimiento a las acciones destacadas”
- Programa de capacitación definido por cada Gerencia Central

Trabajo en equipo

- Reuniones informativas trimestrales (toda la compañía)
- Desayunos semanales de la Gerencia General con personal (no gerentes)
- Reuniones mensuales de las Gerencia Centrales
- Toma de decisiones participativa (Proyectos)
- Pago variable basado en resultados de la empresa
- Premio de Gerencia al equipo del mes

Lo clave del éxito fue que se cumplieron con todas y cada una de las actividades antes mencionadas, de esta forma el nuevo equipo Gerencial logró tener mayor credibilidad con los proyectos que se lanzaban y así se inició el proceso del cambio cultural hacia una “Cultura de Confianza” en la empresa.

2.2. ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

Trabajamos en una nueva segmentación de clientes, en la cual se definía el número de clientes por segmento, el tipo de atención requerida (Carterizada / Individual ó Presencial) y la modalidad de atención para un determinado segmento (Directa con Ejecutivos de cuenta ó vía Teléfono + canales externos). El cuadro a continuación muestra un detalle al respecto:

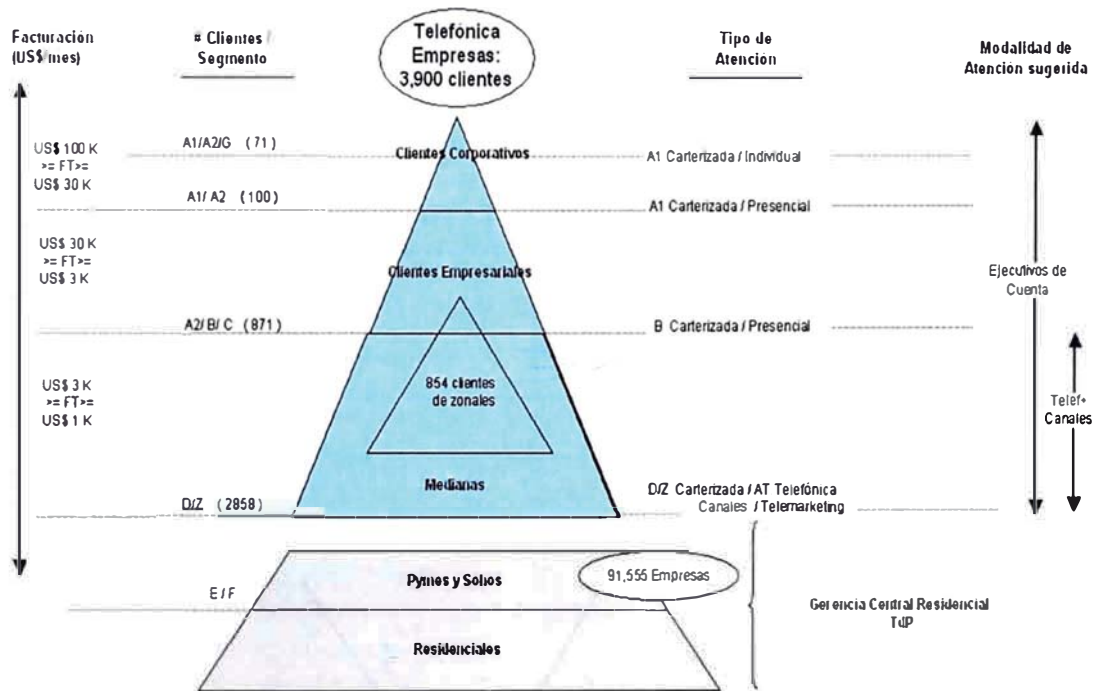


Gráfico 11. Segmentación Comercial y Marketing. Fuente: Propia

2.3. ÁREA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Con la finalidad de lograr un mayor foco en las necesidades del segmento, tener un catálogo unificado, obtener coherencia en la estrategia de servicios y maximizar el valor del Grupo en el mercado, se planteó crear un "Comité de Servicios", integrado por personal de TData y TdP donde se puedan coordinar los esfuerzos en el desarrollo y posicionamiento de productos. A continuación una gráfica de cómo funcionaría dicho Comité:

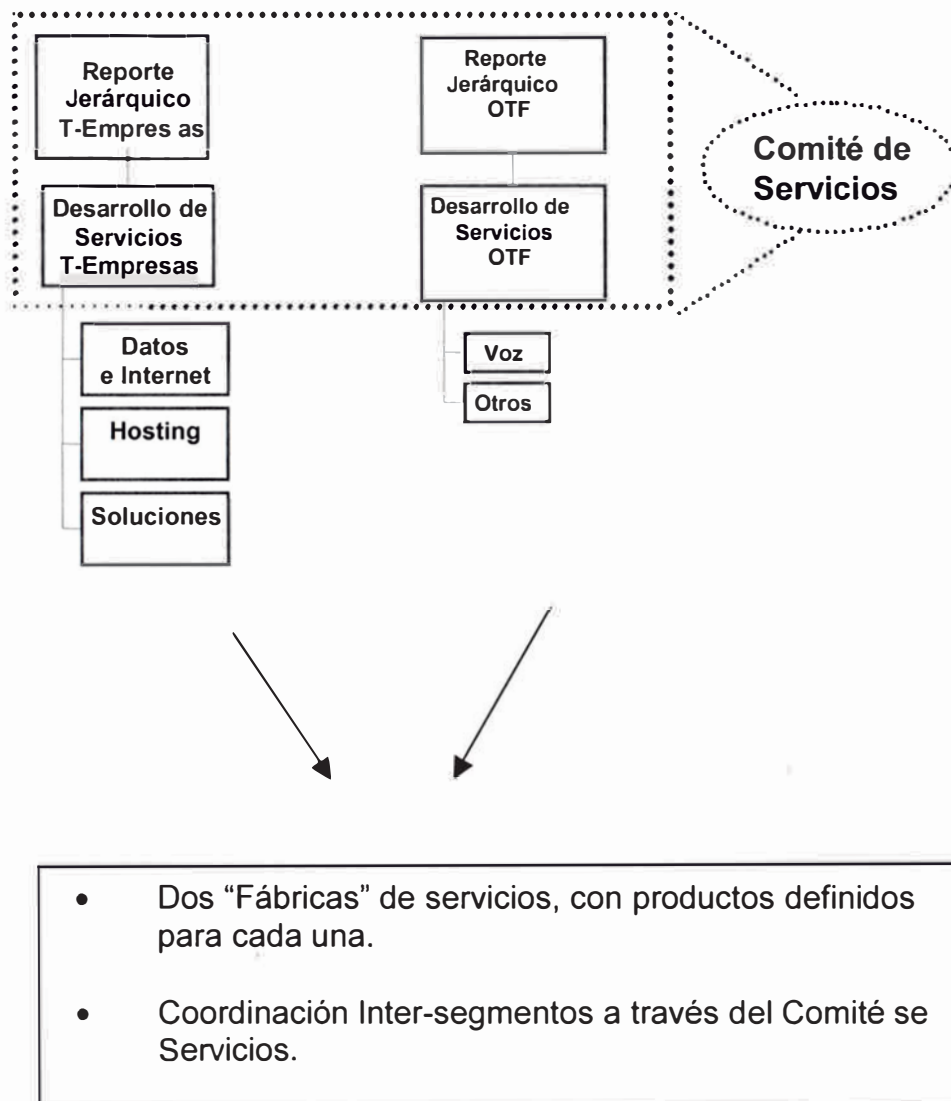


Gráfico 12. Comité de Productos y Servicio. Fuente: Propia

2.4. ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

En esta área además de tener claridad total sobre la propiedad, gestión e inversiones que debían realizarse, se definieron cuatro aspectos muy importantes para el logro de los objetivos propuestos, estos fueron:

- SLAs (Niveles de servicio por cada producto)
- Atención prioritaria de acuerdo a la segmentación definida por el área comercial
- Costos que reflejen las economías de escala
- Inversiones comprometidas anualmente

2.5. ÁREA DE FINANZAS

Para lograr que la empresa sea viable en el mediano y largo plazo era necesario establecer los controles adecuados de forma de que podamos retomar un crecimiento rentable que nos permita tener en el futuro flujos de cajas positivos.

