



**Modelo Para La Gestión de Procesos Operativos, de
Empresas Prestadoras de Servicios de Telecomunicaciones
en el Hogar, Basado en Estándares de Gobierno TI y Vested
Outsourcing**

PROYECTO DE GRADO

Silvio Alexander Restrepo Tabares

Asesor de Investigación

**Álvaro Pachón
D.E.A. en Tecnologías de Información**

**Universidad Icesi
Maestría en Gestión de Informática y Telecomunicaciones
Facultad de Ingeniería
Santiago de Cali
2013**



**Modelo Para La Gestión de Procesos Operativos, de
Empresas Prestadoras de Servicios de Telecomunicaciones
en el Hogar, Basado en Estándares de Gobierno TI y Vested
Outsourcing**

PROYECTO DE GRADO

Silvio Alexander Restrepo Tabares

Asesor de Investigación

**Álvaro Pachón
D.E.A. en Tecnologías de Información**

**Universidad Icesi
Maestría en Gestión de Informática y Telecomunicaciones
Facultad de Ingeniería
Santiago de Cali
2013**

Tabla de Contenido

1. Resumen.....	7
2. Palabras Claves.....	7
3. Capítulo 1 – Introducción.....	7
3.1. Antecedentes.....	7
3.2. Planteamiento del Problema.....	8
3.3. Objetivo General.....	11
3.4. Objetivos Específicos.....	11
4. Capítulo 2 – Marco Teórico.....	11
4.1. ETOM.....	12
4.2. ITIL.....	14
4.3. Vested Outsourcing (La contratación de Derechos Adquiridos).....	15
5. Capítulo 3 – Análisis Actual de la Operación.....	16
5.1. Metodología Adoptada.....	16
5.2. Construcción del Instrumento de Entrevista.....	18
5.3. Mecanismo de Validación de Entrevistas.....	19
5.4. Interpretación de Resultados.....	21
6. Capítulo 4 – Selección de Aspectos Relevantes.....	25
6.1. Administración del Servicio y Operaciones de eTOM.....	25
6.2. Operación y Mejoramiento del Servicio ITIL.....	28
6.3. Relación con Proveedores, Contratación de Derechos Adquiridos (Vested Outsourcing).....	30
7. Capítulo 5 – Planteamiento Modelo Operativo.....	34
7.1. Matriz de Procesos y Áreas.....	37
7.2. Arquitectura del Modelo.....	39
7.2.1. Centro de Control de Logística y Operación (CCLO):.....	42
7.2.2. Equipo de Campo de Operación & Mantenimiento (ECO&M):.....	43
7.2.3. Proveedores Mano de Obra:.....	43
7.3. Estructura de Recursos Humanos Matricial.....	44
7.3.1. La Gerencia Transversal de Operaciones:.....	45

7.3.2.	La Gerencia Transversal de Proveedores:	45
7.3.3.	La Gerencia Vertical de Operaciones:.....	46
7.3.4.	La Gerencia de Aseguramiento:.....	47
8.	Capítulo 6 – Validación de Experto	48
8.1.	Selección de Expertos	48
8.2.	Métrica de Validación.	49
8.3.	Resultado de la Validación	53
9.	Capítulo 7 – CONCLUSIONES	55
9.1.	Conclusiones	55
9.2.	Trabajo futuro	57
10.	Capítulo 8 – ANEXOS.....	59
10.1.	Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía CLARO	59
10.2.	Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía CLARO	60
10.3.	Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía UNE	61
10.4.	Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía UNE	62
10.5.	Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía MOVISTAR.....	63
10.6.	Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía MOVISTAR.....	64
10.7.	Resultados Entrevista Eficiencia Operativa.....	65
10.8.	Resultados Entrevista Gobernabilidad Operativa	65
10.9.	Análisis Grafico Ejes de Eficiencia Operativa Vs Gobernabilidad Operativa	66
10.10.	Resultados Experto 1: Roberto Borrero	67
10.11.	Resultados Experto 2: Carlos Mario Guevara	68
10.12.	Resultados Experto 3: Juan Carlos Sanchez.....	69
11.	Capítulo 9 – Bibliografía.....	69

Lista de Ilustraciones

Figura 1 Comparativo de Servicios año 2011.....	7
Figura 2 Suscriptores y Penetración de Internet Población Colombina 4T de 2011.	8
Figura 3 Satisfacción general del servicio.....	9
Figura 4 Satisfacción Procesos de Instalación y Mantenimiento del Servicio.....	9
Figura 5 eTOM Marco del Proceso de Negocio.....	13
Figura 6 Ciclo de Vida del Servicio de ITIL V3.....	14
Figura 7 Modelos Usados para la Matriz Base	17
Figura 8 Matriz Base.....	18
Figura 9 Formato Encuesta Gobernabilidad Operativa.....	19
Figura 10 Formato Encuesta Gerencia Operativa	19
Figura 11 Formato de Matriz de Impacto de Procesos Operativos.....	21
Figura 12 Matriz de Impacto de Procesos Operativos	22
Figura 13 Procesos de Operaciones de acuerdo a eTOM.....	27
Figura 14 Procesos énfasis del modelo de acuerdo a eTOM	27
Figura 15 Fases y Procesos ITIL V3.....	29
Figura 16 Procesos énfasis del modelo de acuerdo a ITIL v3	30
Figura 17 Elementos Vested Outsourcing	33
Figura 18 Funciones y Reglas énfasis en Vested Outsourcing.....	34
Figura 19 Enfoques Modelo de Gestión de Operaciones	35
Figura 20 Modelo de Gestión de Operaciones extracto Estándar	36
Figura 21 Modelo de Gestión de Operaciones	37
Figura 22 Matriz de Procesos (1-11) y Subprocesos(1-44) del MGOp	38
Figura 23 Matriz de Procesos (12-16) y Subprocesos(45-62) del MGOp	39
Figura 24 Diagrama general del MGOp.....	40
Figura 25,Arquitectura de Flujos del MGOp.....	41
Figura 26 Estructura de Primer Nivel MGOp	44
Figura 27 Estructura de Segundo Nivel MGOp.....	48

Lista de Tablas

Tabla 1 Eficiencia Operativa	20
Tabla 2 Gobernabilidad Operativa	20
Tabla 3 Resultado Eficiencia Operativa (CÓMO)	23
Tabla 4 Resultado Gobernabilidad de la Operación (QUE)	24
Tabla 5 Ponderación de la Validación del MGOp	51
Tabla 6 Métrica Validación del MGOp	52
Tabla 7 Preguntas a Expertos Validación del MGOp.....	53
Tabla 8 Resultado Validación del Modelo Gestión de Operaciones	54
Tabla 9 Procesos y Metas Cobit Orientados a NSU	58

1. Resumen.

En este trabajo se evalúa e interpreta la información de campo recolectada en una muestra representativa efectuada en las 3 principales empresas del sector de prestación de telecomunicaciones en el hogar del Occidente colombiano, con la finalidad de establecer la forma como se efectúa el control y seguimiento de sus operaciones, los modelos de Outsourcing que implementan, con el objetivo de formular un modelo para el control y seguimiento sobre la Gestión de Operaciones. El modelo se encuentra enfocado en la satisfacción de las necesidades del suscriptor, y en la construcción de un vínculo de mutuo provecho-entre EL Proveedor y EL Contratante.

Para lograrlo, se hizo necesario realizar una integración que complementará los marcos y modelos de referencia ITIL y eTOM y la metodología de (“Vested Outsourcing”). En los procesos de Operación del Servicio, Mejoramiento Continuo del Servicio y Gestión de la relación con Proveedores.

2. Palabras Claves.

ITIL, eTOM, Vested Outsourcing, CCLO, IT, KPI, NSU, COBIT, Contac Center, Work Force Management, ANS, OLAs.

3. Capítulo 1 – Introducción.

3.1. Antecedentes

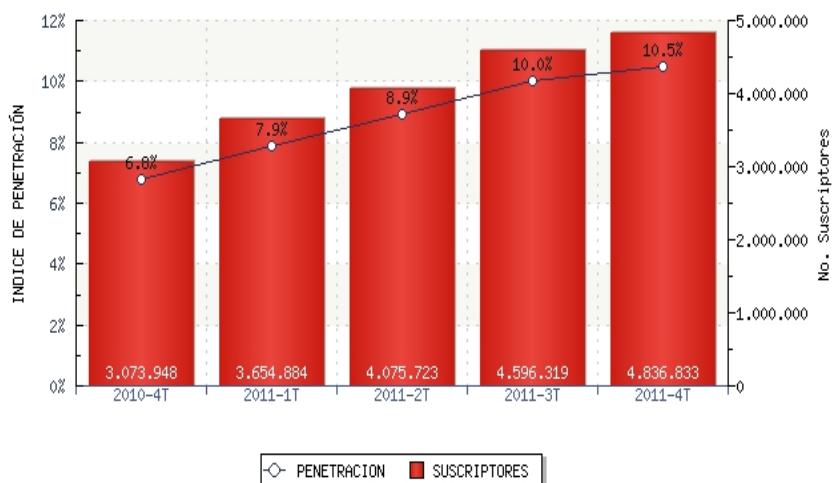
Los servicios de televisión, acceso de conexión a internet y telefonía, han tenido un crecimiento del 15% en un periodo de un año y su comportamiento, al cierre de 2011, se detalla en la Figura 1. Donde el total de Servicios Conectados es de 15.705.070¹ [1].

Periodo	SUSCRIPTORES			
	Televisión	Internet	Telefonia Fija	Total
2010 Q4	3.399.590	3.073.948	7.186.165	13.659.703
2011 Q4	3.741.507	4.836.833	7.126.730	15.705.070
Variacion	10,1%	57,3%	-0,8%	15,0%

Figura 1 Comparativo de Servicios año 2011.
Tomado de Informe 4to trimestre 2011 de las TICs

El servicio de internet es el de mayor crecimiento, con un 57,3% al cierre del 2011, logrando una penetración de mercado del 10,5% de accesos respecto de la población Colombiana, como se observa en la Figura 2.

¹ (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012)



Gráfica: Penetración Banda Ancha Vive Digital
Banda Ancha Vive Digital-Nivel Nacional

Figura 2 Suscriptores y Penetración de Internet Población Colombiana 4T de 2011.
 Tomado de Informe 4to trimestre 2011 de las TICs

La demanda de valor agregado sobre los servicios ya contratados en los estratos altos, así como la masificación del servicio de acceso a internet en estratos 1 y 2 y el ingreso de servicios como la TV Digital, crean la necesidad de tener Operaciones altamente gerenciadas, que garanticen la satisfacción del cliente final y que generen rentabilidad al negocio.

Empresas como UNE, con mas 3,6 Millones de suscriptores, CLARO CON 3,4 Millones, ETB CON 2,4 Millones Y Movistar CON 2,3 Millones² [2], generan una alta cifra de transacciones de operaciones diarias de cara al cliente, que, en el caso de CLARO, oscilan entre 20.000 y 23.000; dichas transacciones son tercerizadas por estos operadores.

Este nivel macro de operatividad debe estar soportado por procesos y marcos de gestión que demandan alto sincronismo entre, los equipos de soporte de operaciones en los sistemas, que en adelante serán denominados Centros de Control Logístico Operativo (CCLO) y los equipos operativos de campo de cara al cliente, que en adelante serán denominados Equipo de Campo de Operaciones y Mantenimiento (ECO&M) es esta la perspectiva que se pretende abordar en este trabajo de grado buscando la eficiencia operativa que contribuya a la satisfacción del cliente final.

3.2. Planteamiento del Problema

El problema está relacionado con la formulación de estrategias que permitan incrementar los niveles de satisfacción de los suscriptores de los servicios de telecomunicaciones en el hogar, como consecuencia de falencias de control y seguimiento en los procesos de

² (Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones)

operaciones. El índice de satisfacción del servicio muestra que el 18% de los suscriptores en el último trimestre del 2011, se encuentran insatisfechos con el servicio en General³ [3], como lo ilustra la Figura 3. Resultado de encuesta corporativa.

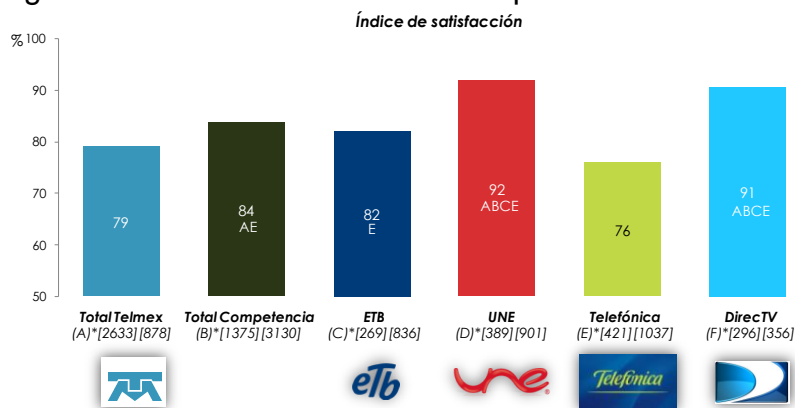


Figura 3 Satisfacción general del servicio. Tomado de Entrevista Corporativa

Los procesos de instalación de nuevos servicios, los tiempos de respuesta a requerimientos de mantenimiento, el funcionamiento del servicio después de la entrega de la visita, el cumplimiento de citas y la estabilidad del servicio son, entre otros, las razones de insatisfacción que aluden los usuarios encuestados, en donde en promedio el 82% está satisfecho con el servicio⁴ [3], como se ilustra en la Figura 4. Resultado de encuesta corporativa

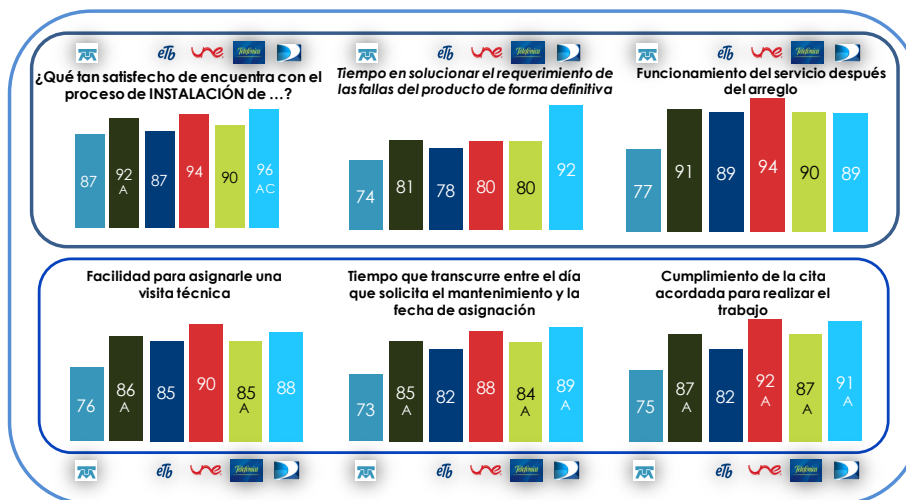


Figura 4 Satisfacción Procesos de Instalación y Mantenimiento del Servicio. Tomado de Entrevista Corporativa

³ (Compañía-1, 2012)

⁴ (Compañía-1, 2012)

La hipótesis planteada en el proyecto establece que, para incrementar la satisfacción del cliente con los procesos Operativos de Prestación del Servicio, es necesario desarrollar un modelo que permita efectuar el control y el seguimiento a la ejecución tercerizada, y que permita adicionalmente efectuar la gestión de los Procesos Operativos, críticos para las compañías, utilizando marcos de referencia de Gobierno de IT; como eTOM, ITIL y La contratación de Derechos Adquiridos.

3.3. Objetivo General

Formular y validar un modelo para el control y el seguimiento de procesos de operaciones, de empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en el hogar que contribuya a la satisfacción del suscriptor, utilizando marcos de referencia para Gobierno IT y La contratación de Derechos Adquiridos.

3.4. Objetivos Específicos

1. Elaborar un trabajo de campo orientado al análisis de los procesos de control y al seguimiento de las operaciones actuales y de los modelos de contratación empleados de cara al cliente en las principales compañías prestadoras de servicios en el hogar en Colombia.
2. Seleccionar los aspectos relevantes del control y seguimiento, dentro de los Marcos eTOM, ITIL y la contratación de derechos adquiridos , que aporten significativamente en la eficiencia de los procesos de administración del servicio y operaciones
3. Construir un modelo de Control y Gestión dentro de los macro procesos de Operaciones, que impacten positivamente el nivel de satisfacción del suscriptor y la rentabilidad del negocio.
4. Validar el modelo, por concepto de experto en el segmento de negocio en la que se evalúe usabilidad e Impacto en la percepción del Nivel de Satisfacción de Usuario.

4. Capítulo 2 – Marco Teórico

Los negocios que prestan servicios de telecomunicaciones en el hogar han tenido una transformación no solo tecnológica sino también una transformación que involucra una gestión integral de los mismos.

En un principio, los sistemas de televisión por cable estaban totalmente distribuidos y no seguían ningún esquema de planeación que reflejara la visión de negocio; las redes de telefonía locales, propiedad de empresas públicas municipales ofrecían servicios de acceso a Internet utilizando la infraestructura de teléfonos; acompañados de cambios en el medio físico y en las tecnologías de señalización.

Posteriormente, se hizo posible la prestación de servicios de banda ancha, sobre las redes de distribución de televisión, que, a su vez, también habían avanzado en su centralización y mejoramiento en la prestación de servicios de Televisión y de contenido visual. Aparecen entonces los proveedores de Tecnología que integran la prestación de servicios de televisión,

internet y voz en un mismo medio. En Colombia, este evento ocurrió en el año 1.999; Por su lado las empresas telefónicas, que tienen grandes inversiones en Redes de Cobre, plantearon y aun hoy lo hacen, sus estrategias de inversión en tecnologías de Televisión por IP, que corren por redes físicas de cobre sobre protocolos IP; pionero de este servicio en Colombia fue el grupo EMP bajo su marca UNE, que en el año 2006 inicio con el ofrecimiento de este servicio en Medellin; así como la creación de alianzas estratégicas, con empresas constituidas en prestación de servicios de televisión.

Todos estos cambios en la prestación de servicios hacia el hogar generaron un mercado, que, al cierre del 2011, contribuyó en el 3.2% del PIB Colombiano ⁵[4].

4.1. ETOM

Las normas de certificación en calidad, para la prestación de servicios, como la ISO 9.000 que, identifican los macroprocesos que permiten la administración y consolidación de los mismos y que permiten afianzar la permanencia en los negocios, y la ISO 20.000 que permite el aseguramiento en la prestación de servicios. Para el sector de operadores prestadores de servicios de telecomunicaciones, se tiene un modelo de gestión que enlaza la estrategia del negocio con los procesos operativos y de soporte, que dan alcance a la adaptabilidad de los cambios en redes de telecomunicaciones, hardware, software, contenido; lo cual crea independencia de la tecnología y genera nuevas oportunidades de perspectiva de negocio, este modelo se define como una cadena de valor, desde la planeación del negocio hasta la prestación del servicio y es conocido como eTOM (Enhanced Telecom Operations Map). Modelo con el cual, se ha venido gerenciando las empresas, que hoy día tienen la mayor participación del mercado Colombiano⁶ [5]. El cual se muestra de forma general en la Figura 5.

⁵ (Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones)

⁶ (TM Forum)

Modelo eTOM enhanced Telecom Operation Map

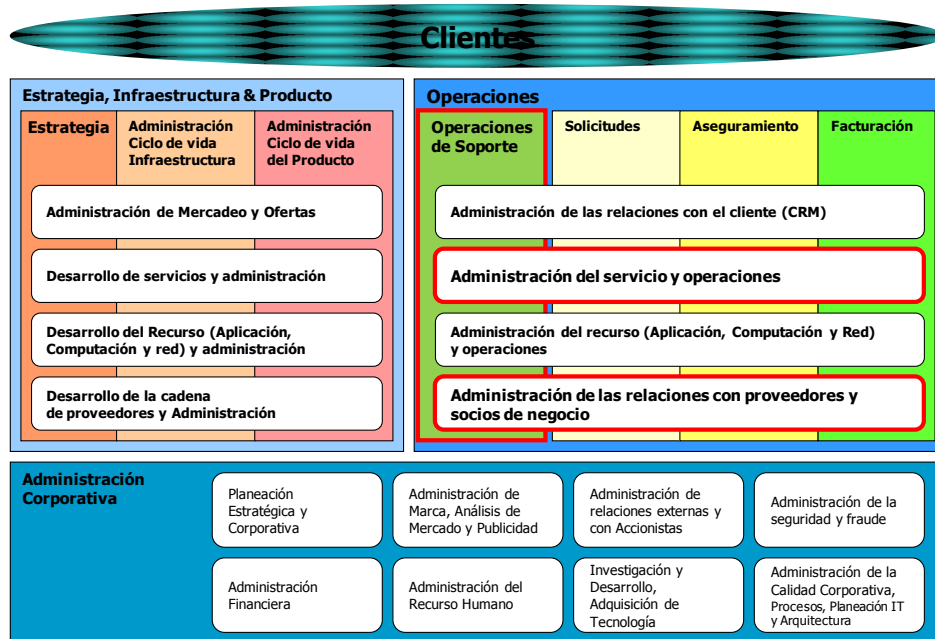


Figura 5 eTOM Marco del Proceso de Negocio
Tomado de www.tforum.org

ETOM es una estructura de procesos para las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, que suministra una perspectiva orientada al negocio. Se orienta hacia las fases de: Planeación Estratégica, Operación y al soporte administrativo y logístico, de tal manera que resulte independiente de la Organización, de la Tecnología y el servicio, y que se encuentra orientado al cliente ⁷[5].

Es de vital importancia poder asegurar la estrategia del negocio bajo la gestión operativa, y en esto eTOM da la base de la arquitectura del modelo de este proyecto, sin embargo resulta fundamental focalizar las mejores prácticas en la gestión del Servicio, que en eTOM se trata de manera general y resulta necesario complementarlo, con estrategias orientadas a la prestación de servicios, estrategias de diseño de servicios, estrategias de transición de ese diseño a la implementación y operatividad del servicio. Es por esto que se considera ahondar en el estándar de buenas prácticas para la gestión de servicios ITIL ⁸[6].

⁷ (TM Forum)

⁸ (Gerente Técnico, jefe Tecnico, & Gerente Comercial, 2011)

4.2. ITIL

Es un marco de trabajo de buenas prácticas destinado a facilitar la gerencia de servicios de tecnologías de la información. En su versión 3, fundamenta el ciclo de vida del servicio con cinco fases: Estrategia, Diseño, Transición, Operación y mejora continua⁹ [7].

Centra sus esfuerzos en la satisfacción de los requerimientos organizacionales con la mejor relación costo beneficio, a través de la descripción de los procesos anteriormente enumerados facilita la aplicación de las mejores prácticas que han sido documentadas en este marco, y se rige por la gestión del ciclo de vida del servicio, como se muestra en la Figura 6.



Figura 6 Ciclo de Vida del Servicio de ITIL V3
Tomado ITIL Mejores Practicas CINTEL

La intersección de estos modelos y estándares como ETOM e ITIL están dentro del nivel medio del universo de Gobierno de TI, que busca Servicios Confiables, Transparencia, Respuesta Inmediata, Confianza en la Gestión Superior y Rentabilidad.

