

# **Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTOM)<sup>TM</sup>**

## **El Marco de Procesos de Negocios**

*Para la Industria de Servicios de la Información y de las  
Comunicaciones*



**GB921**

*TM Forum Versión/Aprobada 3.0*

*Junio 2002*

## Aviso

El TeleManagement Forum ("TM Forum"), se ha esforzado por asegurar que el contenido de este documento sea lo más preciso. No obstante, debido a la inherente complejidad en la concepción y puesta en ejecución de programas y sistemas, el Foro no se responsabiliza por errores u omisiones o por lo que resulte del uso de este documento. Bajo ninguna circunstancia el TM Forum será responsable por daños directos o indirectos o por costos o pérdidas que resulten del uso de esta especificación. El usuario de esta especificación asumirá por completo el riesgo de diseñar o implementar productos conforme a esta especificación. Este documento podría estar sujeto a derechos de patente por parte de uno o más miembros del TM Forum, en conformidad con el acuerdo de Derechos de Propiedad Intelectual entre el TM Forum y sus miembros, al igual que por no-miembros del TM Forum.

Este documento está protegido por derechos de autor, detentados por el TM Forum, y su reproducción se autoriza siempre y cuando se reconozca la autoría del TM Forum.

Para petición de informes, dirigirse a la oficina del TM Forum:

1201 Mt. Kemble Avenue  
Morristown, NJ 07960 USA  
Tel No. +1 973 425 1900  
Fax No. +1 973 425 1515  
TM Forum SitioWeb: [www.tmforum.org](http://www.tmforum.org)

## **Nota sobre esta Traducción de la Versión Original en Inglés del documento GB921v.3.0**

La versión oficial del presente documento fue elaborada en el idioma inglés. Este documento ha sido traducido al ESPAÑOL por TELCOREMANCE ([www.telcoremance.org](http://www.telcoremance.org)) para comodidad de los lectores hispanohablantes. El TeleManagement Forum no se hace responsable por esta traducción ni por las imprecisiones o malentendidos que podrían suscitarse en el presente documento, en la medida en que se concederá fiabilidad a esta versión en el idioma ESPAÑOL en sustitución de la versión oficial original, presentada en el idioma inglés.

Este es una traducción completa de todo el documento GB921v.3.0, que incluye asimismo la traducción de diagramas, figuras y tablas como aparecen en la versión original en el idioma inglés. Se excluye únicamente la traducción de los Acrónimos del Mapa de Operaciones Telecom Mejorado, los cuales figuran al final del presente documento, por no considerarse conveniente su traducción.

## Reconocimientos

### Mapa Operaciones Telecom mejorado eTOM™ El Marco de Procesos de Negocios Publicación 3.0 Colaboradores

---

Esta publicación del Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTOM)™, a saber, el Marco de Proceso de Negocios Versión 3.0, es el resultado de esfuerzos combinados por parte de un amplio grupo de individuos pertenecientes a distintas corporaciones a través del mundo. Más notable es, sin embargo, la participación de numerosos proveedores de servicios. Los conocimientos y el compromiso a la hora de hacer aportaciones y participar en discusiones son aquí grandemente apreciados. El equipo de base, listado a continuación con un asterisco que precede a sus nombres, empleó un tiempo significativo y tuvo una gran participación en la realización de esta obra. Los principales colaboradores del programa de trabajo, incluyendo aquellos que estuvieron involucrados en la publicación de las versiones previas 1.0 y 2.0/2.5/2.7, son:

- \*Enrico Ronco, Telecom Italia Lab, Jefe del Equipo eTOM
- \*Peter Hockett, Acterna
- David Milham, BT PLC
- Hilary Small, Casewise
- Gwen Terrell, Cisco Systems
- Ray Barton, EFTIA
- Rick Denton, El Paso Global Systems
- Vijay Sathuluri, El Paso Global Systems
- Christian Lecerf, France Telecom
- \*Jane Hall, Fraunhofer Fokus
- \*Johan Vandenberghe, Lucent Technologies
- \*Helena Pechaver Starc, Siebel
- \*Veli Kokkonen, Sonera
- \*Don Batorsky, Telcordia Technologies
- Arlene Tewel, Telecom Management Consulting Group
- Geoffrey Bloss, Telecom Management Consulting Group
- Kelly Bloss, Telecom Management Consulting Group
- \*Michael Richter, Telstra
- Per Baacke, T-Nova Deutsche Telekom
- Francis Anderson, Tivoli Systems