Para esto tomamos acciones agrupadas en tres conceptos:

Foco en Rentabilidad para la gestión del negocio

- Implementación de sistema de gestión de rentabilidad por línea de negocio
- Creación del área de Análisis Financiero
- Centralización del pricing
- Implantación del comité comercial para aprobar ofertas a clientes en función de la rentabilidad

Mejora en los controles y procesos financieros

- Restructuración del área de control
- Creación del área de contabilidad, tesorería e impuestos
- Implementación de la función de seguimiento a las auditorías internas
- Implementación de un sistema para controlar gastos “a priori”
- Creación de unidad de organización y métodos: documentación de procesos y control

Maximización del Flujo de Caja

- Implementación de políticas y procedimientos para control de inversiones: Comité de Inversiones
- Foco en cobranzas y recuperación de deuda
- Gestores de cobranzas caracterizados
- Programas de incentivos a la fuerza de ventas y cobranzas en función de resultados de cobranza.

2.6. ORGANIZACIÓN PROPUESTA Y SUS VENTAJAS

Se ha propuesto un modelo de transformación que incluye las mejoras a las 5 áreas principales de la empresa, éstas mejoras se explicarán detenidamente en el capítulo IV y los resultados obtenidos de ellas en capítulo V.



Gráfico 13. Modelo de Transformación. Fuente: Propia

Conjuntamente con el modelo de negocio propuesto, se definió cual sería la nueva organización que soporte el mismo, se adjuntan los siguientes anexos:

Anexo 1: Organigrama Telefónica Data Enero 2001

Anexo 2: Organigrama Telefónica del Perú
(Comunicaciones de Empresas)

Anexo 3 : Organigrama propuesto Telefónica Empresas

En el ANEXO 3 se muestra la organización, las funciones y el foco principal que tendría cada área.

Las ventajas del nuevo modelo de atención, se fundamentan en la capacidad de atención diferenciada a los clientes, en una gestión de redes y recursos requeridas para soportar los procesos de atención especializada que a su vez se traducen en una mayor creación de valor para el Grupo. Adicionalmente se obtendrían las siguientes ventajas:

2.6.1 VENTAJAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Nueva cultura como guía a las acciones de los empleados
- Mayor satisfacción del empleado (Medida a través del Clima Laboral)
- Compromiso con el desarrollo del empleado (Educación)

2.6.2 VENTAJAS ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

- Mayor satisfacción del cliente (Medida en base a encuesta externa)
- Visión integral de las estrategias del grupo en el segmento
- Transparencia en las cuentas de resultado por línea de negocio

2.6.3 VENTAJAS DEL ÁREA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Maximización de los ingresos del grupo a tener migración controlada de productos
- Mayor foco y especialización en los servicios de datos y productos de valor agregado
- Rapidez en el lanzamiento de nuevos productos

2.6.4 VENTAJAS DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

- Procesos mas eficientes y mejores tiempos de respuesta a los clientes
- Claridad en las inversiones
- Racionalización de costos por sinergias en la integración

2.6.5 VENTAJAS DEL ÁREA DE FINANZAS

- Foco en rentabilidad como pilar en la gestión del negocio
- Mejorar los controles y procesos financieros
- Maximizar el flujo de caja de la empresa

Capítulo III

Implementación del cambio

Presenta la metodología utilizada para la implantación del nuevo modelo de atención al segmento empresas

Para lograr una implementación fluida se creó una Oficina de Proyecto, cuya responsabilidad era la formación de los equipos de trabajo para cada dimensión del proyecto, definiendo así los cronogramas, hitos y entregables de cada fase y así cumplir con los siguientes objetivos:

- Minimizar la incertidumbre entre los empleados
- No descuidar la atención de los clientes y de la competencia
- Asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa desde el día cero.

Este proyecto al tocar muchas áreas de la empresa, impacta a prácticamente todas las funciones de la organización, por lo que la coordinación entre áreas y el trabajo en equipo era clave para el éxito del proyecto.

A continuación un gráfico donde muestra las áreas involucradas y la relación de las mismas:

3.1. DIMENSIONES A ANALIZAR EN DETALLE PARA LA MIGRACION

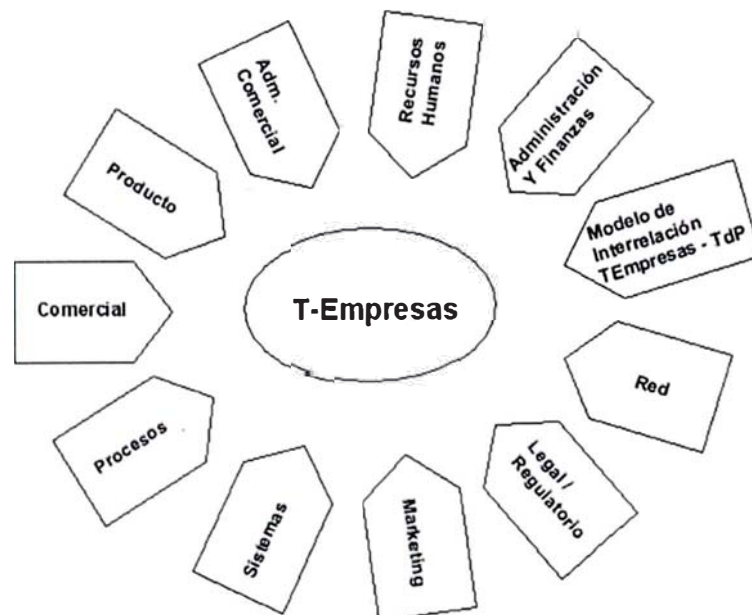


Gráfico 14. Dimensiones a analizar en detalle para la migración. Fuente: Propia

Para cada una de estas áreas se definieron:

- Temas a desarrollar
- Descripción de los mismos
- Entregables de cada actividad

Información de todo el detalle, se encuentra en los anexos de acuerdo a lo siguiente:

- Anexo 2: Áreas involucrada y temas a desarrollar
- Anexo 3: Plan de Implementación
- Anexo 4: Cronograma de Implementación
- Anexo 5: Plan de comunicación interno

Capítulo IV

Evaluación del cambio / Conclusiones

Presenta la evaluación del cambio de modelo con el
impacto en la organización hasta la fecha

La implementación del cambio se terminó el 1 de Junio de 2003, a continuación los logros obtenidos a la fecha:

4.1. EVOLUCIÓN DEL PERSONAL

En el cuadro adjunto podemos apreciar las sinergias obtenidas a nivel de personal a raíz de la implementación del nuevo modelo, en resumen se han obtenido mejoras del orden del 14%.

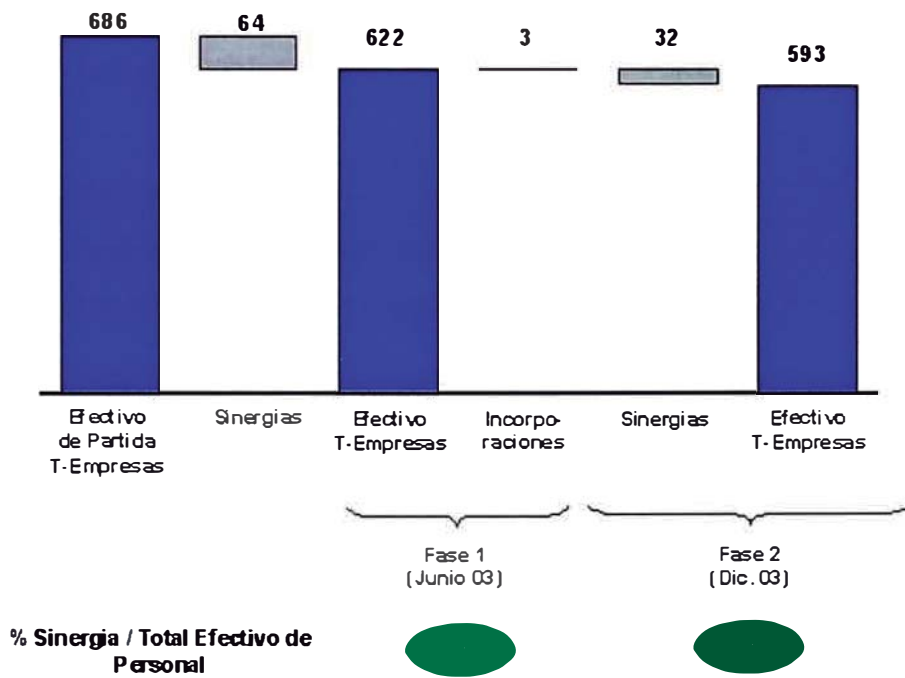


Gráfico 15: Evolución del Personal. Fuente: Propia

4.2. CLIMA LABORAL

Con la finalidad de conocer el impacto de la nueva “Cultural de Confianza” en la organización, se contrató a la empresa Alcor Consultores de España.