Los procesos inmersos en los marcos se rigen por 3 principales actividades, Evaluar, Dirigir y Monitorear; la base de los procesos plantea 2 grandes preguntas respecto de la forma como se está cumpliendo la tarea propuesta: ¿Se está realizando bien? y ¿se está ejecutando de la manera correcta? enmarcan los procesos de resolución de problemas, Mejoramiento

⁹ (Limited)

continuo y Medición de resultados ¹⁰[8]. Estos planteamientos llevan a considerar un modelo que alinee la estrategia de negocio y la de servicio con la ejecución, todo en un nivel de capa media dentro de Gobierno de TI. Dicha ejecución considera procesos tercerizados en los negocios de telecomunicaciones en el Hogar.

4.3. Vested Outsourcing (La contratación de Derechos Adquiridos)

Los actuales modelos de de gestión de operaciones tienen componentes de estructuras con jerarquías de mando y supervisión de recursos humanos directamente contratados con la compañía; que es operador de servicios. Estas estructuras Operativas, establecen una relación con el equipo de personas que se encarga de la ejecución de la operación de cara al cliente y que regularmente son estructuras pertenecientes a un tercero, inmersas en los procesos operativos de la compañía matriz, denominados Contratistas¹¹ [6]. Los actores que se ven involucrados en la comunicación, en la toma de decisiones, en la especificación y acatamiento de instrucciones, permiten la materialización de la entrega de los servicios, a los suscriptores de servicios de Telecomunicaciones en el Hogar. Esta relación es fundamental para asegurar los resultados de la estrategia corporativa, de prestar servicios de manera eficiente y rentable. Los modelos de suma cero, relación cliente-proveedor, beneficios por actividades que delimitan los alcances de los contratos; tienen una probabilidad de éxito del 61%; este porcentaje obedece básicamente, a requerimientos ambiguos en la oferta contractual, intereses no alineados con los objetivos de negocio, fallas inherentes al modelo tradicional de subcontratación.

La contratación de Derechos Adquiridos, conocida como Vested Outsourcing, plantea una alternativa en la forma de contratar los servicios, así como la manera en la cual se Gestionan los contratos. Este modelo permite crear una alianza estratégica con el proveedor preferido de acuerdo con una selección exigente y permite convertir la relación cliente-proveedor en una Sociedad Eficiente ¹²[9]. En donde se busque innovar y mejorar el servicio, reducir los costos del cliente y Mejorar las ganancias del proveedor.

Vested Outsourcing permite obtener un nivel de detalle más profundo y más fino respecto del cómo realizar la tarea, sobre los procesos de Gestión de Proveedores de eTOM e ITIL. Este modelo está alineado con los procesos de, Selección de Proveedores, Definición y Negociación de Contratos, Gestionar la relación con los Proveedores y la Renovación o Terminación de Contratos.

¹⁰ (International Organization for Standardization (ISO) and the International Electrotechnical Commission (IEC), 2008)

¹¹ (Gerente Técnico, jefe Técnico, & Gerente Comercial, 2011)

¹² (Vitasek, Crawford, Nyden, & Kawamoto, 2011)

5. Capítulo 3 – Análisis Actual de la Operación

El interés de este capítulo es identificar la forma como las empresas de Telecomunicaciones en el Hogar Gestionan las operaciones. De tal manera que se identifiquen las oportunidades de mejoramiento en los procesos de, Administración del Servicio, de las Operaciones y del mejoramiento del servicio, así como la relación con los proveedores.

Para lo cual es necesario identificar y construir la relación existente entre, los marcos ITIL y eTOM, así como su intersección con el modelo de gestión de relación con proveedores Vested Outsourcing, entrada para la construcción de la matriz de preguntas que conformaran la entrevista.

5.1. Metodología Adoptada

Es necesario realizar un trabajo de campo que permita, por una parte determinar si las empresas usan buenas prácticas de gobierno, e identificar, por otra la forma cómo administran la relación con los proveedores y la forma como se gerencia la operación técnica de cara al cliente. Para lograrlo, se debe diseñar un instrumento, una entrevista en este caso.

Para la ejecución del instrumento, se hace necesario construir una Matriz Base que permita integrar y considerar los elementos que aportan cada uno de los marcos de referencia descritos y que sirva para formular correctamente la entrevista y cumplir con el objetivo propuesto. La metodología para su construcción fue adoptada del Trabajo de Grado¹³ [10], Metodología para diseñar y Gestionar Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) entre clientes de servicios de conectividad y sus proveedores, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Con base en los marcos de referencia de cada modelo, se consideraron los macroprocesos de interés de dichos marcos; en caso de ITIL V3, los 5 macroprocesos que lo conforman son: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio, y Mejoramiento Continuo del Servicio. Este trabajo estará focalizado en la Operación del Servicio, y Mejoramiento Continuo del Servicio.

Para eTOM, que considera 3 grandes áreas de procesos: Estrategia, Infraestructura y Producto; Operaciones; y Gestión Empresarial, se considera la Zona de Operaciones, específicamente en los Subprocesos de Gestión del Servicio y operaciones; y Gestión de la relación con los proveedores y Socios de Negocio

Para La contratación de Derechos Adquiridos, se adoptaron las 5 reglas Fundamentales que constituyen el modelo, que son: Visión Compartida de Negocio, Foco en Gobierno, Medición, Precios basados en Costo/Servicio, Gestión de la Relación; con Administración de de las relaciones con los proveedores y Socios de Negocio de eTOM.

¹³ (Rodriguez Pulecio & Benjumea, 2012)

En la Figura 7. Se muestra la Integración entre los procesos de ITIL V3; que aporta las buenas prácticas de Mejoramiento Continuo de Servicios; eTOM de donde se obtienen los subprocesos de Operaciones, que serán alineados en el modelo propuesto en este trabajo de grado y La contratación de Derechos Adquiridos con sus 5 reglas fundamentales.

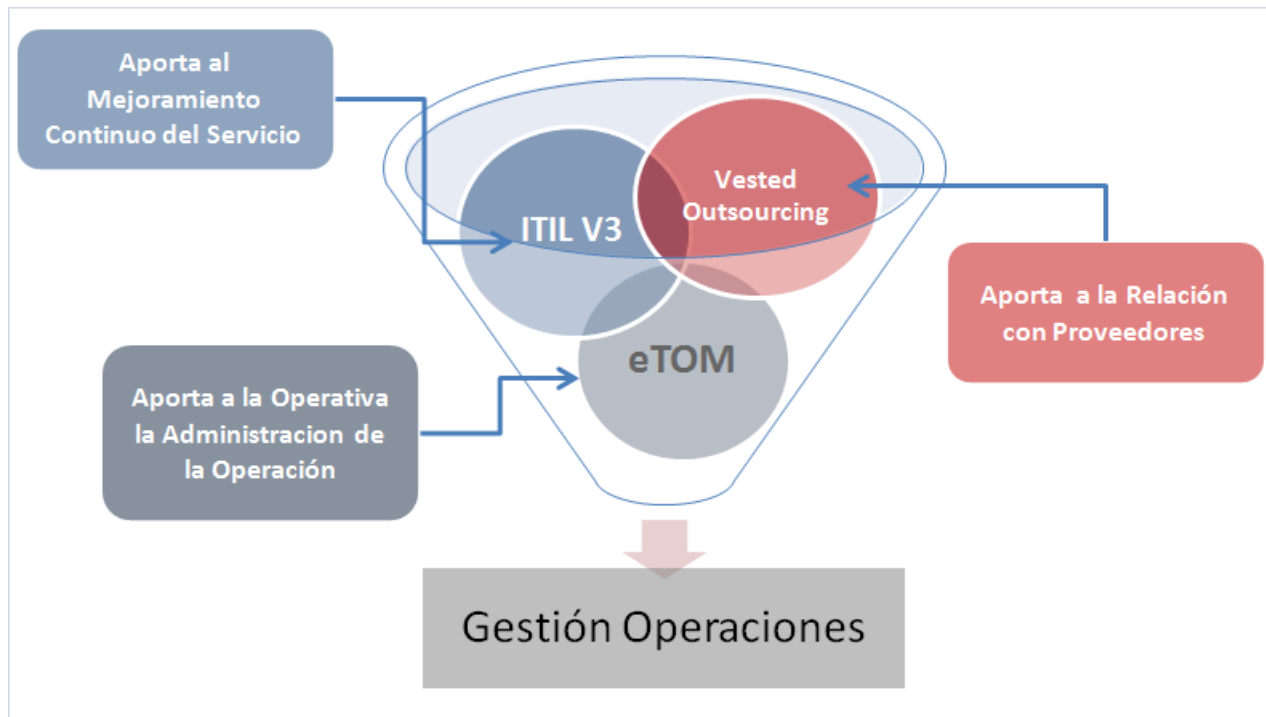


Figura 7 Modelos Usados para la Matriz Base
Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, se debe iniciar con el mayor nivel de la matriz, constituido por los macroprocesos globales:

1. Operación del Servicio
2. Mejoramiento Continuo
3. Gestión de Relación con Proveedores
4. Gerencia de la Operación

El segundo nivel de correlación está basado en subprocesos de acuerdo con los marcos y modelos de referencia mencionados, base de entrada para poder construir la encuesta que apunte a los aspectos relevantes de los procesos a tratar en este proyecto, que permitirá el análisis de la gestión actual de las operaciones de las compañías de telecomunicaciones en el hogar.

En la Figura 8 se plantean los procesos correlacionados de los marcos y modelos elegidos; eTOM, ITIL y Vested Outsourcing.

GOBERNABILIDAD OPERATIVA				GERENCIA OPERATIVA	
MACROPROCESOS "QUE"	ITIL V3	ETOM	Vested Outsourcing	MACROPROCESOS "COMO"	
OPERACIÓN DEL SERVICIO	Gestión de Eventos	Calidad de servicios		BACKOFFICE	
	Gestión de Incidentes	Gestión de incidentes en el servicio/MTTO y Reparaciones.			
	Gestión de Requerimientos	Respuesta al Cliente			
	Gestión de Problemas	Gestión del Servicio			
	Gestión de Accesos	Análisis de calidad del servicio			
	Centro de Servicio al Usuario	Configuración y Activación del servicio.			
	Gestión Tecnológica	Intervención			
	Gestión de las Operaciones	Soporte a las Operaciones			
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	Gestión de las Aplicaciones			ESTRUCTURA	
	Definición de métricas del servicio			OPERACIÓN CAMPO	
	Realización de mediciones del servicio			SEGUIMIENTO Y CONTROL	
GESTION DE LA RELACION CON PROVEEDORES	Generación de Informes del Servicio	Reporting		VESTED OUTSOURCING	
	Estrategia de Sourcing	Puesta en Marcha de la operaciones Gestion de la Relacion	Mapa modelo de Negocio		
	Examinar y revisar Acuerdos Suscritos y el alcance del servicio	Soporte y Gestion de Procesos de la Relacion	Comunicar Vision Compartida e intereses		Definir Claramente los resultados y sus mediciones
		Gestion de Reporting e Incidentes con el Proveedor	Desempeño de la Gestion		Definición de modelo de precio e incentivos
	Desarrollar contratos y Relaciones	Gestion de Ordenes de Compra	Gestion de de relaciones		Transformacion de la Gestion
		Administrar Proceso de contratacion	Preparacion para finalizar la Gestion		

Figura 8 Matriz Base
Fuente: Elaboración Propia

5.2. Construcción del Instrumento de Entrevista

El objetivo de la entrevista, es tomar evidencia que permita ratificar o rectificar la hipótesis inicial de trabajo: Las empresas conocen, Usan y Aplican buenas Prácticas de Gobierno y Gestionan la Relación con sus Contratistas.

La estructura de la pregunta está determinada para que defina una posición en la que se evidencie sí el proceso se tiene implementado y con qué grado de madurez se realiza.

Llamaremos Macroproceso al conjunto de procesos que contribuyen con cada una de las etapas del modelo, de tal manera que cada una de las preguntas se pueda agrupar de acuerdo a la matriz base anteriormente definida, permitiendo tener una visión tabulada de cada macroproceso.

Cada uno de los ejes foco de este instrumento de validación del estado de control y seguimiento de las operaciones de las principales empresas, está constituido por macroprocesos, es decir que logrando tener la visual cuantificada de cada macroproceso, se obtendrá el rango de estado de los ejes de Gobernabilidad de la Operación y de la Eficiencia Operativa.

Lo anterior permitirá tener una alta probabilidad de certeza sobre el estado actual de las operaciones del sector.

Los formatos donde están contenidas las preguntas del eje del "Que" Gobernabilidad Operativa; se ilustra en la Figura 9 y del "Como" Gerencia Operativa; se ilustra en la Figura 10.

Preguntas	0%	25%	50%	75%	100%	Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO
Se tienen herramientas de detección de eventos, así como las acciones de control sobre los mismos?							40%	OPERACIÓN DEL SERVICIO
Se tienen SLAs claros para la medición de impacto y solución de incidentes?								
Se cuenta con un sistema para solicitar y recibir servicios, así como informar sobre disponibilidad, y PQRs?								
Se tienen planes de mitigación de Reincidencia de Problemas, así como un registro de Diagnósticos y Causas?								
Se cuenta con autorización y validación de usuarios, que asegure las políticas de gestión del servicio y de seguridad definidas?								
Se cuenta con un punto único de contacto entre el proveedor de servicios y el usuario, en el cual se se configuran y activan servicios?								
Se cuenta con una estructura técnica dedicada al soporte y gestión de la infraestructura?								
Se cuenta con una estructura centralizada o distribuida que realiza control de las actividades diarias de gestión de servicios?								
Se cuenta con la herramienta para dar soporte y disponibilidad de las aplicaciones que soportan el ciclo de vida del negocio?								
Se tienen claras las mediciones a realizar, que estén alineadas con la estrategia del negocio?								
Se cuenta con sistemas de información que procesen los datos necesarios para las mediciones?								
Se cuenta con las matrices de información de indicadores que informen sobre los logros y planes de acción?							40%	GESTIÓN DE LA RELACION CON PROVEEDORES
Se tienen establecidas roles de gestión separados para ventas, operaciones y administración?								
Se tiene desarrollada una cadena de comunicaciones?								
Se tienen protocolos de comunicación por niveles?								
Se tiene un programa de gestión de desempeño?								
Se tiene desarrollo de procesos que promuevan la continuidad?								
Se tiene un modelo de compensación por el logro de resultados estratégicos?								
Se cuenta con una estructura de gestión por niveles?								
Se cuenta con procesos de control de cambios sobre contratos?								
Se cuenta con protocolo de finalización de contratos?								

Figura 9 Formato Encuesta Gobernabilidad Operativa
Fuente: Elaboración Propia

Preguntas							Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO		
Como esta constituida la estructura de Control de Operación?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	MATRICIAL	TODAS LAS ANTERIORES			15%	ESTRUCTURA		
Como esta constituida la estructura de Operación del Contratista o Aliado?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	MATRICIAL	TODAS LAS ANTERIORES						
Se cuenta con un Backoffice centralizado o distribuido?	CENTRALIZADO	DISTRIBUIDO						15%	OPERACIÓN CAMPO		
El Backoffice pertenece a un Contratista o Aliado?	SI	NO									
Como esta constituido el Backoffice de operaciones?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	CENTRALIZADO	DISTRIBUIDO						
Se cuenta con supervisión de técnicos en campo? Si es SI, que % de Eventos supervisa?	SI	NO	Entre 6 y 8	Entre 4 y 6	Entre 1 y 3						
Que relacion de supervisores por # de Técnicos se tiene?	1 x cada 4	1 x cada 8	1 x cada 10	1 x cada 15	1 x cada 20						
% de personal operativo de contratistas, con certificación técnica, que avale la tarea a realizar?	Menos del 40%	41%-60%	61%-80%	81%-90%	91%-100%						
Que medios de transporte se usan para el desplazamiento de Técnicos?	Motos	Carryes	Furgones								
Que medios de Comunicación emplean los técnicos para acceder a los sistemas de aprovisionamiento?	Celular-Voz	Avantel	Smartphone	Otro	Cual?						
Se cuenta con un centro de gestión de capacidades?	SI	NO								20%	BACKOFFICE
Se cuenta con gestión de tickets?	SI	NO									
Se asigna una franja de atención de eventos y tickets al cliente?	SI	NO	Rango de 1 hora	Rango de 2 horas	Rango mayor a 4 horas						
Se Confirma con el suscriptor la visita en su hogar? En que % de los eventos?	SI	NO	Menos del 50%	Entre 51%-80%	Mayor al 80%						
Se cuenta con gestión de Tickets pendientes?	SI	NO									
El aprovisionamiento del Servicio lo realiza el backoffice o el Técnico?	BACKOFFICE	TECNICO									
Se cuenta con gestión de la calidad de la visita, asegurando la satisfacción del cliente?	SI	NO	DESDE BACKOFFICE	DESDE CAMPO				15%	SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO		
Se tienen mediciones periódicas del Nivel de Satisfacción del usuario?	SI	NO	DIARIA	MES	TRIMESTRAL						
Que impacto tienen las fallas de Operación en el Nivel de Satisfacción del Usuario?	Menos del 40%	41%-60%	61%-80%	81%-90%	91%-100%						
Se cuenta con indicadores de Calidad de eventos?	SI	NO									
Se cuenta con indicadores de tiempos de Respuesta?	SI	NO									
Se cuenta con indicadores de desempeño de técnicos?	SI	NO									
Con que Periodicidad se divulgan los indicadores al equipo Operativo y Técnico?	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	NO SE HACE						
Se tiene un inventario y control sobre los Planes de Mejoramiento?	SI	NO									
Que % de Rotación se tiene en parte Técnica Operativa de los Contratistas o Aliados?	Menos del 5%	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%						
Que % de Rotación se tiene en el backoffice de Contratista o Aliado?	Menos del 5%	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%						
Que modalidades de Pago se tienen para los contratistas, Por Actividades o Por Resultados?	X ACTIVIDAD	X RESULTADOS						35%	VESTED OUTSOURCING		
El contrato con los aliados o proveedores de servicio, esta estructurado para entregar beneficio financiero?	SI	NO									
En Los planes estratégicos participan los Contratistas o aliados?	SI	NO									
El contrato esta estructurado para no tener costos ocultos?	SI	NO									
Se cuenta con Penalizaciones por incumplimiento de Metas?	SI	NO									
Se cuenta con Bonificaciones por cumplimiento de Metas?	SI	NO									

Figura 10 Formato Encuesta Gerencia Operativa
Fuente: Elaboración Propia

5.3. Mecanismo de Validación de Entrevistas

El Mecanismo de Evaluación toma dos ejes de evaluación, que se detallan en adelante y se muestran en la Tabla 1 y 2.¹⁴[10].

1. Eficiencia Operativa (Cómo?): Indica, a través de 5 componentes, qué tan eficiente es la operación de los proveedores de servicios.
 - a. Estructura Recursos Humanos
 - b. Equipos de Control de Operación & Mantenimiento (ECO&M)
 - c. Centro de control Logístico (CCLO)
 - d. Seguimiento y Control
 - e. Relación con Proveedores

¹⁴ (Rodríguez Pulecio & Benjumea, 2012)

EFICIENCIA OPERATIVA (CÓMO)					
RANGOS	ESTRUCTURA	EQUIPOS CONTROL O&M	CENTRO CONTROL LOGISTICO	SEGUIMIENTO Y CONTROL	RELACION PROVEEDORES
1(0%-25%)	Descentralizada y Jerarquica	No sigue un Patrón Regular	Control descentralizado	No se cuenta con Inventario de Planes de Mejoramiento	Modelo de pago por actividad
2(25%-50%)	Centralizada y Jerarquica	Sigue un Patrón Regular	Gestión de tickets Automatizada	Se tienen los planes Inventariados	Modelo de pago por resultados
3(50%-75%)	Matricial	Ejerce una supervisión Focalizada	Gestión de Cumplimiento de Citas	Tiene las funciones monitoreadas y Medidas	Modelo de Incentivos por resultados estrategicos
4(75%-100%)	Matricial x Macroprocesos y Proyectos	Buenas practicas implementadas y automatizadas	Aseguramiento de Satisfacción con el Servicio	Orientación al Cliente	Participación de Contratistas en la estrategia de negocio

Tabla 1 Eficiencia Operativa
Fuente: Elaboración Propia

2. Gobernabilidad de la operación: cuantificado a través de 3 componentes, la aplicabilidad de estándares como ITIL v3 y eTOM, así como del modelo de Contratación de Derechos Adquiridos con proveedores, Vested Outsourcing.
- Operación del Servicio
 - Mejoramiento Continuo
 - Gestión de la relación con Proveedores

GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN (QUÉ)			
RANGOS	OPERACIÓN DEL SERVICIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	GESTION DE LA RELACION CON PROVEEDORES
1(0%-25%)	No cuenta con un sistema de Gestión de Tickets	No cuenta con un Sistema de Medición Regular	No se tienen roles de gestión separados
2(25%-50%)	Cuenta con Gestión de Tickets	Sigue un Patrón Regular en la Medición de KPIs	Se cuenta con Estructura de Gestión de Proveedores
3(50%-75%)	Funciones monitoreadas y medidas	Sistema Automatizado de medición de KPIs	Programa de Gestión del Desempeño
4(75%-100%)	Orientacion al Cliente	Buenas practicas Implementadas y Automatizadas	Procesos continuidad de Negocio

Tabla 2 Gobernabilidad Operativa
Fuente: Elaboración Propia

Las tablas anteriormente descritas, permiten dar una calificación al nivel de madurez de cada uno de los macroprocesos contenidos en la matriz base.

Esta ponderación aplicada a cada macroproceso, dará como resultado una cuantificación que podrá ser tabulada y obtener la calificación de cada uno de los ejes de evaluación. De esta manera se puede mostrar de manera gráfica como se puede ver en la Figura 11, si las empresas conocen, usan y aplican buenas prácticas de gobierno y Gestionan la relación con sus contratistas. Base para plantear el modelo de gestión resultante de este trabajo de grado.

MATRIZ DE IMPACTO SOBRE PROCESOS OPERATIVOS										
MACROPROCESOS										
EFICIENCIA OPERATIVA (CÓMO)	> 90%									CENTRO DE CONTROL LOGISTICO RELACIÓN CON PROVEEDORES ESTRUCTURA OPERACIÓN CAMPO SEGUIMIENTO Y CONTROL
	> 75%									
	> 60%									
	> 45%									
	> 30%									
	> 15%									
		PROCESOS RECIENTES	FORMALIZA PRACTICA	MONITOREO Y EVALUACION				MADURA		
GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN (QUÉ)										
MACROPROCESOS		OPERACIÓN DEL SERVICIO	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO			GESTION DE PROVEEDORES				
MACROPROCESOS		MOVISTAR		CLARO		UNE				
		Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes			
CENTRO DE CONTROL LOGISTICO										
RELACIÓN CON PROVEEDORES										
ESTRUCTURA			CÓMO		CÓMO		CÓMO			
OPERACIÓN CAMPO										
SEGUIMIENTO Y CONTROL										
OPERACIÓN DEL SERVICIO										
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO			QUÉ		QUÉ		QUÉ			
GESTION DE PROVEEDORES										

Figura 11 Formato de Matriz de Impacto de Procesos Operativos
Fuente: Elaboración Propia

5.4. Interpretación de Resultados

Se efectuaron entrevistas con altos funcionarios de la gerencia técnica de las 3 empresas más representativas, en cuanto a prestación de servicios de Telecomunicaciones en el Hogar, CLARO, UNE y MOVISTAR. Se obtuvo como resultado la Matriz de Impacto en Procesos Operativos, que se muestra en la Figura 12. En la que se enmarcan las diferentes compañías, en los ejes de EFICIENCIA OPERATIVA (CÓMO) Y GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN (QUÉ).