- \*Debbie Deland, TM Forum
- \*Mike Kelly, TM Forum
- Rafael Zapiain, TM Forum
- Steve Cumming, Aliant (Canada)
- Viviane Cohen, Amdocs
- Helmut Schindlwick, Casewise
- Michael Andersen, Clarity International
- Holly Berk, El Paso Global Networks
- Frederique Corbel, France Telecom
- Masajoshi Ejiri, Fujitsu
- Menno van den Burg, KPN
- Pete Stringer, Qinetiq
- Richard Deininger, Marconi
- Michael Harris, Sprint and Metamor
- Kazumi Kuwabara, NTT Comware
- Kengo Nomura, NTT Comware
- Martin Huddleston, QinetiQ
- Ann Stephens, Telstra
- Grant Erickson, Telstra
- Peter Sambell, Telstra
- Bobby Pope, Wilcom
- Karen Shepherd, TM Forum
- SLA/QoS Management Team

También son aquí grandemente apreciadas las valiosas aportaciones, comentarios y críticas direccionales por parte de las siguientes personas:

- Carlton Hall, AT&T
- John Strassner, Intelliden
- Thomas Thekathala, JT Ventures
- Morris Flory, Lucent Technologies
- Keith Willetts, Mandarin Associates
- Kirk Shrewsbury, MCI Worldcom
- Marta Turnbull, Qwest
- Leif Hoaglund, RHK
- Roland Di Gregorio, Swisscom
- Sandro Mazziotta, Swisscom
- Charlie Byrne, Telcordia Technologies

- Beth Adams, former TM Forum CEO
- Jim Warner, TM Forum

Agradecemos en particular a Enrico Ronco, de Telecom Italia Lab, cuyo amable y firme liderazgo fue un factor clave para lograr la oportuna realización tanto de esta publicación como de la versión inicial de evaluación.

El equipo está siempre en espera de aportaciones continuas y participación en los trabajos en curso que se realizan sobre el eTOM. Gracias por hacer del Mapa de Operaciones Telecom (TOM), y en breve del Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTOM), el modelo por excelencia de la industria Telecom y de los procesos de negocios de los Servicios de Información.

Aviso: los Reconocimientos por el desarrollo de las diversas versiones del TOM original son incluidos en forma de apéndice.

## Acerca del Telemanagement Forum

El TeleManagement Forum es un consorcio internacional de proveedores de servicios de comunicaciones y sus suministradores. Su misión es ayudar a los proveedores de servicios y operadores de red para que automaticen sus procesos de negocios de manera rentable y oportuna. Específicamente, el trabajo del TM Forum incluye:

- *Establecer una dirección operacional en forma de procesos de negocios*
- *Concordar en cuanto a la información que necesita fluir de un proceso de actividad a otro*
- *Identificar un entorno de sistemas realistas para dar soporte a la interconexión de sistemas de soporte operacionales.*
- *Permitir el desarrollo de un mercado y productos reales para integrar y automatizar los procesos de operaciones de la industria de las telecomunicaciones.*

Los miembros del TM Forum incluyen proveedores de servicios, operadores de red y suministradores de equipo y software para la industria de las telecomunicaciones. Con esa combinación de compradores y proveedores de sistemas de soporte operacionales, el TM Forum está en condiciones de lograr resultados en forma pragmática que conlleven a las ofertas de productos (por parte de compañías miembros) al igual que a especificaciones escritas.