A continuación las características, alcance, temas, criterios de evaluación y algunos resultados que muestran el comportamiento del clima laboral en los años 2001 y 2002. La encuesta del año 2003 se realizará en Enero del 2004.

4.2.1. CARACTERÍSTICAS

- Anónima.
- On-line, acceso a web de Alcor Consultores.
- Preguntas globales: Corporativas para TDN's.
- Preguntas locales

4.2.2. ALCANCE

- Personal de planilla de TData Perú
- Otras empresas vinculadas (socios cooperativistas y contratadas).

4.2.3. TEMAS EVALUADOS EN LA ENCUESTA GLOBAL

- Orientación al Cliente
- Imagen global de la compañía
- Orientación hacia los objetivos
- Eficacia del trabajo
- Motivación intrínseca del trabajo
- Implicación de los empleados en su trabajo

- Orientación a la mejora
- Jefe inmediato
- Información sobre el desempeño del trabajo y el reconocimiento
- Trabajo en equipo
- Retribución
- Desarrollo del empleado
- Comunicación
- Corporación
- Liderazgo
- Preguntas Locales

4.2.4. CRITERIOS DE EVALUACION

Estoy totalmente de acuerdo	Estoy bastante de acuerdo	No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy bastante en desacuerdo	Estoy totalmente en desacuerdo	No puedo responder. No tengo información	No quiero responder
POSITIVO		NEUTRO	NEGATIVO			

Gráfico 16 .Criterios de Evaluación . Fuente: Alcor Consultores (España)

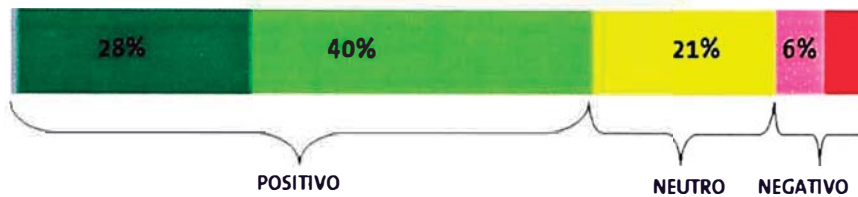
4.2.5. RESULTADOS DEL CLIMA LABORAL

LIDERAZGO

La percepción sobre la capacidad de los responsables jerárquicos de influir en los grupos que dirigen para la obtención de sus metas y objetivos.

1. Liderazgo

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002

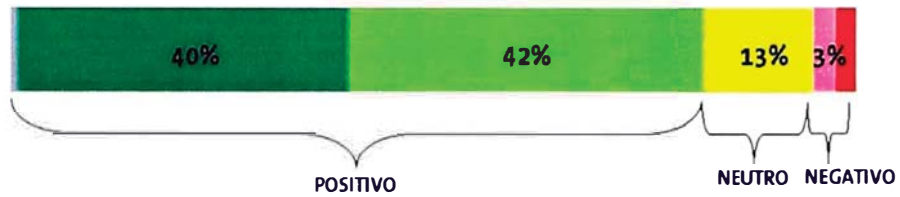


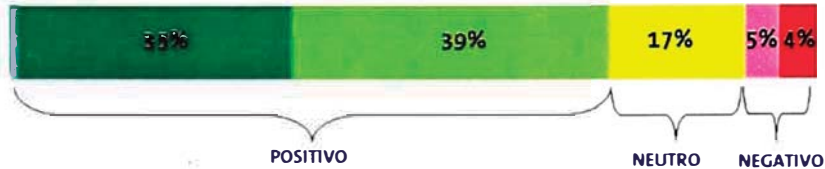
Gráfico 17. Liderazgo. Fuente: Alcor Consultores (España)

MOTIVACIÓN INTRINSECA

La percepción sobre el propio trabajo y sus factores de motivación intrínseca

2. Motivación Intrínseca:

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002

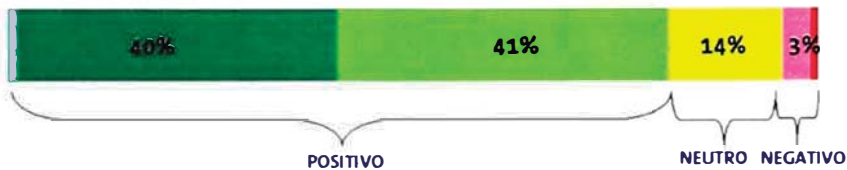


Gráfico 18. Motivación Intrínseca. Fuente: Alcor Consultores (España)

COMUNICACION

La eficacia de la comunicación en la empresa

3. Comunicación:

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002



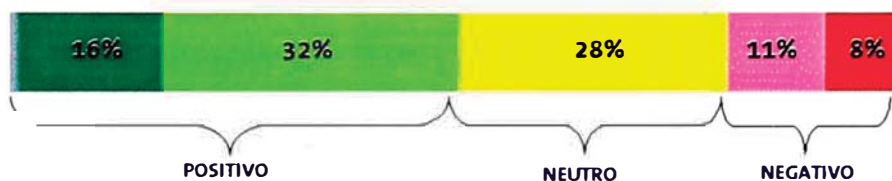
Gráfico 19. Comunicación. Fuente: Alcor Consultores (España)

DESARROLLO DEL EMPLEADO

La satisfacción con las posibilidades de formación y desarrollo profesional

4. Desarrollo del empleado:

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002

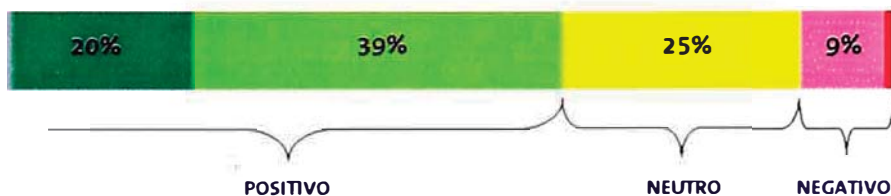


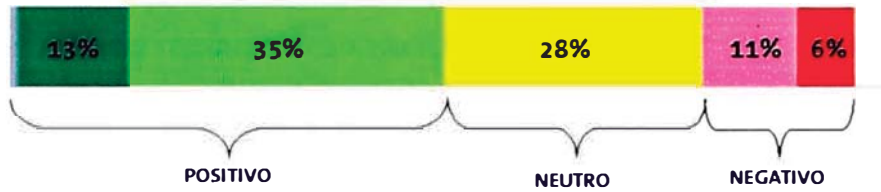
Gráfico 20. Desarrollo del Empleado. Fuente: Alcor Consultores (España)

INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

La utilidad de la información sobre el desempeño y la satisfacción con el reconocimiento.

5. Información sobre el desempeño y reconocimiento:

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002

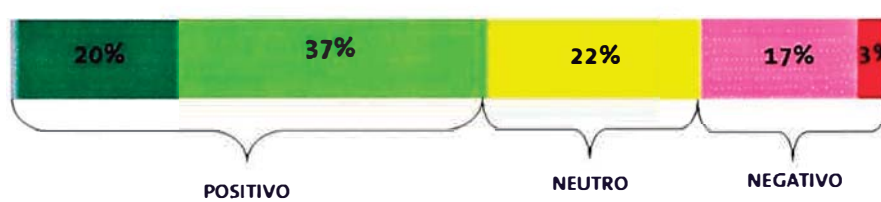


Gráfico 21. Información sobre el desempeño y reconocimiento.