MATRIZ DE IMPACTO SOBRE PROCESOS OPERATIVOS										
EFICIENCIA OPERATIVA (CÓMO)	> 90%									MACROPROCESOS
	> 75%									CENTRO DE CONTROL LOGISTICO
	> 60%									RELACIÓN CON PROVEEDORES
	> 45%									ESTRUCTURA
	> 30%									OPERACIÓN CAMPO
	> 15%									SEGUIMIENTO Y CONTROL
		PROCESOS RECIENTES	FORMALIZA PRACTICA	MONITOREO Y EVALUACION				MADURA		
		GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN (QUÉ)								
MACROPROCESOS		OPERACIÓN DEL SERVICIO	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	GESTION DE PROVEEDORES						
		MOVISTAR		CLARO		UNE				
		Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes		MEDIA DEL SECTOR	
		CENTRO DE CONTROL LOGISTICO	0,79		0,86		0,64			
		RELACIÓN CON PROVEEDORES	0,58		0,75		0,42			
		ESTRUCTURA	0,60	0,61	0,58	0,66	0,45	0,44	0,57	
		OPERACIÓN CAMPO	0,10		0,20		0,10			
		SEGUIMIENTO Y CONTROL	0,94		0,72		0,58			
		OPERACIÓN DEL SERVICIO	0,72		0,36		0,72			
		MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	0,75	0,72	0,58	0,47	0,67	0,67	0,62	
		GESTION DE PROVEEDORES	0,69		0,53		0,61			

Figura 12 Matriz de Impacto de Procesos Operativos
Fuente: Elaboración Propia

La metodología de análisis inicia con la selección del eje y macroprocesos evaluados, con énfasis en los temas clave identificados, basándose en los criterios de madurez antes descritos:

Eje de Eficiencia Operativa:

Desde la estructura operativa de personal, estas son matriciales a nivel nacional, regionalmente guardan coherencia con procesos y se cuentan con cargos que responden por numerosos procesos, lo cual no permite un foco operativo que surta el efecto de gestión deseado.

Desde los ECO&M, realizan el seguimiento de los trabajos en campo con supervisores de actividades de cara al cliente, sin embargo no cuentan con documentación y ejecución de buenas prácticas para asegurar control en campo, y se evidencia falencias de automatización de procesos de seguimiento y control del recurso.

Desde los CCLO, MOVISTAR Y CLARO, cuentan con procesos maduros para asegurar la satisfacción del cliente, UNE por su parte, está en una etapa, en la que se está Gestionando el aseguramiento de citas y tiene sus mediciones y control de tareas por procesos.

En cuanto al seguimiento y control, se tiene las métricas de funciones, las cuales son monitoreadas, como debilidad se encuentran en una etapa de ineficiencia por no estar estos controles automatizados.

En cuanto a la relación con proveedores (Contratistas), sus contratos están basados en el pago de actividades por resultados para las tres compañías, aun no cuentan con la madurez suficiente para involucrar a los contratistas en los planes estratégicos de compañía. Estas empresas dan muestra de sus esfuerzos por avanzar en los términos de contratación que permitan alinear las estrategias de compañía con la modelación de contratos.

En la Tabla 3, se ilustran los resultados del eje Eficiencia Operativa (CÓMO?), Donde el sector nacional cuenta con procesos operativos que no aseguran la satisfacción de los clientes. Por lo tanto resulta necesario automatizar procedimientos y actividades dentro de los procesos de las empresas que permitan controles eficientes orientados al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

EFICIENCIA OPERATIVA (CÓMO)									
RANGOS	ESTRUCTURA	EQUIPOS CONTROL O&M		CENTRO CONTROL LOGISTICO	SEGUIMIENTO Y CONTROL		RELACION PROVEEDORES		
1(0%-25%)	Descentralizada y Jerárquica	No sigue un Patrón Regular		Control descentralizado	No se cuenta con Inventario de Planes de Mejoramiento		Modelo de pago por actividad		
2(25%-50%)	Centralizada y Jerárquica	MOVISTAR	UNE	Gestión de tickets Automatizada	Se tienen los planes Inventariados	UNE	MOVISTAR		
		Siguiendo un Patrón Regular				Modelo de pago por resultados			
3(50%-75%)	MO CLA UNE	CLARO		UNE	UNE	CLARO			
	Matricial	Ejerce una supervisión Focalizada		Gestión de Cumplimiento de Citas	Tiene las funciones monitoreadas y Medidas		Modelo de Incentivos por resultados estratégicos		
4(75%-100%)	Matricial x Macroprocesos y Proyectos	Buenas prácticas implementadas y automatizadas		MOVISTAR CLARO	Aseguramiento de Satisfacción con el Servicio	MOVISTA CLARO	Orientación al Cliente		Participación de Contratistas en la estrategia de negocio

Tabla 3 Resultado Eficiencia Operativa (CÓMO)
Fuente: Elaboración Propia

Eje Gobernabilidad de la Operación:

Desde La Operación del servicio, los procesos actuales no aseguran la satisfacción general de los clientes ya que no cumplen con el cubrimiento al 100% de los servicios contratados

por los mismos, a pesar de contar con plataformas de gestión de Órdenes de Servicio (tickets).

Desde el mejoramiento, poseen sistemas automatizados de indicadores, medición y monitoreo de funciones, no se cuenta aun con documentación y seguimiento a las buenas prácticas implementadas y automatizadas.

Desde la Gestión de la Relación, se cuenta con un programa de gestión del desempeño de contratistas, sin embargo no está alineada a los objetivos estratégicos de negocio y no hacen parte fundamental de la continuidad de negocio.

En la TABLA 4, se ilustran los resultados del eje de Gobernabilidad de la Operación. En este eje, el panorama nacional es bueno ya que se logran mediciones de las variables técnicas del negocio, mediciones de desempeño de contratistas y métricas de la eficiencia de las personas que ejecutan los controles operativos, sin embargo no es suficiente con tener gran cantidad de variables medidas y es necesario definir y asegurar las variables que orienten a la satisfacción del cliente.

GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN (QUÉ)									
RANGOS	OPERACIÓN DEL SERVICIO		MEJORAMIENTO CONTINUO			GESTION DE LA RELACION CON PROVEEDORES			
1(0%-25%)	No cuenta con un sistema de Gestión de Tickets		No cuenta con un Sistema de Medición Regular			No se tienen roles de gestión seaprados			
2(25%-50%)	CLARO		Sigue un Patrón Regular en la Medición de KPIs			Se cuenta con Estructura de Gestión de Proveedores			
	Cuenta con Gestión de Tickets								
3(50%-75%)	MOVISTAR	UNE	MOVISTAR	CLARO	UNE	MOVISTAR	CLARO	UNE	
	Funciones monitoreadas y medidas		Sistema Automatizado de medición de KPIs			Programa de Gestión del Desempeño			
4(75%-100%)	Orientación al Cliente		Buenas practicas Implementadas y Automatizadas			Procesos continuidad de Negocio			

Tabla 4 Resultado Gobernabilidad de la Operación (QUE)
Fuente: Elaboración Propia

A partir de la percepción global del cliente respecto del servicio recibido y de acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas logradas a las 3 empresas más representativas del sector, es posible evidenciar una gran oportunidad de lograr diferencia, asegurando procesos de: Operación del Servicio que se encuentre orientado al cliente; Mejoramiento con implementación de buenas prácticas automatizadas; Gestión de la Relación con Proveedores que permita participación en la estrategia de negocio así como en la continuidad del mismo. Es en estos criterios donde se tendrá que fortalecer el modelo objeto de este proyecto de acuerdo con los procesos relevantes y alineados con estas falencias detectadas en este análisis.

6. Capítulo 4 – Selección de Aspectos Relevantes

Dentro del planteamiento del modelo, que busca que la Operatividad tenga una estructura de buenas prácticas de gobierno, en prestación de servicios, basada en ITIL v3, aplicando una estructura de negocio basada en eTOM y con un perfeccionamiento de la manera de contratar basada en Vested Outsourcing, se requiere concretar los conceptos relevantes de las diferentes teorías, para tener un resultado que pueda ser aplicado a la realidad de las empresas que aporte significativamente a la satisfacción del cliente final. Enmarcado en los principios de Gobierno Corporativo de IT, Responsabilidad, Estrategia, Adquisiciones o Compras, Desempeño, Conformidad y Comportamiento Humano¹⁵, donde se preserva la dirección, monitoreo y evaluación de los procesos.

Se detallan en adelante los aspectos relevantes de cada marco de referencia.

6.1. Administración del Servicio y Operaciones de eTOM

eTOM nace de la necesidad de automatizar los procesos de la industria de empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, teniendo como gran reto el de maximizar la capacidad de que poseen las aplicaciones de soporte al negocio y a las operaciones organización¹⁶[5].

El eTOM se encuentra organizado en tres áreas de procesos¹⁷[5]:

1. Estrategia, Infraestructura y Producto:

Cubre la planificación y la gestión de los ciclos de vida. El eTOM agrega esta área al mapa de procesos, con el propósito de destacar los procesos de planificación y desarrollo, de los operacionales, que están más relacionados con el día a día del negocio.

¹⁵ (IT Governance Institute®, 2009)

¹⁶ (TM Forum)

¹⁷ (TM Forum)

2. Operaciones:

Cubre el núcleo de la gestión operacional. El eTOM recoge los procesos operacionales establecidos por el TOM, los cuales constituyen los procesos fundamentales de Aprovisionamiento, Aseguramiento, y Facturación, agrupándolos en el área de Operaciones del nuevo mapa.

3. Gestión Empresarial:

Cubre la gestión corporativa o de soporte al negocio. En esta área se concentran los procesos que toda empresa debe tener para su normal funcionamiento

Dentro de lo relevante del Marco para el modelo objeto de este Trabajo de Grado, se debe tener un mayor nivel de detalles del área de procesos de Operaciones.

Los procesos actuales del sector están orientados a cumplir logros netamente operativos, perdiendo de vista el objetivo real hacia el negocio; que dentro de un mercado competido, la eficiencia operativa y asegurar el servicio al cliente, son los lineamientos básicos para permanecer en dicho mercado.

Las áreas de proceso de alistamiento de lo necesario para iniciar la operación de las ordenes de servicio (tickets), el aprovisionamiento y entrega de servicios contratados por el cliente. Son procesos que por sí solos no aseguran oportunidad de respuesta al cliente, ni calidad, ni continuidad de servicio. Aunque esta dentro del modelo eTOM las áreas de apoyo, estas no solo lo hacen para procesos de la operación, también lo hacen de manera transversal para todos los procesos; tanto estratégicos, de diseño, como de operaciones; lo cual pierde foco en lo clave y el resultante de percepción del cliente final.

En el modelo resultante de este proyecto se entenderá aun más la correlación estrecha que se debe tener con el área de procesos de aseguramiento.

El Área de Procesos de Operaciones de eTOM, se encuentra constituida por los procesos que soportan las operaciones y la gestión del cliente, así como también aquellos que hacen posible las operaciones directas con el cliente. Estos procesos incluyen los del día a día y los de soporte y alistamiento de operaciones. Como se detalla en la Figura 13.

<u>OPERACIONES ETOM</u>	Soporte y Alistamiento de Operaciones	Solicitudes	Aseguramiento	Facturación
GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE	Soporte y Gestión de Procesos de Operaciones de CRM Gestión de Ventas y Canales Alistamiento de Operaciones de CRM	Respuesta de Aprovisionamiento de Mercado: Ventas Manejo de Órdenes Retención y Lealtad	Manejo de Problemas Gestión de QoS y ANS	Gestión de Facturación y Recaudo
GESTIÓN DEL SERVICIO Y LAS OPERACIONES	Gestión de Procesos de Soporte a la Gestión y Operaciones de Servicio Alistamiento de la Gestión y Operaciones de Servicio	Configuración y Activación de Servicios	Gestión de Problemas de Servicio Análisis, Acción y Reporte de Calidad del Servicio	Tarifación del Servicio e Instancias Específicas
GESTIÓN DE RECURSOS Y OPERACIONES	Gestión de Procesos de Soporte a la Gestión y Operaciones de Recursos Alistamiento de la Gestión y Operaciones de Recursos	Provisión y Ubicación de Recursos para Instancias de Servicio	Gestión de Problemas de Recursos Análisis, Acción y Reporte de Calidad de los Recursos Recolección, Análisis y Control de Datos de Recursos	
GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	Soporte a Operaciones de las Relaciones con el Proveedor/Aliado Alistamiento de Operaciones de las Relaciones con el Proveedor/Aliado	Compra a Proveedores/Aliados Gestión de Órdenes de Compra a Proveedores/Aliados Gestión de la Interfaz con el Proveedor/Aliado	Reporte y Gestión de Problemas de Proveedor/Aliado Gestión de Desempeño de Proveedores/Aliados	Gestión de Convenios y Facturación

Figura 13 Procesos de Operaciones de acuerdo a eTOM
Fuente: Elaboración Propia

Concretando lo más relevante dentro de los procesos de Operaciones de eTOM, para el Modelo de Gestión de Operaciones, se muestran aquellos en los cuales estará concentrado el trabajo, en la Figura 14. Que básicamente está orientado al alistamiento, aprovisionamiento, entrega de servicios y aseguramiento.

<u>OPERACIONES ETOM</u>	Soporte y Alistamiento de Operaciones	Solicitudes	Aseguramiento	Facturación
		Respuesta de Aprovisionamiento de Mercado: Ventas Manejo de Órdenes Retención y Lealtad		
GESTION DEL SERVICIO Y LAS OPERACIONES	Gestión de Procesos de Soporte a la Gestión y Operaciones de Servicio Alistamiento de la Gestión y Operaciones de Servicio	Configuración y Activación de Servicios	Gestión de Problemas de Servicio Análisis, Acción y Reporte de Calidad del Servicio	
		Provisión y Ubicación de Recursos para Instancias de Servicio		
GESTION DE LA RELACION CON LOS PROVEEDORES	Soporte a Operaciones de las Relaciones con el Proveedor/Aliado Alistamiento de Operaciones de las Relaciones con el Proveedor/Aliado		Gestión de Desempeño de Proveedores/Aliados	

Figura 14 Procesos énfasis del modelo de acuerdo a eTOM
Fuente: Elaboración Propia

6.2. Operación y Mejoramiento del Servicio ITIL

Este marco de referencia, agrupa las experiencias de diferentes empresas, en la prestación de servicios de TI, entregando las buenas prácticas que contribuyen a la planeación, suministro y mejora continua de los servicios. ITIL es considerado un estándar mundial para lograr la satisfacción de requerimientos en las áreas de TI (Rodríguez, 2008)¹⁸[11].

Se determinará dentro de la estructura de ITIL v3 lo relevante, para que se constituya en la entrada que complementa el modelo de Gestión de operaciones para servicios de telecomunicaciones en el hogar.

ITIL V3 enfoca la gerencia del servicio desde la perspectiva del ciclo de vida del servicio: que refiere a la forma como se estructura la gerencia de servicio, y a la forma como se enlaza con los diferentes componentes de la cadena de valor y el impacto que generan diferentes cambios sobre el sistema completo. Se constituye una estructura de 5 Fases de la gestión del ciclo de vida del servicio, así: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del servicio, Operación del servicio y Mejora Continua del Servicio¹⁹[7].

1. Estrategia del Servicio:

Asegura la definición, mantenimiento e implementación de la estrategia del servicio, desarrollando prácticas basadas en la comprensión del servicio activo, las estructuras humanas y la economía relacionada con los mismos. En esta fase se especifican, la Generación de la Estrategia de servicio, Gestión del Portafolio de Servicios, Gestión de la Demanda y Gestión Financiera.

2. Diseño del Servicio: Se focaliza en definir como se llevara a cabo el diseño del servicio previamente definido en la estrategia, a través del desarrollo de planes que conviertan en realidad dicho servicio. teniendo en cuenta aspectos como la Gestión del catalogo de Servicios, Gestión de Niveles de Servicio, Gestión de la Capacidad, Gestión de la Disponibilidad, Gestión de la Continuidad del Servicio, Gestión de la Seguridad Informática y Gestión de Suministradores.

3. Transición del Servicio:

Incluye la gestión y coordinación de procesos, sistemas y funciones necesarias para, la construcción, prueba y despliegue del servicio. Muestra como los requerimientos de la estrategia del servicio, son movidos hacia producción controlando el riesgo de fallas e interrupciones de servicio. Incluye los siguientes procesos, Gestión de Cambios, Gestión de la Configuración y de los activos de servicio, Gestión de Versiones y Liberación, Planeación y soporte de la Transición, Validación y prueba del servicio, Evaluación y Gestión del conocimiento.

¹⁸ (Rodríguez, 2008)

¹⁹ (Limited)

4. Operación del Servicio:

Describe los procesos necesarios para garantizar la operatividad en la entrega del servicio así como el soporte operativo, para mantenerlo disponible en el día a día, con eficiencia y efectividad, asegurando contribuir con valor hacia el cliente, por el servicio prestado. Esta fase está conformada por los procesos de, Gestión de Eventos, Gestión de Incidentes, Gestión de Requerimientos, Gestión de Problemas y Gestión de accesos.

5. Mejora Continua del Servicio:

No es propiamente una fase del ciclo de vida, pero impacta todas las fases del ciclo. Su propósito es realinear los servicios de TI a las necesidades cambiantes del negocio a través de la implementación de mejoras Incluye los siete 7 pasos del proceso del modelo de mejoramiento; que son, ¿Qué se debería Medir?, Qué se puede medir?, Recopilación de datos, Procesamiento de datos, Análisis de datos, Presentación y uso de información e Implementación de acciones correctivas. También incluye: Informes del servicio, Medición del servicio, Retorno de la Inversión del mejoramiento continuo del servicio.

La estructura de fases y procesos de ITIL v3, se resumen en la Figura 15.

ITIL V3			
Estrategia de Servicio	Diseño del Servicio	Transición del Servicio	Operación del Servicio
Generación de la Estrategia de Servicio	Gestión del Catálogo de Servicio	Planeación y soporte de la transición	Gestión de Eventos
Gestión del Portafolio de Servicio	Gestión de los Niveles de Servicio	Gestión de Cambios	Gestión de Incidentes
Gestión de la Demanda	Gestión de la Disponibilidad	Gestión Configuración y Activos del servicio	Gestión de Requerimientos
Gestión Financiera	Gestión de la Seguridad de Información	Gestión de versiones y liberación	Gestión de Problemas
	Gestión de Proveedores	Validación y pruebas del servicio	Gestión de Accesos
	Gestión de la Capacidad	Evaluación	
	Gestión de la Continuidad del Servicio de IT	Gestión del Conocimiento	
Mejoramiento Continuo del Servicio			
Retorno de la Inversión del mejoramiento continuo del servicio	Que se debería Medir?	Análisis de datos,	Medición del servicio,
	Que se puede medir?	Presentación Información	Informes del servicio,
	Recopilación de datos,	Implementación de acciones correctivas.	
	Procesamiento de datos,		

Figura 15 Fases y Procesos ITIL V3
Fuente: Elaboración Propia

Las fortalezas de ITIL v3 que se adoptan son las relacionados con aseguramiento de capacidades, resolución de problemas que redundan en planes de mejoramiento que contribuyen con el cumplimiento de los ANSs pactados en el diseño de la estrategia, concretando lo más relevante dentro de las Fases y Procesos de ITIL v3, para el Modelo de Gestión de Operaciones se muestran aquellos en los cuales estará concentrado el trabajo, en la Figura 16.

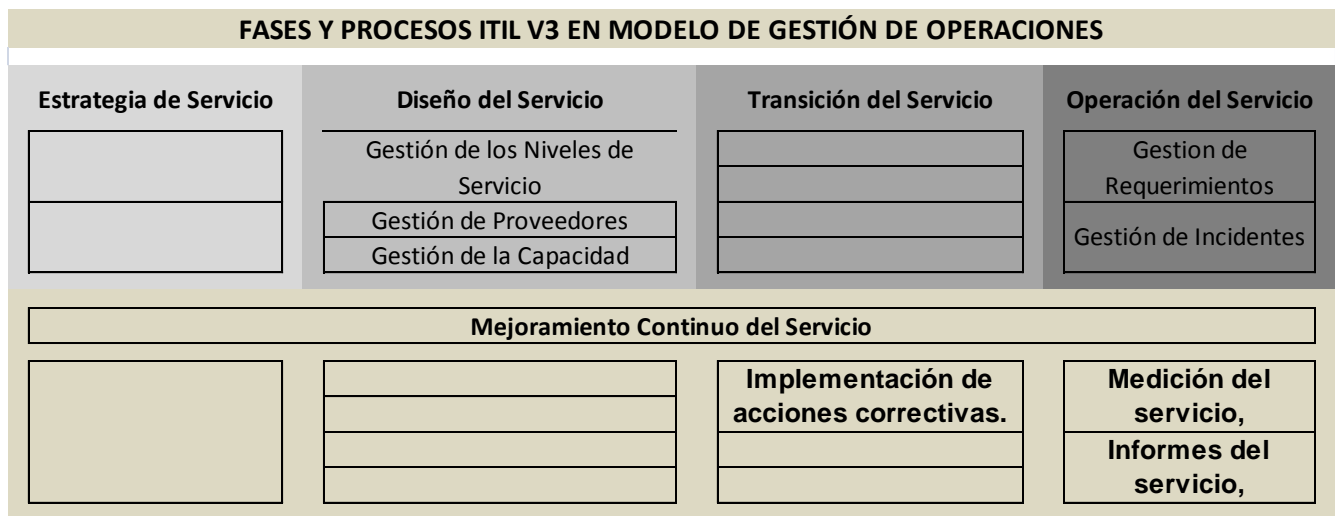


Figura 16 Procesos énfasis del modelo de acuerdo a ITIL v3
Fuente: Elaboración Propia

6.3. Relación con Proveedores, Contratación de Derechos Adquiridos (Vested Outsourcing)

Una compañía que terceriza sus procesos no debe ganar a expensas de su proveedor, y viceversa. La economía de un modelo de negocios colaborativo debe ser tan poderosa que dirija esfuerzos hacia una solución optimizada y completa. Combina Tercerización, Colaboración, Innovación y Medición, con el fin de contribuir con el éxito de ambas partes²⁰[12].

Las razones tradicionales por las cuales se tercerizan procesos de negocio pueden ser: la reducción de costos, el mejoramiento de los productos y servicios, mejorar la respuesta frente a restricciones en capacidad, reducción del riesgo. Sin embargo la operativa concepción de los contratos, tienden a fallar en el 39% de los casos, por requerimientos imprecisos, intereses no alineados, incentivos no alienados con la estrategia de negocio.²¹[12]

Existen diferentes factores que impactan el desarrollo satisfactorio de una relación con proveedores; como los listados a continuación²²[9].

1. Presión en la baja de precios para adjudicar un contrato en empresas privadas o análisis de precios unitarios, con rendimientos no acordes a la realidad del trabajo contratado

²⁰ (Kate Vitasek, 2010)

²¹ (Kate Vitasek, 2010)

²² (Vitasek, Crawford, Nyden, & Kawamoto, 2011)

2. La existencia de una rotación elevada del personal de contratista, siendo esta una variable de gestión de conocimiento e impacto en los tiempo de consecución de personal, para desempeñar funciones especializadas
3. Histórico de malas relaciones en el pasado, que resulto en la quiebra de contratistas, generando una barrera de riesgo a la hora de contratar con nuevos proveedores
4. Contratación de Proveedores por ser expertos en lo que hacen, sin embargo la compañía contratante define los procesos y forma de hacer las cosas, superando el alcance del equipo de control de ejecución de contratos; coartando la innovación y conviviendo con la ineficiencia operativa
5. Personal interno que se focaliza en cumplir procesos y no en lograr los resultados.
6. Ausencia de incentivos ligados a resultados estratégicos del negocio o ahorros económicos por mejoras de procesos
7. Ausencia de un proceso formal de gobierno, que monitoree el desempeño, así como el seguimiento a factores de costo.