## Acerca de este documento

Este es un manual del TM Forum. El formato/manual es utilizado, por ejemplo, cuando el documento expone una parte 'fundamental' del enfoque del TM Forum para automatizar los procesos de negocios.

### *Aviso Importante:*

*Esta publicación del eTOM es la versión aprobada del TM Forum. Representa una concordancia global desde el más alto nivel del Marco de Procesos de Negocios hasta un nivel de funcionamiento detallado. Partiendo de esta base sólida, el reto a la vista para el TM Forum y sus miembros es el de desarrollar más niveles de descomposición de procesos, flujos de procesos y grupos de información, lo que incluye enlace con el sistema NGOSS y los datos de esta aplicación.*

## Ciclo de Vida del Documento

El Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTOM) <sup>TM</sup>, es decir, el Marco de Procesos de Negocios para la Industria de Servicios de la Información y de las Comunicaciones, se hace público como Versión Aprobada del TMF Publicación 3.0 y con número de Manual 921. El TeleManagement Forum ("TM Forum") espera seguir desarrollando estos trabajos con base en:

- *Mayor investigación y alineación con el funcionamiento de otros procesos intersectoriales*
- *Significativos comentarios y aportaciones de los miembros*
- *Coordinar el trabajo con otros equipos del TM Forum, incluyendo el Equipo de Sistemas y el Equipo de Datos e Información Compartida*
- *Trabajo adicional para proveer descomposiciones y flujos de procesos adicionales*

El Mapa de Operaciones Telecom mejorado, que en lo sucesivo se denominará Marco de Procesos de Negocios del TM Forum, o simplemente eTOM, sustituye al Mapa de Operaciones Telecom del TM Forum (TOM), GB910 Versión 2.1.

El eTOM es una empresa significativa para los miembros. Para proseguir con las metas fijadas, es de suma importancia que se recoja un intercambio de información proactivo y constante. El eTOM está siendo operado y utilizado por un número significativo de proveedores de servicios a nivel mundial. Ellos esperan a su vez que un número creciente de proveedores de servicios, alentados por el modelo eTOM, participen y contribuyan en su desarrollo más a fondo. Esta publicación del eTOM ha sido aprobada para representar el marco de procesos de negocios global para ser utilizado por los proveedores de servicios. Esta versión captura las descomposiciones de los procesos de la empresa desde el más alto nivel conceptual hasta el nivel de funcionamiento.

Todos los documentos aprobados por el TM Forum (al igual que todos aquellos que fueron aprobados previamente por el TMF) han sido sometidos a una formal revisión y a un proceso de



aprobación. El Equipo de Gestión Estratégica del TM Forum, dirigido por el Presidente del TM Forum, aprobó este documento, y subsecuentemente los Miembros del TM Forum votaron por su publicación en tanto que Versión Aprobada.

Este documento seguirá sometido a un control de cambios. Este tipo de documento puede considerarse un “documento viviente”, que captura y comunica los conocimientos, enfoques y prácticas actuales. Se realizarán actualizaciones adicionales en razón del trabajo detallado en curso en el TM Forum y en la industria.

Se alienta a los individuos y las compañías que no son miembros del TM Forum para que aporten comentarios sobre este documento. No obstante, para que estos últimos puedan ser considerados, una renuncia de derechos de copyright debidamente firmada deberá presentarse ante las instancias del TM Forum en conformidad con los derechos de propiedad intelectual. Para obtener esta forma, favor de contactar al TM Forum.

## **Validez del Documento**

---

Esta versión del Marco de Procesos de Negocios eTOM puede considerarse válida hasta que sea actualizada o reemplazada.

## **Cómo obtener una copia**

---

Una copia electrónica del Marco de Procesos de Negocios eTOM puede descargarse en el sitio Web del TM Forum (<http://www.tmforum.org>). Si alguna persona desea una versión impresa de este documento, favor de ordenarlo a través del sitio Web del TM Forum o contactar la oficina del TM Forum +1 973 425-1900.

