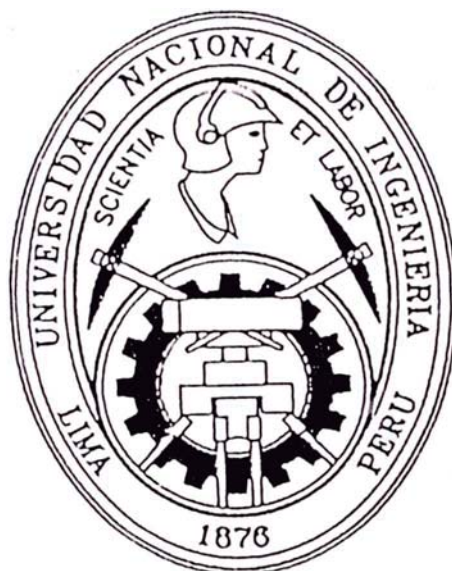


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**SOLUCIÓN E-BUSINESS PARA LA ATENCIÓN  
DE CLIENTES PREFERENTES DE TELEFÓNICA  
DEL PERÚ**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**FERNANDO MARCELINO BARAHONA YAURI**

**LIMA – PERU  
2002**

## DEDICATORIA

*“ A mis amados padres Marcelino y Graciela, por su amor y apoyo constante para la culminación de mis estudios universitarios, y por todo su esfuerzo, comprensión, enseñanzas y consejos brindados. Que Dios los bendiga.*

## **AGRADECIMIENTO**

*“ A Dios y la Virgen de las Mercedes por las bendiciones brindadas en lo particular y familiar.”*

*“ A mi Alma Mater por la formación personal y profesional.”*

*“ A los Docentes de la Facultad por la enseñanza y profesionalidad otorgada.”*

## INDICE

Cáp	Concepto	Página
	Descriptores Temáticos .....	3
	Resumen Ejecutivo .....	4
	Introducción .....	6
I.	Antecedentes .....	8
1.1	Diagnóstico Estratégico .....	8
	1.1.1 Fortalezas y Debilidades .....	8
	1.1.2 Oportunidades y Riesgos .....	9
1.2	Diagnóstico Funcional .....	10
	1.2.1 Organización del Área Cliente Preferente .....	10
	1.2.2 Clientes y Proveedores .....	11
	1.2.3 Procesos del Área (Atención Preferente) .....	12
	1.2.4 Aplicaciones existentes en el Área .....	15
II.	Marco Teórico .....	20
2.1	Planeamiento: “Modelo Empresarial” .....	20
2.2	Estrategia de Negocio: “CRM – Customer Relationship Management” .....	21
2.3	Tecnología de Información: “Modelo de Aplicación (N Capas)” .....	23
2.4	Tecnología de Información: “Arquitectura Tecnológica” .....	25

2.5	Marco de Referencia: "Microsoft Solutions Frameworks (MSF) – Principios de Desarrollo de Aplicaciones" .....	26
2.6	Metodología de Administración de Proyectos Informáticos: "Marco Estratégico de Gestión Orientado al Negocio (MEGON)" .....	28
2.7	Metodología de Desarrollo: "Estructurado y Proceso de Desarrollo Orientado a Objetos– UML" .....	29
III.	Proceso de Toma de Decisiones .....	30
3.1	Planteamiento del Problema .....	30
3.2	Alternativas de Solución .....	33
3.3	Metodología de Solución .....	34
3.4	Toma de Decisiones .....	35
3.5	Estrategias Adoptadas .....	53
IV.	Evaluación de Resultados .....	55
V.	Conclusiones y Recomendaciones .....	57
	Bibliografía .....	60
	Anexos .....	61

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Solución E-Business
- Negocios Electrónicos
- Integración de Aplicaciones
- Atención Preferencial
- Tecnología Internet
- Programa de fidelización
- Tecnología de Información
- Gestión Orientado al Negocio

## RESUMEN EJECUTIVO

Una de las importantes Áreas Estratégicas de Telefónica del Perú es el Área de Clientes Preferentes - Gerencia de Marketing Corporativo cuya problemática principal se centró en la incorrecta gestión y control de información a través de un sistema de información denominado "VIP Gestión" que no brindaba el soporte adecuado a los procesos operativos, tácticos y estratégicos del Área, así como también, la insatisfacción de los Clientes Preferentes en cuanto a demandas de información se refiere.

De esta manera, se originaban un bajo nivel de atención al cliente preferente originados principalmente por:

- ❑ Lentitud y funcionalidad insuficiente del Sistema "VIP Gestión".
- ❑ Dificultad para el control y seguimiento de los requerimientos realizados.
- ❑ Poca integración con el entorno (aplicaciones y/o sistemas).
- ❑ Diversificación de aplicaciones que ofrecen información sobre los servicios del cliente.
- ❑ Bajo nivel de servicio de información a los clientes

Con lo cual es necesario disponer la información al alcance de los clientes, supervisores, ejecutivos y gerentes para que puedan actuar con mayor rapidez y tomar mejores decisiones.

Con el desarrollo de la tecnología Internet, la solución está basada en el enfoque de una "Solución E-Business" que permita mejorar la cadena de valor reflejado en un mejor servicio al Cliente Preferente, así como, la calidad de operaciones internas (procesos) que abarca el Área Cliente Preferente, a través del uso de la tecnología de información (Cliente/Servidor, Intranet e Internet) planificado, moderno de acuerdo a las nuevas exigencias y oportunidades.

El presente informe "Solución E-Business para la Atención de Clientes Preferentes de TdP" ha sido efectuado considerando mi participación profesional en el desarrollo de proyectos informáticos en el Área Clientes Preferentes, este informe enfatiza un enfoque de Negocios Electrónicos ("Solución E-Business") que permita brindar un mejor soporte a los procesos críticos del Área Preferente a través de una mejor integración con el entorno y relación con los Clientes Preferentes, considerando la tecnología de información como el medio para llegar a nuevos clientes y afianzar todas y cada una de las relaciones ya existentes con ellos; así como, la gestión interna del área. Cabe señalar que, esta solución considera como base, la ejecución de varios proyectos ejecutados gradualmente, de modo tal que, permita mejorar la cadena de valor del área, reflejado en un mejor servicio al Cliente Preferente.



## INTRODUCCIÓN

Los conceptos de CRM (Customer Relationship Management), marketing relacional, atención al cliente, fidelización y consumo forman parte importante en la cadena de valor de negocios en donde se ofrecen principalmente servicios, como Telefónica, ayudando a mantener la ventaja competitiva, así también, la necesidad de brindar una atención personalizada y excelente servicio son parte fundamental de los objetivos y estrategias del Área Clientes Preferentes de Telefónica., en tal sentido cumplen un papel muy importante en la estrategia de fidelización de los Clientes Preferentes.

El objetivo central de esta "Solución E-Business" es: "Dotar al Área Clientes Preferentes de la información necesaria y oportuna para el cumplimiento de su misión, contribuyendo a mejorar la calidad de atención y servicio preferencial con el fin de asegurar la lealtad de los Clientes Preferentes".

También podemos incluir algunos objetivos específicos, así tenemos :

- Integración de los procesos del área y aplicaciones.
- Desarrollo de la arquitectura tecnológica (Cliente/Servidor, Intranet e Internet).
- Asegurar la fidelidad y satisfacción de los clientes.
- Incrementar el valor de los clientes, mediante la oferta de nuevos servicios.

Dentro de los logros que esta "Solución E-Business" brindará al Área de Clientes Preferentes – Gerencia de Marketing, se tiene :

- Fidelización y Captación de Clientes Preferentes.
- Capacidad de innovación de nuevos conceptos y oportunidades que la ofrece la Tecnológica de Información.
- Integración, incorporación y consolidación de los requerimientos de información.
- Calidad y uso eficiente de la información del Cliente Preferente
- Soporte a la toma de decisiones para la Supervisión, Jefatura y Gerencia del Área
- Integración con los módulos aplicativos y/o sistemas existentes
- Aplicativos de atención orientado al Cliente Preferente.
- Optimización de la comunicación entre las áreas receptoras y ejecutoras, para el proceso de atención de los requerimientos del Cliente Preferente.

De esta manera la necesidad de conservar la competitividad en una economía globalizada como la actual, conduce a las organizaciones a considerar la tecnología como una manera de incrementar sus mercados, aumentar sus utilidades, mejorar la calidad de su servicio y atención al cliente y, finalmente, incrementar sus estándares de productividad.

## **I. ANTECEDENTES**

### **1.1 Diagnóstico Estratégico**

Considerando el Área Clientes Preferentes como el área problema a solucionar, orientando los esfuerzos a mantener una ventaja competitiva sostenida, se muestra a continuación las “fuerzas internas y externas” en que se desenvuelve el área en cuestión:

#### **1.1.1 Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas:**

- Infraestructura
- Call Center
- Cultura informática de los usuarios
- Nivel Presupuestal
- Sistema “Vip Gestión”
- Programas de fidelización (“Puntos y Premios”)
- Capacitaciones constantes

##### **Debilidades:**

- Capacidad limitada de consolidación de información de las unidades de negocio
- Alta carga de trabajo en BackOffice

- Funcionalidad del SI "Vip Gestión"
- Calidad de Información
- Uso manual para registro de datos
- Aplicaciones no integradas
- Procesos ineficientes
- Falta de integración de aplicativos
- Información fragmentada y distribuida
- Falta de información confiable

#### 1.1.2 Oportunidades y Riesgos.

##### Oportunidades

- Cartera de Clientes Preferentes
- Sistema telecomunicaciones
- Pertenecer a una organización líder en el mercado de las telecomunicaciones
- Profundizar alianzas estratégicas con proveedores

##### Riesgos :

- Interfases a Información de los Unidades de Negocio
- Adaptabilidad de los usuarios
- Uso de tecnología de información
- Apoyo de la Gerencia

## 1.2 Diagnóstico Funcional

### 1.2.1 Organización del Área Cliente Preferente

La estructura orgánica puede definirse como el patrón de las relaciones entre las distintas partes del área. Está asociada a una relación de autoridad y en hechos más profundos como la necesidad de reducir su complejidad, estructurada de tal manera que sea eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus misión y objetivos.

El Área Clientes Preferentes ha venido modificando su estructura, en función a la dinámica de gestión y conforme a sus estrategias implementadas para el logro de sus objetivos, optimizando el potencial humano, estableciendo la debida responsabilidad en todos los niveles.

Dentro de un análisis estructural, se puede identificar los siguientes frentes de atención al cliente: atención presencial y las ejecutivas comerciales, contando con un BackOffice para el control y seguimiento de los requerimientos que realizan los Clientes Preferentes. Así mismo es importante mencionar el apoyo brindado por un tercero, la filial Atento, cuyas funciones equivalen a las realizadas por la Oficina Preferente, con respecto a la recepción/derivación de llamadas y registro de requerimientos, desempeñándose como una entrada adicional de comunicación con el cliente.

Funcionalmente la estructura orgánica del área se resume de la siguiente manera (Fig. 1):

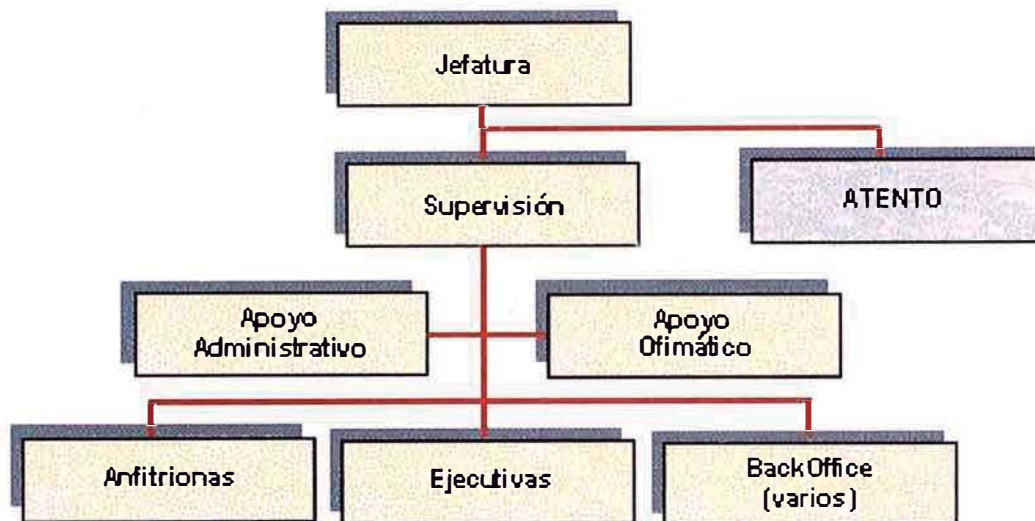


Figura N° 1

### 1.2.2 Clientes y Proveedores

En el desarrollo y/o ejecución de procesos intervienen actores: Clientes y Proveedores que pertenecen a distintas áreas internas como externas con relación al Área Clientes Preferentes; estos procesos tienen un propietario, contiene actividades y decisiones humanas, algunas representan tareas automatizadas e interfaces hombre-máquina; y que además, influyen sobre el costo y tienen un factor de diferenciación.

A continuación se muestra la siguiente tabla con la relación de los principales actores internos y externos que interactúan con el Área Clientes Preferentes:

## Proveedores

- Alta Gerencia
- Normativas
- Gerencia de Marketing
- Clientes
- Áreas del Negocio
- Atento
- Oficinas Comerciales
- Ejecutivas
- Anfitrionas
- Personal del área
- Gerencia de Sistema de Información
- Trámite Documentario

## Clientes

- Gerencia de Marketing
- Ejecutivas
- Supervisores
- Gerencia de Sistema de Información
- Cliente Preferente
- Tiendas Comerciales
- Otros negocios
- Personal del área

### 1.2.3 Procesos del área (Atención Preferente)

A continuación se muestran los principales procesos de atención preferencial que se desarrollan en el Área Clientes Preferentes, los diagramas esbozan el proceso y sus principales actividades (diagramas de nivel 0 y 1) :

"Atención Presencial" : cuando el Cliente es atendido personalmente por las ejecutivas o anfitrionas de las diferentes oficinas comerciales y/o en la sede principal de Camino Real (Fig. 2).