Son todos los anteriores, factores sintomáticos, que aumentan la probabilidad de fracaso en la contratación de procesos internos de compañía.

Un modelo que sirve de herramienta fundamental, para la Gestión de la relación con proveedores, que contribuye al logro de resultados estratégicos es conocida como **La Contratación de Derechos Adquiridos**, que plantea desde 3 enfoques; Relación Económica, Valor Compartido y Resultados; 5 reglas claves con 10 elementos, para asegurar una relación eficiente, orientada al logro de, intereses compartidos entre las partes y maximización financiera del negocio²³[9].

Las 5 reglas de La contratación de Derechos Adquiridos son:

1. Base de Resultados Vs Modelo de Negocio basado en transacciones:
Económicamente se enfoca en el entendimiento y contribución al Modelo de Negocio del Cliente, compartiendo la visión e intereses, creando y preservando valor, basado en Contratos por Resultados y no por Actividades. Las compañías no pagan por menos resultados y SÍ por el logro de los mismos.
2. Foco en el "QUÉ?" y no en el "CÓMO?":
Definición de Objetivos y Asignación de Trabajo, Perfeccionamiento del Alcance del Contrato y Reporte de la Operación. El contrato en sí está estructurado para entregar beneficios financieros para ambas partes.
3. Definir Claramente los Resultados y Mediciones:
Desde el enfoque de valor compartido, aprovecha la experiencia del proveedor, para determinar la mejor manera posible para resolver el problema de la empresa. Debe ser posible en todo momento medir el Desempeño del contrato, es decir

²³ (Vitasek, Crawford, Nyden, & Kawamoto, 2011)

tener medición de los resultados objeto de la contratación, mediante la definición de los ANSs y OLAs de la compañía.

4. Modelo de Incentivos, basado en la relación Costo/Servicio:
Desde el enfoque económico se define el modelo de precio de objetivos, y desde el enfoque de valor compartido se define el margen de incentivos, de acuerdo a una base de cálculo de relación Costo / Servicio. Esto es subcontratar proveedores para ganar más dinero cuando logran los resultados deseados por el cliente.
5. Visión de negocio bajo una Estructura de Gobierno²⁴[12]:
Obedece a la transformación de la gestión de las relaciones dentro de los negocios, bajo los principios de gobierno corporativo; Servicios más Confiables, Mayor Transparencia, Generando Confianza y Retorno sobre Inversiones.
Esta perspectiva permite una relación de gran perspectiva que permita establecer la resolución de problemas especiales y requerimientos externos, también contempla la preparación para la terminación de la relación.

La estructura de Reglas, Enfoques y Elementos de Vested Outsourcing se muestra en la Figura 17. Una recopilación de conceptos del Manual de Contratación de Derechos Adquiridos de Kate Vitasek²⁵[9].

²⁴ (Kate Vitasek, 2010)

²⁵ (Vitasek, Crawford, Nyden, & Kawamoto, 2011)

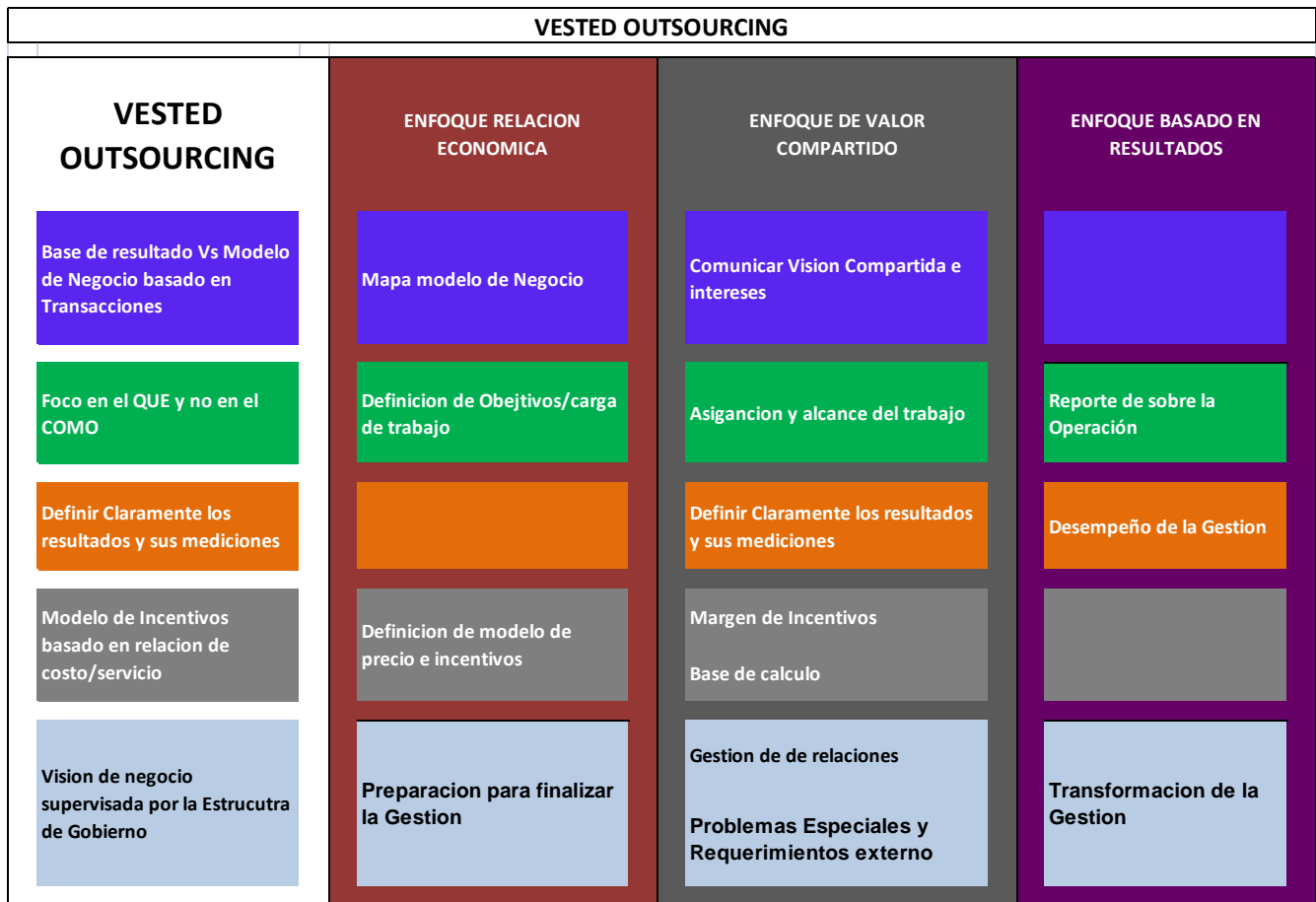


Figura 17 Elementos Vested Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

Es necesario encontrar la manera de establecer relaciones eficientes y estratégicas con los Contratistas, ya que son ellos los que están en el momento de verdad hacia el cliente; y es en la entrega del servicio. Concretando lo más relevante dentro de las 5 reglas de La contratación de Derechos Adquiridos, para el Modelo de Gestión de Operaciones se toma desde el enfoque de Valor compartido, como se muestra en la Figura 18.

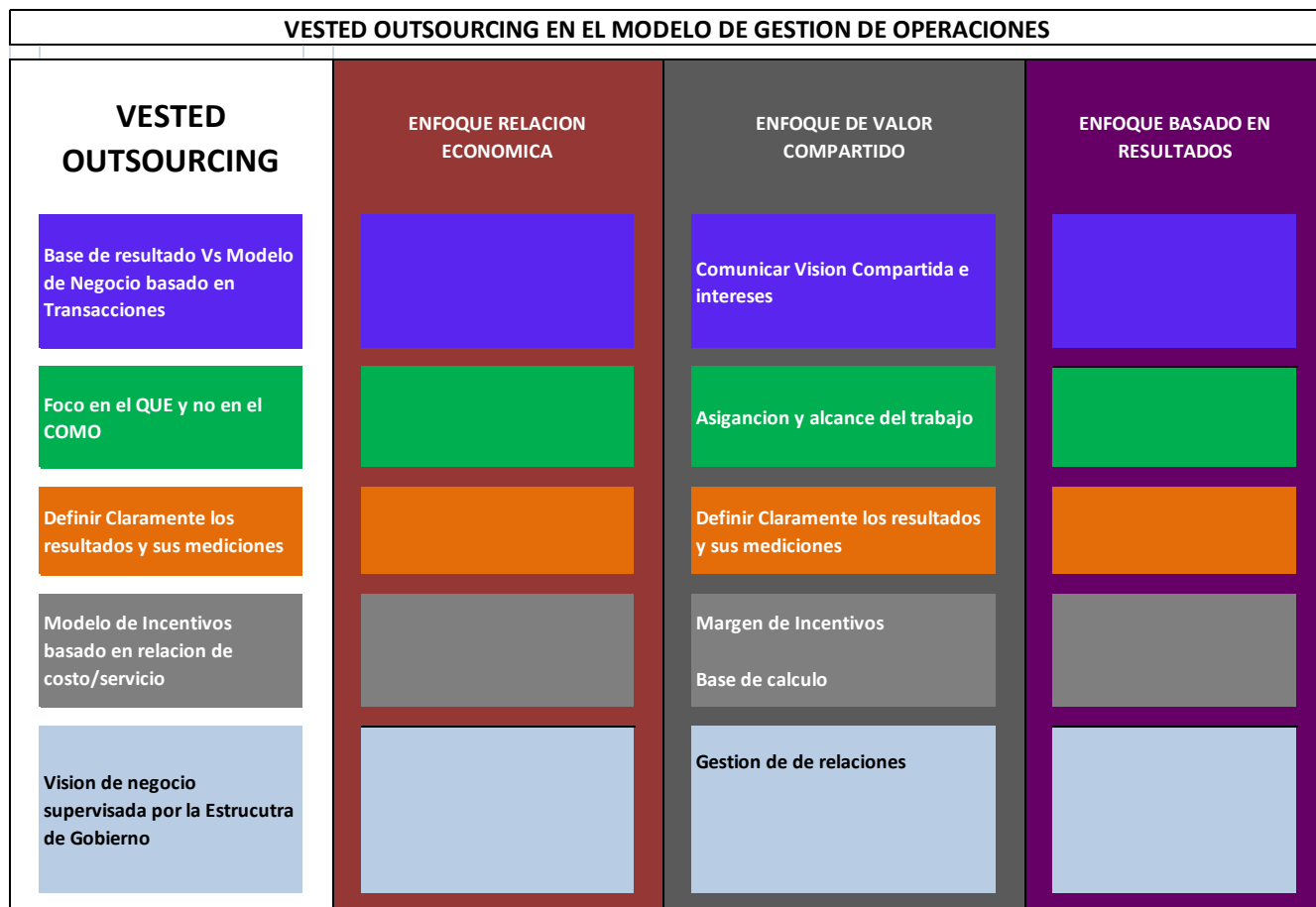


Figura 18 Funciones y Reglas énfasis en Vested Outsourcing
Fuente: Elaboración Propia

7. Capítulo 5 – Planteamiento Modelo Operativo

De acuerdo con las necesidades identificadas en el análisis de las entrevistas, se debe contar con: A) Infraestructuras de recursos humanos matriciales y B) Con la puesta en operación de buenas prácticas y procesos automatizados que aseguren la satisfacción de cliente, generando continuidad de negocio y haciendo participe a los contratistas en la construcción de las estrategias.

Se procede a proponer un modelo de Gestión de Operaciones que toma los procesos relevantes de los marcos, estándares y modelos probados, que se alinean con las operaciones actuales del sector de Servicios de Telecomunicaciones en el Hogar, y que acerca la estrategia de Negocio al deber ser de la Gerencia Operativa.

Se plantea un modelo flexible que se implante rápidamente en las operaciones actuales y que contribuya con los niveles de satisfacción de los clientes finales.

El Modelo propuesto se compone por 3 enfoques; Valor Compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento. Y 2 áreas de Gestión; Gestión del Servicio y las Operaciones, y Gestión de la Relación con los Proveedores.

En la Figura 19 un mapa del modelo.



Figura 19 Enfoques Modelo de Gestión de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con estos enfoques y áreas, se construye el mapa de procesos, resultando un modelo con 16 Procesos, como se ilustra en la Figura 20, el cual estará enmarcado en el mapa de procesos de compañía, que comprende los procesos de soporte internos a la operación, llamados procesos DE CONTROL LOGISTICO OPERATIVO (CCLO) y los

procesos de cara al cliente en campo, llamados procesos del EQUIPO DE CAMPO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO (ECO&M).

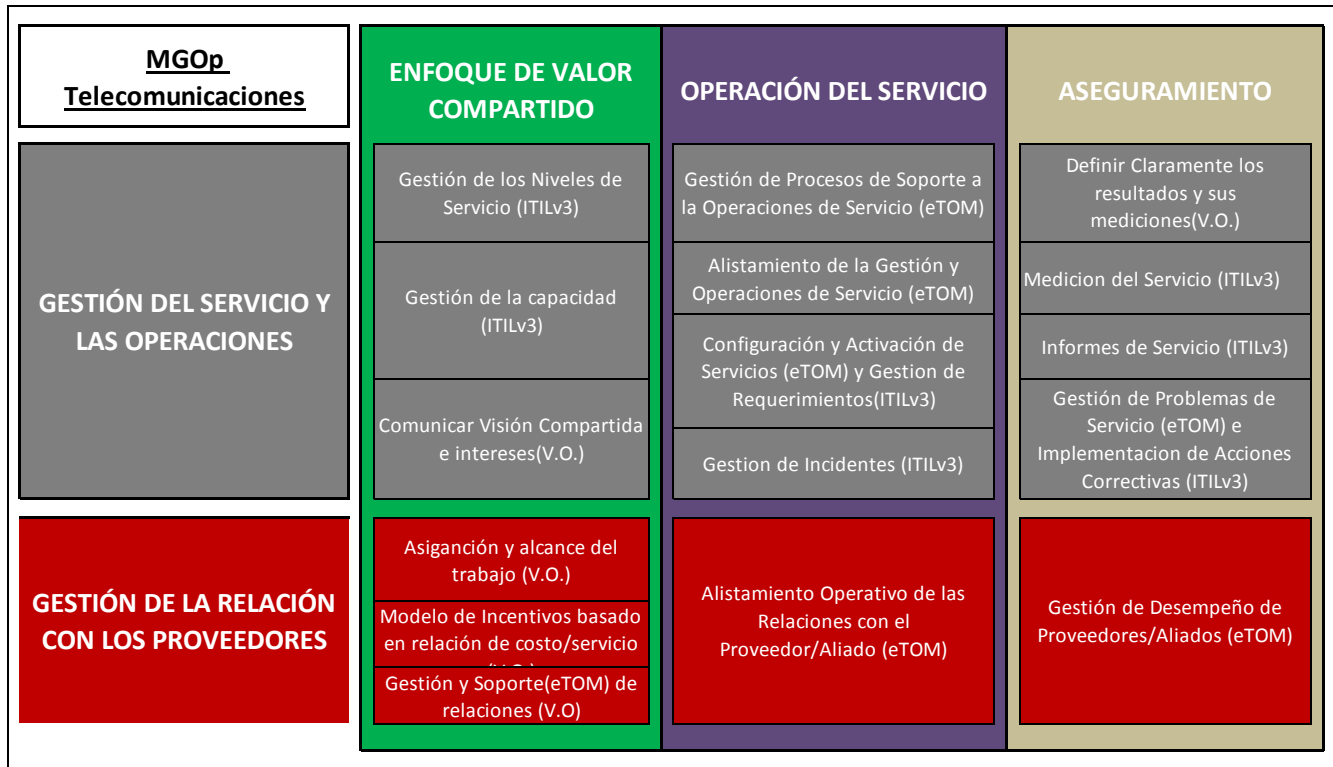


Figura 20 Modelo de Gestión de Operaciones extracto Estándar
Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 21 se muestra el modelo, con los procesos renombrados, propuesta de inicio para el desarrollo de la operación, focalizando asegurar la satisfacción del cliente.

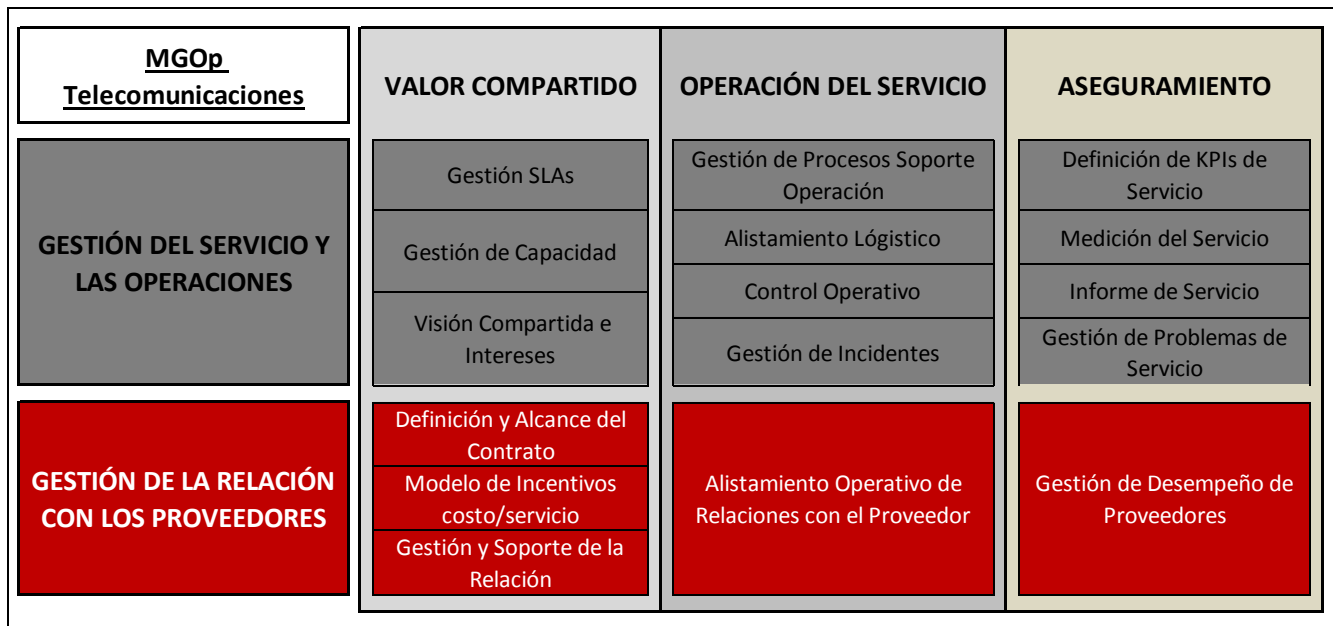


Figura 21 Modelo de Gestión de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de operativizar el modelo se detalla la Matriz de Procesos, su Arquitectura y se bajara un nivel de detalle de cómo debería ser una estructura de Recursos Humanos.

7.1. Matriz de Procesos y Áreas

El Modelo de Gestión de Operaciones está constituido de 3 enfoques; Valor compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento; 2 Áreas de Gestión; Gestión del Servicio y de Operaciones, y Gestión de la Relación con los Proveedores; consta de 16 Procesos y 62 Subprocesos. Los cuales se ilustran en la Figura 22.

ITEM	PROCESOS ORIGEN ESTANDAR	PROCESOS RENOMBRADOS	SUBPROCESOS	ENFOQUE	ÁREA DE GESTION	
1	Gestión de los Niveles de Servicio (ITILv3)	GESTION SLAs	Diseñar SLAs Tiempos de Respuesta a Eventos	1	VALOR COMPARTIDO	SERVICIO Y OPERACIONES
			Diseñar SLAs Calidad Eventos	2		
			Diseñar SLAs Satisfaccion de Cliente	3		
			Diseñar SLAs Procesos Administrativos	4		
2	Gestion de la capacidad (ITILv3)	GESTION DE CAPACIDAD	Gestionar la Capacidad de Activacion de Servicio	5		
			Gestionar la Capacidad de Atencion de Eventos	6		
			Gestionar la Capacidad de Atencion de Incidente	7		
			Gestionar la Capacidad de Supervision Operativa	8		
3	Comunicar Vision Compartida e intereses(V.O.)	VISION COMPARTIDA E INTERSES	Definir Alcance y Objetivos	9		
			Definir Responsabilidad de las Partes	10		
			Definir Niveles de Servicio y Garantías	11		
			Definir Supuestos y Asignación Riesgos	12		
			Definir Margen de Adaptación	13		
4	Gestión de Procesos de Soporte a la Operaciones de Servicio (eTOM)	GESTION DE PROCESOS SOPORTE OPERACIÓN	Asegurar; Aplicaciones, Informatica y Redes soporte de las operaciones	14	OPERACIÓN DEL SERVICIO	SERVICIO Y OPERACIONES
			Gestionar la Efectividad	15		
			Gestionar la Calidad	16		
			Escalamiento de Casos	17		
5	Alistamiento de la Gestión y Operaciones de Servicio (eTOM)	ALISTAMIENTO LOGISTICO	Asegurar la infraestructura Operativa	18		
			Confirmar la Agenda de Eventos	19		
			Asignar y Enrutar la Agenda de Eventos	20		
			Gestionar los eventos Pendientes	21		
			Administrar el monitoreo y Control de eventos	22		
6	Configuración y Activación de Servicios (eTOM) Gestion de Requerimientos ITILv3	CONTROL OPERATIVO	Ejecutar la Orden de Evento	23		
			Activar el Servicio	24		
			Entregar el Servicio	25		
			Asegurar satisfacción del usuario	26		
			Cierre del Evento	27		
7	Gestion de Incidentes (ITILv3)	GESTION DE INCIDENTES	Diagnosticar Incidente	28		
			Recuperar el Servicio	29		
			Asegurar satisfaccion del usuario	30		
			Responder con acciones de control	31		
8	Definir Claramente los resultados y sus mediciones(V.O.)	DEFINICION DE KPIS DE SERVICIO	Definir los KPIS	32	ASEGURAMIENTO	SERVICIO Y OPERACIONES
			Definir Tolerancia de KPIS	33		
			Comunicar y Presentar Informes	34		
9	Medicion del Servicio (ITILv3)	MEDICION DEL SERVICIO	Definir Frecuencia de Medición de SLAs de Servicio	35		
			Definir formato, herramientas y sistemas de medición	36		
10	Informes de Servicio (ITILv3)	INFORME DE SERVICIO	Analizar cumplimiento de metas	37		
			Analizar tendencia	38		
			Requerimientos de Mejora	39		
11	Gestión de Problemas de Servicio (eTOM) e Implementacion de Acciones Correctivas (ITILv3)	GESTION DE PROBLEMAS DE SERVICIO	Diagnosticar Problema	40		
			Asegurar Plan de Acción Preventivo	41		
			Asegurar Plan de Acción Predictivo	42		
			Definir plan de mejoras	43		
			Reducir Impacto de negocio por problemas de servicio	44		

Figura 22 Matriz de Procesos (1-11) y Subprocesos(1-44) del MGOp
Fuente: Elaboración Propia

ITEM	PROCESOS ORIGEN ESTANDAR	PROCESOS RENOMBRADOS	SUBPROCESOS	ENFOQUE	ÁREA DE GESTION	
12	Asigancion y alcance del trabajo (V.O.)	DEFINICION Y ALCANCE DEL CONTRATO	Definir del Marco del Contrato y Anexos	45	VALOR COMPARTIDO	RELACION CON PROVEEDORES
			Definir Limitacion de la Responsabilidad	46		
			Definir Precios y Tasas	47		
			Definir duracion del Contrato	48		
13	Modelo de Incentivos basado en relacion de costo/servicio (V.O.)	MODELO DE INCENTIVOS COSTO/SERVICIO	Definir tipo de Incentivo: Reduccion de Costos,	49		
			Definir sobre que Objetivos de negocio, van los	50		
			Definir tolerancias en Medicion y Tiempo Para Incentivos	51		
14	Gestion de relaciones (V.O)	GESTION Y SOPORTE DE LA RELACION	Gestionar Cambios sobre el contrato	52		
			Asegurar Facturación de Mano de Obra y Materiales	53		
			Resolución de Conflictos	54		
			Gestionar Penalizaciones e Incentivos	55		
15	Soporte y Alistamiento de Operaciones de las Relaciones con el Proveedor/Aliado (eTOM)	ALISTAMIENTO OPERATIVO DE LAS RELACIONES CON EL PROVEEDOR	Asegurar Recursos de Operación alcance del Contrato	56	OPERACIÓN DEL SERVICIO	
			Asegurar Acceso a los Aplicativos alcance del Contrato	57		
			Asegurar alcances de la Interventoria (recepcion de obra)	58		
16	Gestión de Desempeño de Proveedores/Aliados (eTOM)	GESTION DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES	Asegurar Suministro de Información Requerida para Operar	59	ASEGURAMIENTO	
			Medir y Comunicar el Desempeño	60		
			Implementar Planes de Mejora	61		
			Gestionar Producto no Conforme	62		

Figura 23 Matriz de Procesos (12-16) y Subprocesos(45-62) del MGOp
Fuente: Elaboración Propia

7.2. Arquitectura del Modelo

De acuerdo a la experiencia del autor en el sector de telecomunicaciones sobre redes HFC, contar con una estructura operativa modular, que permita tener un control de interventoría en campo, contratistas de ejecución de trabajos de cara al cliente y que no sean estos mismos quienes controlen el sistema transaccional del proveedor de servicios, sino que este fuera de estos y con una tendencia centralizada, crea un triangulo asertivo para asegurar la correcta y eficiente ejecución de la operación. Esto demanda contratos de prestación de servicios integrados con ANS y OLAs entre los diferentes actores, que permitan tener sincronía con los objetivos de compañía. Sin embargo el día a día como es llamado en el sector a la Operación, por sí sola no asegura el cumplimiento de la estrategia. es por esto que se planteo en el modelo los procesos de Aseguramiento, que se aparta de la ejecución del día a día, para hacer gestión de medición del servicio, trabaja el mejoramiento continuo y retroalimenta el desempeño de los contratistas. Este ciclo deberá guardar coherencia con los alcances de los contratos, dinamizando el engranaje operativo.