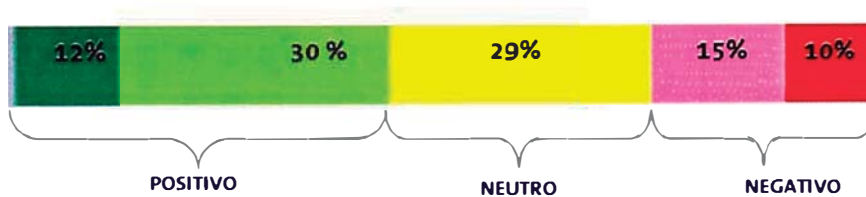
Fuente: Alcor Consultores (España)

RETRIBUCION

Percepción sobre la retribución y su vinculación con el desempeño

6. Retribución:

Resultado Encuesta de Clima 2001



Resultado Encuesta de Clima 2002

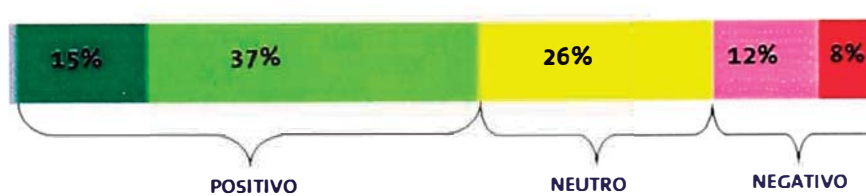


Gráfico 22. Retribución. Fuente: Alcor Consultores (España)

4.3. SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES

Con la finalidad de medir la satisfacción de nuestros cliente, se contrataron los servicios de la compañía Apoyo Opinión y Mercado, la cual desarrolló conjuntamente con TData el cuestionario a utilizar.

La primera encuesta se realizó en Enero del 2002, la segunda encuesta basada en las mismas preguntas se realizó en Enero del 2003, de esta forma podemos comparar la variación en la satisfacción de nuestros clientes. La siguiente encuesta se realizará en Enero del 2004.

A continuación mostramos los temas encuestados, la metodología utilizada, la escala de evaluación y algunos resultados obtenidos.

4.3.1. TEMAS ENCUESTADOS

- Evaluación de proveedores de telecomunicaciones
- Servicios y productos de TData
- Imagen general de TData
- El proceso de servicio de TData:
 - ✓ Gerente de Cuenta
 - ✓ Gerente de Proyecto
 - ✓ Ventanilla Única
 - ✓ Post venta (áreas técnica y administración comercial)
- Debilidades del servicio
- Recomendaciones

4.3.2 METODOLOGÍA

MÉTODO

Cuantitativo, a través de encuestas personales en empresas.

UNIVERSO Y ÁMBITO

Empresas clientes de Telefónica Data Perú de Lima Metropolitana. Las entrevistas se realizaron a ejecutivos responsables de telecomunicaciones, sistemas u otras áreas que mantienen una relación comercial con Telefónica Data Perú.

TAMAÑO MUESTRAL

162 entrevistas efectivas cuyos resultados corresponden a 109 empresas, distribuidas en los siguientes segmentos:

	Corporativo	Estratégico	Multinacional	Nep's	Total
Administración Pública	20	23	0		43
Distribución	13	18	18		49
Financiera	19	3	0		22
Industria	23	15	3		41
Neps				7	7
Total	75	59	21	7	162

Gráfico 23. Tamaño Muestral. Fuente.Propia

ESCALA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

- Se usaron escalas de satisfacción de 10 puntos, en la cual 1 significa "Muy Insatisfecho" y 10 "Muy Satisfecho"

4.3.3 RESULTADOS SATISFACCION DEL CLIENTE

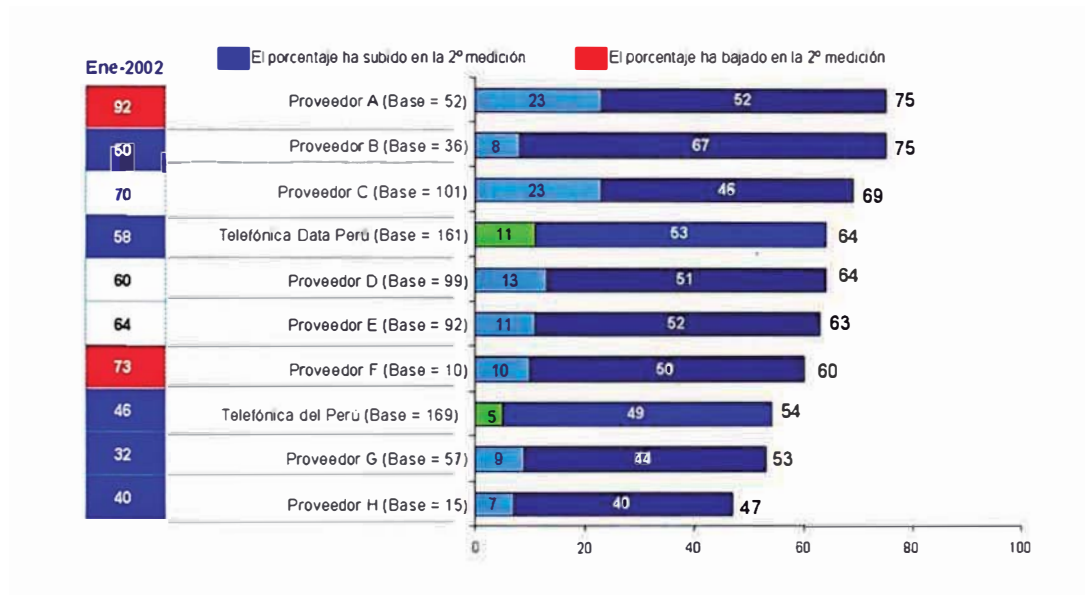


Gráfico 24. Nivel de satisfacción con proveedores.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

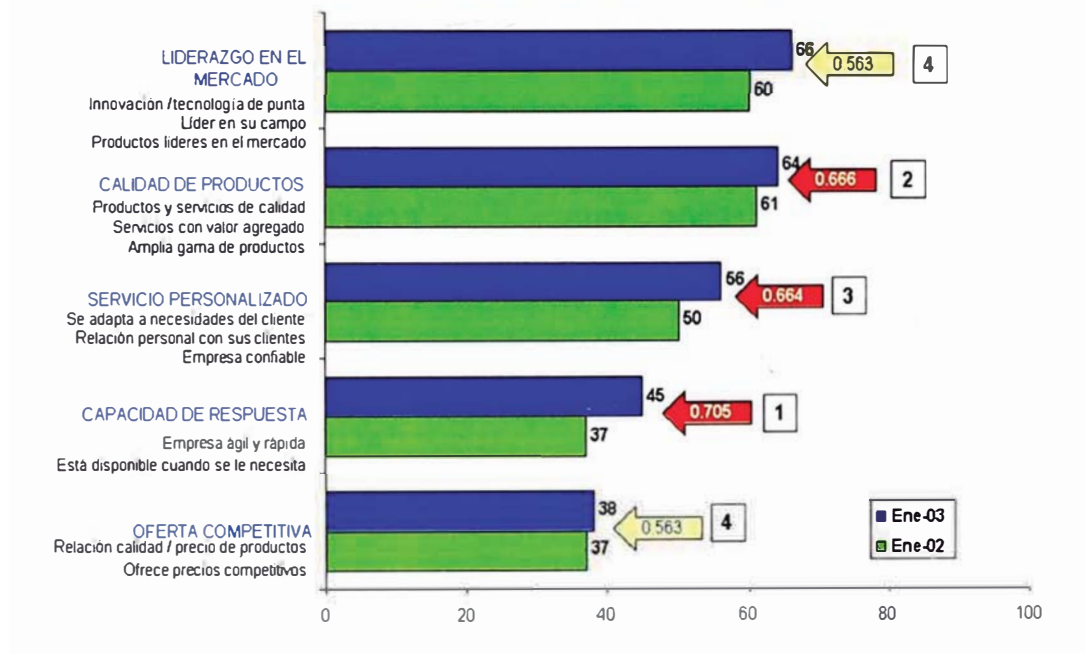


Gráfico 25. Imagen de Telefónica Data por áreas.

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

4.4. ANALISIS COSTO - BENEFICIO

Todo el trabajo realizado fue efectuado por el personal de planilla de TData Perú en forma adicional a su carga de trabajo habitual, lo que no generó costos adicionales a la organización.

Los beneficios cuantitativos obtenidos hasta la fecha, adicionalmente a los mencionados anteriormente en la optimización de personal, el clima laboral y la satisfacción del cliente, se muestran a continuación:

4.4.1. INDICADORES DE NEGOCIO

Basados en los resultados obtenidos a raíz del cambio de cultura podemos apreciar el impactó en lo indicadores de negocio establecidos para la empresa. (Cifras expresadas en millones de soles).