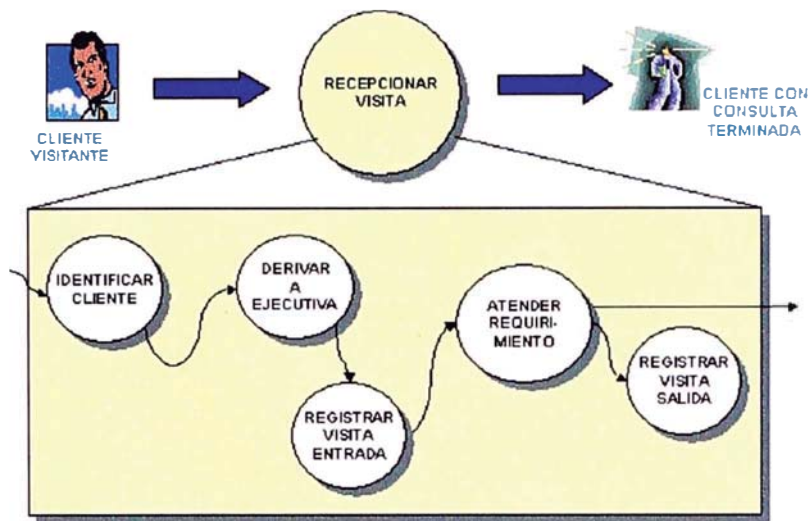


Figura N° 2

“Derivación de Llamadas” : cuando el Cliente se comunica vía teléfono a la central 148, siendo recepcionadas por la operadoras del Centro Preferente y/o Atento - Call Center (Fig. 3).

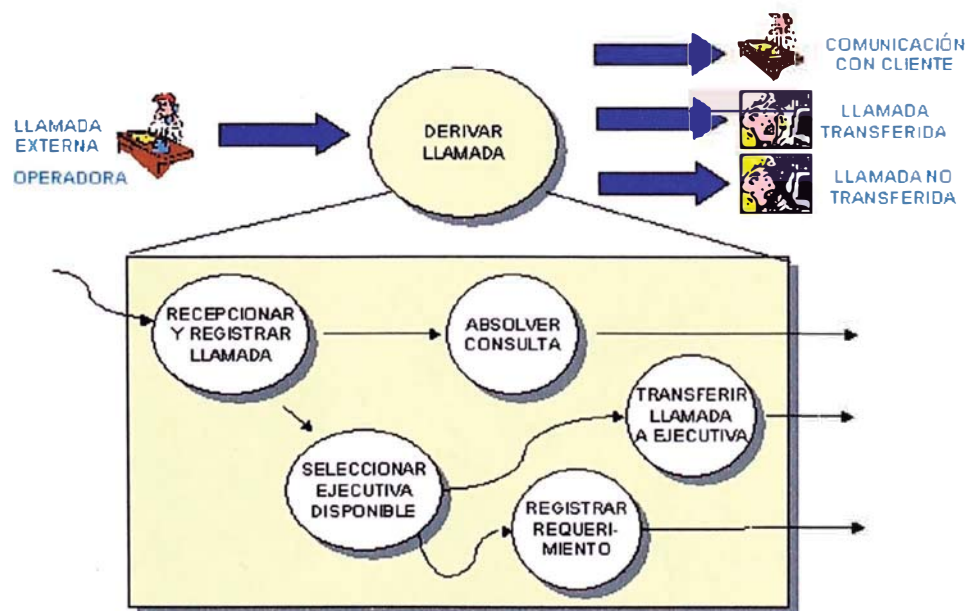


Figura N° 3



"Atención de Clientes por Llamada" comprende la atención del requerimiento otorgado por el cliente vía comunicación telefónica (Fig. 4).

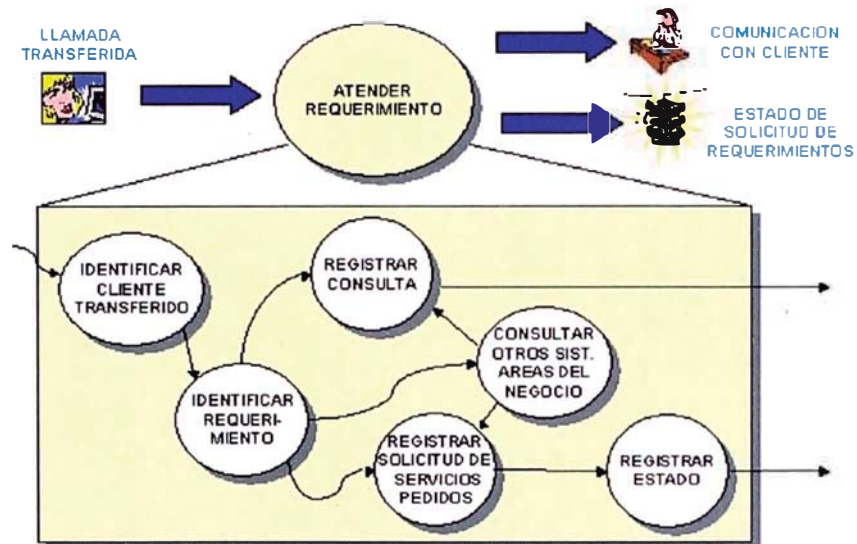


Figura N° 4

"Seguimiento de Requerimientos" : comprende el seguimiento que realizan las ejecutivas respecto a los requerimientos realizados por los Clientes (Fig. 5).

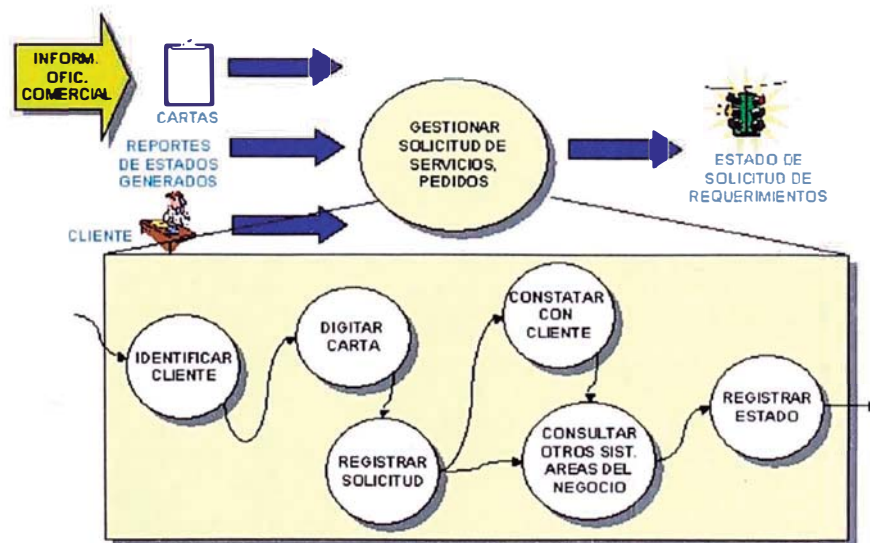


Figura N° 5

#### 1.2.4 Aplicaciones Existentes en el Área

Para la realización o ejecución de las operaciones administrativas internas/externas, así como, las interacciones con los Clientes Preferentes; el personal del Área Preferente (gerentes, jefes, supervisores, ejecutivas, anfitrionas) contaban con aplicaciones automatizadas (limitadas funcionalmente) para el cumplimiento de sus tareas y/o objetivos del área, así tenemos

“VIP Gestión” : es la principal aplicación que “soporta” los procesos de atención al Cliente Preferente, caracterizado principalmente por el uso de la “Agenda” donde se registran los servicios que el cliente posee y los requerimientos efectuados. Los usuarios directos son las ejecutivas y/o anfitrionas que están físicamente instalados en la sede de Camino Real, cabe indicar que las operadoras de la filial ATENTO también usan la aplicación de manera limitada (uso de perfiles) centrándose principalmente en la recepción y derivación de llamadas telefónicas.

La aplicación ha sido desarrollado en Power Builder 6.5 con SQL Server 6.5 como Gestor de Base de Datos.

Dentro de los principales procesos que contempla la aplicación se tiene:

- Identificación del Cliente Preferente
  - Actualización de datos
  - Identificar participación a Programas/Campañas
  - Identificación de servicios adicionales
  - Consulta de datos

- Recepcionar Cliente Preferente
  - Registrar recepción de llamada
  - Registrar tipo de llamada
  - Registrar visita
  - Registrar recepción de documentos
- Atender Cliente Preferente
  - Asignar a ejecutiva disponible
  - Registrar solicitud de servicios
  - Registrar servicios del negocio
  - Registrar estados de solicitudes
  - Registrar consulta (Agenda)
- Consultar requerimiento
  - Consultar estados de solicitudes de servicios
  - Generar consultas y reportes
- Controlar Ejecutivas/Operadoras
  - Registrar llamadas efectuadas
  - Generar reportes y consolidaciones

A continuación se muestra el Diagrama de Contexto General de la aplicación (Fig. 6):

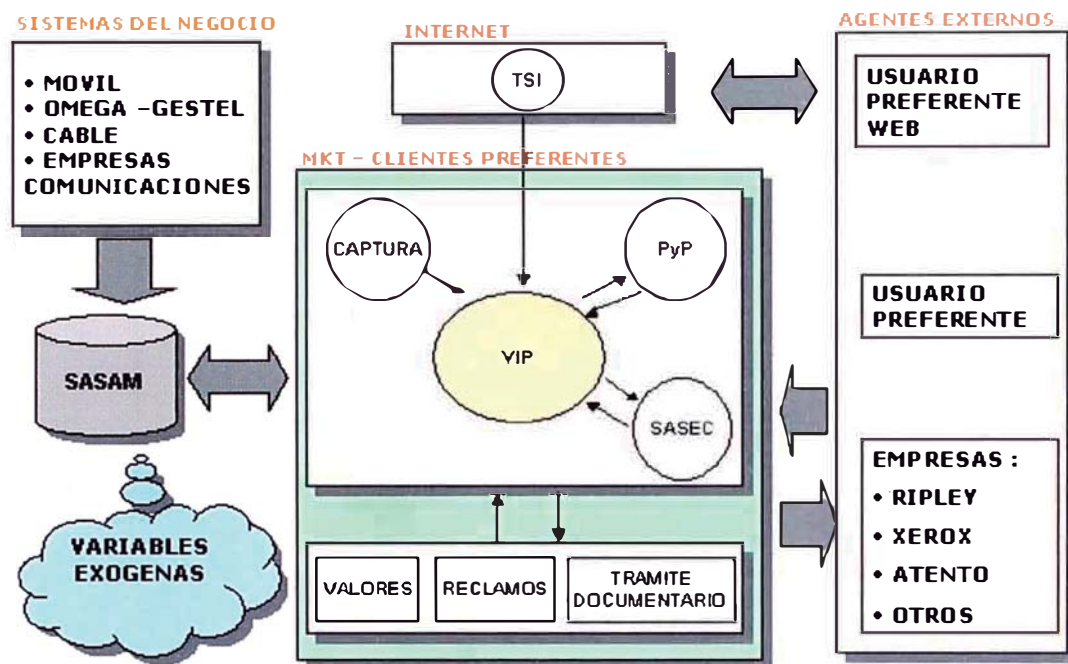


Figura N° 6

“Web Internet Preferente” : un primer paso para la interacción con los Clientes Preferentes ha sido el desarrollo del web site caracterizado principalmente por brindar información relacionado a Novedades y Promociones Vigentes, Programa de Puntos y Premios (fidelización) y módulo de TeleSaldo. Este web site se caracteriza principalmente por no brindar información en línea (on-line), ya que la respectiva base de datos es “alimentada” periódicamente (semanal) por otras base de datos a través de archivos planos (texto), generándose información desactualizada e inoportuna, con lo cual incrementaba el grado de insatisfacción en los Clientes Preferentes y usuarios del área. A continuación se muestra la arquitectura del web site (Fig. 7):

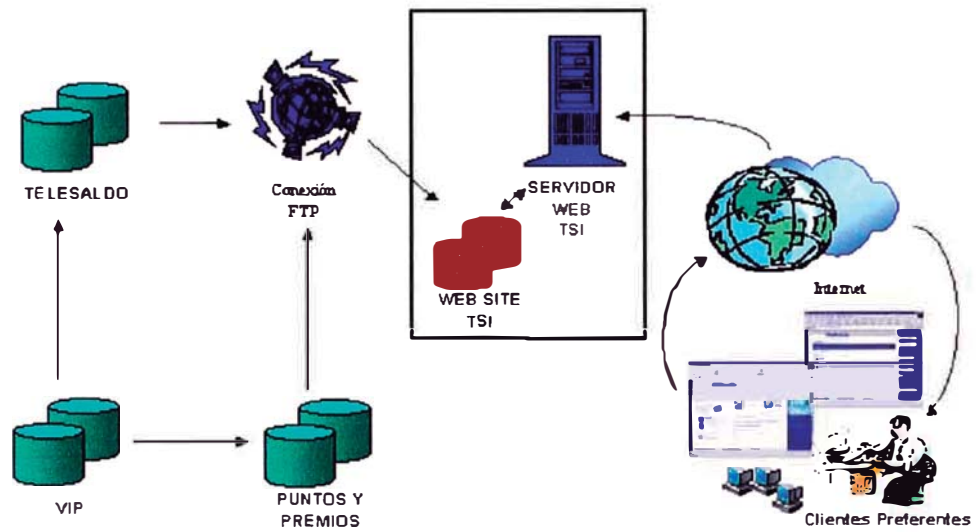


Figura N° 7

"Puntos y Premios" : programa de fidelización hacia los Clientes Preferentes que permite acumular puntos por consumo mensual facturado y canjear premios según el puntaje acumulado de acuerdo al catálogo de premios vigente. Diariamente se cargaban archivos texto con información de las órdenes emitidas del día, stock y estados. Se tiene la siguiente arquitectura (Fig. 8)