Partiendo de las necesidades de los usuarios y de las causas de insatisfacción de los mismos y conociendo las áreas de oportunidad de mejora del sector en sus operaciones, se define la arquitectura del modelo, como el flujo de procesos que aseguren la satisfacción de los clientes con la entrega de servicios por parte de la operación técnica.

Los flujos de procesos deben ser eficientes, escalables y adaptables a las operaciones actuales, inteligentes en el uso de herramientas de telecomunicaciones, que permitan economía y control de recursos.

El modelo, tiene como entradas, los requerimientos del cliente, que a su vez se transforman en los requerimientos de las áreas de Ventas, Servicio al Cliente y Cartera; de la empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones en el hogar.

El conjunto de procesos del modelo tienen como salida única la satisfacción del cliente respecto a sus requerimientos.

En la Figura 23 se muestra la arquitectura global del modelo.

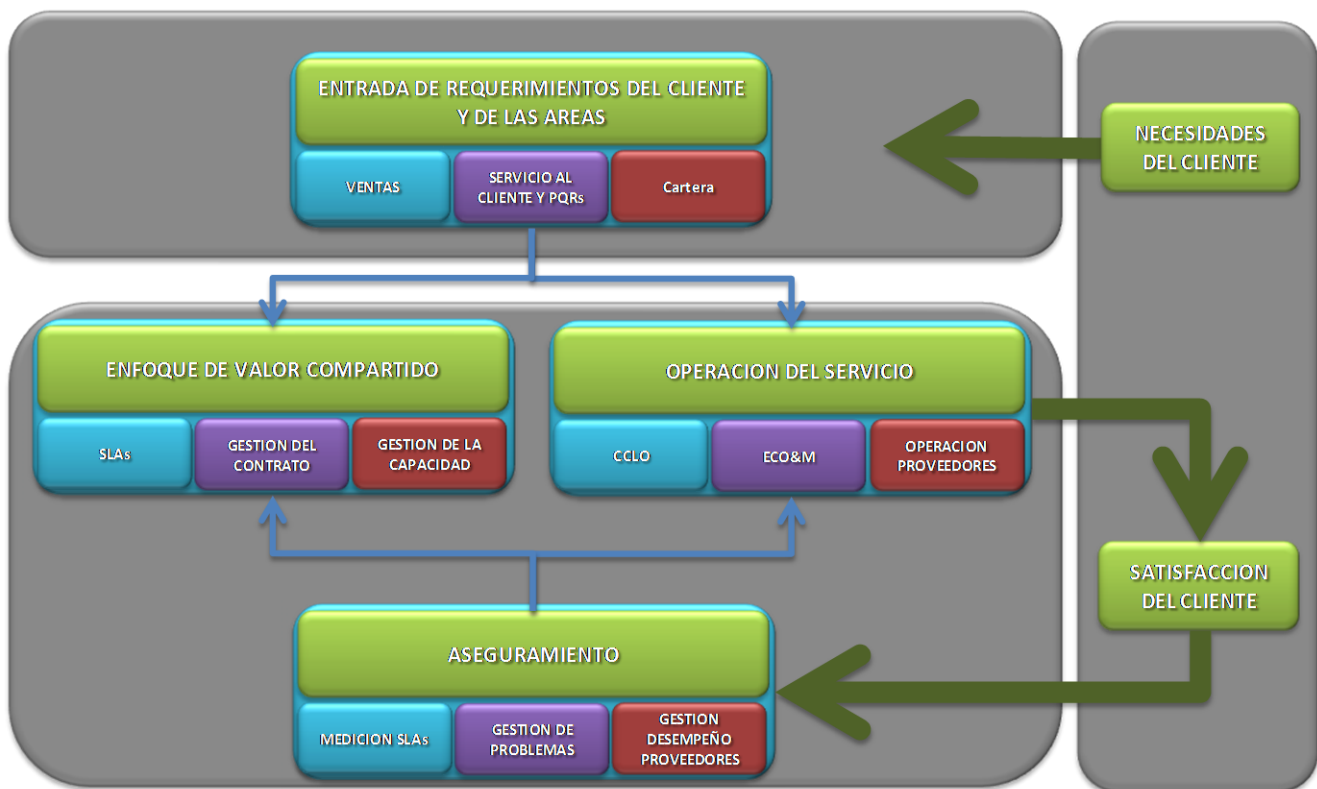


Figura 24 Diagrama general del MGOp
Fuente: Elaboración Propia

Los requerimientos de las áreas constituyen la entrada a los procesos de Control Logístico y Operativo. los requerimientos de Ventas genera Ordenes de Servicio (tickets) de instalaciones, los requerimiento del área de Cartera generan tickets de reconexión o desconexión de servicios, los requerimientos de las áreas de servicio al cliente generan tickets de Arreglos o revisiones de servicio, estos tickets son Gestionados de manera centralizada y reorientados o distribuidos a los actores encargados de ejecutarlos en campo,

esto es enrutar las comunicaciones hacia los proveedores o contratistas de mano de obra, así como a los Equipos de Control de Eventos en Campo.

Existen un conjunto de flujos dirigidos hacia el cliente desde CCLO; aseguran que el cliente se encuentre de acuerdo con el servicio recibido, con el ECO&M; y asegura la calidad y eficiencia de los trabajos.

Dichos flujos operan bajo el establecimiento de políticas que alinean la estrategia con los contratos en el enfoque de visión compartida.

Se considera un Flujo de Control sobre el proceso operativo, el cual trabaja bajo la medición continua de KPIs y desempeño de recursos, solución de problemas y mejoramiento continuo.

En la Figura 24 se ilustra en mayor detalle los flujos de procesos del modelo.



Figura 25,Arquitectura de Flujos del MGO
Fuente: Elaboración Propia

De cara al cliente se cuenta con un Mecanismo de Control que consta de 3 Grandes Áreas, que coordinan entre si las actividades que llevaran la ejecución de los requerimientos, asegurando oportunidad; es decir en tiempos de respuesta óptimos; Asegurando Calidad y Disponibilidad, dichas Áreas son: el Centro de Control de Logística y operaciones (CCLO),

Equipo de Campo de Operación & Mantenimiento (ECO&M) y los Proveedores de Mano de Obra.

7.2.1. Centro de Control de Logística y Operación (CCLO):

Centraliza la gestión de información entre las Áreas de Ventas, Servicio al Cliente y Gestión Cartera. Con Los proveedores, Control de Campo y el Cliente, Esta centralización ofrece una oportunidad de usar herramientas tecnológicas que permiten automatizar procesos o componentes, e integrar diferentes plataformas como; los Centros de contacto de dos vías, denominados (Contact Center) y las plataformas de gestión de equipos de trabajo, denominados (WorkForce Management). Es en la integración de estas dos plataformas lo que rige la eficiencia operativa, dada la convergencia de servicios y la movilidad en la que hoy se pueden tener mecanismos de control, sin importar la ubicación geográfica, el 88% de las empresas latinoamericanas reconocen la importancia creciente de la movilidad y el 79% consideran que brindan ventaja competitiva para su negocio.²⁶ [13]

En el modelo se recomienda que el CCLO sea un proveedor diferente a los Proveedores de Mano de de Obra en Campo. Y deberá tener acceso a:

1. Los sistemas de Gestión de requerimientos, algunos de estos son:
 - a. Instalación de servicios, respuesta a las ventas, Gestión Comercial de Compañía.
 - b. Reparación de Servicios, respuesta a Quejas de Clientes, Gestión del área de Servicio a clientes.
 - c. Desconexión y Reconexión de servicios, respuesta a la Gestión de Cartera.
2. Los sistemas de Gestión de Agendas de requerimientos
3. Las herramientas de control de Capacidades:
 - a. Capacidades para Instalaciones.
 - b. Capacidades para Reparaciones de Servicio.
 - c. Capacidades para Reconexión y Desconexión de servicios.
 - d. Capacidades para Supervisión de Eventos.
 - e. Capacidades Backup para desborde de Eventos o casos VIP.
4. Las plataformas de los servicios ofrecidos a los clientes finales, lo que permitirá el aprovisionamiento y entrega de servicios.
5. Las herramientas de Georreferenciación de Recursos en Campo, para optimización de rutas, asignación de eventos, y control de llegada y salida de eventos.

²⁶ (LEGIS, 2012)

6. Las herramientas de Contact Center para realizar en línea contacto con el cliente para verificar satisfacción con el servicio, una vez este sea positivo podrá liberar el recurso técnico en la vivienda del cliente.

7.2.2. Equipo de Campo de Operación & Mantenimiento (ECO&M):

A diferencia del CCLO, estos equipos de control son responsables de asegurar las aplicaciones y acceso a las redes por parte de los proveedores, garantizan la efectividad del recurso de los proveedores y la calidad en los trabajos ejecutados, trabajan en alianza con el CCLO para soportar acciones de campo con el objetivo satisfacción de cliente como prioridad.

También escalan los casos problemas a la gerencia de aseguramiento.

Tienen accesos a herramientas como:

1. Gestión de Agendas de Requerimientos.
2. Gestión de Georreferenciación de Recursos en Campo, mediante GPS.
3. Gestión de Supervisión e interventoría.
4. Escalamiento de casos problema.

7.2.3. Proveedores Mano de Obra:

Entregan las capacidades de recurso necesarias para la ejecución de los trabajos de la agenda contratada, están distribuidos geográficamente, se recomienda una integralidad sobre el total de las capacidades a ejecutar, es decir un mismo proveedor tendrá la capacidad de ejecutar requerimientos de Instalaciones, de Servicio al Cliente y de Cartera. Dependiendo del tamaño de ciudad se tomara la decisión de contar con más proveedores, esto después de un estudio de riesgo que deberá realizar la Gerencia Transversal de Proveedores.

El modelo de tercerización de mano de obra, debe asegurar la certificación del recurso humano técnico de campo, de acuerdo a la SCTE²⁷[14], organismo que rige los estándares de la industria de cable para las telecomunicaciones en el hogar, las certificaciones son orientadas a Instalaciones de servicios en el hogar, Mantenimiento Clientes, Mantenimiento de Red de Distribución y Red de Transporte.

Dichos proveedores deberán tener acceso a herramientas como:

1. Gestión de Agendas de Requerimientos.
2. Gestión de Georreferenciación de Recursos en Campo, mediante GPS.
3. Gestión de Supervisión y Contraloría.
4. Escalamiento de casos problema.

²⁷ (Society of Cable Telecommunications Engineers, 2010)

7.3. Estructura de Recursos Humanos Matricial

Los resultados de las entrevistas evidenciaron que, a pesar de tener jerarquías centralizadas en las grandes ciudades del país, éstas no obedecían a un modelo estratégico de negocio, sino mejor a la respuesta de las necesidades operativas de geografía y volumen de transacciones, es por esto que el modelo de Gestión de Operaciones, propone una estructura matricial que este alineada a los procesos, guardando coherencia con los enfoques y las áreas de gestión.

En cuanto al enfoque de Valor Compartido, se proponen dos Gerencias transversales que lideren las 2 áreas de Gestión; Servicio y Operación, y Relación con Proveedores, estas Gerencias serán responsables de impartir políticas de Servicio, Definir y Gestionar ANS, Gestionar las Capacidades de la Operación, Definir alcance, modelo de incentivos y soporte de la relación con proveedores, en el marco de trabajo de visión compartida. Se define transversalidad en la medida que deberán liderar bajo los procesos a la Gerencia vertical de Operaciones y a la Gerencia de Aseguramiento.

En el Enfoque de Operación del Servicio, se proponen Gerencias por distribución geográfica dependiendo del volumen de transacciones operacionales, la cual tendrá el alcance de soportar las operaciones, realizar control de Logístico y Operativo, y la interacción directa con el proveedor, asegurando cierre de ciclos con el cliente final.

En el enfoque de Aseguramiento, se propone una Gerencia que mida los resultados operativos con visión al cliente, asegure el cumplimiento de los procesos del modelo y que plantee mejoras dentro de la operación a través de la resolución de problemas.

En la Figura 25 se ilustra la estructura de Primer Nivel dentro del modelo de Gestión de Operaciones.

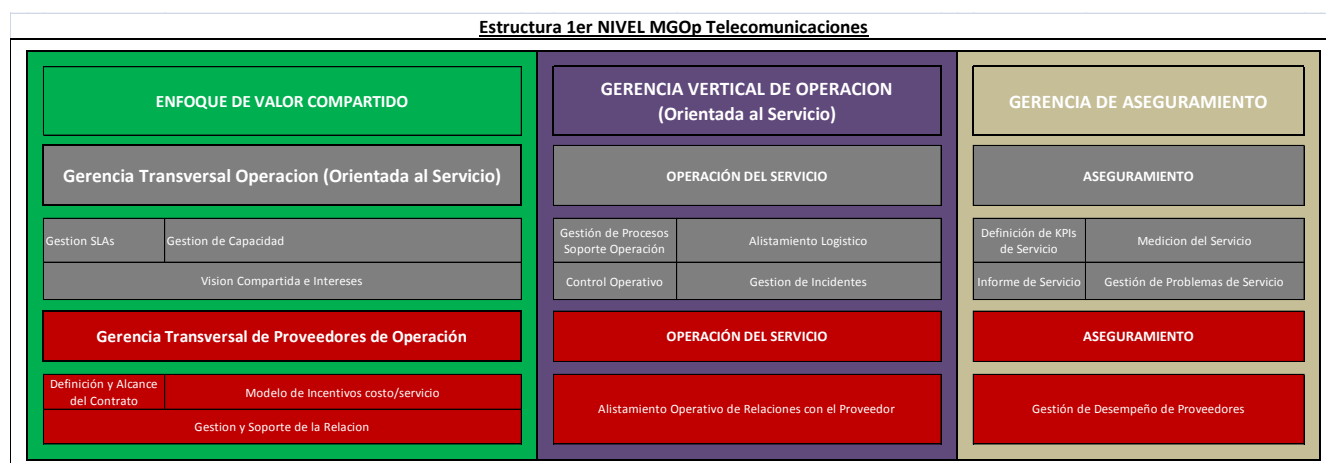


Figura 26 Estructura de Primer Nivel MGOp
Fuente: Elaboración Propia

Una vez definida la estructura de Primer Nivel, alineada con los enfoques y áreas del modelo, el segundo nivel de estructura, está orientada a la ejecución de los procesos, en este sentido se definen Jefaturas debajo de las Gerencias.

7.3.1. La Gerencia Transversal de Operaciones:

- Jefatura Gestión de ANS: en la que se Gestionan los ANS establecidos en el contrato, encargada de validar cambios que contribuyan en la satisfacción del cliente.
 - Diseñar ANS Tiempos de Respuesta a Eventos
 - Diseñar ANS Calidad Eventos
 - Diseñar ANS Satisfacción de Cliente
 - Diseñar ANS Procesos Administrativos
- Jefatura Gestión de la Capacidad: en cargada de establecer el recurso necesario para la ejecución de las operaciones en cuanto a mano de obra, herramientas y materiales.
 - Gestionar la Capacidad de Activación de Servicio
 - Gestionar la Capacidad de Atención de Eventos
 - Gestionar la Capacidad de Atención de Incidentes
 - Gestionar la Capacidad de Supervisión Operativa
- Jefatura Planeación Estratégica: Encargada de alinear los objetivos del negocio con la satisfacción del cliente, entrega de servicio por parte de los proveedores, en los que se definan de manera abierta, los alcances de los trabajos, inicio de la relación con el proveedor.
 - Definir Alcance y Objetivos
 - Definir Responsabilidad de las Partes
 - Definir Niveles de Servicio y Garantías
 - Definir Supuestos y Asignación de Riesgos
 - Definir Margen de Adaptación

7.3.2. La Gerencia Transversal de Proveedores:

- Jefatura Relaciones con el Proveedor: encargada de Gestionar la relación con los proveedores, recibe las comunicaciones oficiales de los proveedores y comunica las decisiones del contratante que genere cambios sobre la operación, genera las comunicaciones de refuerzo sobre los procesos clave para la operación, también Gestiona las penalizaciones e incentivos del contrato.
 - Gestionar Cambios sobre el contrato

- Asegurar Facturación de Mano de Obra y Materiales Alcance del Contrato
 - Resolución de Conflictos
 - Gestionar Penalizaciones e Incentivos
- Jefatura Gestión de Contratos: encargada de Definir el alcance del contrato, así como sus anexos técnicos y administrativos, teniendo en cuenta los impactos y riesgos sobre el mismo, alineados con los procesos del modelo operativo, en todo caso guardando la relación Costo/Servicio
 - Definir del Marco del Contrato y Anexos
 - Definir Limitación de la Responsabilidad
 - Definir Precios y Tasas
 - Definir duración del Contrato
 - Definir tipo de Incentivo: Reducción de Costos, Desempeño, Reconocimiento.
 - Definir sobre qué Objetivos de negocio, van los incentivos
 - Definir tolerancias en Medición y Tiempo Para Incentivos

7.3.3. La Gerencia Vertical de Operaciones:

- Jefatura soporte de la Operación: Responsable de asegurar las aplicaciones, conectividad y herramientas para que el centro de control logístico y operativo CULO, funcione adecuadamente, también es el encargado de realizar la interventoría y supervisión a los recursos en campo de los proveedores, que en todo momento deben estar orientados a la satisfacción de los clientes, vela por el rendimiento y calidad de los trabajos ejecutados por los proveedores.
 - Asegurar; Aplicaciones, Informática y Redes soporte de las operaciones
 - Gestionar la Efectividad
 - Gestionar la Calidad
 - Escalamiento de Casos
 - Diagnosticar Incidente
 - Recuperar el Servicio
 - Asegurar satisfacción del usuario
 - Responder con acciones de control
- Jefatura de CULO: es la encargada de centralizar las comunicaciones entre el contratante y el proveedor, asegurando la asignación de eventos de acuerdo a la capacidad actual, es la encargada de entregar a satisfacción los servicios al cliente, y es el único regulador de accesos al sistema transaccional y herramientas de servicio propietarias del contratante.
 - Asegurar la infraestructura Operativa

- Confirmar la Agenda de Eventos
 - Asignar y Enrutar la Agenda de Eventos
 - Gestionar los eventos Pendientes
 - Administrar el monitoreo y Control de eventos
 - Ejecutar la Orden de Evento
 - Activar el Servicio
 - Entregar el Servicio
 - Asegurar satisfacción del usuario
 - Cierre del Evento
- Jefatura de Relación con el Proveedor: encargada de asegurar que los proveedores tengan acceso a las aplicaciones necesarias para la operación, asegurar que el proveedor cumple con la asignación de recursos alcance del contrato, así como dar claridad en la forma en la que se hace la interventoría.
 - Asegurar Recursos de Operación alcance del Contrato
 - Asegurar Acceso a los Aplicativos alcance del Contrato
 - Asegurar alcances de la Interventoría

7.3.4. La Gerencia de Aseguramiento:

- Jefatura de Aseguramiento de Servicio: encargada de establecer los KPIs a medir, su frecuencia de medición, asegurando que estén alineados con los ANS establecidos en el contrato, responsable de los informes de servicio y establecimiento de requerimientos de mejora.
 - Definir los KPIs
 - Definir Tolerancia de KPIs
 - Comunicar y Presentar Informes
 - Definir Frecuencia de Medición de ANS de Servicio
 - Definir formato, herramientas y sistemas de medición
 - Analizar cumplimiento de metas
 - Analizar tendencia
 - Requerimientos de Mejora
- Jefatura de Aseguramiento de Procesos: encargada de diagnosticar los problemas operativos, asegurar las acciones de prevención y de predicción de los mismos, crear los planes de mejoramiento que permitan lograr el incremento en los rendimientos operativos y contribuya a la satisfacción del cliente, generando así reducciones de impacto al negocio por problemas en el servicio.
 - Diagnosticar Problema
 - Asegurar Plan de Acción Preventivo

- Asegurar Plan de Acción Predictivo
- Definir plan de mejoras
- Reducir Impacto de negocio por problemas de servicio
- Jefatura de Mejoramiento: encargada de suministrar la información requerida para que los proveedores puedan realizar los trabajos contratados, miden y comunican el desempeño del proveedor, implementan los planes de mejoramiento y Gestionan los productos no conformes de los proveedores.
 - Asegurar Suministro de Información Requerida para Operar
 - Medir y Comunicar el Desempeño
 - Implementar Planes de Mejora
 - Gestionar Producto no Conforme

En la Figura 26 se ilustra la estructura de segundo nivel del Modelo de Gestión de Operaciones. De acuerdo a los subprocesos del modelo, se puede lograr mapear una estructura de tercer nivel jerárquico, sin embargo esta adopción e implementación dependerá exclusivamente de la Organización Empresa Prestadora de Servicios de telecomunicaciones en el Hogar.