Al ser ésta un información reservada de la empresa y aún no publicada estoy incluyendo únicamente las mejoras obtenidas en porcentajes y no en cantidades específicas

OBJETIVOS	2001 - 2003* % Mejora
Ingresos	+12 %
EBITDA ¹	+192 %
CAPEX ²	-60 %
FCF ³	+200 %

* Estimado de cierre al 2003

¹EBITDA : Ingresos – costos – gastos (No incluye depreciación)

²CAPEX : inversiones realizadas

³FCF: Free cash flow (EBITDA – CAPEX)

4.4.2 TEMAS PENDIENTES O NUEVOS

Con la implementación del nuevo modelo, y al crecer en el número de clientes de 350 a 3,900, todo el soporte administrativo se ha visto recargado en sus labores.

Actualmente estamos trabajando en la optimización de los procesos y en la priorización de atención a los clientes de acuerdo con la segmentación comercial efectuada.

Adicionalmente, el trabajo comercial para transacciones simples lo estamos derivando a atención telefónica de forma de optimizar el tiempo de los comerciales y mejorar aún más los niveles de satisfacción de los clientes.

Queda pendiente la evaluación del clima laboral y la encuesta de satisfacción de clientes del año 2003, la cual se realizará en enero del 2004.

GLOSARIO

	Pág.
Gráfico 1. Participación en el mercado de Comunicaciones Empresariales. Fuente: Propia	14
Gráfico 2. Participación en el mercado de servicios de Internet. Fuente: Propia	15
Gráfico 3. Participación en el mercado de Hosting. Fuente: Propia	15
Gráfico 4. Participación en el mercado de e-solution. Fuente: Propia	16
Gráfico 5. Importancia del Cliente en nuestra estructura. Fuente: Propia	17
Gráfico 6. Segmentación de Mercado. Fuente: Propia	18
Gráfico 7. Productos y Servicios Actuales. Fuente: Propia	19
Gráfico 8. Modelo de área de infraestructura. Fuente: Propia	20
Gráfico 9. Nueva estructura e Importancia del cliente. Fuente: Propia	24
Gráfico 10. Creando una nueva Cultura. Fuente: Propia	25
Gráfico 11. Segmentación Comercial y Marketing. Fuente: Propia	28
Gráfico 12. Comité de Productos y Servicio. Fuente: Propia	29
Gráfico 13. Modelo de transformación. Fuente Propia	32
Gráfico 14. Dimensiones a analizar en detalle para la migración. Fuente: Propia	37

Gráfico 15.	Evolución de Personal.	
	Fuente: Propia	39
Gráfico 16.	Criterios de Evaluación.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	41
Gráfico 17.	Liderazgo.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	42
Gráfico 18.	Motivación Intrínseca.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	42
Gráfico 19.	Comunicación.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	43
Gráfico 20.	Desarrollo del Empleado.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	43
Gráfico 21.	Información sobre el desempeño y reconocimiento.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	44
Gráfico 22.	Retribución.	
	Fuente: Alcor Consultores (España)	44
Gráfico 23.	Tamaño Muestral.	
	Fuente: Propia	46
Gráfico 24.	Nivel de Satisfacción con proveedores.	
	Fuente: Apoyo Opinión y Mercado	47
Gráfico 25.	Imagen de Telefónica Data por áreas.	
	Fuente: Apoyo Opinión y Mercado	47

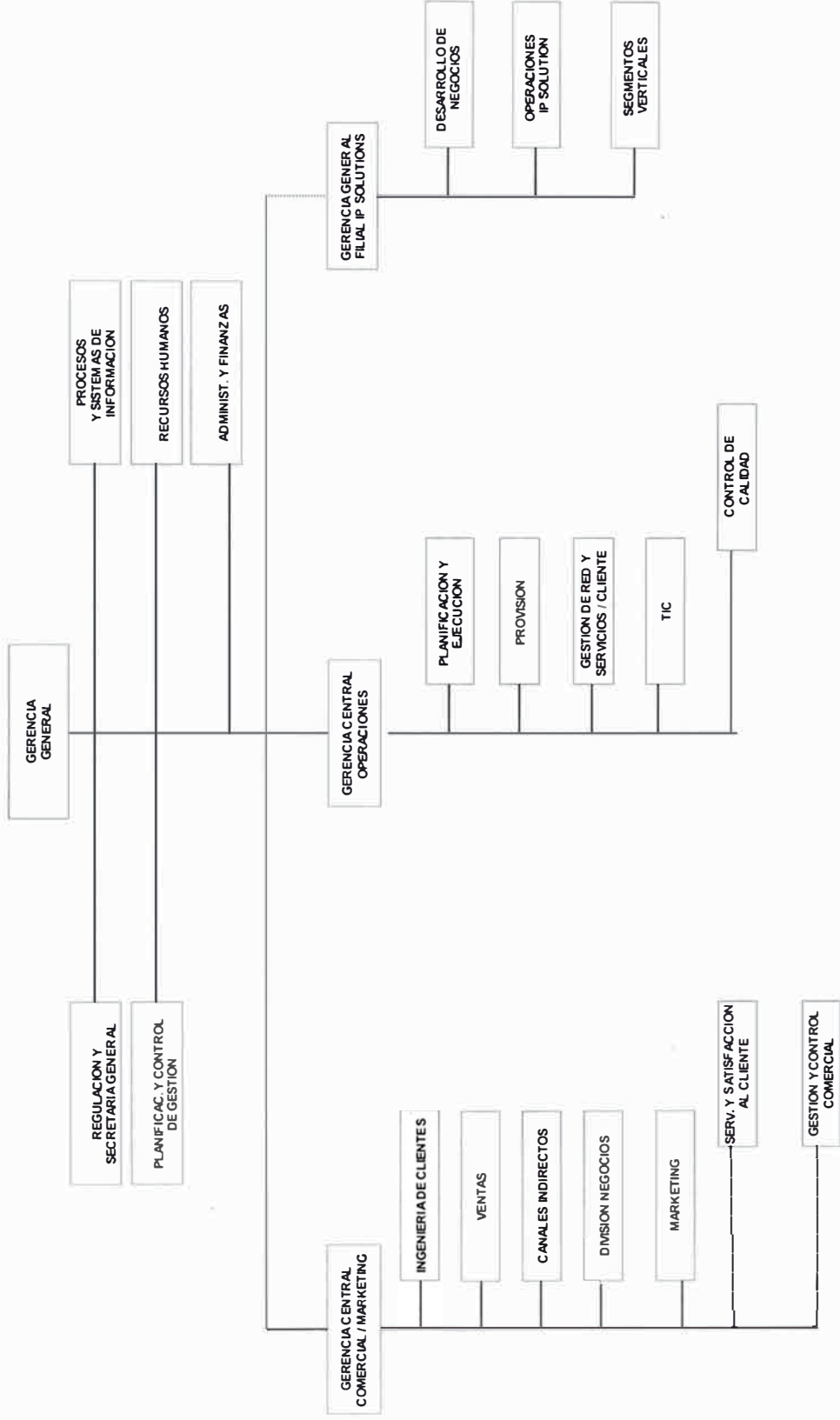
BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Bowles, Jerry. "Best Practices for Global Effectiveness" Special Advertising Section, Fortune, November 24, 1997
- 2.- De Geus, Arie "The Living Company" Harvard Business Review, March -April 1988
- 3.- Garvin, David. "Building a Learning Organization" Harvard Business Review, July – August 1993
- 4.- Grover, Varun; James Teng. "Is Investment Priorities in Comtemporary Organizations" Communications of the ACM, February 1998
- 5.- Guha Subashish. "Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology" 1993
- 6.- Senge, Peter. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". 1994
- 7.- Stephen R. Covey. "El Liderazgo Centrado en Principios" Paidos Empresa 22, México 2003
- 8.- Javier Fernández López. "Gestionar la Confianza" Financial Times, Prentice may-España
- 9.- Dolan y Martín "Los 10 mandamientos de la Dirección de Personas, Gestión 2000 – Barcelona
- 10.- John Kotter, Mc Graw hill "Leading Change"
- 11.- James Hunter, "La Paradoja", Empresa Activa, Barcelona
- 12.- Hendricks y Ludeman, "La Nueva Mística Empresarial", Barcelona