## **Para aportar comentarios a este documento**

---

Los comentarios deberán hacerse por escrito y dirigidos a los contactos listados a continuación para ser revisados junto con el equipo de proyecto. Favor de enviar sus comentarios y aportaciones a:

Enrico Ronco, Telecom Italia Lab  
Responsable del Equipo eTOM  
[Enrico.Ronco@tilab.com](mailto:Enrico.Ronco@tilab.com)

Mike Kelly, eTOM Jefe de Soporte  
[mkelly@tmforum.org](mailto:mkelly@tmforum.org)

Sea específico. Considere como si estuviese en un equipo que está tratando de producir un solo documento a través del proceso de evaluación de numerosos comentarios. Sabremos apreciar las aportaciones específicas significativas. Buscamos más aportaciones que 'discursos prolíficos'; sin embargo, una ayuda estructural y en la redacción del documento serán bienvenidas si se obtiene con ello una mayor claridad.

## Antecedentes del Documento

Versión	Fecha	Objetivo
TOM Versión de Evaluación 1.0	10/98	Versión de Evaluación presentada al público para comentarios Reemplaza el Modelo de Procesos de Negocios Gestión del Servicio
TOM Versión de Evaluación 1.1	4/99	Actualizar la Versión de Evaluación Pública para ser comentada por los miembros y trabajo realizado para validar las entradas/salidas de los diagramas. Reemplaza al TOM 1.0
TOM Versión de Evaluación 2.0	11/99	Actualizar la Publicación exclusiva para Miembros y para Aprobación de Éstos TOM 1.1 Actualizaciones de los Comentarios y Observaciones del Público y de los Miembros Actualizaciones de entradas/salidas de diagramas Revisiones significativas y reescrituras para mayor claridad y fácil lectura Actualización del Lenguaje para que incluya la IP, la telefonía móvil y los inalámbricos Introducción a la dirección e-business Indicación de la Nota de Aplicación del 3 TOM en Apéndice: -GIA -Gestión del Rendimiento de los Móviles/Inalámbricos, Gestión del Acuerdo sobre la Itinerancia y Gestión de Fraudes -Desarrollo y Reestructuración de Procesos Etapas de Metodología Simples Reemplaza al TOM 1.1
TOM Versión 2.1	3/00	Aprobada por Miembros Algunas actualizaciones en la redacción Algunas actualizaciones y correcciones en arañas o diagramas Reemplaza la Versión de Evaluación 2.0
eTOM Versión de Evaluación 1.0	5/01	Primera Publicación del documento Marco de Procesos de Negocios eTOM con conceptos eTOM, integración eBusiness, descomposiciones de procesos Gestión de la Relación Cliente y flujos de procesos Gestión de Pedidos con descomposiciones de procesos de los Niveles 1 y 2 y descripciones para cada proceso de Nivel 1

Versión	Fecha	Objetivo
eTOM Versión de Evaluación 2.0	10/01	Segunda publicación del documento Marco de Procesos de Negocios eTOM con una extensión de la estructura eTOM, que incluye Estrategia y Compromiso, Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y del Producto, y Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones, al igual que las descomposiciones de procesos de los Niveles 1 y 2 y descripciones para cada zona de procesos.
eTOM Versión de Evaluación 2.5	12/01	Publicada para Evaluación Pública con alguna reorganización de capítulos y cambios menores en el contenido en relación con la versión v2.0
eTOM Versión 2.6	03/02	Publicada con cambios menores en el contenido en relación con la v2.5 para reflejar los comentarios recibidos
eTOM Versión 2.7	04/02	Formato para ser publicado conforme al voto de aprobación de los miembros y que lleva por nombre completo "Mapa de Operaciones Telecom mejorado (eTOM)"
eTOM Versión 3.0	05/02	Publicada como un documento aprobado por el TM Forum, con actualizaciones menores para reflejar los comentarios recibidos. Los cambios incluyen alineación del diagrama y nombramiento del texto.