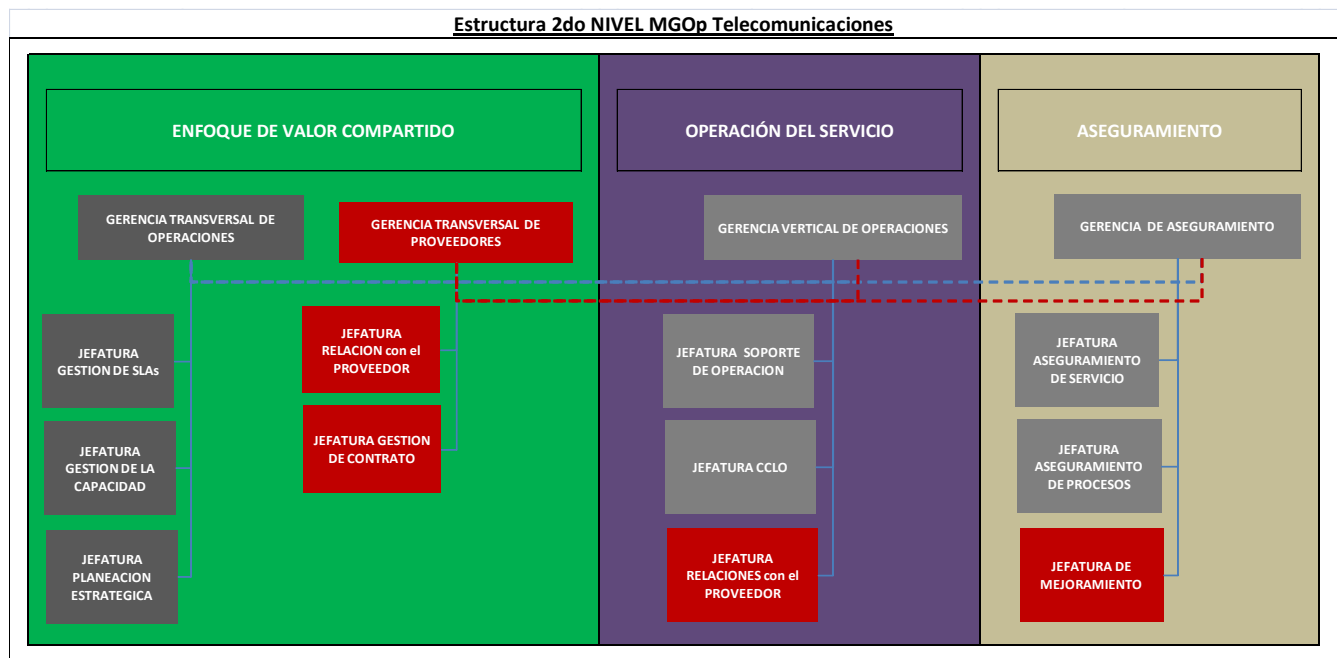


Figura 27 Estructura de Segundo Nivel MGOp
Fuente: Elaboración Propia

8. Capítulo 6 – Validación de Experto

8.1. Selección de Expertos

El perfil y la Experiencia de los Expertos seleccionados para la validación del Modelo de Gestión de Operaciones en el Negocio de prestación de Servicios de Telecomunicaciones en el Hogar, han ocupado cargos de Gerencia o Dirección de Ingeniería y de Operaciones Técnicas y de Proyectos, han liderado áreas de Control Interno, de Mantenimiento de Redes, contratación de Proveedores; en empresas prestadoras de Servicios de Telecomunicaciones en el Hogar, con experiencia de más de 15 años en el sector.

Las razones fundamentales por las cuales se eligen estos expertos, son las de conocer ampliamente el sector, están liderando las operaciones actuales²⁸ en empresas que prestan los servicios de telecomunicaciones en el hogar, están al tanto de los avances en tecnología que pueden aplicar a la empresa actual, estos expertos también han sido replicadores de conocimiento en universidades reconocidas del país, Además que el modelo resultado de este proyecto es de gran utilidad y contribuye a la mejora operativa en las empresas que actualmente lideran.

Se nombran 3 expertos que se describen a continuación:

Roberto Borrero, Ingeniero en Electrónica y de Telecomunicaciones de la Universidad del Cauca, Magister en Telemática de la Universidad del cauca y de la UIT, con más de 30 años de experiencia en el sector y actualmente se desempeña como Gerente Técnico División Occidente en CLARO.

Carlos Mario Guevara, Ingeniero Electrónico de la Universidad Santo Tomas, Especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana, Project Manager del Project Management Instituted, con más de 15 años de experiencia en el sector y actualmente se desempeña como Gerente Nacional Gestión Redes y Servicios en CLARO.

Juan Carlos Sanchez, Ingeniero Electricista Universidad Nacional Manizales, Especialista en Telecomunicaciones Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Certificado HFC SCTE, con más de 15 años de experiencia en el sector y actualmente se desempeña como Sub-Gerente Técnico Regional Cafetero en UNE

8.2. Métrica de Validación.

Se adopta una validación orientada a los resultados, dada por expertos cuyo objetivo es comparar el rendimiento del sistema con un rendimiento esperado.

Se utiliza la técnica Delphi como un método de validación, puesto que permite a un grupo de individuos; como un todo, tratar un problema complejo²⁹[15].

²⁸ Refiere al año 2012

²⁹ (Linstone, 1975)

Los criterios de Validación son prospectiva orientada a solución de problemas.

En este sentido se listan las partes clave que conforman el modelo resultado de este proyecto, los criterios de validación, relacionan las partes del modelo con un problema de insatisfacción, es decir se podrá validar sí una parte del modelo contribuye o no, a la mejora en la satisfacción de los clientes.

Partes Clave del Modelo

1. Enfoques Valor Compartido, operación del Servicio y Aseguramiento
2. Mapa de Procesos y Subprocesos
3. Arquitectura del modelo
4. Estructura de Gestión Humana
5. Definición, Medición y Comunicación de ANS orientados a Satisfacción Cliente
6. Gestión Centralizada de Eventos, Tickets, Contact Center
7. Mediciones de Desempeño de Contratistas
8. Equipo de Aseguramiento de solución de Problemas
9. Visión Compartida con Proveedores, base de Contrato
10. Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento.
11. Control y medición de Satisfacción en línea con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico
12. Equipo de Supervisión en Campo con WorkForce Management
13. Penalizaciones e Incentivos por Resultados Estratégicos de Negocio
14. Gestión de la Relación con Proveedores
15. Estructura Matricial Orientada a Procesos
16. Gestión de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios

Principales Factores de Satisfacción

1. Satisfacción con la Instalación
2. Satisfacción con la Solución de un problema
3. Satisfacción con el tiempo de Asignación de Visitas
4. Satisfacción con el Cumplimiento de la Cita Acordada

Para la construcción de las métricas, se asigno un peso mayor a las Partes Clave del Modelo que contribuyen en la solución integral de los principales Factores de Satisfacción y un menor peso a las partes que contribuyen puntualmente a uno o dos Factores de Satisfacción.

Cruzando Partes Clave del Modelo con los Factores de Satisfacción, se construye la matriz de los principales Problemas de Insatisfacción Vs Aspectos y procesos Claves del Modelo. Cada subproceso se pondera de acuerdo al impacto sobre el problema, esto se puede visualizar en la Tabla 5.

Mediciones de Satisfaccion						
Rendimiento Actual del sistema	Satisfaccion con la Instalacion	Satisfaccion con la Solucion de un problema	Satisfaccion con el tiempo de Asigancion de Visitas	Satisfaccion con el Cumplimiento de la Cita Acordada	Indice de Satisfaccion Q3 2011	Datos al 01/10/2011
	92%	81%	85%	87%	84%	
Modelo Propuesto						Total
Enfoques Valor Compartido, operación del Servicio y Aseguramiento	x	x	x	x	x	5
El logro del mapa de Procesos y Subprocesos	x	x	x	x	x	5
Arquitectura del modelo	x	x	x	x	x	5
Estructura de Gestion Humana	x	x	x	x	x	5
Definicion, Medicion y Comunicación de SLAs orientados a Satisfaccion Cliente	x	x	x	x	x	5
Gestion Centralizada de Eventos, Tickets, Contact Center	x	x	x	x	x	5
Mediciones de Desempeño de Contratistas	x	x	x	x	x	5
Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas	x	x	x	x	x	5
Vision Compartida con Proveedores, base de Contrato	x	x	x	x	x	5
Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificacion de conocimiento.	x	x			x	3
Control y medicion de Satisfaccion en linea con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico	x	x			x	3
Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager	x	x			x	3
Penalizaciones e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio	x	x			x	3
Gestion de la Relacion con Proveedores	x	x			x	3
Estructura Matricial Orientada a Procesos	x	x			x	3
Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios			x	x		2
Total	11	11	6	6	11	65

Tabla 5 Ponderación de la Validación del MGOp
Fuente: Elaboración Propia

Una vez se tiene definida la ponderación de las partes clave del modelo, se asigna una escala de contribución de 5 niveles, a cada parte clave del modelo, donde el nivel de validación dada por el experto, más bajo es del 20% y el más alto del 100%. Dichos niveles son

1. NO CONTRIBUYE
2. SE DA POR HECHO
3. POCO CONTRIBUYE
4. CONTRIBUYE
5. INNOVADOR Y CONTRIBUYE

El resultado normalizado para obtener la métrica de evaluación será el de multiplicar el peso ponderado que tiene cada Parte Clave del Modelo, por el Nivel de Contribución dado por el

Experto. En la Tabla 6 se ilustra los criterios de validación del modelo con su respectiva métrica.

Mediciones de Satisfacción	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR					
Rendimiento Actual del sistema						
Modelo Propuesto	Ponderación	NO CONTRIBUYE	SEDA POR HECHO	POCO CONTRIBUYE	CONTRIBUYE	INNOVADOR Y CONTRIBUYE
		20%	40%	60%	80%	100%
Enfoques Valor Compartido, operación del Servicio y Aseguramiento	8%	2%	3%	5%	6%	8%
El logro del mapa de Procesos y Subprocesos	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Arquitectura del modelo	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Estructura de Gestion Humana	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Definición, Medicion y Comunicación de SLAs orientados a Satisfacción Cliente	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Gestion Centralizada de Eventos, Tickets, Contact Center	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Mediciones de Desempeño de Contratistas	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Equipo de Aseguramiento de solución de Problemas	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Vision Compartida con Proveedores, base de Contrato	8%	2%	3%	5%	6%	8%
Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento.	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Control y medicion de Satisfacción en línea con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Penalizaciones e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Gestion de la Relacion con Proveedores	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Estructura Matricial Orientada a Procesos	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios	3%	1%	1%	2%	2%	3%
Total	100%	20%	40%	60%	80%	100%

Tabla 6 Métrica Validación del MGOp
Fuente: Elaboración Propia

Para cada Parte clave del Modelo, se formularan preguntas que cuestionen si dicha parte es vital para cumplir con el objetivo de este proyecto de grado, que es un modelo para el control y el seguimiento de procesos de operaciones, de empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en el hogar que **Contribuya a la Satisfacción del Suscriptor**, utilizando marcos de referencia para Gobierno IT y La contratación de Derechos Adquiridos.

En la Tabla 7, Se presentan las Preguntas formuladas a los expertos. Estas preguntas permitirán validar el modelo descrito utilizando los criterios establecidos y descritos en la Tabla 5. Se considera que con una puntuación mayor al 80% el modelo es válido de acuerdo al criterio de expertos.

Mediciones de Satisfacción					oct-11	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR					
Rendimiento Actual del sistema	Satisfacción con la Instalación	Satisfacción con la Solución de un problema	Satisfacción con el tiempo de Asignación de Visitas	Satisfacción con el Cumplimiento de la Cita Acordada		Indice de Satisfacción Q3 2011	Ponderación	NO CONTRIBUYE	SEDA POR HECHO	POCO CONTRIBUYE	CONTRIBUYE
	92%	81%	85%	87%	84%		20%	40%	60%	80%	100%
Modelo Propuesto						Total					
Considera ud que los Enfoques de Valor Compartido, operación del Servicio y Aseguramiento; que son los pilares del modelo, aseguran una contribucion que permite lograr los objetivos del proyecto?						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Considera ud que la metologia empleada para el logro del mapa de Procesos y Subprocesos, a partir de estandares y buenas practicas, permite el logro de los objetivos del proyecto.						8%	2%	3%	5%	6%	8%
En cuanto a la Arquitectura del modelo, considera ud que esta es funcional y permite el logro del Objetivo del Proyecto?						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Considera ud que la Estructura de Gestion Humana planteada en el modelo, asegura el adecuado desempeño en la ejecucion de las operaciones, que contribuyen a la satisfaccion del cliente?						8%	2%	3%	5%	6%	8%
La Definición, Medicion y Comunicación de SLAs orientados a Satisfacción Cliente como parte fundamental del Modelo, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso.						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Tener una Gestion Centralizada de Eventos y Tickets mediante herramientas de automatizacion como un Contact Center, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Que nivel de contribucion a la persepccion de satisfaccion del cliente, considera usted que aportan las Mediciones frecuentes de Desempeño de Contratistas.						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Que aporte genera el Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas, que trabaja paralelo con la operación en los procesos de mejoramiento continuo						8%	2%	3%	5%	6%	8%
De acuerdo a su Criterio, considera que tener una Vision Compartida con Proveedores, como base de Contrato, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente						8%	2%	3%	5%	6%	8%
Asegurar el Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento antes de salir a ejecutar las operaciones, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final						5%	1%	2%	3%	4%	5%
Realizar el Control y medicion de Satisfaccion via telefonica con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico que esta en el hogar del cliente, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final						5%	1%	2%	3%	4%	5%
Conocer la trazabilidad, no solo de los tecnicos en campo sino tambien del Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager, donse se asignen requerimientos automaticamente de acuerdo a su ubicacion geografica y a la evolucion de su evento actual, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente						5%	1%	2%	3%	4%	5%
Contar con un contrato que tiene Penalizaciones por incumplimiento de SLAs e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente						5%	1%	2%	3%	4%	5%
Asegurar que la Relacion con Proveedores sea abierta, suficientemente clara y a tiempo en la gestion de requerimientos y eliminar ambigüedades, cosiderar ud que es base para una buena ejecucion de trabajos que aporta a la satisfaccion del cliente?						5%	1%	2%	3%	4%	5%
Tener una Estructura Matricial Orientada a Procesos, donde se tengan responsables por procesos macro, subprocesos y actividades de impacto y que genera mayor focalizacion de recursos en la ejecucion de las operaciones, considera ud que esto aporta significativamente a la satisfaccion del cliente?						5%	1%	2%	3%	4%	5%
contar con una Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios, que asegure el recurso suficiente para atender la promesa hacia los clientes, es fundamental para la contribucion en el mejoramiento de la satisfaccion del cliente?						3%	1%	1%	2%	2%	3%
Total						100%	20%	40%	60%	80%	100%

Tabla 7 Preguntas a Expertos Validación del MGOP
Fuente: Elaboración Propia

8.3. Resultado de la Validación

Una vez consolidados los resultados de los 3 expertos consultados referente al modelo de Gestión de Operaciones planteado en este Trabajo de Grado. Su evaluación considera que:

El Modelo Propuesto es INNOVADOR Y CONTRIBUYE A LA SATISFACCION DEL CLIENTE, en el 89% del Total, los Aspectos más importantes del modelo resaltado por los expertos son:

1. Los 3 Pilares del modelo; La Visión Compartida, La Operación del Servicio y el Aseguramiento.
2. Contar con una Estructura Matricial por Proceso.
3. Tener herramientas centralizadas de Contact Center.
4. Contar con un Bloque de procesos de Aseguramiento de la Operación.
5. Que el alcance del contrato tenga intereses compartidos con los contratistas y el Proveedor.
6. El alistamiento de Recursos y Certificación de conocimientos de la Operación.
7. Cierre de ciclo con el Cliente, antes de liberar el recurso técnico.
8. Tener herramientas de WorkForce Management, de optimización de desplazamientos, que brinda integración con los sistemas de información de compañía.

El Modelo Propuesto **CONTRIBUYE A LA MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE**, en el 42% del Total

1. El logro del Mapa de Procesos del Modelo de acuerdo a Estándares y Buenas Prácticas.
2. La funcionalidad de la Arquitectura del Modelo.
3. La definición, medición y comunicación de ANS orientados a satisfacción del cliente.
4. Medición del Desempeño de Contratistas
5. Contrato que integre tanto Penalizaciones como incentivos por relación Costo / Servicio
6. Contar con una administración de capacidades de recursos que asegure tiempos de respuesta a eventos.

El Modelo Propuesto **POCO CONTRIBUYE A LA MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE** en el 1% del Total.

1. Contrato que integre tanto Penalizaciones como incentivos por relación Costo / Servicio

En total la Validación del Modelo obtiene una aceptación del 90% de acuerdo con los expertos consultados, dicho resultado se puede observar en la Tabla 8.

Rendimiento Actual del sistema	Mediciones de Satisfaccion					oct-11	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR						RESULTADO VALIDACION	
	Satisfaccion con la Instalacion	Satisfaccion con la Solucion de un problema	Satisfaccion con el tiempo de Asignacion de Visitas	Satisfaccion con el Cumplimiento de la Cita Acordada	Indice de Satisfaccion Q3 2011		Ponderación	NO CONTRIBUYE	SEDA POR HECHO	POCO CONTRIBUYE	CONTRIBUYE	INNOVADOR Y CONTRIBUYE		
	92%	81%	85%	87%	84%			20%	40%	60%	80%	100%		
Modelo Propuesto							Total							
Considera ud que los Enfoques de Valor Compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento; que son los pilares del modelo, aseguran una contribucion que permite lograr los objetivos del proyecto?							8%				0,66	0,33	7%	
Considera ud que la metodología empleada para el logro del mapa de Procesos y Subprocesos, a partir de estandares y buenas practicas, permite el logro de los objetivos del proyecto?							8%				1,00		6%	
En cuanto a la Arquitectura del modelo, considera ud que esta es funcional y permite el logro del Objetivo del Proyecto?							8%				0,66	0,33	7%	
Considera ud que la Estructura de Gestion Humana planteada en el modelo, asegura el adecuado desempeño en la ejecucion de las operaciones, que contribuyen a la satisfaccion del cliente?							8%				0,66	0,33	7%	
La Definición, Medición y Comunicación de SLAs orientados a Satisfacción Cliente como parte fundamental del Modelo, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso.							8%				0,66	0,33	7%	
Tener una Gestion Centralizada de Eventos y Tickets mediante herramientas de automatizacion como un Contact Center, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso							8%				0,33	0,66	7%	
Que nivel de contribucion a la percepcion de satisfaccion del cliente, considera usted que aportan las Mediciones frecuentes de Desempeño de Contratistas.							8%				0,66	0,33	7%	
Que aporte genera el Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas, que trabaja paralelo con la operación en los procesos de mejoramiento continuo							8%				0,33	0,66	7%	
De acuerdo a su Criterio, considera que tener una Vision Compartida con Proveedores, como base de Contrato, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente							8%				0,33	0,66	7%	
Asegurar el Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento antes de salir a ejecutar las operaciones, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final							5%				0,33	0,66	4%	
Realizar el Control y medición de Satisfacción via telefonica con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico que esta en el hogar del cliente, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final							5%					1,00	5%	
Conocer la trazabilidad, no solo de los tecnicos en campo sino tambien del Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager, donde se asignen requerimientos automaticamente de acuerdo a su ubicación geografica y a la evolucion de su evento actual, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente							5%					1,00	5%	
Contar con un contrato que tiene Penalizaciones por incumplimiento de SLAs e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente							5%			0,33	0,33	0,33	4%	
Asegurar que la Relacion con Proveedores sea abierta, suficientemente clara y a tiempo en la gestion de requerimientos y eliminar ambigüedades, considerar ud que es base para una buena ejecución de trabajos que aporta a la satisfaccion del cliente?							5%				0,66	0,66	5%	
Tener una Estructura Matricial Orientada a Procesos, donde se tengan responsables por procesos macro, subprocesos y actividades de impacto y que genera mayor focalizacion de recursos en la ejecución de las operaciones, considera ud que esto aporta significativamente a la satisfaccion del cliente?							5%				0,66	0,33	4%	
contar con una Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios, que asegure el recurso suficiente para atender la promesa hacia los clientes, es fundamental para la contribucion en el mejoramiento de la satisfaccion del cliente?							3%				0,66	0,33	3%	
Total							100%	0%	0%	1%	41%	47%	90%	

Tabla 8 Resultado Validación del Modelo Gestión de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

9. Capítulo 7 – CONCLUSIONES

9.1. Conclusiones

La convergencia de servicios de telecomunicaciones en los hogares, demanda nuevas manera de hacer las cosas. La movilidad es hoy un hecho y cada vez más personas y empresas están migrando al uso de esta tecnología, que viene acompañada de una gran variedad de aplicaciones, que permiten tener ventajas en negocios que demanden control de operaciones. Herramientas de Contact Center las cuales permiten tener eficiencias controladas en atención y distribución de eventos, son la tendencia global en los negocios no solo de telecomunicaciones, sino en otros ámbitos de la economía.

Las personas que conforman los hogares Colombianos, se especializan y adaptan más rápido a los servicios de tecnología; como TV Digital, Internet Inalámbrico, Telefonía con funcionalidades integradas a correo, fax y mensajes de voz sobre la plataforma de correo. El mercado Colombiano ofrece diversidad de proveedores de dichos servicios de telecomunicaciones, creando así las exigencias de los clientes por tener mejores servicios y empresas que cumplan lo ofrecido, es por esto concluyente la necesidad de contar con un Modelo orientado a satisfacer estos clientes potenciales y actuales que desean que, el servicio instalado responda a las expectativas generadas en el momento de la compra, es decir; cumplimiento de los tiempos de instalación, cumplimiento en los horarios acordados con el cliente, que los servicios entregados funcionen correctamente, además que se cumpla con el soporte al servicio, es decir que sí el cliente desea comunicarse con el proveedor, lo pueda hacer fácilmente y obtener una respuesta rápida, en donde sí tiene algún problema, este sea atendido rápidamente, con la calidad y disponibilidad prometida.

Es concluyente que el sector requiere un cambio en la forma de Gerenciar las operaciones de cara al cliente, en términos de Eficiencia Operativa, Mecanismos de Control, Apalancamiento tecnológico y Relacionamiento con Proveedores. Requiriendo esto estados de madurez en procesos operativos, buscando el establecimiento de buenas prácticas, automatización y aseguramiento de servicios, orientados a la satisfacción del cliente y a la continuidad de negocio.

Ante la inexistencia de un modelo que integre y Gestione adecuadamente los aspectos descritos, el autor del presente proyecto ha propuesto un modelo que toma lo relevante de los marcos de referencia Itil V3, del modelo eTOM y Vested Outsourcing, Y, a partir de las necesidades identificadas en el cliente, a la forma COMO operan las empresas más representativas del sector, sumado a los conocimientos y experiencia de expertos en el sector; pone a disposición de las estructuras de operaciones de las empresas del sector de telecomunicaciones en el hogar, un mapa de procesos y subprocesos, una arquitectura funcional y una propuesta de estructura de recursos humanos, que son coherentes entre sí, bajo los enfoques de una visión compartida con proveedores, una visión de operación del servicio y una de aseguramiento de procesos que mejora continuamente el ciclo de

operación, considerando que su implementación lograra traer beneficios en la satisfacción de los clientes, con mejoras de eficiencia operativa mediante mecanismos de control automatizados bajo el lente de los procesos de aseguramiento.

Con lo cual es validada la hipótesis en la que se plantea la necesidad de un modelo operativo que incremente la satisfacción del cliente final, con los servicios prestados por empresas del sector de Telecomunicaciones en el Hogar.