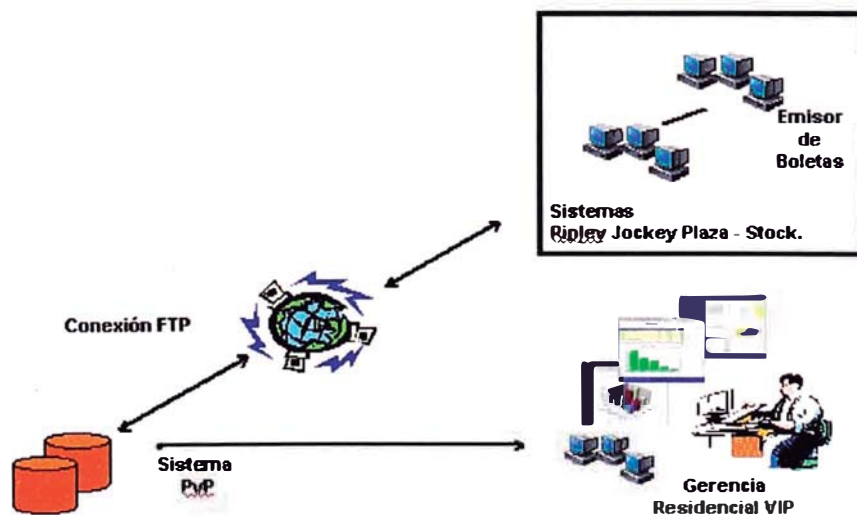


Figura N° 8

Cabe indicar que, el Área Preferente tiene el apoyo de una entidad externa denominado "Pampa Bytes" (servicio de Outsourcing) que se encarga principalmente de la interacción con los sistemas del negocio (legacies): Telefonía Fija, Móvil y Cable; y de la operatividad del DataMart denominado "SASAM" existente en el área, su principal función es el análisis, procesamiento y explotación de la "información externa" proveniente de los legacies e "información interna" proveniente de las base de datos de las aplicaciones existentes en el área.

## II. MARCO TEORICO

En el desarrollo de la "Solución E-Business" se fundamenta en la utilización de algunas metodologías, estrategias y/o marcos de referencias que permitirán concretar los objetivos deseados. A continuación se describirán brevemente lo utilizado en este enfoque E-Business

### 2.1 Planeamiento : "Modelo Empresarial"

Este modelo empleado implicó la revisión e interrelación del sistema "Vip Gestión" con otros componentes como la estructura organizacional del Área Preferente y el Modelamiento de Procesos, los mismos que han permitido definir la "Arquitectura del Sistema de Información" del área como un conjunto de aplicaciones que soportarán los requerimientos de información de los diferentes niveles. El modelo interrelaciona al sistema de información con cuatro componentes (Fig. 9) :

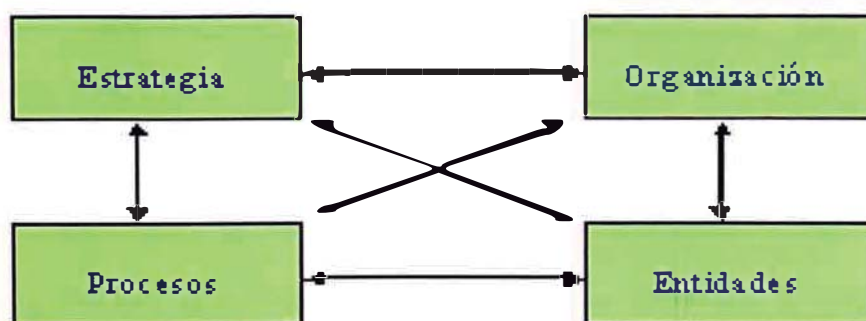


Figura N° 9

Con ayuda de talleres con usuarios estratégicos, se realizó :

- Estudio de Procesos, conocer el área y sus relaciones con el entorno.
- Identificación del soporte que brinda el sistema “Vip Gestión” a los procesos del área.
- Definición y análisis de Entidades, en base a los procesos identificados.
- Definición de la Arquitectura del Sistema de Información, uso de la herramienta matriz Procesos / Entidades donde se aprecia:
  - Necesidades de información de cada proceso
  - Compartición de información entre procesos
  - Identificar procesos dependientes e independientes
  - Definir la cobertura de las bases de datos
  - Alcance funcional

## 2.2 Estrategia de Negocio : “CRM (Customer Relationship Management)”

CRM es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias -por mínimas que sean- entre estos. Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los productos y servicios para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave reside en retener a los clientes rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad. En términos generales, CRM permite crear diseños de negocio en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables con los clientes a través de un refinamiento constante de las



percepciones relativas a las necesidades, comportamientos y poder adquisitivo de los clientes; del desarrollo de proposiciones de valor basadas en dichas percepciones; y del enfoque estratégico de los recursos de negocio en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generar valor económico.

Desde un punto de vista más general, puede observarse el CRM comprendido por tres etapas. Estas etapas son:

- Integración: dada la existencia de una serie de fuentes, canales de información y departamentos dentro de las organizaciones, el primer paso está en la integración de los datos producto de la relación con los clientes. Esta información se estructura según un Datawarehouse. Esta etapa permitirá proceder con el proceso de análisis y extracción de conocimiento del negocio.
- Análisis: esta etapa busca, a partir de los datos de los clientes, alcanzar un conocimiento de las tendencias y patrones de comportamiento que permita crear un modelo de predicción del comportamiento futuro y establecer indicadores que ayuden al soporte de la toma de decisiones.
- Acción: esta etapa es la que da sentido a una estrategia de CRM, pues tomando en cuenta los resultados del análisis, es necesario tomar acciones concretas que pueden afectar desde las estrategias de mercadeo hasta la organización propia de la empresa.

Con la gestión CRM las empresas tendrán la capacidad de descubrir las peculiaridades de cada cliente y aumentar la efectividad de la relación con estos. Cuando una empresa consigue transformar la satisfacción del cliente en lealtad, significa que ha alcanzado su punto medular.

"Conocer qué es lo que necesitan nuestros clientes, cuándo y cómo lo necesitan, es la clave que permitirá a las compañías ganar nuevos clientes y mantenerlos a través del tiempo con ventas repetitivas. Al contar con esta información, las compañías pueden hacer mucho más eficiente la operación de su empresa al saber qué es lo que tienen que producir, en qué cantidad y cuándo lo tienen que entregar. Al conectar las áreas de la empresa que están en contacto directo con el cliente (FrontEnd), con las áreas operativas de la empresa (BackOffice), podrán obtener mejores resultados de negocio, por ejemplo, planear la producción de acuerdo a las necesidades específicas de algún cliente".

### 2.3 Tecnología de Información : "Modelo de Aplicación (N Capas)"

El Modelo de Aplicación introduce un nuevo paradigma para estructurar aplicaciones. Una aplicación se construye de una red lógica de consumidores y proveedores de servicios. Estos servicios pueden distribuirse por los límites físicos y funcionales para apoyar las necesidades de muchas aplicaciones diferentes. Por ejemplo: COM es la tecnología que permite construir aplicaciones con productos y tecnologías de Microsoft.

Se define tres categorías de servicios: usuario, negocio, y datos (Fig. 10). Estos servicios promueven un modelo lógico tres-capas para las aplicaciones distribuidas. El Modelo de Aplicación provee una nueva perspectiva para crear aplicaciones.

Rompiendo la funcionalidad en los servicios lógicos en lugar de crear aplicaciones monolíticas individuales que permiten a múltiples aplicaciones compartir servicios comunes.

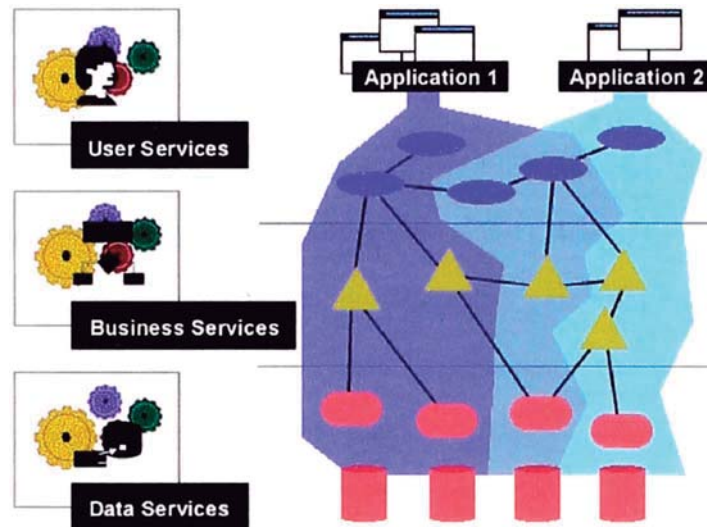


Figura N° 10

- Servicios del Usuario: Los servicios del usuario de una aplicación son responsables por manejar todos los aspectos de la interacción entre el usuario y la aplicación. El usuario de una aplicación puede ser una persona o otra aplicación.
- Servicios Reglas del Negocio: Los servicios de reglas de negocio son las unidades lógicas de la aplicación que controlan la secuencia y desarrollo de las reglas de negocio y la integridad transaccional de los funcionamientos que ellos realizan. Los servicios de negocio transforman datos crudos en información para el usuario a través de la aplicación apropiada de reglas.
- Servicios de Datos: Los servicios de datos mantienen la disponibilidad e integridad de ambos datos persistente y no persistentes. Los servicios de datos controlan y proporciona acceso a los datos de manera que los servicios de reglas de negocio no necesitan saber donde los datos se localizan, cómo el servicio se lleva a cabo, o cómo se accede.

## 2.4 Tecnología de Información : "Arquitectura Tecnológica"

Considerando como base Estrategia de Desarrollo Empresarial de Microsoft permite a las organizaciones construir soluciones modernas, escalables para mejorar el flujo de información dentro y fuera de la organización. Las soluciones construidas con la Estrategia de Desarrollo de Empresa de Microsoft son dinámicas y capaces de cambiar con las necesidades comerciales envolventes. Ellos pueden manejarse centralmente, mantenerse, y puede integrarse con sistemas y datos existentes.

El núcleo de la Estrategia de Desarrollo Empresarial de Microsoft es la integración de Internet y el desarrollo de aplicación tradicional cliente/servidor a través del Modelo de Objeto de Componente (COM). A través de COM, las aplicaciones cliente/servidor aprovechan rasgos como HTML Dinámico (DHTML); scriptlets; transacciones; colas de mensaje; seguridad; directorio, base de datos y acceso de los datos. COM permite desarrollar soluciones a partir de un mercado de componentes de software reusables en lugar de construirlas desde el principio. Este acercamiento basados en componentes permite construir y probar aplicaciones más eficazmente. A continuación, se muestra un esquema técnico organizacional de los principales servicios (Fig. 11) :

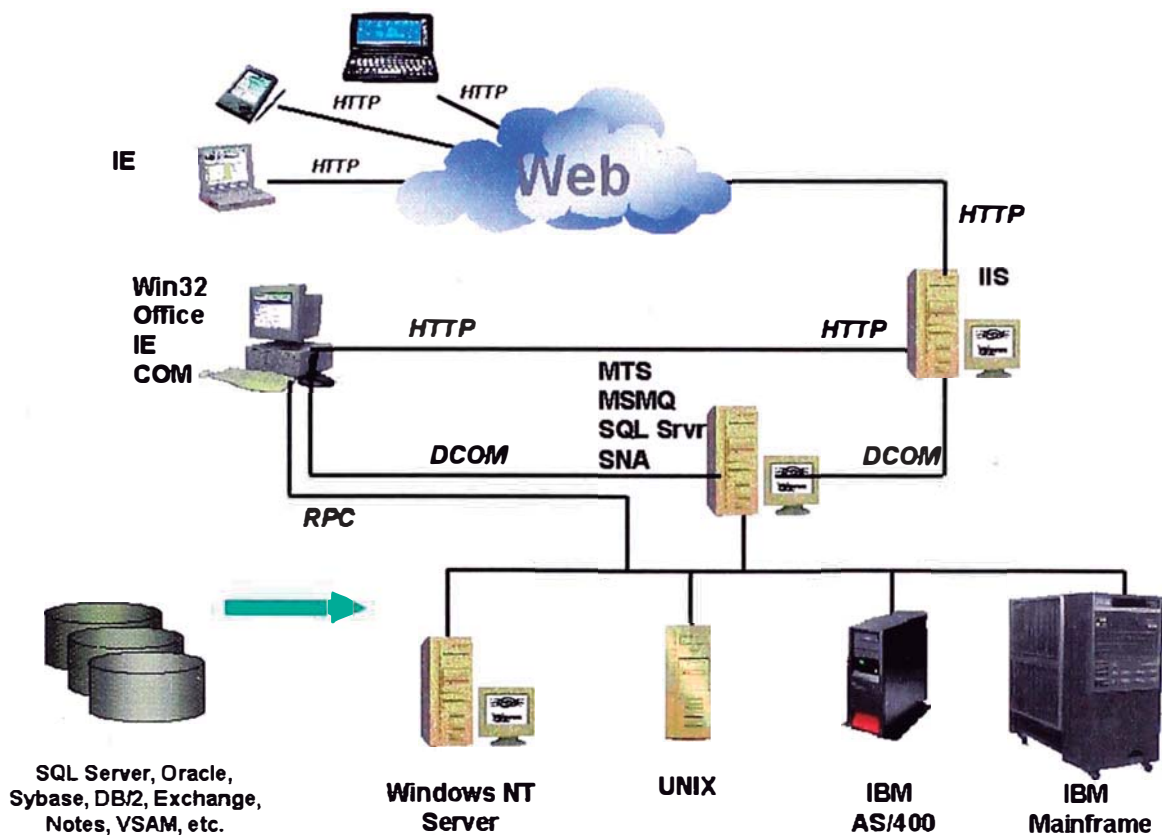


Figura N° 11

## 2.5 Marco de Referencia : "Microsoft Solutions Frameworks (MSF) – Principios de Desarrollo de Aplicaciones"

Como marco de referencia para el Desarrollo de Proyectos Informáticos (Desarrollo de Aplicaciones Cliente/Servidor, Intranet, Internet y Extranet) en la distintas áreas usuarias, el área Sistemas Departamentales de la Gerencia de Sistemas (GSI) se apoya sobre el enfoque utilizado por Microsoft: "MSF – Microsoft Solutions Frameworks" que aboga en las mejoras prácticas y principios para el desarrollo de aplicaciones, focalizándose en las personas y los procesos, y no en la tecnología. Este marco de referencia empleado en como una brújula que verifica el avance y

proporciona una guía direccional cuando las direcciones para un tipo de proyecto aún no han sido documentadas.