## Resumen de Cambios en esta Versión

Esta versión del Marco de Procesos de Negocios eTOM adopta el nombre completo de "Mapa de Operaciones Telecom mejorado", abreviado dentro del documento por "eTOM". También incluye algunos cambios menores en el contenido en relación con las versiones 2x, para reflejar los comentarios recibidos y mejoras en la redacción.

## Expectativas de Futuras Añadiduras

El Marco de Procesos de Negocios eTOM es un documento viviente que ha generado grandes expectativas por parte de los miembros para su desarrollo continuo. El eTOM se extenderá mediante la publicación de documentos Apéndice por separado que tratarán de más detalles de proceso durante el 2002 y posteriormente. Las actualizaciones y agregados al eTOM incluirán:

- *Aportaciones significativas y continuas, comentarios y discusiones por parte de los miembros del TM Forum.*
- *Enlace con otros trabajos de procesos que se realizan en la industria.*
- *Enlace con el trabajo del NGOSS del TM Forum, particularmente con el que se efectúa en el área del Equipo de Sistemas y el Equipo de Datos e Información Compartida.*

- *Aportaciones y trabajo de procesos a través de la puesta en aplicación de la experiencia de los equipos del TM Forum, especialmente los proyectos catalizadores.*
- *Trabajo continuo para desarrollar más descomposiciones de procesos, flujos e interacción con aplicaciones de sistemas y datos.*
- *Énfasis creciente en el uso del Marco de Procesos de Negocios eTOM como una herramienta para analizar flujos de procesos, y su conexión con la operación OSS del mundo real*

## Empleo de Fuentes

---

Son pocos los tipos de fuente o estilos que se aplican en este documento. Las dos fuentes fundamentales utilizadas son:

- *Itálicas y/o **negritas** para resaltar.*

## Referencias

### Documentos Fuente o Documentos Asociados

El eTOM utilizaba originalmente el Mapa de Operaciones Telecom Versión 2.1 como su base. La siguiente Lista de Referencia provee información sobre este documento y otros documentos y libros que han contribuido al desarrollo del Marco de Procesos de Negocios eTOM del TM Forum.

### Lista de Referencia

1. Telecom Operations Map, TMF, GB910, Evaluation Version 2.1
2. ITU-T TMN Recommendation M.3400 (TMN Management Functions, ITU-T, 4/97), M.3010 (Principles for a telecommunication management network, ITU-T), M.3200 (TMN Management Services, ITU-T, 1996) and Related Recommendations
3. GR-2869-CORE, Telcordia Technologies Generic Requirements for Operations Based Telecommunications Management Network (TMN) Architecture
4. The e-Process Edge, Peter Keen and Mark McDonald, Osborne/McGraw-Hill, 2000
5. e-Strategy: Pure and Simple, Michel Robert and Bernard Racine, McGraw-Hill, 2001
6. e-Business 2.0: Roadmap for Success, Ravi Kalakota and Marcia Robinson, Addison-Wesley, 2001
7. NGOSS: Development and Integration Methodology, TMF, TR 127

# Índice de Materias

**AVISO.....II**

**NOTA SOBRE ESTA TRADUCCIÓN DE LA VERSIÓN ORIGINAL EN INGLÉS DEL DOCUMENTO GB921V.3.0 ..... III**

**RECONOCIMIENTOS..... IV**

MAPA OPERACIONES TELECOM MEJORADO eTOM™ EL MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS PUBLICACIÓN 3.0 COLABORADORES.. IV