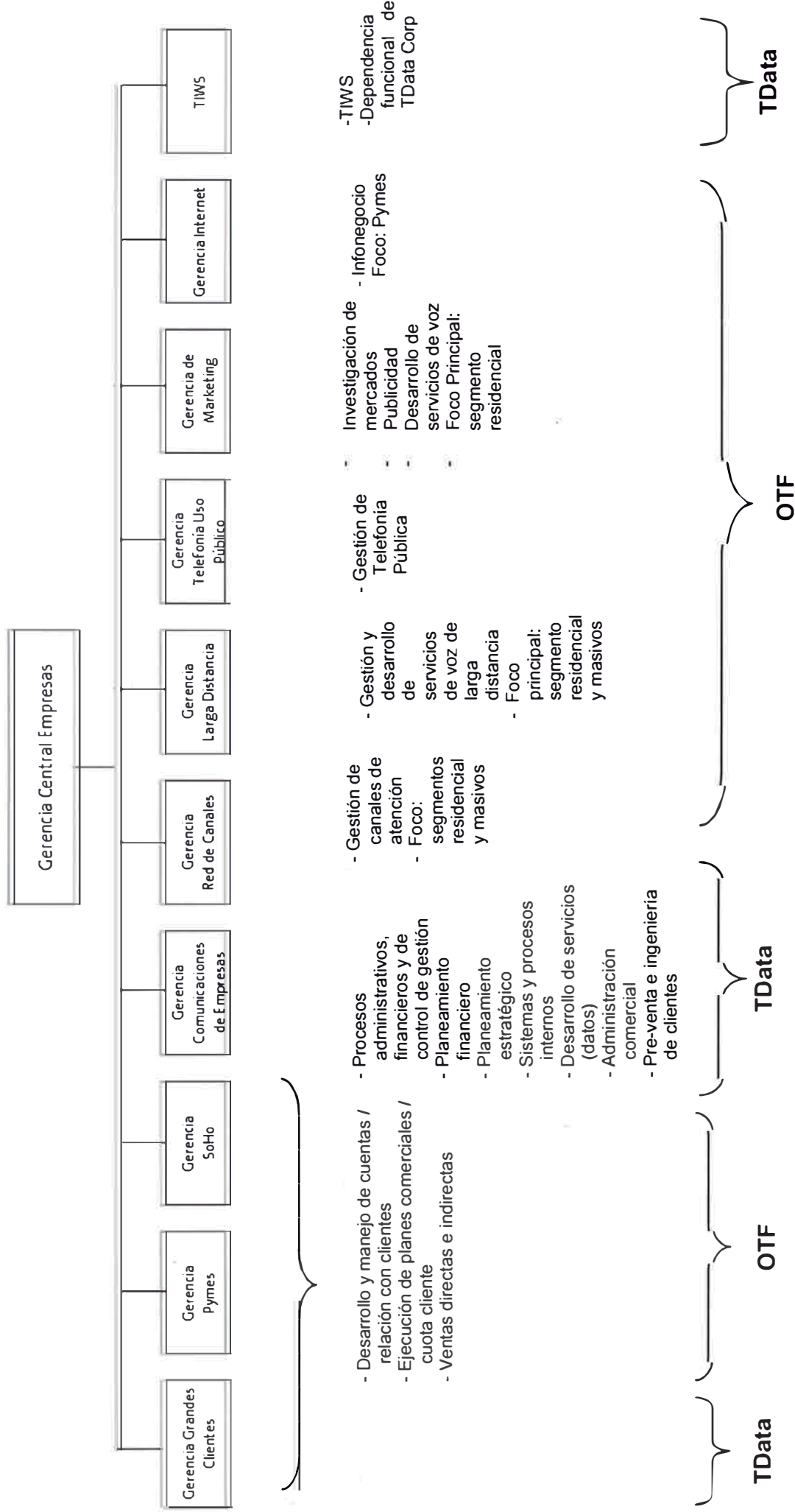
ANEXOS

- Anexo 1 Organigrama Telefónica Data Enero 2001
- Anexo 2 Organigrama Telefónica del Perú (Comunicaciones de Empresas)
- Anexo 3 Organigrama propuesto Telefónica Empresas
- Anexo 4 Áreas de la empresa involucrada y temas a desarrollar
- Anexo 5 Plan de Implementación del nuevo modelo
- Anexo 6 Cronograma de Implantación del proyecto (I) y (II)
- Anexo 7 Plan de Comunicación interno

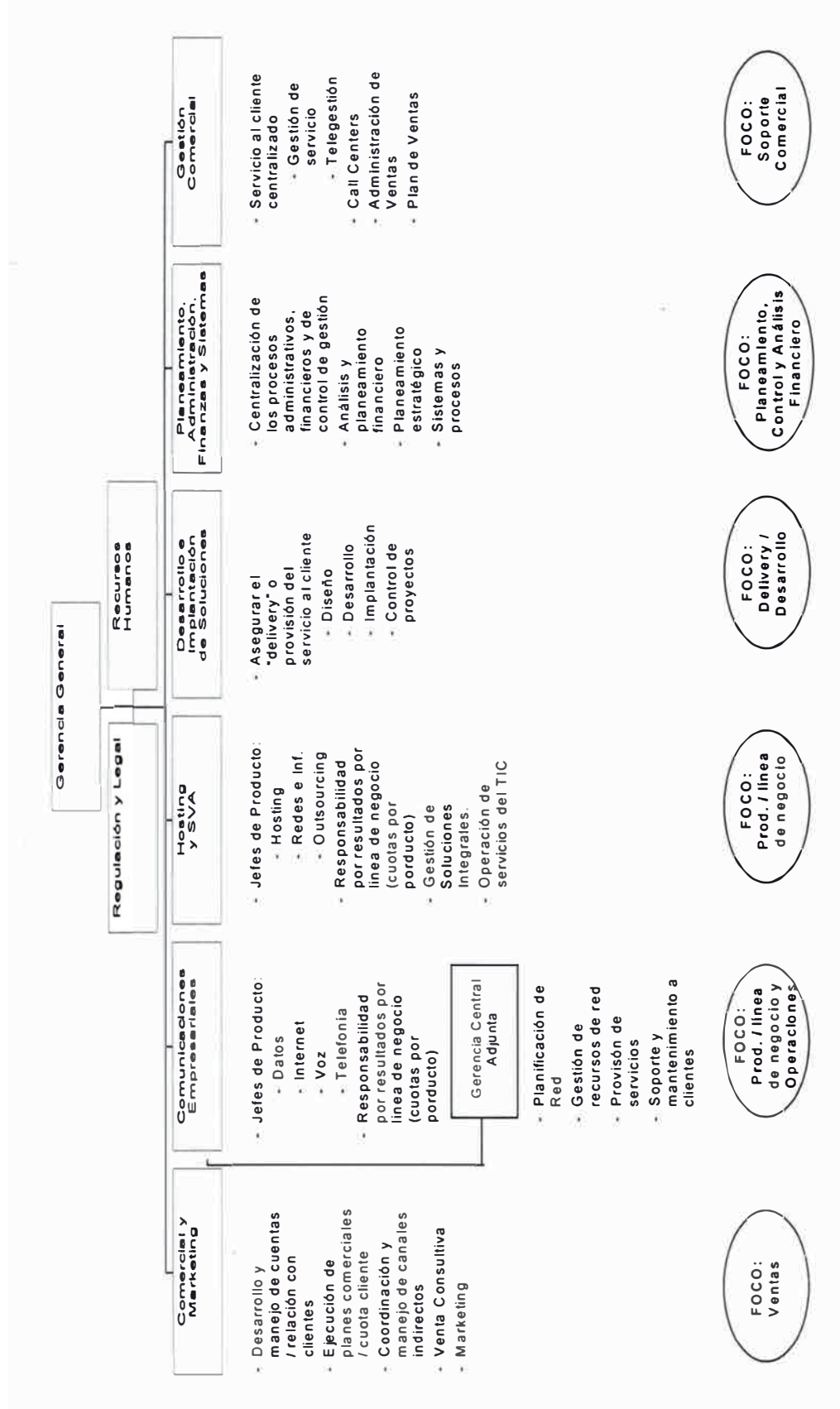
Anexo 1 Organigrama Telefónica Data Enero 2001



Anexo 2 Organigrama Telefónica del Perú (Comunicaciones de Empresas)