Dentro del propósito del "Principios de Desarrollo de Aplicaciones" tenemos:

- ❑ Mentalidad de equipo para el desarrollo de aplicaciones
- ❑ Un proceso proactivo para la Administración de Riesgos
- ❑ Un proceso de Desarrollo de Aplicaciones
- ❑ Habilidad para ejecutar el MSF basado en tareas

A continuación se muestra el Modelo de Procesos para el Desarrollo de Aplicaciones, caracterizado principalmente por procesos basados en hitos, flexibles e iterativos :

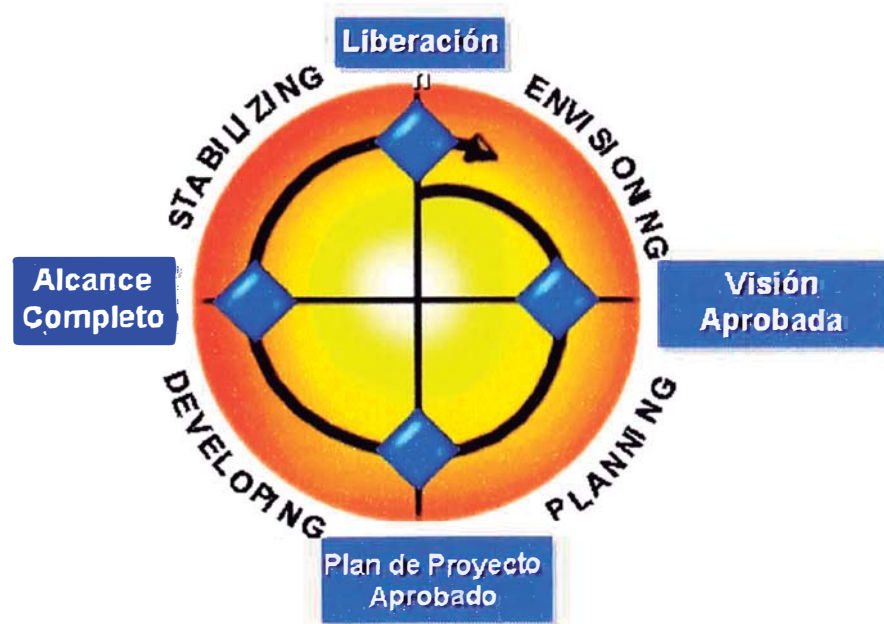


Figura N° 12

## 2.6 Metodología de Administración de Proyectos Informáticos: “Marco Estratégico de Gestión Orientado al Negocio (MEGON)”

Dentro de la gestión de los diversos proyectos informáticos que se desarrollan en las diversas gerencias usuarias, la Gerencia de Sistemas (GSI) de Telefónica del Perú emplea como metodología para la Administración de Proyectos Informáticos: MEGON, metodología que abarca un conjunto de procedimientos de alto nivel orientado a requerimientos de diversos tipos como: Proyectos, Eventos o Tareas; se determina por la selección de fases, actividades, productos y puntos de control (hitos) adecuados en función del riesgo, tamaño y complejidad.

Cabe señalar que, que esta metodología ha sido implantada por el Grupo Telefónica desde España.

MEGON presenta las siguientes principales fases:

- Fase 1: Planificación del Cliente
- Fase 2: Gestión de Cartera
- Fase 3: Definición de la Solución
- Fase 4: Adquisición o Contratación
- Fase 5: Diseño al Cliente
- Fase 6: Diseño de la Construcción
- Fase 7: Construcción
- Fase 8: Pruebas de Cliente
- Fase 9: Implantación de solución

## 2.7 Metodología de Desarrollo: "Estructurado y Proceso de Desarrollo

### Orientado a Objetos - UML"

La metodología estructurada guía paso a paso de arriba hacia abajo explicando, de manera muy general, lo que debe hacerse, para luego entrar en detalles, a medida que se avanza. Es completa ya que cubre las fases del ciclo de desarrollo de un sistema de información, desde la definición del proyecto hasta la implantación del sistema. Es particionada ya que las fases se dividen en pasos, y éstos en un conjunto de actividades.

Predomina los Diagrama de Flujos de Datos que son utilizados para representar los diferentes procesos de una función y los flujos de datos que entran y salen de aquellos, así como, los medios de almacenamiento de esos flujos y sus fuentes externos.

El proceso de desarrollo de software es un método de organizar la actividades relacionadas con la creación, presentación y mantenimiento de los sistemas de software. Esta basado en cuatro etapas: Requerimientos, Análisis, Diseño e Implementación; para lo cual, se hace uso del Lenguaje de Modelamiento Unificado (UML) no es un método o metodología ni un proceso sino una notación que contiene un idioma para describir el uso común de sus componentes, una guía que establece los grados de libertad de las herramientas, una notación para la construcción de modelos, y un metamodelo que formalmente especifica los componentes de un modelo.



### III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 3.1 Planteamiento del Problema

Uno de los objetivos principales del Área Cliente Preferente es “Fidelizar al cliente, a través de una excelente atención preferencial”, considerando esta perspectiva se puede enfocar la problemática bajo dos perspectivas:

#### Relacionado a la gestión interna del área (Sistema “VIP Gestión”)

El sistema “VIP Gestión” permitía a los usuarios del área realizar sus labores operativas cotidianas, pero al realizar el análisis respectivo (Estudio de Procesos) se puede identificar problemas generados por el sistema “VIP Gestión” que afectan a los procesos de atención al cliente, clasificándolos de la siguiente manera:

##### a) Operativos del área

- Alta carga de trabajo en BackOffice
- Lentitud y demora en la recopilación de información al momento de atender a un cliente
- Demora de llenado en la “Agenda” , uso de cuadernillo para registrar de manera manual para luego actualizar
- Dificultad para identificar responsables de retrasos en la atención que se realiza al cliente

- Entrega de documentos desde las oficinas comerciales para ser digitados en la "Agenda"
- Demasiado documentos administrativos
- Demora en la atención de requerimientos

b) Comunicación con el entorno

- Carencia de información para agilizar la atención de otras áreas
- Acceso a los sistemas del negocio en diferentes instancias
- Problemas de depuración de datos enviados por el cliente
- Dificultades de coordinación con la filial Atento

c) Funcionalidad del sistema "Vip Gestión"

- Uso de varios aplicativos locales y corporativos
- Consolidación de información de los negocios
- Dificultad para buscar información en la Agenda-texto
- Retrasos de actualización
- Falta de reportes de control
- Bloqueo constantes de usuarios

d) Validación y veracidad de la información

- Duplicidad de códigos (Id's)
- Servicios registrados no existen en el negocio
- Duplicidad de registros de información de las operadoras, no existe comunicación entre "VIP Gestión" y Atento

e) Diseño del Sistema de Información

- Base de datos no normalizado
- Diseño de pantalla no amigables
- Lentitud y caídas del sistema

Relacionado a la interacción con el cliente (Web Site Internet)

El Área Preferente con el fin de mejorar su relación con los Clientes Preferentes, brindando información variada como:

- Difusión de informativos : Boletines y Novedades & Promociones
- Programa de Puntos y Premios (fidelización)
- Consulta de Saldos
- Enlaces (links)

determinó que la comunicación con ellos sea a través de un Web Site (desarrollado y administrado por Telefónica Servicios de Internet – TSI, unidad perteneciente al Grupo Telefónica Data), el cual no ha permitido alcanzar niveles de satisfacción entre los usuarios del área y gerencia y los propios Clientes Preferentes, debido principalmente a que la información brindada no es real (interacción no on-line) en aquellas funcionalidades que interactúan con base de datos, inconveniencias en el diseño / programa de la páginas web, desarrollo enfocado en 02 capas, funcionalidad incompleta, entre otros; lo cual se vio reflejado en una baja interacción cliente preferente - Web Site (niveles de auditoria).

Además, la base de datos que soporta a la web no interactuaba con otras bases de datos, de modo que, algunas de sus procesos como el Saldos se actualizaba semanalmente a través de conexiones ftp.

## 3.2 Alternativas de Solución

### Alternativa 1:

Mantener el sistema actual "VIP Gestión" incluyendo mejoras encaminadas a agilizar la atención con los clientes a través de interfaz a sistemas del negocio (legacies), call center (Atento) y control de requerimientos.

#### Ventajas:

- Interfaces a los sistemas de negocio y call center
- Mayor información a las ejecutivas y/o operadores
- Nuevas consultas y reportes
- Flexibilidad en la atención presencial y llamada telefónica
- Familiaridad con el sistema

#### Desventajas:

- El web site mantiene la misma funcionalidad (inconveniencias)
- No interacción con otras bases de datos
- Mantener los problemas de diseño del sistema actual

### Alternativa 2:

Desarrollo de un nuevo sistema de información a partir de un estudio de procesos del área para el mejoramiento de la atención preferencial. La capacidad de acceder, manejar y procesar "todo" el contenido relevante del Cliente Preferente, incluye la integración de los datos del cliente (estructurados y no estructurados) y aplicaciones. Además, optimizar los programas de fidelización ("Puntos y Premios", "TeleSaldo") y redefinición del web site internet.

Ventajas:

- Desarrollo e implantación de un nuevo sistema de información
- Integración con sistemas y/o aplicativos
- Agilidad en la atención a los clientes
- Mejorar comunicación entre las áreas ejecutoras y receptoras
- Mejorar la tecnología de información
- Fidelización brindar información y contacto con los clientes
- Calidad en la labor operativa de los usuarios

Desventajas:

- Desconocimientos de nuevos conceptos tecnológicos
- Dependencia en sistemas middleware
- Pragmatismo de los usuarios del área

### 3.3 Metodología de Solución

Con el fin de mejorar la relación con el Cliente Preferente a través de una eficiente atención preferencial, esta "Solución E-Business" permite utilizar la tecnología y la integración de procesos y aplicaciones que soportan al Área Preferente; de esta manera se determina a la alternativa 2 como la alternativa que permitirá el soporte a los procesos de atención a los Clientes Preferentes. Cabe indicar que, esta alternativa tiene un enfoque orientado a un marco CRM (Administración de Relación con los Clientes), estrategia que moviliza a la organización hacia un mejor servicio al cliente.

La metodología de solución se basa en las siguientes etapas:

- a) Definición de la Arquitectura de Sistemas del Área Preferente

- b) Desarrollo e integración del nuevo sistema con los sistemas del negocio
- c) Optimización de los de aplicativos orientados a la relación con los clientes
- d) Redefinición del Web Site Internet

Cabe indicar que, esta "Solución E-Business" ha sido desarrollado de manera gradual basada en ejecución de proyectos informáticos.

### 3.4 Toma de Decisiones

El siguiente diagrama (Fig. 13) muestra de manera general un esquema de estructura relacional de la "Solución E-Business", donde el nuevo sistema brinda un soporte a los procesos del área, tanto en BackOffice como en FrontEnd que permitirá a la gestión interna contar con una atención fluida hacia los Clientes Preferentes; así mismo, la interacción constante de los Clientes Preferentes a través de un portal web que brinde información y servicios de interés que colmen sus expectativas y permita mejorar e incrementar la relación área - cliente.

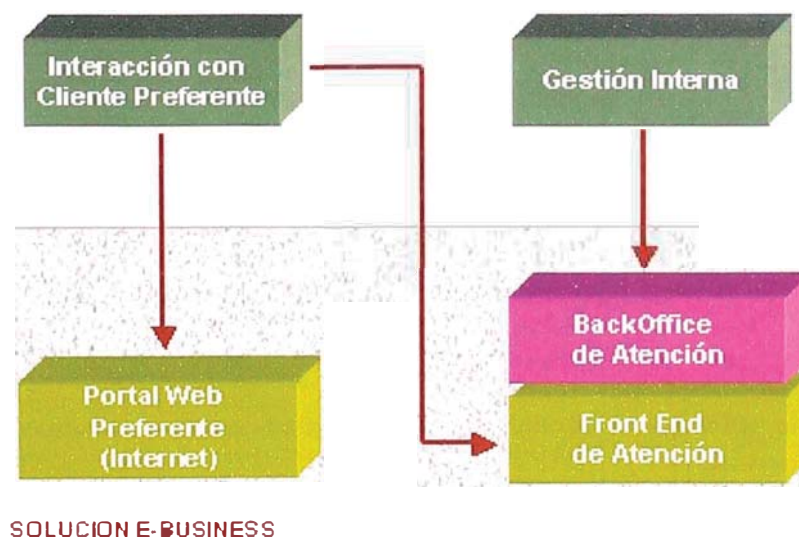


Figura Nº 13

### Definición de la Arquitectura de Sistemas del Área Preferente

Como punto de partida, se realizó un estudio de procesos del Área Clientes Preferentes a través de la ejecución de talleres con usuarios estratégicos de los diferentes niveles del área.