Tener una visión compartida entre el proveedor de servicios y sus contratistas, genera cambios positivos sobre los clientes finales o usuarios del servicio versus la visión actual en la cual los contratos actuales están basados en las cantidades de obra ejecutadas. Escenario poco adecuado porque puede dar lugar al atropello de los clientes. Se presentan, a continuación, dos situaciones típicas e ilustrativas.

1. Considere un contratista que realiza arreglos domiciliarios en una ciudad al cual se le compensa económicamente de acuerdo con la cantidad de arreglos. Esta premisa establece que, entre mayor sea la cantidad de arreglos realizados, Mayor cantidad de dinero recibirá el contratista. Este razonamiento refuerza un hecho indeseable, cuanto mayor sea el nivel de insatisfacción de los clientes, Mayor será la rentabilidad del contratista.
2. Considere un contratista que realiza mantenimiento sobre la red troncal de fibra y coaxial, al cual se le compensa económicamente en función del tiempo promedio de respuesta. Esta premisa establece que, sin importar la cantidad de daños sobre la red, lo verdaderamente importante es el tiempo de recuperación del servicio. Es decir, bajo esta perspectiva no importa cuántos daños, ni su tipo, lo importante aquí es cuánto tiempo le toma al contratista recuperar el servicio. Esta forma de medición podría involucrar "tentaciones" técnicas no éticas en el campo, por ejemplo que el técnico sabotee la red para apalancar cumplimiento.

Los dos ejemplos anteriores permiten repensar en modelos de contratación alineados con la estrategia del negocio, pongo a consideración dos ejemplos de alcance.

1. considere un contratista que tiene asignada una zona, en la que debe mantener la red, arreglar o reparar servicios de suscriptores. y se le compense económicamente por el número de clientes satisfechos en su zona asignada, esto demanda una optimización de eficiencias operativas por parte del contratista, con visión hacia la mejora de los costos fijos y recurso operativo, es decir que entre menos personas tenga el contratista haciendo correcciones de servicio, lo lleve a mejorar el servicio y a trabajar con calidad desde el primer momento de contacto con un cliente o suscriptor final. Una vez logre llegar a la calidad esperada los ahorros en garantías de servicio o visitas repetitivas a dejar bien los servicios del cliente, se convertirá en la utilidad del negocio del contratista, esto lo denomino como, "Pagar más por hacer menos"

2. Considere un contratista que realiza instalaciones de servicio, y se le compense económicamente por la calidad, puntualidad en la cita y el tiempo de respuesta en el que haga dichas instalaciones. Es evidente que esto es lo que el usuario final desea, y por eso deberá ganar el contratista, de estos análisis de casos surgen los planes de incentivos de la visión compartida que trata este trabajo de Grado.

Los beneficios que brinda el modelo tienen su impacto directo en, los suscriptores de servicios de Telecomunicaciones en el Hogar, en la medida que se mejora la prestación del servicio en el cumplimiento de citas, aumento de la calidad en los servicios prestados por el recurso de campo; esto apalancado en el aseguramiento de los procesos operativos en plataformas automatizadas que permite mayor seguimiento y control sobre los recursos directos de compañía así como de los procesos tercerizados. Sin embargo el modelo se convierte atractivamente rentable para las empresas contratistas, cuando se tienen ahorros por ineficiencias operativas; como por ejemplo, dejar de perder capacidad operativa por cumplimiento de agendas no exitosas, o por el reagendamiento de eventos hacia el mismo cliente, por ser los primeros eventos no efectivos, por último los beneficios hacia las empresas prestadoras de los servicios de telecomunicaciones se refleja en que los clientes tendrán una mejor percepción de; que, lo que contrataron es realmente lo que están recibiendo, con el soporte sobre el tiempo de vida del servicio, desde el inicio de la relación con el cliente hasta su fin, esto es aumentar la permanencia de los clientes en la compañía prestadora del servicio.

9.2. Trabajo futuro

En este proyecto se obtuvo un modelo práctico orientado a la eficiencia operativa dispuesta al logro de satisfacción del cliente, sin embargo dentro de la cadena de procesos de negocio, las empresas de Telecomunicaciones, deben asegurar no solo las operaciones de cara al cliente, sino también deben profundizar en la planeación tecnológica, en la implementación de estructura y su puesta en funcionamiento, asegurar la continuidad de negocio así como del conocimiento del recurso humano, como trabajo hacia futuro se deben tratar modelos focalizados que aporten a la eficiencia del negocio, y por su puesto teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

Por lo tanto se plantean 3 objetivos de negocio a trabajar, Asegurar la Satisfacción del Usuario, Asegurar Mínimo Impacto en caso de Interrupción de servicio y Reducir los Defectos de la Solución. Dichos objetivos se pueden trabajar desde la perspectiva de COBIT 4³⁰[16], en la Tabla 5 se puede observar una matriz de procesos que apuntan a los Objetivos de Negocio mencionados.

Trabajos futuros sobre estos procesos, plantea la construcción de un marco de gobierno para el negocio de telecomunicaciones en el hogar para Colombia que permita lograr mejorar las eficiencias actuales no solo en la operación, sino en la estrategia, planeación, diseño e

³⁰ (IT Governance Institute., 2007)

implementación, de nuevos modelos usables en el sector, que estén en un nivel intermedio de gobernabilidad de tal manera que no sean modelos filosóficos en su concepción y que aporten al crecimiento con rentabilidad, que además sean sencillos de entender e implementar.

COBIT-O&M	METAS NSU		
PROCESOS ORIENTADOS A NSU	ASEGURAR LA SATISFACCION DEL USUARIO	ASEGURAR MINIMO IMPACTO EN CASO DE UNA INTERRUPCION DE SERVICIO	REDUCIR LOS DEFECTOS DE LA SOLUCION
Definir y Administrar SLAs	Focalizar los Esfuerzos en los momentos de Verdad ante el cliente	Cuantificar los costos de capital por impactos en indisponibilidad de servicio	Proceso de Retroalimentacion sobre Mejoramiento en Tiempos de respuesta y calidad de los cierres
	Documento de compromiso entre área para cumplir los OLAs		
Informar los resultados de las mediciones			
Educar y Entrenar	Identificacion de Necesidades		
	Instruir y Capacitar		
	Evaluar conocimientos		
	evaluar habilidades		
Trasnferir Conocimeinto al Personal de O&M			
Garantizar Continuidad de Servicio		Definicion de Planes de Continuidad; Plataforma, Core, Fibra, R.E., CallCenter, Cavs y Aliados	
		Analisis de Metricas de Impacto	
		Check de Pruebas de Desempeño Preventivo	
		Evaluacion de Desempeño	
Administrar los Problemas	Identificacion de Problemas		Ejecucion de Planes Preventivos
	Resolucion de Problemas		Analisis de tendencias y Predicción de problemas
Evaluar y administrar los Riesgos		Identificacion de Eventos	
		Evaluacion de Riesgos	
		Asegurar Gestion Cambios y Respuesta a los Riesgos	
		Plan de Accion de Riesgos	
Total Procesos Mapeados en Cobit	10	11	5

Tabla 9 Procesos y Metas Cobit Orientados a NSU
Fuente: Elaboración Propia

Otros escenarios de trabajo Futuro son,

Desarrollar Mecanismos basados en Informática para tener Centros de Control Logísticos más eficientes.

Desarrollar Mecanismos de control automatizado para Asegurar el Control del recurso de Personal, Trasporte de Materiales, usando RFID y sistemas de GPS.

Estructurar un Modelo de Implementación de Contratista a Nivel Latinoamericano que busque beneficios de escala y normalice el Cómo se Opera.

10. Capítulo 8 – ANEXOS

10.1. Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía CLARO

Entrevista realizada al Gerente Técnico División Occidente, el 26 de Agosto de 2012.

Item	Preguntas	Respuestas						Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos
1	Como esta constituida la estructura de Control de Operación?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	MATRICIAL	TODAS LAS ANTERIORES	1	0,8	15%	ESTRUCTURA	0,58
2	Como esta constituida la estructura de Operación del Contratista o Aliado?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	1 MATRICIAL	1 TODAS LAS ANTERIORES	0,6				
3	Se cuenta con un Backoffice centralizado o distribuido?	CENTRALIZADO	1 DISTRIBUIDO	1			0,5				
4	El Backoffice pertenece a un Contratista o Aliado?	SI	1 NO				0,5				
5	Como esta constituido el Backoffice de operaciones?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO	X ZONA	1 CENTRALIZADO	1 DISTRIBUIDO	0,5				
6	Se cuenta con supervisión de técnicos en campo? Si es SI, que % de Eventos supervisa?	SI	1 NO	Entre 6 y 8	Entre 4 y 6	1 Entre 1 y 3	1	15%	OPERACIÓN CAMPO	0,20	
7	Que relación de supervisores por # de Técnicos se tiene?	1 x cada 4	1 x cada 8	1 x cada 10	1	1 x cada 15	1 x cada 20				0,8
8	% de personal operativo de contratistas, con certificación técnica, que avale la tarea a realizar?	Menos del 40%	41%-60%	61%-80%	81%-90%	1	91%-100%				0,8
9	Que medios de transporte se usan para el desplazamiento de Técnicos?	Motos	1 Carries	1 Furgones	1						1
10	Que medios de Comunicación emplean los técnicos para acceder a los sistemas de aprovisionamiento?	Celular-Voz	1 Avantel	Smartphone		Otro	Cual?				0,5
11	Se cuenta con un centro de gestión de capacidades?	SI	1 NO					1	20%	BACKOFFICE	0,86
12	Se cuenta con gestión de tickets?	SI	1 NO					1			
13	Se asigna una franja de atención de eventos y tickets al cliente?	SI	1 NO	Rango de 1 hora	Rango de 2 horas	1	Rango mayor a 4 horas	1			
14	Se Confirma con el suscriptor la visita en su hogar? En que % de los eventos?	SI	1 NO	Menos del 50%	Entre 51%-80%		Mayor al 80%	1			
15	Se cuenta con gestión de Tickets pendientes?	SI	1 NO					1			
16	El aprovisionamiento del Servicio lo realiza el backoffice o el Técnico?	BACKOFFICE	1 TECNICO	1				0,5			
17	Se cuenta con gestión de la calidad de la visita, asegurando la satisfacción del cliente?	SI	1 NO	DESDE BACKOFFICE	1	DESDE CAMPO		0,5			
18	Se tienen mediciones periódicas del Nivel de Satisfacción del usuario?	SI	1 NO	DIARIA		1	MES	1	15%	SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO	0,72
19	Que impacto tienen las fallas de Operación en el Nivel de Satisfacción del Usuario?	Menos del 40%	1	41%-60%	61%-80%	81%-90%	91%-100%	1			
20	Se cuenta con indicadores de Calidad de eventos?	SI	1 NO					1			
21	Se cuenta con indicadores de tiempos de Respuesta?	SI	1 NO					1			
22	Se cuenta con indicadores de desempeño de técnicos?	SI	1 NO					1			
23	Con que Periodicidad se divulgan los indicadores al equipo Operativo y Técnico?	DIARIO	1	SEMANAL	1	MENSUAL	TRIMESTRAL	NO SE HACE	0,5		
24	Se tiene un inventario y control sobre los Planes de Mejoramiento?	SI	1 NO					1			
25	Que % de Rotación se tiene en parte Técnica Operativa de los Contratistas o Aliados?	Menos del 5%		Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%	1	0		
26	Que % de Rotación se tiene en el backoffice de Contratista o Aliado?	Menos del 5%		Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%	1	0		
27	Que modalidades de Pago se tienen para los contratistas, Por Actividades o Por Resultados?	X ACTIVIDAD	1	X RESULTADOS	1			1	35%	VESTED OUTSOURCING	0,75
28	El contrato con los aliados o proveedores de servicio, esta estructurado para entregar beneficio financiero a ambas partes?	SI	1 NO					1			
29	En Los planes estratégicos participan los Contratistas o aliados?	SI	1 NO	1				0,5			
30	El contrato esta estructurado para no tener costos ocultos?	SI	1 NO					1			
31	Se cuenta con Penalizaciones por incumplimiento de Metas?	SI	1 NO					1			
32	Se cuenta con Bonificaciones por cumplimiento de Metas?	SI	1 NO	1				0			
Total Como											0,66

10.2. Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía CLARO

Entrevista realizada al Gerente Técnico División Occidente, el 26 de Agosto de 2012.

Item	Preguntas	0%	25%	50%	75%	100%	Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos
1	Se tienen herramientas de detección de eventos, así como las acciones de control sobre los mismos?			1			0,5	40%	OPERACIÓN DEL SERVICIO	0,36
2	Se tienen SLAs claros para la medición de impacto y solución de incidentes?		1				0,25			
3	Se cuenta con un sistema para solicitar y recibir servicios, así como informar sobre disponibilidad, y PQRs?		1				0,25			
4	Se tienen planes de mitigación de Reincidencia de Problemas, así como un registro de Diagnósticos y Causas?			1			0,5			
5	Se cuenta con autorización y validación de usuarios, que asegure las políticas de gestión del servicio y de seguridad definidas?		1				0,25			
6	Se cuenta con un punto único de contacto entre el proveedor de servicios y el usuario, en el cual se se configuran y activan servicios?		1				0,25			
7	Se cuenta con una estructura técnica dedicada al soporte y gestión de la infraestructura?			1			0,5			
8	Se cuenta con una estructura centralizada o distribuida que realiza control de las actividades diarias de gestión de servicios?			1			0,5			
9	Se cuenta con la herramienta para dar soporte y disponibilidad de las aplicaciones que soportan el ciclo de vida del negocio?		1				0,25			
10	Se tienen claras las mediciones a realizar, que estén alineadas con la estrategia del negocio?				1		0,75	20%	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	0,58
11	Se cuenta con sistemas de información que procesen los datos necesarios para las mediciones?			1			0,5			
12	Se cuenta con las matrices de información de indicadores que informen sobre los logros y planes de acción?			1			0,5			
13	Se tienen establecidas roles de gestión separados para ventas, operaciones y administración?			1			0,5	40%	GESTIÓN DE LA RELACION CON PROVEEDORES	0,53
14	Se tiene desarrollada una cadena de comunicaciones?		1				0,25			
15	Se tienen protocolos de comunicación por niveles?			1			0,5			
16	Se tiene un programa de gestión de desempeño?				1		0,75			
17	Se tiene desarrollo de procesos que promuevan la continuidad?		1				0,25			
18	Se tiene un modelo de compensación por el logro de resultados estratégicos?			1			0,5			
19	Se cuenta con una estructura de gestión por niveles?			1			0,5			
20	Se cuenta con procesos de control de cambios sobre contratos?				1		0,75			
21	Se cuenta con protocolo de finalización de contratos?				1		0,75			
									Total Que	0,47

10.3. Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía UNE

Entrevista realizada al Subgerente Operaciones Regional Sur en UNE el 13 de Septiembre de 2012

Item	Preguntas	Respuestas					Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos	
1	Como esta constituida la estructura de Control de Operación?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO		X ZONA	MATRICIAL	1	TODAS LAS ANTERIORES	0,5	ESTRUCTURA	0,45
2	Como esta constituida la estructura de Operación del Contratista o Aliado?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO		X ZONA	MATRICIAL	1	TODAS LAS ANTERIORES	0,25		
3	Se cuenta con un Backoffice centralizado o distribuido?	CENTRALIZADO	1	DISTRIBUIDO					1		
4	El Backoffice pertenece a un Contratista o Aliado?	SI	1	NO					0		
5	Como esta constituido el Backoffice de operaciones?	X MACROPROCESOS	X PROYECTO		X ZONA	CENTRALIZADO	1	DISTRIBUIDO	0,5		
6	Se cuenta con supervisión de técnicos en campo? Si es SI, que % de Eventos supervisa?	SI	1	NO	Entre 6 y 8	Entre 4 y 6	Entre 1 y 3	1	0,5	OPERACIÓN CAMPO	0,10
7	Que relación de supervisores por # de Técnicos se tiene?	1 x cada 4	1 x cada 8	1	1 x cada 10	1 x cada 15	1 x cada 20		1		
8	% de personal operativo de contratistas, con certificación técnica, que avale la tarea a realizar?	Menos del 40%	41%-60%		61%-80%	81%-90%	91%-100%	1	0,8		
9	Que medios de transporte se usan para el desplazamiento de Técnicos?	Motos	1	Carries	1	Furgones	1		1		
10	Que medios de Comunicación emplean los técnicos para acceder a los sistemas de aprovisionamiento?	Celular-Voz		Avantel		Smartphone	1	Otro	Cual?		
11	Se cuenta con un centro de gestión de capacidades?	SI		NO	1				0	BACKOFFICE	0,64
12	Se cuenta con gestión de tickets?	SI	1	NO					1		
13	Se asigna una franja de atención de eventos y tickets al cliente?	SI	1	NO	Rango de 1 hora	Rango de 2 horas	Rango mayor a 4 horas	1	0,5		
14	Se Confirma con el suscriptor la visita en su hogar? En que % de los eventos?	SI	1	NO	Menos del 50%	Entre 51%-80%	Mayor al 80%	1	1		
15	Se cuenta con gestión de Tickets pendientes?	SI	1	NO					1		
16	El aprovisionamiento del Servicio lo realiza el backoffice o el Técnico?	BACKOFFICE	1	TECNICO					0,5		
17	Se cuenta con gestión de la calidad de la visita, asegurando la satisfacción del cliente?	SI	1	NO	DESDE BACKOFFICE	1	DESDE CAMPO		0,5		
18	Se tienen mediciones periódicas del Nivel de Satisfacción del usuario?	SI	1	NO	DIARIA	MES	1	TRIMESTRAL	1		
19	Que impacto tienen las fallas de Operación en el Nivel de Satisfacción del Usuario?	Menos del 40%	1	41%-60%	61%-80%	81%-90%	91%-100%		1	SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO	0,58
20	Se cuenta con indicadores de Calidad de eventos?	SI		NO	1				0		
21	Se cuenta con indicadores de tiempos de Respuesta?	SI	1	NO					1		
22	Se cuenta con indicadores de desempeño de técnicos?	SI		NO	1				0		
23	Con que Periodicidad se divulgan los indicadores al equipo Operativo y Técnico?	DIARIO		SEMANAL		MENSUAL	1	TRIMESTRAL	NO SE HACE		
24	Se tiene un inventario y control sobre los Planes de Mejoramiento?	SI		NO	1				0		
25	Que % de Rotación se tiene en parte Técnica Operativa de los Contratistas o Aliados?	Menos del 5%	1	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%		1		
26	Que % de Rotación se tiene en el backoffice de Contratista o Aliado?	Menos del 5%	1	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%	Entre el 10%-12%	Mayor al 12%		1		
27	Que modalidades de Pago se tienen para los contratistas, Por Actividades o Por Resultados?	X ACTIVIDAD	1	X RESULTADOS					0,5	VESTED OUTSOURCING	0,42
28	El contrato con los aliados o proveedores de servicio, esta estructurado para entregar beneficio financiero a ambas partes?	SI	1	NO					1		
29	En Los planes estratégicos participan los Contratistas o aliados?	SI		NO	1				0		
30	El contrato esta estructurado para no tener costos ocultos?	SI		NO	1				0		
31	Se cuenta con Penalizaciones por incumplimiento de Metas?	SI	1	NO					1		
32	Se cuenta con Bonificaciones por cumplimiento de Metas?	SI		NO	1				0		

10.4. Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía UNE

Entrevista realizada al Subgerente Operaciones Regional Sur en UNE el 13 de Septiembre de 2012

Item	Preguntas	0%	25%	50%	75%	100%	Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos
1	Se tienen herramientas de detección de eventos, así como las acciones de control sobre los mismos?		1				0,25	40%	OPERACIÓN DEL SERVICIO	0,72
2	Se tienen SLAs claros para la medición de impacto y solución de incidentes?		1				0,25			
3	Se cuenta con un sistema para solicitar y recibir servicios, así como informar sobre disponibilidad, y PQRs?					1	1			
4	Se tienen planes de mitigación de Reincidencia de Problemas, así como un registro de Diagnósticos y Causas?				1		0,75			
5	Se cuenta con autorización y validación de usuarios, que asegure las políticas de gestión del servicio y de seguridad definidas?					1	1			
6	Se cuenta con un punto único de contacto entre el proveedor de servicios y el usuario, en el cual se se configuran y activan servicios?					1	1			
7	Se cuenta con una estructura técnica dedicada al soporte y gestión de la infraestructura?					1	1			
8	Se cuenta con una estructura centralizada o distribuida que realiza control de las actividades diarias de gestión de servicios?					1	1			
9	Se cuenta con la herramienta para dar soporte y disponibilidad de las aplicaciones que soportan el ciclo de vida del negocio?		1				0,25			
10	Se tienen claras las mediciones a realizar, que estén alineadas con la estrategia del negocio?					1	1	20%	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	0,67
11	Se cuenta con sistemas de información que procesen los datos necesarios para las mediciones?					1	1			
12	Se cuenta con las matrices de información de indicadores que informen sobre los logros y planes de acción?	1					0			
13	Se tienen establecidas roles de gestión separados para ventas, operaciones y administración?					1	1	40%	GESTIÓN DE LA RELACION CON PROVEEDORES	0,61
14	Se tiene desarrollada una cadena de comunicaciones?					1	1			
15	Se tienen protocolos de comunicación por niveles?	1					0			
16	Se tiene un programa de gestión de desempeño?					1	1			
17	Se tiene desarrollo de procesos que promuevan la continuidad?			1			0,5			
18	Se tiene un modelo de compensación por el logro de resultados estratégicos?	1					0			
19	Se cuenta con una estructura de gestión por niveles?					1	1			
20	Se cuenta con procesos de control de cambios sobre contratos?					1	1			
21	Se cuenta con protocolo de finalización de contratos?	1					0			
Total Que										0,67

10.5. Entrevista Eficiencia Operativa en la Compañía MOVISTAR

Entrevista realizada al Profesional Sénior Operación Campo en MOVISTAR Colombia el 4 de Octubre de 2012.