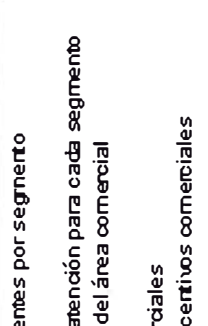
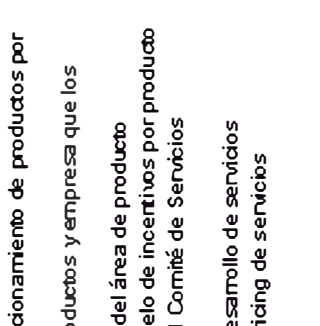
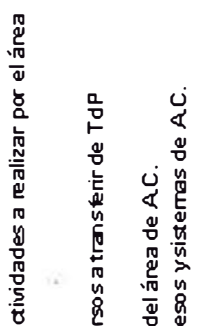


Anexo 3 Organigrama propuesto Telefónica Empresas

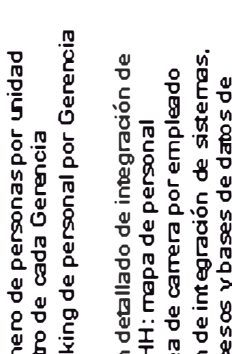
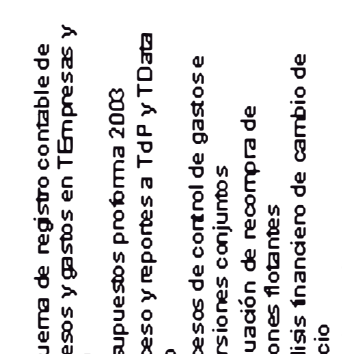
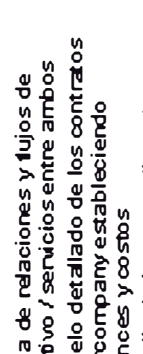


Anexo 4 Áreas de la empresa involucrada y temas a desarrollar

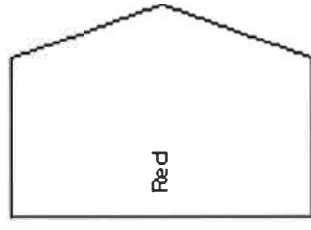


MIGRACION A T-EMPRESAS: TEMAS A DESARROLLAR (I)

Dimensión	Temas a desarrollar	Descripción	Entregables
 <p>Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación de clientes - Modelo de atención - Organización comercial - Cuotas comerciales - Incentivos comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los criterios de segmentación y clasificación de clientes por segmento - Definición del tipo de atención para cada segmento - Definición de la estructura organizativa del área comercial - Definición de las cuotas del área comercial - Definición del esquema de incentivos (comisiones) de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de clientes por segmento - Esquema de atención para cada segmento - Organigrama del área comercial - Cuotas comerciales - Sistema de incentivos comerciales
 <p>Producto/ Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de productos por segmento - Mapa de facturación de productos - Organización de producto - Cuotas e incentivos de producto - Comité de Servicios - Pricing de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis detallado del posicionamiento y estrategia de cada producto por segmento - Definición de los productos que serán facturados por T- Empresas y por TdP - Estructura organizativa del área de producto - Definición de cuotas y sistemas de incentivos por producto - Formalización de la estructura y procesos de toma de decisión en el Comité de Servicios - Definición del proceso de desarrollo de servicios - Definición del proceso y estrategia de pricing para los servicios de TdP en los clientes de T-empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de posicionamiento de productos por segmento - Listado de productos y empresa que los facturará - Organigrama del área de producto - Cuotas y modelo de incentivos por producto - Normativa del Comité de Servicios - Proceso de desarrollo de servicios - Proceso de pricing de servicios
 <p>Administración Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de funciones del área de Administración Comercial - Análisis de sinergias con TdP - Organización de A.C. - Procesos y sistemas de gestión comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las funciones generales y específicas del área de Administración Comercial - Análisis de las funciones y recursos actuales de TdP y posibles sinergias - Estructura organizativa del área de A.C. - Evaluación y definición de procesos y sistemas requeridos para la gestión comercial del segmento 	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones y actividades a realizar por el área de A.C. - Mapa de recursos a transferir de TdP - Organigrama del área de A.C. - Mapa de procesos y sistemas de A.C.

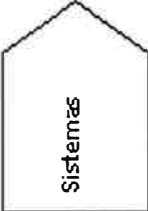

MIGRACION A T-EMPRESAS: TEMAS A DESARROLLAR (II)

Dimensión	Temas a desarrollar	Descripción	Entregables
 <p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensionamiento de la organización T Empresas - Evaluación y selección de personal - Integración de los trabajadores de ambas empresas - Integración de bases de datos y procesos de gestión de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis detallado de los recursos requeridos para la implantación del modelo T Empresas - Evaluación de competencias y perfiles del personal, tanto de TData como TdP - Plan de integración del personal de TdP (Talleres de integración) - Análisis remunerativo, definición de líneas de carrera y perfiles - Plan de integración de bases de datos de RR.HH. - Análisis de procesos y sistemas de gestión de RRHH a modificar 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de personas por unidad dentro de cada Gerencia - Ranking de personal por Gerencia - Plan detallado de integración de RRHH: mapa de personal - Línea de carrera por empleado - Plan de integración de sistemas, procesos y bases de datos de RRHH
 <p>Administración y Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de tratamiento contable de ingresos y gastos - Presupuestos proforma - Esquema de reportes y control de gestión - Gestión de gastos e inversiones - Estructura societaria de T Empresas - Infraestructura física 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de qué tratamiento se le dará tanto a los ingresos como a los gastos bajo el esquema integrado TData-TdP - Elaboración de los presupuestos proforma T Empresas - Definición del modelo presupuestal y proceso de reporting tanto a TdP como a TData Corp - Definición del proceso de inversiones y gastos para servicios/productos facturados por TdP - Definición de la estructura societaria y de capital de T Empresas - Análisis y evaluación de la integración de todo el personal en una sola ubicación física 	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema de registro contable de ingresos y gastos en T Empresas y TdP - Presupuestos proforma 2003 - Proceso y reportes a TdP y TData Corp - Procesos de control de gastos e inversiones conjuntos - Evaluación de recompra de acciones flotantes - Análisis financiero de cambio de edificio - Plan de mudanza
 <p>Modelo de interacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de relación T Empresas - TdP - Contratos inter-company (precios de transferencia) - Riesgos e impacto tributario de la integración 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las relaciones de negocio entre TData y CTdP y establecimiento del alcance del nuevo mapa de relaciones - Análisis de precios de transferencia y elaboración de contratos de soporte a las relaciones cruzadas de negocio - Análisis del impacto tributario del modelo y relaciones propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de relaciones y flujos de efectivo / servicios entre ambos - Modelo detallado de los contratos intercompany estableciendo alcances y costos - Estudio de impacto tributario