A continuación se muestra una tabla con los procesos identificados y su respectiva importancia estratégica (relevantes para el soporte del nuevo sistema):

	Lista de procesos	Importancia Estratégica
1.	<i>Dirigir el Área Clientes Preferentes</i>	7
2.	<i>Recopilar información</i>	6
3.	<b>Conocer al Cliente Preferente</b>	<b>4</b>
4.	<b>Recibir al Cliente Preferente</b>	<b>3</b>
5.	<b>Atender al Cliente Preferente</b>	<b>1</b>
6.	<b>Gestionar requerimiento</b>	<b>2</b>
7.	<b>Resolver quejas, reclamos, reconsideraciones</b>	<b>5</b>
8.	<i>Administrar documentos</i>	9
9.	<i>Gestionar campañas</i>	8
10.	<i>Gestionar recursos</i>	10
11.	<i>Proveer servicios informáticos</i>	11

Aquellas que están en “negrita”, son los procesos que intervienen directamente en la atención preferencial y como objetivos de automatización para el nuevo sistema de información. Estos procesos contienen los sub-procesos, los cuales han sido identificados durante la etapa de análisis, éstos definen la siguiente cadena de valor del área (Fig. 14). Asimismo, se determinó la relación entre los procesos y la entidades (matriz Procesos/Entidades), con el fin de determinar los principales módulos a automatizar (Fig. 15).

**ACTIVIDAD DE APOYO**

<b>INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	Formular Plan Estratégico Formular Plan Operativo Formular Presupuesto	Controlar Operatividad Controlar Caja
<b>GESTION DE RR.HH.</b>	Controlar Personal	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	Incorporar Tecnología Informática Apoyo Informático	Diseñar Procesos Coordinar Serv. De Outsourcing
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Atender Almacén Atender encargos administrativos	

**ACTIVIDADES PRIMARIAS**

<b>PREPARACIÓN DEL SERVICIO</b>	Solic. Inf. Areas de Negocio Analizar Cites Potenciales Captar Inf. del Entorno Controlar Código CP Identificar CP Actualizar datos CP Proc. encuestas CP Conocer Mvnto. CP Conocer Record Pagos Conocer Comp. Fact. Brindar Infor. del CP Identificar Cl. Críticos	<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b> Atender llamadas CP Recibir visita de CP Recibir requerimientos Recepcionar doc. Despacho de doc. Evaluar RQ Derivar Atención CP Absolver Consulta Gestionar Periodo Responder RQ Verificar reclamos Pndtes.	<b>SEGUIMIENTO DEL SERVICIO</b> Generar Alarmas Atender Alarmas Seguimiento del RQ Archivar documentos Elaborar informes (Estad. Y Gestión)
---------------------------------	--	---	--

**V A L O R**

Figura Nº 14



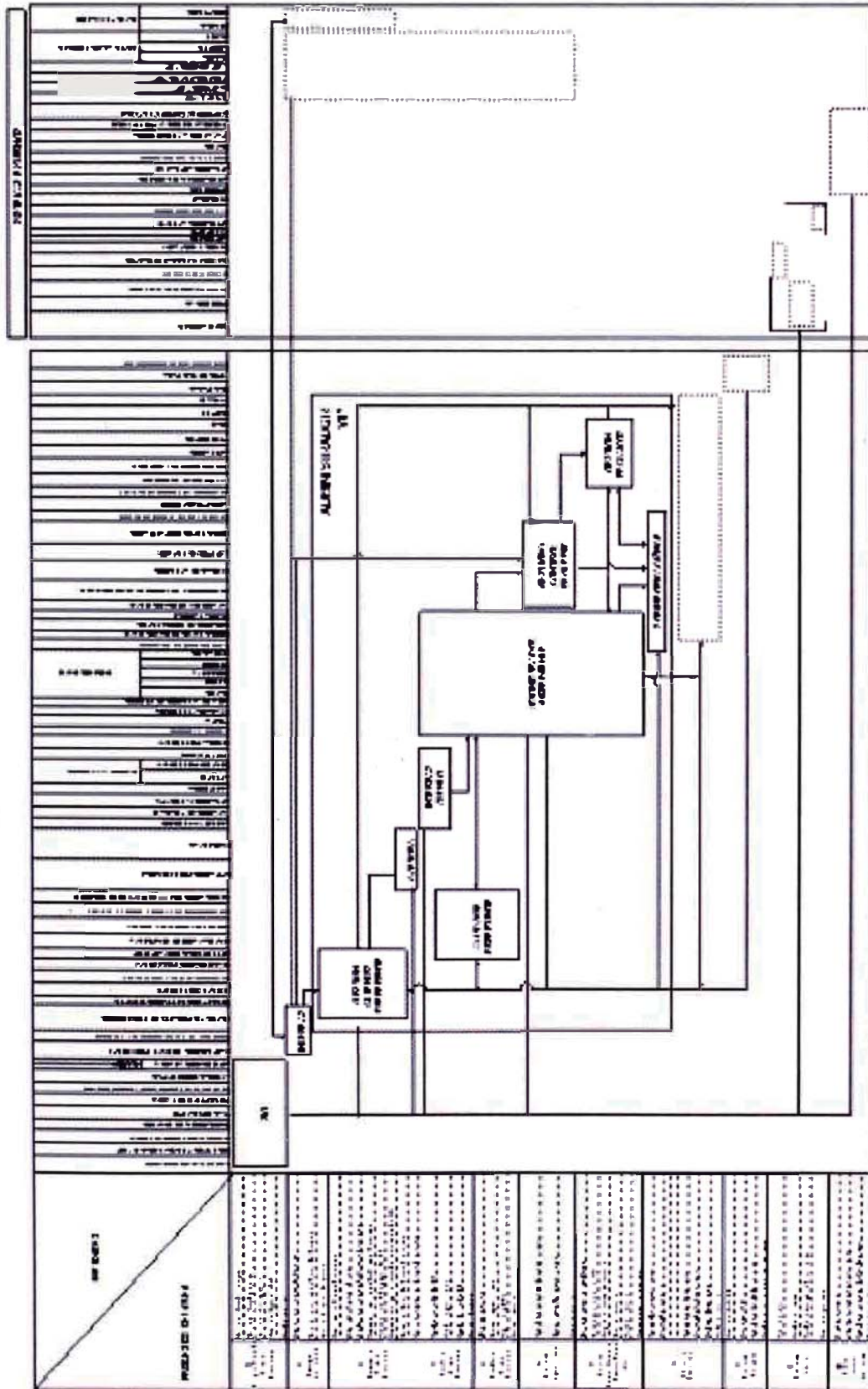


Figura N° 15

De esta manera, se determinó Arquitectura del Sistema de Información del Área Clientes Preferentes en base al Estudio de Procesos efectuado, se tiene el siguiente diagrama (Fig. 16) :

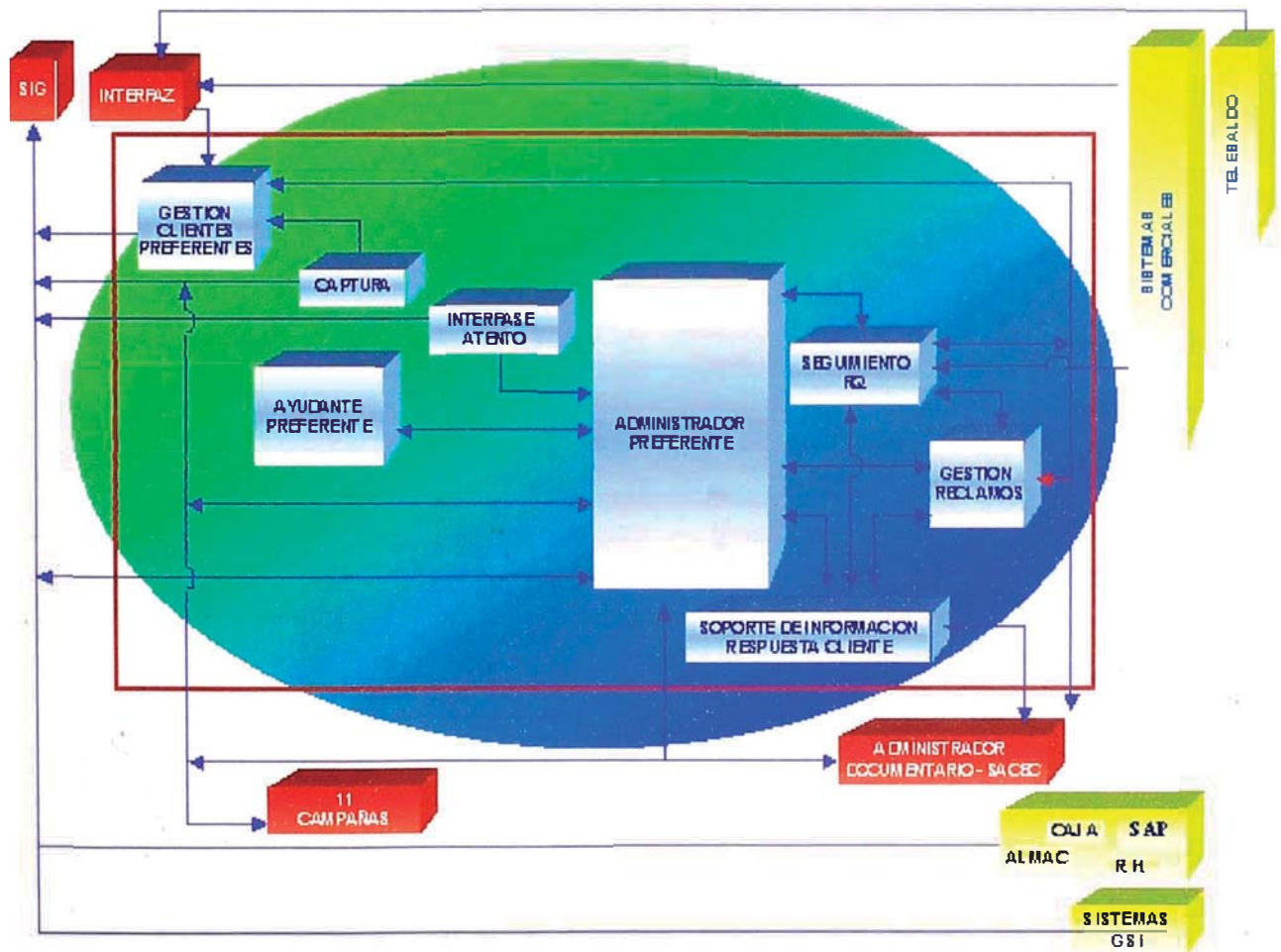


Figura Nº 16

A continuación como marco de referencia inicial de la Arquitectura de Sistemas de Información se muestra (Fig. 17) la visión global de los módulos que comprenderá el nuevo sistema del Área Clientes Preferentes, tanto en niveles: FrontEnd y BackOffice.

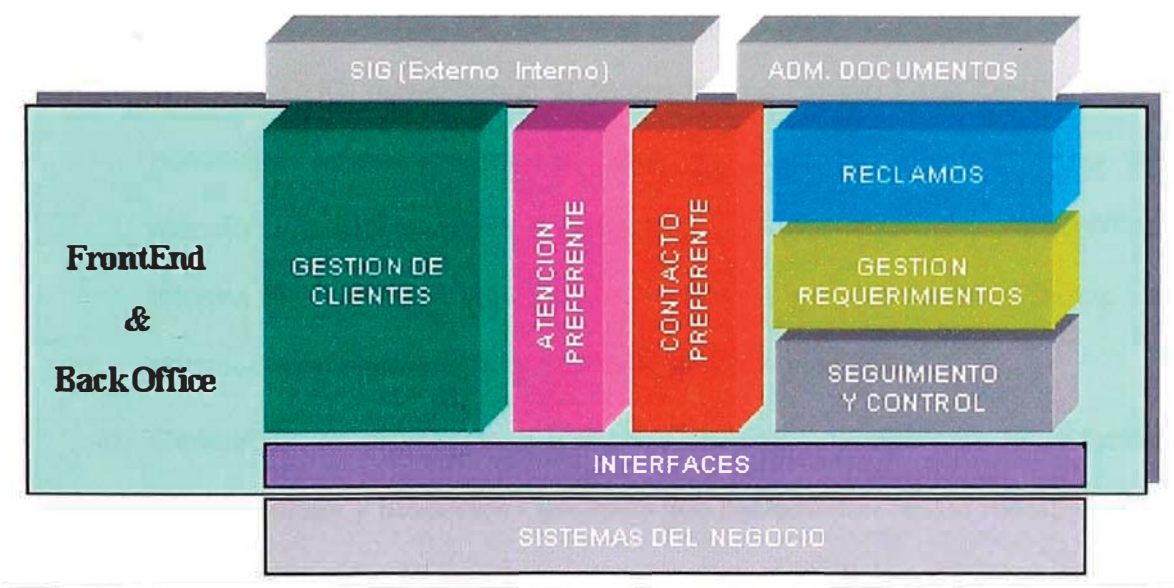


Figura N° 17

### Desarrollo del Nuevo Sistema e Integración con los sistemas del negocio

A continuación se presenta las siguientes características funcionales que permitirán al Área Clientes Preferentes lograr sus objetivos:

- Sistema FrontEnd para la Atención Preferencial, Gestión del contacto y Comunicaciones, por medio de una eficiente administración de visitas, llamadas, requerimientos o reclamos hecho por el Cliente Preferente.
- Orientación al Cliente, con interfases definidas para Interactuar en línea con la BD de CUC, relacionando el código interno Código Fono Card, a fin de administrar eficientemente los datos de todos los clientes, capaz de reaccionar inteligentemente sugiriendo ofertas (Marco CRM) y captación de información necesaria del Cliente Preferente por medio de módulos de encuestas personalizadas en forma automática y en línea.
- Generación de promociones utilizando eficientes medios para la selección de los clientes y productos / servicios que representen mayor rentabilidad a TdP, explotación de la información del DataMart. Estos puntos permitirán sentar las bases para una implementación del CRM de Clientes Preferentes y el carácter global de la atención, oferta y contratación (Todos los negocios centralizados).
- Seguimiento del nivel de servicio brindado al cliente, con respecto al estado de sus requerimientos.
- Administración eficiente de los recursos del área, llegando a la automatización de procesos en Back Office.
- Integración con los sistemas de negocio, con Visión ON-LINE apoyada en la solución del ROUTEADOR TRANSACCIONAL a nivel corporativo, la

misma que definimos como la única plataforma FrontEnd de atención preferente.