Item	Preguntas	Respuestas						Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos		
1	Como esta constituida la estructura de Control de Operación?	X MACROPROCESOS	1	X PROYECTO	X ZONA	MATRICIAL	TODAS LAS ANTERIORES	0,5	15%	ESTRUCTURA	0,60		
2	Como esta constituida la estructura de Operación del Contratista o Aliado?	X MACROPROCESOS	1	X PROYECTO	X ZONA	MATRICIAL	TODAS LAS ANTERIORES	0					
3	Se cuenta con un Backoffice centralizado o distribuido?	CENTRALIZADO	1	DISTRIBUIDO				1					
4	El Backoffice pertenece a un Contratista o Aliado?	SI		NO	1			1					
5	Como esta constituido el Backoffice de operaciones?	X MACROPROCESOS	1	X PROYECTO	X ZONA	CENTRALIZADO	DISTRIBUIDO	0,5					
6	Se cuenta con supervisión de técnicos en campo? Si es SI, que % de Eventos supervisa?	SI	1	NO	Entre 6 y 8	1	Entre 4 y 6	Entre 1 y 3	0,5	15%	OPERACIÓN CAMPO	0,10	
7	Que relación de supervisores por # de Técnicos se tiene?	1 x cada 4		1 x cada 8	1 x cada 10	1	1 x cada 15	1 x cada 20	0				
8	% de personal operativo de contratistas, con certificación técnica, que avale la tarea a realizar?	Menos del 40%		41%-60%	61%-80%		81%-90%	1	91%-100%				0,5
9	Que medios de transporte se usan para el desplazamiento de Técnicos?	Motos		Carries	1	Furgones							0,3
10	Que medios de Comunicación emplean los técnicos para acceder a los sistemas de aprovisionamiento?	Celular-Voz		Avantel		Smartphone	Otro	1	Cual?	PDA	0,5		
11	Se cuenta con un centro de gestión de capacidades?	SI	1	NO						1	20%	BACKOFFICE	0,79
12	Se cuenta con gestión de tickets?	SI	1	NO						1			
13	Se asigna una franja de atención de eventos y tickets al cliente?	SI	1	NO	Rango de 1 hora		Rango de 2 horas	1	Rango mayor a 4 horas	1			
14	Se Confirma con el suscriptor la visita en su hogar? En que % de los eventos?	SI	1	NO	Menos del 50%		Entre 51%-80%		Mayor al 80%	1			
15	Se cuenta con gestión de Tickets pendientes?	SI	1	NO						1			
16	El aprovisionamiento del Servicio lo realiza el backoffice o el Técnico?	BACKOFFICE	1	TECNICO						0			
17	Se cuenta con gestión de la calidad de la visita, asegurando la satisfacción del cliente?	SI	1	NO	DESDE BACKOFFICE		DESDE CAMPO	1		0,5			
18	Se tienen mediciones periódicas del Nivel de Satisfacción del usuario?	SI	1	NO	DIARIA	1	MES		TRIMESTRAL	0,5			
19	Que impacto tienen las fallas de Operación en el Nivel de Satisfacción del Usuario?	Menos del 40%	1	41%-60%	61%-80%		81%-90%		91%-100%	1			
20	Se cuenta con indicadores de Calidad de eventos?	SI	1	NO						1	15%	SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO	0,94
21	Se cuenta con indicadores de tiempos de Respuesta?	SI	1	NO						1			
22	Se cuenta con indicadores de desempeño de técnicos?	SI	1	NO						1			
23	Con que Periodicidad se divulgan los indicadores al equipo Operativo y Técnico?	DIARIO		SEMANAL	1	MENSUAL	TRIMESTRAL		NO SE HACE	1			
24	Se tiene un inventario y control sobre los Planes de Mejoramiento?	SI	1	NO						1			
25	Que % de Rotación se tiene en parte Técnica Operativa de los Contratistas o Aliados?	Menos del 5%	1	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%		Entre el 10%-12%		Mayor al 12%	1			
26	Que % de Rotación se tiene en el backoffice de Contratista o Aliado?	Menos del 5%	1	Entre el 5-8%	Entre el 8%-10%		Entre el 10%-12%		Mayor al 12%	1			
27	Que modalidades de Pago se tienen para los contratistas, Por Actividades o Por Resultados?	X ACTIVIDAD	1	X RESULTADOS						0			
28	El contrato con los aliados o proveedores de servicio, esta estructurado para entregar beneficio financiero a ambas partes?	SI	1	NO						1	35%	VESTED OUTSOURCING	0,58
29	En Los planes estratégicos participan los Contratistas o aliados?	SI	1	NO						0,5			
30	El contrato esta estructurado para no tener costos ocultos?	SI	1	NO						0,5			
31	Se cuenta con Penalizaciones por incumplimiento de Metas?	SI	1	NO						1			
32	Se cuenta con Bonificaciones por cumplimiento de Metas?	SI	1	NO						0,5			
										Total Como	0,61		

10.6. Entrevista Gobernabilidad Operativa en la Compañía MOVISTAR

Entrevista realizada al Profesional Sénior Operación Campo en MOVISTAR Colombia el 4 de Octubre de 2012.

Item	Preguntas	0%	25%	50%	75%	100%	Resultado	PONDERACION	MACROPROCESO	Total Macroprocesos
1	Se tienen herramientas de detección de eventos, así como las acciones de control sobre los mismos?				1		0,75	40%	OPERACIÓN DEL SERVICIO	0,72
2	Se tienen SLAs claros para la medición de impacto y solución de incidentes?				1		0,75			
3	Se cuenta con un sistema para solicitar y recibir servicios, así como informar sobre disponibilidad, y PQRs?				1		0,75			
4	Se tienen planes de mitigación de Reincidencia de Problemas, así como un registro de Diagnósticos y Causas?				1		0,75			
5	Se cuenta con autorización y validación de usuarios, que asegure las políticas de gestión del servicio y de seguridad definidas?				1		0,75			
6	Se cuenta con un punto único de contacto entre el proveedor de servicios y el usuario, en el cual se se configuran y activan servicios?				1		0,75			
7	Se cuenta con una estructura técnica dedicada al soporte y gestión de la infraestructura?				1		0,75			
8	Se cuenta con una estructura centralizada o distribuida que realiza control de las actividades diarias de gestión de servicios?				1		0,75			
9	Se cuenta con la herramienta para dar soporte y disponibilidad de las aplicaciones que soportan el ciclo de vida del negocio?			1			0,5			
10	Se tienen claras las mediciones a realizar, que estén alineadas con la estrategia del negocio?				1		0,75	20%	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO	0,75
11	Se cuenta con sistemas de información que procesen los datos necesarios para las mediciones?				1		0,75			
12	Se cuenta con las matrices de información de indicadores que informen sobre los logros y planes de acción?				1		0,75			
13	Se tienen establecidas roles de gestión separados para ventas, operaciones y administración?				1		0,75	40%	GESTIÓN DE LA RELACION CON PROVEEDORES	0,69
14	Se tiene desarrollada una cadena de comunicaciones?				1		0,75			
15	Se tienen protocolos de comunicación por niveles?				1		0,75			
16	Se tiene un programa de gestión de desempeño?				1		0,75			
17	Se tiene desarrollo de procesos que promuevan la continuidad?			1			0,5			
18	Se tiene un modelo de compensación por el logro de resultados estratégicos?				1		0,75			
19	Se cuenta con una estructura de gestión por niveles?				1		0,75			
20	Se cuenta con procesos de control de cambios sobre contratos?			1			0,5			
21	Se cuenta con protocolo de finalización de contratos?				1		0,75			
Total Que										0,72

10.7. Resultados Entrevista Eficiencia Operativa

EFECTIVIDAD DEL COMO											
RANGOS	ESTRUCTURA			ECO&M		CULO	SEGUIMIENTO Y CONTROL		RELACION PROVEEDORES		
1(0%-25%)	Descentralizada y Jerarquica			No sigue un Patron Regular		Control descentralizado	No se cuenta con Inventario de Planes de Mejoramiento		Modelo de pago por actividad		
2(25%-50%)	Centralizada y Jerarquica			MOVISTAR	UNE	Gestion de tickets Automatizada	Se tienen los planes Inventariados		UNE	MOVISTAR	
				Sigue un Patron Regular					Modelo de pago por resultados		
3(50%-75%)	MOVISTAR	CLARO	UNE	CLARO		UNE	UNE		CLARO		
	Matricial			Ejerce un supervision Focalizada		Gestion de Cumplimiento de Citas	Tiene las funciones monitoreadas y Medidas		Modelo de Incentivos por resultados estrategicos		
4(75%-100%)	Matricial x Macroprocesos y Proyectos			Buenas practicas implementadas y automatizadas		MOVISTAR	CLARO	MOVISTAR	CLARO	Participacion de Contratistas en la estrategia de negocio	
						Aseguramiento de Satisfaccion con el Servicio		Orientacion al Cliente			

10.8. Resultados Entrevista Gobernabilidad Operativa

GOBERNABILIDAD DE LA OPERACIÓN									
RANGOS	OPERACIÓN DEL SERVICIO			MEJORAMIENTO CONTINUO			GESTION DE LA RELACION		
1(0%-25%)	No cuenta con un sistema de Gestion de Tickets			No cuenta con un Sistema de Medicion Regular			No se tienen roles de gestion seaprados		
2(25%-50%)	CLARO			Sigue un Patron Regular en la Medicion de KPIs			Se cuenta con Estructura de Gestion de Proveedores		
	Cuenta con Gestion de Tickets								
3(50%-75%)	MOVISTAR	UNE		MOVISTAR	CLARO	UNE	MOVISTAR	CLARO	UNE
	Funciones monitoreadas y medidas			Sistema Automatizado de medicion de KPIs			Programa de Gestion del Desempeño		
4(75%-100%)	Orientacion al Cliente			Buenas practicas Implementadas y Automatizadas			Procesos continuidad de Negocio		

10.9. Análisis Grafico Ejes de Eficiencia Operativa Vs Gobernabilidad Operativa

MATRIZ DE IMPACTO SOBRE PROCESOS OPERATIVOS										
										MACROPROCESOS
EFECTIVIDAD DEL COMO	> 90%									CCLO
	> 75%									VESTED OUTSOURCING
	> 60%									ESTRUCTURA
	> 45%									OPERACIÓN CAMPO
	> 30%									SEGUIMIENTO Y CONTROL
	> 15%									
		PROCESOS RECIENTES	FORMALIZA PRACTICA	MONITOREO Y EVALUACION	MADURA					
GOBERNABILIDAD DE LA OPERACION										
MACROPROCESOS	OPERACIÓN DEL SERVICIO			MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO			GESTION DE PROVEEDORES			
MACROPROCESOS		MOVISTAR		CLARO		UNE		MEDIA DEL SECTOR		
		Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes	Macroproceso	Ejes			
CCLO		0,79		0,86		0,64				
VESTED OUTSOURCING		0,58		0,75		0,42				
ESTRUCTURA		0,60	0,61	0,58	0,66	0,45	0,44		0,57	
OPERACIÓN CAMPO		0,10		0,20		0,10				
SEGUIMIENTO Y CONTROL		0,94		0,72		0,58				
OPERACIÓN DEL SERVICIO		0,72		0,36		0,72				
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO		0,75	0,72	0,58	0,47	0,67	0,67		0,62	
GESTION DE PROVEEDORES		0,69		0,53		0,61				

10.10. Resultados Experto 1: Roberto Borrero

Rendimiento Actual del sistema	Mediciones de Satisfacción					oct-11	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR	RESULTADO VALIDACION
	Satisfacción con la Instalación	Satisfacción con la Solución de un problema	Satisfacción con el tiempo de Asignación de Visitas	Satisfacción con el Cumplimiento de la Cita Acordada	Índice de Satisfacción Q3 2011			
	92%	81%	85%	87%	84%			
Modelo Propuesto							Total	
	Ponderación	NO CONTRIBUYE	SEDA POR HECHO	POCO CONTRIBUYE	CONTRIBUYE	INNOVADOR Y CONTRIBUYE		
		20%	40%	60%	80%	100%		
Considera ud que los Enfoques de Valor Compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento; que son los pilares del modelo, aseguran una contribucion que permite lograr los objetivos del proyecto?	8%					1,00		8%
Considera ud que la metodología empleada para el logro del mapa de Procesos y Subprocesos, a partir de estandares y buenas practicas, permite el logro de los objetivos del proyecto?	8%				1,00			6%
En cuanto a la Arquitectura del modelo, considera ud que esta es funcional y permite el logro del Objetivo del Proyecto?	8%				1,00			6%
Considera ud que la Estructura de Gestion Humana planteada en el modelo, asegura el adecuado desempeño en la ejecucion de las operaciones, que contribuyen a la satisfaccion del cliente?	8%				1,00			6%
La Definición, Medición y Comunicación de SLAs orientados a Satisfacción Cliente como parte fundamental del Modelo, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso.	8%				1,00			6%
Tener una Gestion Centralizada de Eventos y Tickets mediante herramientas de automatizacion como un Contact Center, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso	8%				1,00			6%
Que nivel de contribucion a la persepcion de satisfaccion del cliente, considera usted que aportan las Mediciones frecuentes de Desempeño de Contratistas.	8%				1,00			6%
Que aporte genera el Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas, que trabaja paralelo con la operación en los procesos de mejoramiento continuo	8%					1,00		8%
De acuerdo a su Criterio, considera que tener una Vision Compartida con Proveedores, como base de Contrato, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente	8%					1,00		8%
Asegurar el Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento antes de salir a ejecutar las operaciones, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final	5%					1,00		5%
Realizar el Control y medicion de Satisfaccion via telefonica con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico que esta en el hogar del cliente, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final	5%					1,00		5%
Conocer la trazabilidad, no solo de los tecnicos en campo sino tambien del Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager, donse se asignen requerimientos automaticamente de acuerdo a su ubicación geografica y a la evolucion de su evento actual, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente	5%					1,00		5%
Contar con un contrato que tiene Penalizaciones por incumplimiento de SLAs e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente	5%			1,00				3%
Asegurar que la Relacion con Proveedores sea abierta, suficientemente clara y a tiempo en la gestion de requerimientos y eliminar ambigüedades, considerar ud que es base para una buena ejecución de trabajos que aporta a la satisfaccion del cliente?	5%					1,00		5%
Tener una Estructura Matricial Orientada a Procesos, donde se tengan responsables por procesos macro, subprocesos y actividades de impacto y que genera mayor focalizacion de recursos en la ejecucion de las operaciones, considera ud que esto aporta significativamente a la satisfaccion del cliente?	5%					1,00		5%
contar con una Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios, que asegure el recurso suficiente para atender la promesa hacia los clientes, es fundamental para la contribucion en el mejoramiento de la satisfaccion del cliente?	3%				1,00			2%
Total	100%	0%	0%	3%	39%	46%	88%	

10.11. Resultados Experto 2: Carlos Mario Guevara

Rendimiento Actual del sistema	Mediciones de Satisfaccion					oct-11	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR						RESULTADO VALIDACION
	Satisfaccion con la Instalacion	Satisfaccion con la Solucion de un problema	Satisfaccion con el tiempo de Atencion de Visitas	Satisfaccion con el Cumplimiento de la Cita Acordada	Indice de Satisfaccion Q3 2011		Ponderación	NO CONTRIBUYE	SEDA POR HECHO	POCO CONTRIBUYE	CONTRIBUYE	INNOVADOR Y CONTRIBUYE	
	92%	81%	85%	87%	84%			20%	40%	60%	80%	100%	
Modelo Propuesto						Total							
Considera ud que los Enfoques de Valor Compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento, que son los pilares del modelo, aseguran una contribucion que permite lograr los objetivos del proyecto?						8%					1,00		6%
Considera ud que la metoología empleada para el logro del mapa de Procesos y Subprocesos, a partir de estandares y buenas practicas, permite el logro de los objetivos del proyecto?						8%					1,00		6%
En cuanto a la Arquitectura del modelo, considera ud que esta es funcional y permite el logro del Objetivo del Proyecto?						8%						1,00	8%
Considera ud que la Estructura de Gestion Humana planteada en el modelo, asegura el adecuado desempeño en la ejecucion de las operaciones, que contribuyen a la satisfaccion del cliente?						8%					1,00		6%
La Definición, Medicion y Comunicación de SLAs orientados a Satisfaccion Cliente como parte fundamental del Modelo, de acuerdo a su criterio que rango de calificacion considera usted tiene este proceso.						8%						1,00	8%
Tener una Gestion Centralizada de Eventos y Tickets mediante herramientas de automatizacion como un Contact Center, de acuerdo a su criterio que rango de calificacion considera usted tiene este proceso						8%						1,00	8%
Que nivel de contribucion a la percepcion de satisfaccion del cliente, considera usted que aportan las Mediciones frecuentes de Desempeño de Contratistas.						8%						1,00	8%
Que aporte genera el Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas, que trabaja paralelo con la operación en los procesos de mejoramiento continuo						8%						1,00	8%
De acuerdo a su Criterio, considera que tener una Vision Compartida con Proveedores, como base de Contrato, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente						8%						1,00	8%
Asegurar el Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento antes de salir a ejecutar las operaciones, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final						5%						1,00	5%
Realizar el Control y medicion de Satisfaccion via telefonica con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico que esta en el hogar del cliente, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final						5%						1,00	5%
Conocer la trazabilidad, no solo de los tecnicos en campo sino tambien del Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager, donse se asignen requerimientos automaticamente de acuerdo a su ubicacion geografica y a la evolucion de su evento actual, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente						5%						1,00	5%
Contar con un contrato que tiene Penalizaciones por incumplimiento de SLAs e Incentivos por Resultados Estrategicos de Negocio, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente						5%						1,00	5%
Asegurar que la Relacion con Proveedores sea abierta, suficientemente clara y a tiempo en la gestion de requerimientos y eliminar ambigüedades, cosiderar ud que es base para una buena ejecución de trabajos que aporta a la satisfaccion del cliente?						5%					1,00		4%
Tener una Estructura Matricial Orientada a Procesos, donde se tengan responsables por procesos macro, subprocesos y actividades de impacto y que genera mayor focalizacion de recursos en la ejecucion de las operaciones, considera ud que esto aporta significativamente a la satisfaccion del cliente?						5%					1,00		4%
Contar con una Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios, que asegure el recurso suficiente para atender la promesa hacia los clientes, es fundamental para la contribucion en el mejoramiento de la satisfaccion del cliente?						3%						1,00	3%
Total						100%	0%	0%	0%	26%	68%	94%	

10.12. Resultados Experto 3: Juan Carlos Sanchez

Rendimiento Actual del sistema	Mediciones de Satisfacción					oct-11	METRICA DE MEDICION DE EXPERTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MODELO DE GESTION DE OPERACIONES, EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN EL HOGAR	RESULTADO VALIDACION
	Satisfacción con la Instalación	Satisfacción con la Solución de un problema	Satisfacción con el tiempo de Abigancion de Visitas	Satisfacción con el Cumplimiento de la Cira Acordada	Indice de Satisfacción Q3 2011			
	92%	81%	85%	87%	84%			
Modelo Propuesto							Total	
							Ponderación	
							NO CONTRIBUYE	
							SEDA POR HECHO	
							POCO CONTRIBUYE	
							CONTRIBUYE	
							INNOVADOR Y CONTRIBUYE	
							20%	40%
							60%	80%
							1,00	1,00
Considera ud que los Enfoques de Valor Compartido, Operación del Servicio y Aseguramiento; que son los pilares del modelo, aseguran una contribucion que permite lograr los objetivos del proyecto?							8%	6%
Considera ud que la metoologia empleada para el logro del mapa de Procesos y Subprocesos, a partir de estandares y buenas practicas, permite el logro de los objetivos del proyecto?							8%	6%
En cuanto a la Arquitectura del modelo, considera ud que esta es funcional y permite el logro del Objetivo del Proyecto?							8%	6%
Considera ud que la Estructura de Gestion Humana planteada en el modelo, asegura el adecuado desempeño en la ejecucion de las operaciones, que contribuyen a la satisfaccion del cliente?							8%	8%
La Definición, Medicion y Comunicación de SLAs orientados a Satisfacción Cliente como parte fundamental del Modelo, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso.							8%	6%
Tener una Gestion Centralizada de Eventos y Tickets mediante herramientas de automatizacion como un Contact Center, de acuerdo a su criterio que rango de calificación considera usted tiene este proceso							8%	8%
Que nivel de contribucion a la persepcion de satisfaccion del cliente, considera usted que aportan las Mediciones frecuentes de Desempeño de Contratistas.							8%	6%
Que aporte genera el Equipo de Aseguramiento de solucion de Problemas, que trabaja paralelo con la operación en los procesos de mejoramiento continuo							8%	6%
De acuerdo a su Criterio, considera que tener una Vision Compartida con Proveedores, como base de Contrato, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente							8%	6%
Asegurar el Alistamiento de Recursos, Herramientas, Materiales, Certificación de conocimiento antes de salir a ejecutar las operaciones, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final							5%	4%
Realizar el Control y medicion de Satisfacción via telefonica con el Cliente, Antes de liberar recurso técnico que esta en el hogar del cliente, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente final							5%	5%
Conocer la trazabilidad, no solo de los tecnicos en campo sino tambien del Equipo de Supervision en Campo con WorkForce Manager, donse se asignen requerimientos automaticamente de acuerdo a su ubicación geografica y a la evolucion de su evento actual, que rango de contribucion aporta para la satisfaccion del cliente							5%	5%
Contar con un contrato que tiene Penalizaciones por incumplimiento de SLAs e Incentivos por Resultados Estratégicos de Negocio, que aporte genera sobre la satisfaccion final del cliente							5%	4%
Asegurar que la Relacion con Proveedores sea abierta, suficientemente clara y a tiempo en la gestion de requerimientos y eliminar ambigüedades, cosiderar ud que es base para una buena ejecución de trabajos que aporta a la satisfaccion del cliente?							5%	4%
Tener una Estructura Matricial Orientada a Procesos, donde se tengan responsables por procesos macro, subprocesos y actividades de impacto y que genera mayor focalizacion de recursos en la ejecución de las operaciones, considera ud que esto aporta significativamente a la satisfaccion del cliente?							5%	4%
Contar con una Gestion de Capacidades Orientadas a Tiempos de Respuesta y Cumplimiento Horarios, que asegure el recurso suficiente para atender la promesa hacia los clientes, es fundamental para la contribucion en el mejoramiento de la satisfaccion del cliente?							3%	2%
Total							100%	85%

11. Capítulo 9 – Bibliografía

- [1] Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (1 de Marzo de 2012). *Colombia TIC Vive Digital*. Recuperado el 1 de Abril de 2012, de <http://www.yobiplus.com/colombiatic/index.php/novedades/81-boletin-trimestral-de-las-tic-cuarto-trimestre-de-2011>
- [2] Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (1 de Marzo de 2012). *Estadísticas del sector TICs*. Recuperado el 1 de Abril de 2012, de <http://www.yobiplus.com/colombiatic/estadisticas/stats.php?s=1&pres=port>
- [3] Compañía-1, G. d. (6 de Febrero de 2012). *Procesos Operativos de Impacto en el NSU*. (S. Restrepo, Entrevistador)
- [4] Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (1 de Marzo de 2012). *Estadísticas del sector TICs*. Recuperado el 1 de Abril de 2012, de <http://www.yobiplus.com/colombiatic/estadisticas/stats.php?s=6>
- [5] TM Forum. (s.f.). Recuperado el 4 de Abril de 2012, de Business Process Framework (eTOM): <http://www.tmforum.org/FrameworkRelease12/13063/home.html>
- [6] Gerente Técnico, C.-1., jefe Tecnico, C.-2., & Gerente Comercial, C.-3. (Junio-Septiembre de 2011). *Usos de gobierno Corporativo*. (S. Restrepo, Entrevistador)

- [7] Limited, T. A. (s.f.). *Best Management Practice ITIL*. Recuperado el 4 de Abril de 2012, de <http://www.itil-officialsite.com>
- [8] International Organization for Standardization (ISO) and the International Electrotechnical Commission (IEC). (2008). *ISO/IEC 38500 Corporate governance of information technology*.
- [9] Vitasek, K., Crawford, J. (., Nyden, J. (., & Kawamoto, K. (. (2011). *The Vested outsourcing Manual*. New York: Palgrave MacMillan.
- [10] Rodriguez Pulecio, L., & Benjumea, A. M. (2012). *Metodología para diseñar y Gestionar Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) entre clientes de servicios de conectividad y sus proveedores, alineados con los objetivos estratégicos de la organización*. Cali.
- [11] Rodriguez, N. (2008). ITIL-Mejores Practicas. *CINTEL* , 46.
- [12] Kate Vitasek, M. L. (2010). Vested Outsourcing A Better Way to Structure Outsourcing Contracts. *International Association for Contract and Commercial Management (IACCM)* , 16.
- [13] LEGIS. (2012). Como enfocarse en el Core de su Negocio, Tecnologia. Ed 27. *Revista de Outsourcing* , 25-28.
- [14] Society of Cable Telecommunications Engineers. (2010). *SCTE, Society of Cable Telecommunications Engineers*. Recuperado el 2 de octubre de 2012, de <http://www.scte.org/certification>
- [15] Linstone H., T. M. (1975). *The Delphi Method, Techniques and Applications*. New Jersey: Addison-Wesley.
- [16] IT Governance Institute. (2007). *Cobit 4.1*. Rolling Meadows, IL 60008 EE.UU.: IT Governance Institute.