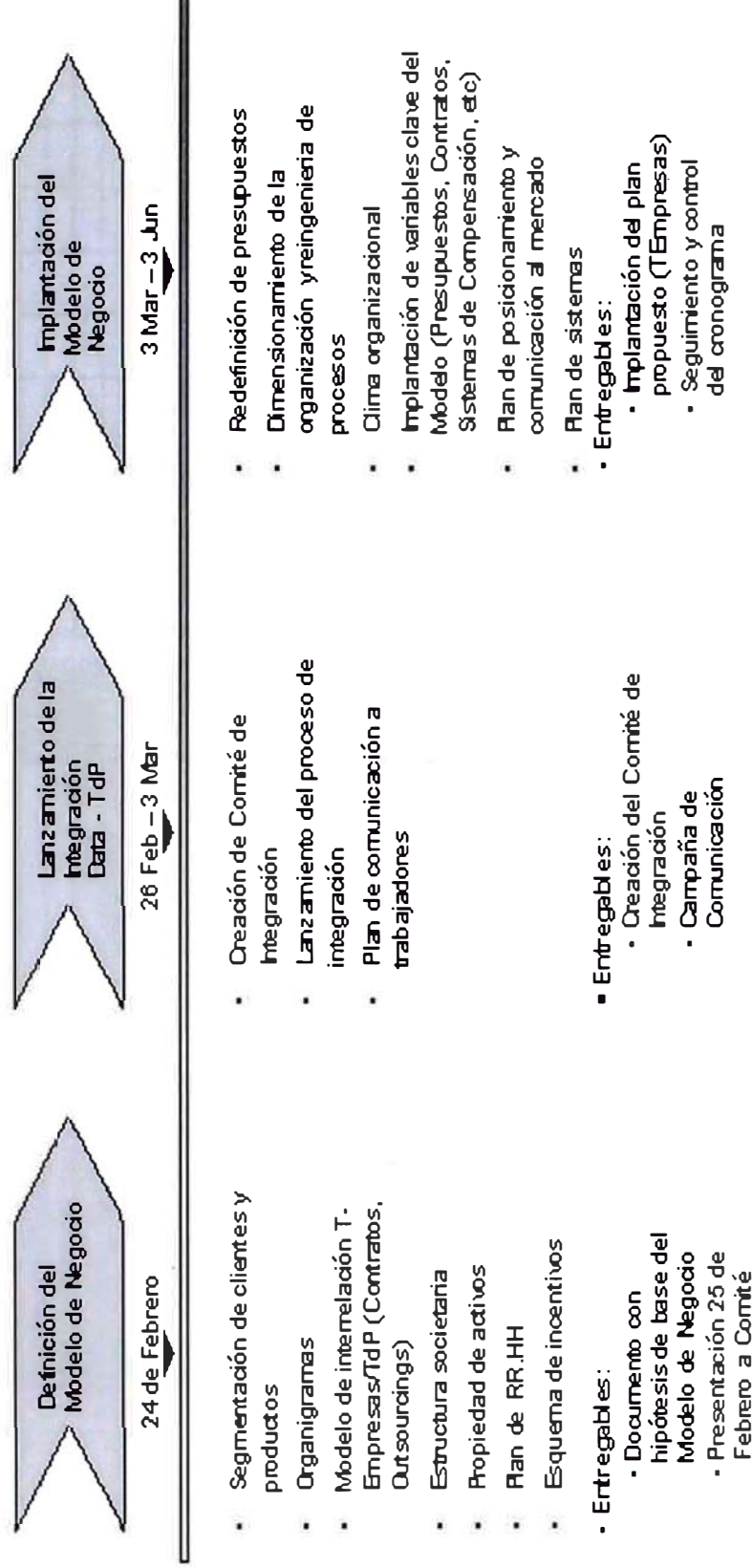
MIGRACION A T-EMPRESAS: TEMAS A DESARROLLAR (III)

Dimensión	Temas a desarrollar	Descripción	Entregables
 <p style="text-align: center;">Red</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de redes de servicios - Planificación de redes de servicios - Propiedad de las redes - Priorización de la atención de requerimientos de T-empresas (SLAs) - SLAs en los contratos de redes de transporte y acceso con TdP 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de la gestión de redes de servicio en T-empresas, tanto por gestión directa como por outsourcing - Alcance la planificación de redes de servicios en T-empresas (gestión directa y outsourcing) - Definición del esquema de propiedad de las diferentes redes - Definición de procesos y sistemas requeridos para asegurar la atención prioritaria por parte de TdP a T-empresas (con SLAs) - Definición de SLAs con penalidades para los contratos de acceso a la última milla con OTF 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestión y planificación de redes de servicio en T-empresas - Mapa de propiedad de redes - Proceso de atención priorizado - SLAs que garanticen atención - Propuesta de contrato con SLAs para el acceso a la última milla
 <p style="text-align: center;">Legal/ Regulatorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de razón social - Comunicación a organismos competentes - Redefinición de Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de los procedimientos para el cambio de razón social de T-Data Perú S.A.A a Telefónica Empresas S.A.A - Trámites en MT C, Ospitel, BVL, Conasev - Renegociación de Contratos (Clientes, Proveedores, Agencias, Canales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento detallado con el procedimiento de cambio - Plan de Comunicación - Contratos renegociados
 <p style="text-align: center;">Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de T-empresas - Plan de comunicación interna y externa - Reformulación del plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de posicionamiento de la marca T-empresas en el sector empresarial - Diseño e implementación de una campaña de comunicación externa (a clientes) e interna (a los empleados) de la nueva organización - Reformulación del plan de marketing 2003 - Catálogo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de la campaña de posicionamiento de T-empresas - Plan detallado de la campaña de comunicación interna y externa - Plan de marketing 2003 - Catálogo de productos

MIGRACION A T-EMPRESAS: TEMAS A DESARROLLAR (IV)

Dimensión	Temas a desarrollar	Descripción	Entregables
 <p>Sistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de sistemas - Integración de Bases de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de sistemas - Identificación de sinergias - Migración y unificación de sistemas y bases de datos de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de sistemas y bases de datos existentes en ambas organizaciones - Plan de integración de sistemas y bases de datos
 <p>Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de procesos - Reingeniería de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevamiento de información de macroprocesos críticos de ambas empresas (mapa de procesos) - Redefinición de los procesos ineficientes o duplicados, integración de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de procesos de TData y TdP - Mapa de procesos T-Empresas

Anexo 5 Plan de Implementación del nuevo modelo



Anexo 6 Cronograma de Implantación del proyecto (I) y (II)

Dimensión	Actividad	25-feb				3 Mar - 3 Abr				3 Abr - 3 May				3 May - 3 Jun			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Comercial	Listado de clientes por segmento																
	Modelo de atención para cada segmento																
	Organigrama del área comercial																
	Modelo de incentivos comerciales																
	Cuotas comerciales / incentivos																
Producto	Organigrama del área de producto																
	Listado de productos y su facturación																
	Organigrama del área de producto																
	Mapa de posicionamiento de productos por segmento																
	Cuotas / incentivos por producto																
Administración Comercial	Comité de Servicios (Estructura + Procesos)																
	Proceso de desarrollo de servicios																
	Mapeo de funciones																
	Organigrama del área de A.C.																
	Análisis de sinergias con CEM / integración de funciones																
Recursos Humanos	Mapa de procesos y sistemas de gestión comercial																
	Plan detallado de RRHH																
	Dimensionamiento de la organización																
	Evaluación y selección de personal																
	Listado de personal preseleccionado para integrar T-Empresas																
Administración y Finanzas	Plan de integración de bases de datos de RR.HH.																
	Definición de tratamiento contable de ingresos y gastos																
	Elaboración de presupuestos proforma																
	Definición de esquema de reportes y control de gestión																
	Definición de estructura societaria y de capital																
Modelo de interrelación	Elaboración de plan inmobiliario																
	Modelo de relación T-empresas - TdP																
	Modelo detallado de contratos intercompany (alcances y costos)																
	Estudio de impacto tributario por creación de T-Empresas																

Dimensión	Actividad	25-feb				3 Mar - 3 Abr				3 Abr - 3 May				3 May - 3 Jun				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Red	Mapa de propiedad de las redes																	
	Modelo de gestión de redes de servicio																	
	Modelo de planificación de redes de servicio																	
Legal / Regulatorio	SLAs para última milla (priorización de clientes de T-Empresas)																	
	Documento de procedimiento para cambio de razón social																	
	Plan de comunicación a organismos competentes																	
	Análisis de riesgos e impacto regulatorio																	
	Redefinición y elaboración de contratos																	
Marketing	Plan de posicionamiento de la marca T-Empresas																	
	Plan de comunicación interna y externa																	
	Nuevo plan de marketing 2003																	
Procesos	Mapa de procesos de TData y CEM																	
	Nuevos procesos T-Empresas																	
Sistemas	Mapa de sistemas bases de datos en TData y CEM																	
	Plan de integración de sistemas y bases de datos																	

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO

Actividad	Tema	Alcance	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación vía correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la nueva organización: T-Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal del Grupo Telefónica (Directivo, Ejecutivo y Empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> 26-02-03
<ul style="list-style-type: none"> Reunión general de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación presencial del nuevo proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Personal de la Gerencia Central CEM (Directivo, Ejecutivo y Empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> 27-02-03
<ul style="list-style-type: none"> Reunión general de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación presencial del nuevo proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Personal de TData Peru (Directivo, Ejecutivo y Empleado) 	<ul style="list-style-type: none"> 27-02-03
<ul style="list-style-type: none"> Charla de gestión de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> Detalle de políticas, beneficios y desarrollo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Personal que se integrará en T-Empresas de procedencia TdP 	<ul style="list-style-type: none"> Abril 2003
<ul style="list-style-type: none"> Reunión general de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento T-Empresas: primera reunión integral 	<ul style="list-style-type: none"> Personal integrante de T-Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Abril 2003