- Integración total con la plataforma Atento, captando información desde que ingresa la llamada a la línea 148.
- Integración con el sistemas OLAP, dirigido hacia:
  - a. Tratamiento de indicadores recibidos desde un DataMart, para la generación de ofertas más adecuadas y orientadas hacia los requerimientos y gustos del Cliente Preferente.
  - b. Generación y seguimiento de campañas, con información analítica del DataMart.
  - c. Explotación de los datos de Clientes Preferentes, brindando la información para análisis, requerida por el DataMart del área.

La funcionalidad expuesta, será presentada modularmente bajo un esquema de menús de fácil navegación y muy intuitivos, permitiendo el acceso a la información de forma sencilla y amigable.

Manejo de un grupo de funciones estándar, presentadas gráficamente y definidas previamente en función a los estándares utilizados por Telefónica del Perú S.A.A. (tales como: grabar, imprimir, buscar, filtrar, ordenar, salir, etc.).

Incorporación de opciones de Ayuda On-Line, para lo cual se ingresará el manual de usuario a formato Html para ser accedido fácilmente desde los lugares apropiados del Sistema.

La visión de la solución desarrollada presenta los siguientes módulos (Fig. 18) :





Figura N° 18

Cabe señalar que para el desarrollo del proyecto se utilizó la metodología MEGON (Marco Estratégico de Gestión) que es empleado en los proyectos informáticos de Telefónica del Perú, metodología caracterizado por presentar una serie de hitos definidos en cada una de las etapas relacionados al Análisis, Diseño, Construcción, Pruebas e Implementación. Así mismo, para la administración del proyecto se enfatizó en el marco de trabajo desarrollado por Microsoft: MSF (Microsoft Solutions Framework) que se caracteriza principalmente por la definición de roles, administración de riesgos , control de bugs, versiones alfas y betas, entre otros (ver Marco Teórico).

El sistema se denomina "SPIDER" (Sistema Preferente Integral de Estrategia Relacional).

### Optimización de aplicativos orientados a la relación con los clientes

A continuación se mencionan dos aplicaciones importantes del Área Preferente que permiten interactuar con los Clientes Preferentes, éstas aplicaciones –como se mencionó anteriormente- han permitido de alguna manera brindar mejores servicios a los clientes y usuarios del área, a pesar de las dificultades funcionales que se presentaban. De esta manera, dentro del marco de Desarrollo de Proyectos Informáticos, estas aplicaciones han sido optimizados:

- a) TeleSaldo: servicio de información que se ofrece al Cliente Preferente a través del Web Site Internet, el cual permite consultar los saldos (deuda) que mantiene en los diferentes servicios que posee en los distintos negocios de Telefónica. Este aplicativo fue optimizado ofreciendo actualmente información en tiempo real accedando a lo sistemas del negocio vía middleware (SIX /TCL) e interactuado con la base de datos del nuevo sistema del Área Preferente “Spider” para la validación y determinación de servicios.

El siguiente esquema muestra la arquitectura de la aplicación (Fig. 19) :

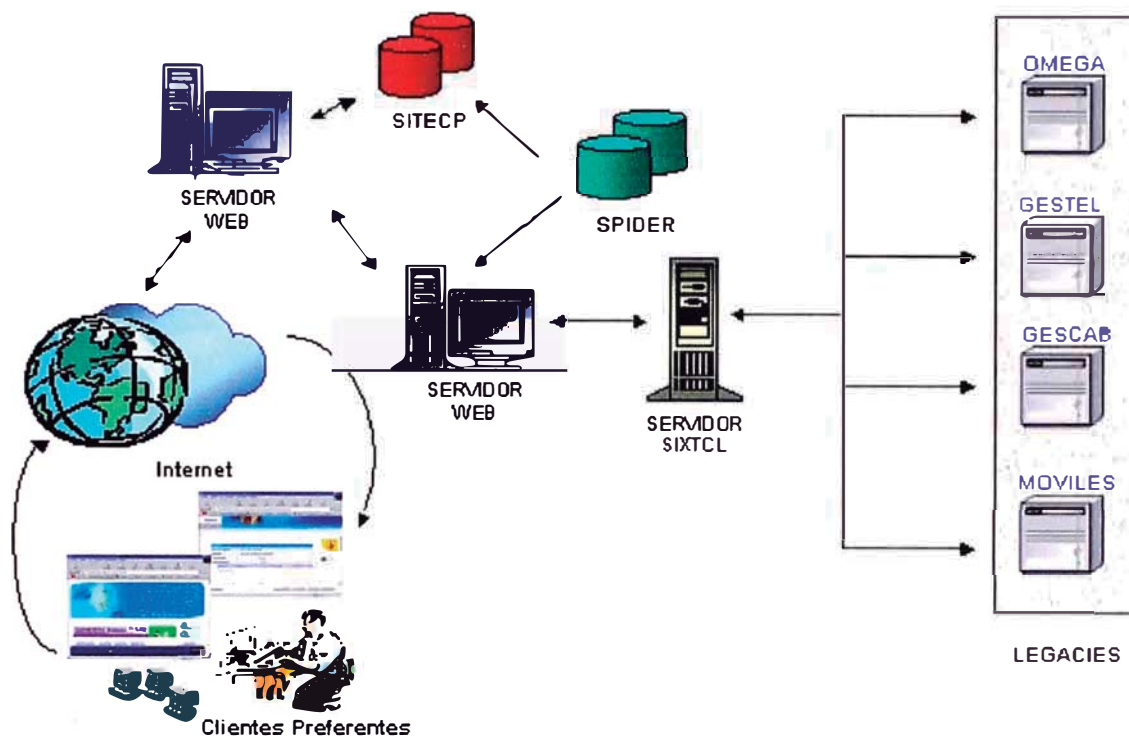


Figura N° 19

- b) Puntos y Premios: programa de fidelización que otorga puntos de acuerdo al consumo mensual por los servicios ofrecidos, y que tienen la particularidad de canjear por productos (premios) de acuerdo al puntaje acumulados. Además de facilitar el canje en las tiendas comerciales y el control centralizado de ingresos y egresos de stock, a través del registro de operaciones, así como, incentivar a los Clientes Preferentes a proporcionar información sobre los servicios que realmente paga.

El siguiente esquema muestra la arquitectura de la aplicación (Fig. 20)



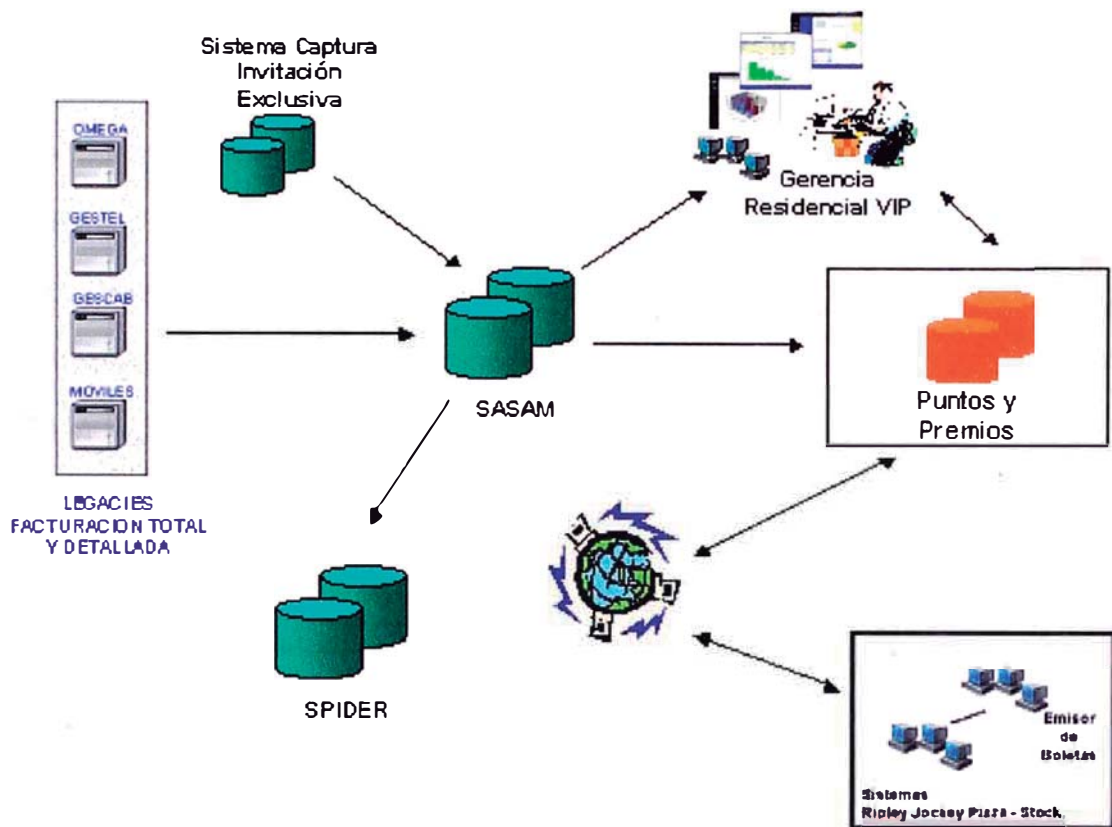


Figura Nº 20

### Redefinición de la Web Internet: "CP-Internet"

Considerando a la tecnología web Internet como el medio que permite un alto grado de interacción y comunicación en el actual mundo globalizado, el Área Cliente Preferente con el fin de brindar un mejor valor a la web, incrementar las expectativas de información, interacción on-line y mantener un contacto más fluido con los Clientes Preferentes, se decidió redefinir la funcionalidad del actual web site, teniendo en cuenta las aplicaciones optimizadas relacionadas con los Clientes Preferentes que en el área se ejecutan, así como, el nuevo sistema de información "Spider".

Respecto a la versión anterior, este nuevo web site hace énfasis en brindar mayor

información al cliente preferente como: boletines informativos “contacto preferente”, novedades de nuevos productos y/o campañas, conocimiento del estado de sus requerimientos efectuados en el área, saldos pendientes por pagar en sus servicios registrados, puntaje acumulado y premios a canjear, entre otros. Así mismo, resalta el servicio de mailing involucrado en el web site como: suscripción al envío periódico de información por e-mail acerca de temas interés, contactos con el área y entre clientes; también incluye enlaces a site importantes como: la tienda virtual, móviles, telefónica data, terra, entre otros.

Cabe señalar, los módulos relacionados al “Seguimiento y Control” está reflejado en log de usuarios, páginas visitadas, transacciones realizadas, entre otros.

Un esquema de nueva funcionalidad se muestra a continuación (Fig. 21)

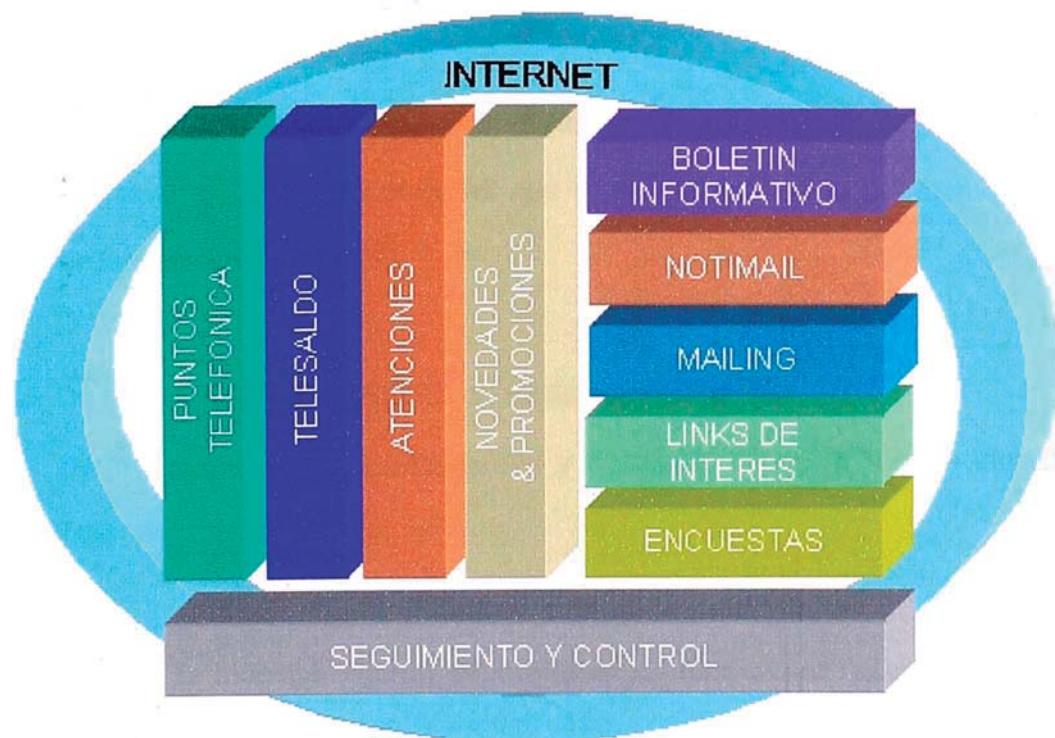


Figura Nº 21

Dentro de las dependencias que comprende esta redefinición del Web Site se tiene:

□ De la Aplicación Puntos y Premios

Para las consultas En Línea sobre el Programa de Puntos y Premios (PyP), se requiere que el sistema PyP sea el responsable de las actualizaciones respectivas como: los puntos otorgados, el stock / estado de los premios, las descripciones de los premios y los gráficos representativos de ellos.

□ Del Sistema "Spider"

Considerando el sistema Spider como el principal sistema para la Gestión y Administración de los Clientes Preferentes, se requiere que la depuración y/o ingreso de Clientes sea notificada a la Base de Datos del Web Site, así como los servicios y requerimientos realizados.

□ Del Servicio de Notimail

Para el envío de noticias a los usuarios, se requiere que se determine las alianzas con entidades externas que se responsabilizarán del mantenimiento de las noticias.

□ De la información de Histórico de Recibos emitidos

Se requiere al 100% la operatividad y funcionalidad de la "Tienda Virtual" de TdP.

A continuación se muestra algunas especificaciones funcionales resaltantes del Web Site "CP-Internet" , así tenemos :

a) Nosotros

Comprende una presentación informativa de la Gerencia de Clientes Preferentes, expresados en ¿Quiénes Somos?, objetivos, alcance, ventajas que involucra ser Cliente Preferente u otros conceptos representativos de la Gerencia.

b) Puntos Telefónica

Comprende las consultas en línea que el usuario realizará acerca del Programa de Puntos y Premios, aquí podrá visualizar los puntos actuales y la relación de premios a canjear que accede, así como, el catálogo de premios vigente indicando el estado del stock de acuerdo a lo actualizado diariamente en las tiendas Ripley.

Involucra:

- Puntos en Línea: página que visualizará los puntos actuales que posee el usuario, así como, la relación de artículos (denominación, descripción, imagen, puntaje y estado del stock) por las que puede canjear.
- Catálogo de Premios: página que visualizara los artículos (denominación, puntaje y estado del stock) agrupados por categoría.
- Premios por Categoría: página que visualizara los artículos (denominación, descripción, imagen, puntaje y estado del stock) para una categoría seleccionada.
- Guía Practica: página que visualizará información acerca de preguntas más frecuentes, descripción del estado de cuenta y el aspecto legal del sistema.

c) Novedades y Promociones

Esta sección permite al usuario tener conocimiento de las novedades y promociones vigentes.

d) TeleSaldo

Permitirá al usuario conocer el saldo pendiente de los recibos y/o facturas en los servicios a la cual está registrado como Telefonía Fija, Móvil y Cable.

Además se mostrará un enlace (link) a la "Tienda Virtual" para la consulta del histórico de recibos emitidos.

e) Contacto Preferente

Esta sección informativa permite al usuario tener conocimiento de los magazines exclusivos que se emiten para los Clientes Preferentes.

f) Notimail

Permitirá al usuario registrarse en los diferentes temas que sean de su interés, con el fin de ser informado periódicamente acerca de las noticias actuales a través de un correo electrónico según temas suscritos. Esta página presenta una relación de temas definidos por el Área de Clientes Preferentes, en donde el usuario podrá registrarse marcando la(s) casillas correspondientes a los temas de su interés e ingresando su dirección de correo electrónico (e-mail) a la cual le llegara la información posteriormente.

g) Atenciones

Comprende la consulta en línea de los estados en que se encuentran los requerimientos que ha efectuado el cliente como transacciones: reclamos, solicitudes y consultas en un periodo determinado, a través del contacto preferente presencial, telefónico (148) o por documento.

h) Otros servicios

Comprende servicios como enlaces(links), encuestas, mailing, seguimiento y control.

Integración de aplicaciones (Visión E-Business)

“Solución E-Business para la atención de clientes preferentes de TdP” se centraliza en un enfoque orientado al cliente (estrategia de negocio: CRM) mediante un estudio de procesos del área, integración de sistemas y/o aplicaciones y uso de la tecnología, las cuales establecen mejoras en las relaciones con los Clientes Preferentes, productividad en labor operativa del Área Preferente, y principalmente crear nuevas propuestas de valor.

A continuación se muestra un esquema de esta “Solución E-Business” (Fig. 22)

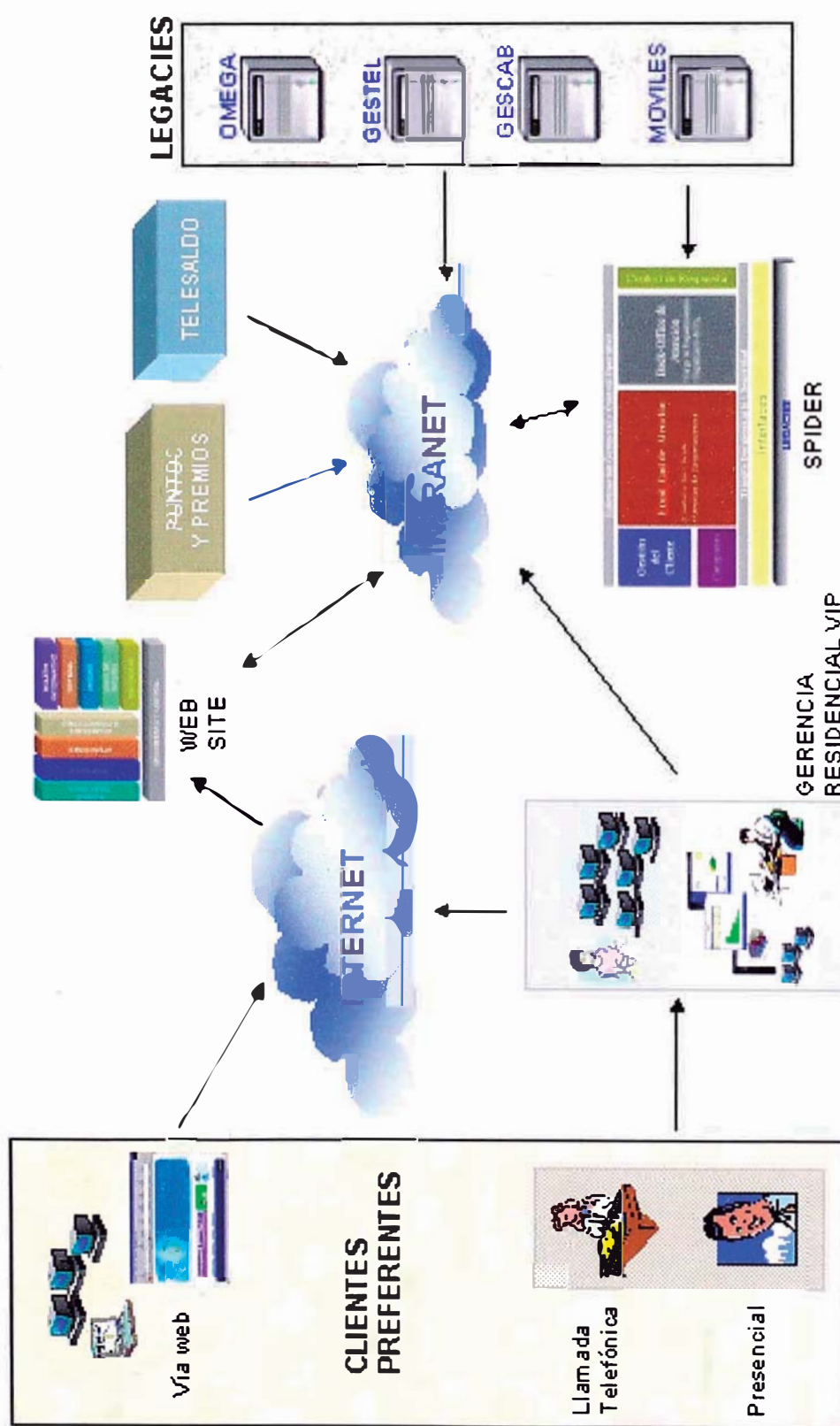


Figura Nº 22

### 3.5 Estrategias Adoptadas

A continuación se mencionan algunas estrategias que se emplearon para esta “Solución E-Business”:

a) Enfoque E-Business

Modelo de negocio que utiliza la tecnología para maximizar la cadena de valor, incluye aplicaciones relacionados con el cliente y proveedor, así como, los procesos internos de la organización.

b) Enfoque CRM (Administración de relación con los clientes)

Estrategia que permite movilizar al Área Clientes Preferentes hacia un mejor servicio a los clientes, a través de una integración y eficiencia de los procesos que soporta el área.

c) Tecnología de Información

La innovación tecnológica es factor importante para el soporte a los procesos del área, por ejemplo, para los procesos de integración se utilizaron servidores middleware (SIX -TCL para la comunicación con los legacies).

d) Diseño web

La presentación visual es factor importante para lograr un éxito, se basa en contenido, coherencia, densidad, tamaño, diseño, entre otros. Actualmente se basa en los estándares corporativos de Telefónica del Perú.



e) Equipo Técnico

El recurso humano especialistas en los rubros técnicos pertenecientes a una empresa externa (Outsourcing). Así también, la infraestructura computacional que se dispone en Telefónica del Perú.

f) Sponsor y User Client

Factor fundamental en el desarrollo de los proyecto, constante participación que otorga la confianza y garantía para el éxito de los proyectos informáticos.

#### **IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Esta "Solución E-Business" realizado en el Área Preferente es respaldado en el uso de la tecnología de información para brindar mejor soporte a la operatividad del área, de tal manera que se logre la consecución de los objetivos y principalmente incrementar la relación con los clientes preferentes. Al realizar una comparación y/o evaluación con la etapa inicial (antes del enfoque integrador), se encuentran definitivamente diferencias notables, dentro de las cuales se mencionan en la siguiente tabla :

Antes	Después
<input type="checkbox"/> Base de Datos redundante y desnormalizado	<input type="checkbox"/> Integridad y normalización de Base de Datos
<input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta alto del sistema "VIP Gestión" (aprox. 80 seg)	<input type="checkbox"/> Mejor tiempo de respuesta sistema "SPIDER"(aprox. 15 seg)
<input type="checkbox"/> No hay comunicación con los legacies	<input type="checkbox"/> Sistema "SPIDER" Integración con los legacies mediante interfaces
<input type="checkbox"/> Aplicaciones con baja performance ("Puntos y Premios", "Telesaldo")	<input type="checkbox"/> Aplicaciones optimizados
<input type="checkbox"/> Interfaz con los usuarios no amigable	<input type="checkbox"/> Mejor funcionalidad de las aplicaciones (nivel de presentación)
<input type="checkbox"/> Uso de tecnología Cliente/Servidor	<input type="checkbox"/> Capacidad de innovación tecnológica de información
<input type="checkbox"/> Desarrollo enfocado a 02 capas	<input type="checkbox"/> Desarrollo enfocado a "n" capas
<input type="checkbox"/> Información dispersa del cliente preferente	<input type="checkbox"/> Mejor calidad de información del cliente preferente
<input type="checkbox"/> Sistema "VIP Gestión" aislado	<input type="checkbox"/> Total integración con los módulos existentes en el área
<input type="checkbox"/> Poca comunicación expresado en abundante documentación	<input type="checkbox"/> Optimización de la comunicación entre áreas ejecutoras y receptoras
<input type="checkbox"/> No se contempla plan de contingencia	<input type="checkbox"/> Definición de planes de contingencia
<input type="checkbox"/> Debilidad en procesos de BackOffice	<input type="checkbox"/> Consistentes procesos de BackOffice y FrontEnd
<input type="checkbox"/> Baja satisfacción de usuarios	<input type="checkbox"/> Alta satisfacción de usuarios y clientes preferentes
<input type="checkbox"/> Enfoque orientado al proceso	<input type="checkbox"/> Enfoque orientado al cliente

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La "Solución E-Business" efectuada en el Área Clientes Preferentes de la Gerencia de Marketing es punto de inicio para enfrentar las nuevas tendencias actualmente vigente como: entorno altamente competitivo, mercado informado y con muchas opciones, nueva economía digital, globalización, entre otros. "Solución E-Business" ha permitido un cambio en el desempeño operativo, táctico y estratégico de los usuarios del Área Preferente ya que ha sido enfocado hacia el cliente con el fin de brindar un mejor servicio o una mejorar la calidad de interacción, esto implica el uso de la tecnología de información como medio para integrar los procesos del negocio generando un valor diferente y sostenible respecto al anterior desempeño laboral, lográndose una consistente BackOffice que es importante para la consecución de los objetivos de las aplicaciones FrontEnd.

Cabe indicar que, es importante la integración efectuada hacia los sistemas y/o aplicaciones, lo que ha permitido que las necesidades de información de los clientes y/o personal general del área sean ejecutadas en tiempo real, teniendo la información oportuna, valida y consistente.

Dentro de las conclusiones de esta "Solución E-Business" tenemos

- ✓ El futuro de los canales electrónicos se encuentra encaminado a la satisfacción y lealtad del cliente de manera integral, consistente y dinámica a través de los diferentes canales de atención.
- ✓ La "Cultura Organizacional" debe ser considerada como un Factor Crítico de Éxito relevante para la transformación o cambio dentro de un Plan de Mejora de los Procesos del Negocio.
- ✓ La orientación hacia el conocimiento de los clientes que propone el CRM constituye una estrategia válida que deben adoptar las organizaciones con el fin de conocer si realmente satisfacen las necesidades de sus clientes.
- ✓ El enfoque E-Business permite la aplicación de tecnología de información, para el mejoramiento y/o creación de nuevas cadenas de valor entre la organización, clientes, proveedores y distribuidores.
- ✓ Es importante comprender la relevancia de E-Business como parte fundamental del Planeamiento Estratégico de la organización, como :
  - Proveer una estructura tal que nos permita definir, comunicar y monitorear las nuevas realidades
  - Rediseñar los procesos "clave" del negocio para alinearlos a la nueva visión
  - Habilitar la Tecnología de Información para apoyar el cambio, innovación y metas
- ✓ El valor agregado o ventaja competitiva de la organización es tener la capacidad de responder más rápido y efectivamente a las presiones internas y externas. Para lograrlo, se deben transformar los valores, principios, estrategias y estructura.

## Recomendaciones

Considerando el concepto de versionamiento del software, las futuras versiones de las aplicaciones de BackOffice (gestión interna), FrontEnd de atención y web site preferente deben considerar los conceptos y enfoques empleados de modo que "Solución E-Business" constituya un marco de referencia para el desarrollo de planes inmediatos en el corto y mediano plazo. De esta manera, se puede indicar algunas recomendaciones, así tenemos :

- ✓ Expandir el enfoque E-Business entre usuarios y/o áreas funcionales.
- ✓ Compenetrar a la alta dirección que E-Business es parte importante del planeamiento estratégico de la organización.
- ✓ Innovación tecnológica (por ejemplo, Evaluación de la Plataforma NET – Microsoft).
- ✓ Incluir el comercio electrónico, que permita por ejemplo, los Clientes Preferentes realicen sus requerimientos de compra desde la web.
- ✓ Integrar con la Tienda Virtual de TdP para brindar información más detallada.
- ✓ Redefinir la administración de e-mails.
- ✓ Incluir un Chat que permita al Cliente Preferente interactuar on-line con una ejecutiva comercial que responderá sus consultas acerca de cualquier producto o servicio de Telefónica.
- ✓ Enfatizar en mayor programas de fidelización.
- ✓ Extender las relaciones con los proveedores e intermediarios que permitan estar presentes en todos los aspectos que involucra el contacto con los clientes.

## BIBLIOGRAFIA

1. "Marketing en Internet"  
Janal Daniel – Prentice Hall 2000
2. "Process Mapping"  
Carlos Corzo Castañeda – Symmetry Systems SA 1999
3. "Negocios Electrónicos"  
Oscar Malca – Universidad del Pacífico 2001
4. "Administración Estratégica"  
Arthur A. Thompson – Mac Graw Hill
5. "La Revolución EBusiness"  
Daniel Amor – Prentice Hall 2000
6. "Principles of Application Development – Microsoft Solutions Framework (MSF)"  
Course 1516 – Microsoft Training and Certification
7. "Distributed Application Design"  
Course 1298 - Microsoft Training and Certification
8. "UML y Patrones"  
Craig Larman - Prentice Hall 1999
9. "Marco Estratégico de Gestión Orientado al Negocio (MEGON)"  
Área Sistema Departamentales – Gerencia de Sistemas Telefónica del Perú  
SAA

## **ANEXOS**

- I. Clientes Preferentes en Telefónica del Perú
- II. Marco Estratégico de Gestión Orientado al Negocio (MEGON)
- III. Arquitectura Distribuida Windows DNA (Distributed InterNet Architecture)
- IV. Modelo E-Business en General
- V. Visión Futura del Sistema de Atención Preferente



## **ANEXO I : CLIENTES PREFERENTES EN TELEFÓNICA DEL PERU**

*“Han pasado ya algunos años desde que un cliente de Telefónica nos hizo saber que se sentía muy satisfecho por el trato que recibía por sus consumos de telefonía fija, era propietario de diez líneas.*

*Pero no podía decir lo mismo de la atención que recibía de otras divisiones de la empresa.*

*Una profunda investigación al interior de las distintas unidades de negocio nos permitió ver que esta situación se repetía con considerable frecuencia y que, cómo todo problema, venía con su oportunidad bajo el brazo.*

*Así nació la idea de atender de otra manera a quienes comprasen más de uno de nuestros servicios.*

*En 1999 Telefónica ya contaba con 15,000 clientes notables, cifra que se convirtió en 70,000 apenas terminamos de identificar a aquellos que cumplían con el perfil establecido.*

*Son los clientes más importantes de las distintas unidades de negocios de Telefónica, como Telefonía Fija, Telefonía Larga Distancia, Cable Mágico, Telefónica Móviles y Terra-Lycos Perú.*

*Hoy los Clientes Preferentes representan el 5% de la clientela total de Telefónica.*

*Los Clientes Preferentes son responsables del 25% de la rentabilidad total de Telefónica y del mercado residencial.*

*Como se hacen Clientes Preferentes?*

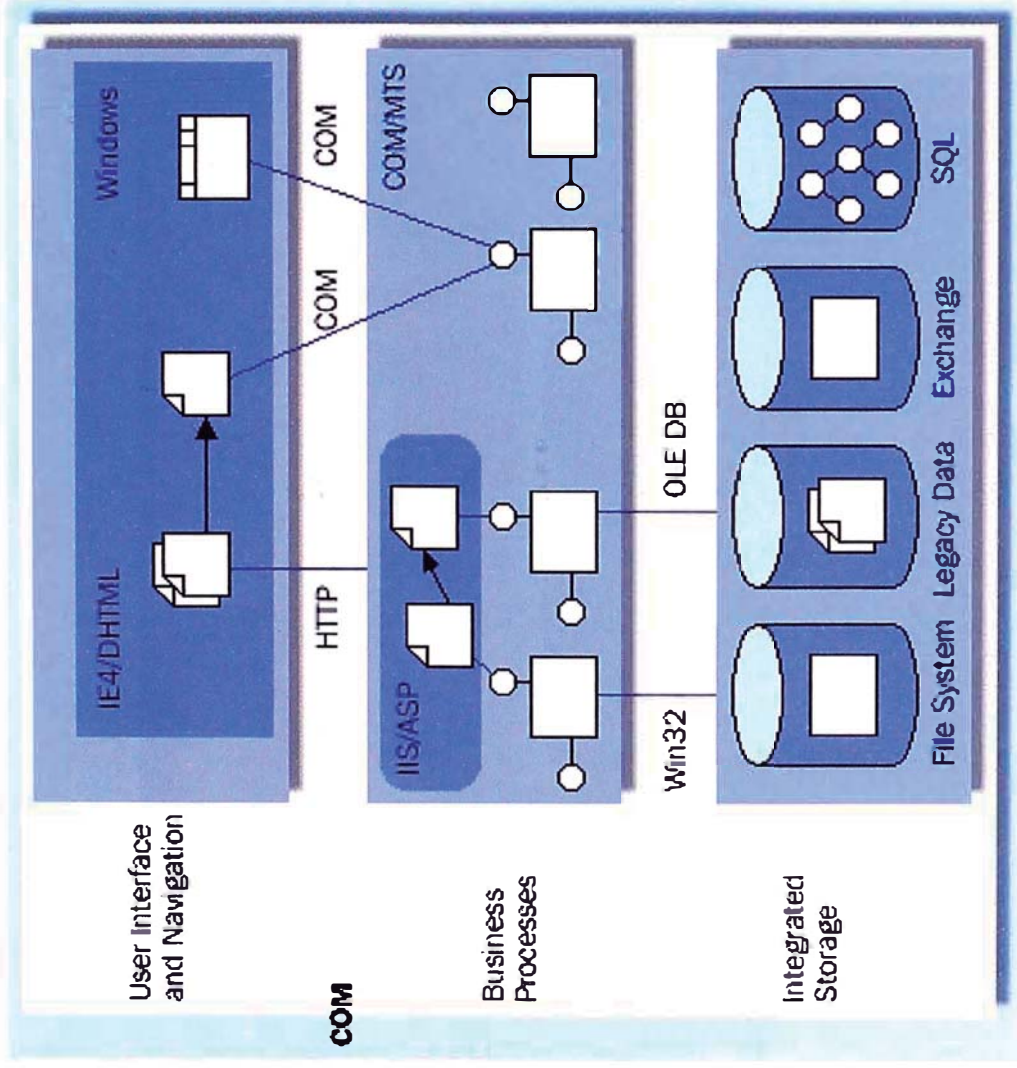
*Se hacen clientes preferentes aquellos que luego de la evaluación de sus consumos sin incluir deudas, financiamiento, ni reclamos están en el rango requerido.*

*A ellos se les envía el paquete de Bienvenida o Welcome Pack y se les invita a informar sobre que otros familiares y servicios de Telefónica se utilizan dentro de la familia.*

*Son considerados como servicios familiares aquellos que están inscritos a nombre del titular, cónyuge y/o hijos.”*

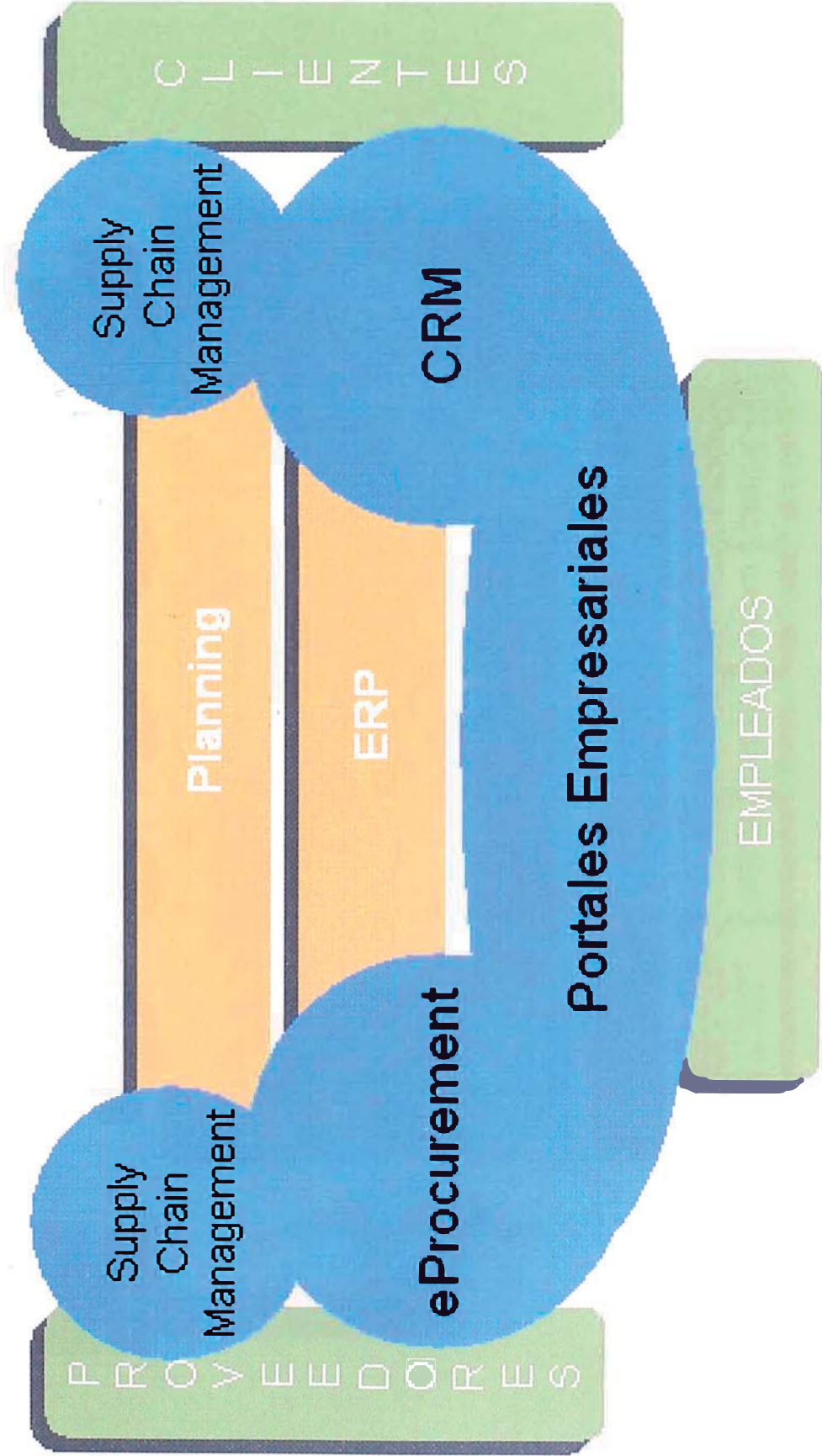


**ANEXO III : ARQUITECTURA DISTRIBUIDA WINDOWS DNA  
(DISTRIBUTED INTERNET ARCHITECTURE)**





ANEXO IV : MODELO E-BUSINESS EN LA ORGANIZACIÓN



# ANEXO V : VISION FUTURA DEL SISTEMA DE ATENCIÓN PREFERENTE