**ACERCA DEL TELEMAGEMENT FORUM.....VII**

**ACERCA DE ESTE DOCUMENTO ..... VIII**

CICLO DE VIDA DEL DOCUMENTO ..... VIII

VALIDEZ DEL DOCUMENTO ..... IX

CÓMO OBTENER UNA COPIA ..... IX

PARA APORTAR COMENTARIOS A ESTE DOCUMENTO..... IX

ANTECEDENTES DEL DOCUMENTO..... X

RESUMEN DE CAMBIOS EN ESTA VERSIÓN ..... XI

EXPECTATIVAS DE FUTURAS AÑADIDURAS ..... XI

EMPLEO DE FUENTES ..... XII

**REFERENCIAS..... XIII**

DOCUMENTOS FUENTE O DOCUMENTOS ASOCIADOS ..... XIII

LISTA DE REFERENCIA ..... XIII

**ÍNDICE DE MATERIAS ..... XIV**

**ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....XX**

**PREFACIO.....XXII**

RELACIÓN CON ACTIVIDADES DE ESTANDARIZACIÓN ..... XXII

EL ENFOQUE TM FORUM: NGOSS ..... XXII

MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS eTOM..... XXIV

**CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN AL MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS ETOM..... 1**

PROPÓSITO DEL MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS ..... 1

Define una Terminología Común..... 3

Herramienta de Consenso..... 3

¿QUÉ ES EL eTOM? ..... 4

ANTECEDENTES DEL TOM..... 7

MANTENIENDO LAS FUERZAS DEL TOM EN EL eTOM ..... 9

¿POR QUÉ CAMBIAR AL eTOM?..... 9

EL eTOM ES MÁS QUE UN DOCUMENTO ..... 10

LECTORES BUSCADOS..... 11

**CAPÍTULO 2 – ETOM CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA ..... 13**

ETOM CONCEPTOS.....	13
<i>Conceptos de Negocios</i> .....	13
<i>Marco eTOM y Conceptos de Implementación de Procesos</i> .....	15
<i>Conceptos de Flujo de Proceso</i> .....	17
<b>CAPÍTULO 3 – MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS ETOM .....</b>	<b>19</b>
ETOM: EL MARCO DE LA EMPRESA .....	19
VISIÓN DEL ETOM POR UN DIRECTOR GENERAL.....	23
PROCESOS DE OPERACIONES ETOM .....	24
<i>Agrupaciones Verticales de los Procesos Operaciones “OPS”</i> .....	24
<i>Agrupaciones Horizontales de Procesos “OPS”</i> .....	27
ETOM PROCESOS ESTRATEGIA, INFRAESTRUCTURA Y PRODUCTO .....	31
<i>Agrupaciones Verticales de los Procesos “SIP”</i> .....	31
<i>Agrupaciones Horizontales de Procesos “SIP”</i> .....	34
ETOM PROCESOS GESTIÓN DE LA EMPRESA .....	36
VISIÓN DE LA ARQUITECTURA DE MODELOS DE PROCESOS .....	37
RESUMEN .....	38
<b>CAPÍTULO 4 – DESCOMPOSICIONES DE PROCESOS DE NIVEL 2 CON DESCRIPCIONES BREVES (Y SOPORTANDO EL NIVEL 3) .....</b>	<b>39</b>
VISTA DE CONJUNTO .....	39
<i>Procesos Operaciones</i> .....	40
<i>Procesos Suministro (Fulfillment F)</i> .....	40
<i>Procesos de Aseguramiento (A)</i> .....	41
<i>Procesos Facturación (Billing B)</i> .....	42
<i>Procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (OSR)</i> .....	43
<i>Procesos Gestión de la Relación Cliente (GRC)</i> .....	43
<i>Gestión de la Relación Cliente Descripciones de Procesos de Nivel 2</i> .....	44
<i>Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso (CRM – OSR)</i> .....	44
<i>Puesta en Marcha de Operaciones GRC (CRM - OSR)</i> .....	44
<i>Gestión de Ventas y Canales (CRM - OSR)</i> .....	45
<i>Gestión de la Interfase Cliente (CRM - FAB)</i> .....	45
<i>Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing (CRM - F)</i> .....	45
<i>Ventas (CRM - F)</i> .....	46
<i>Gestión de Pedidos (CRM - F)</i> .....	46
<i>Gestión de Incidentes (CRM - A)</i> .....	46
<i>Calidad del Servicio al Cliente/ Gestión del Contrato de Nivel de Servicio (CRM - A)</i> .....	46
<i>Gestión de la Facturación y de los Pagos (CRM - B)</i> .....	47
<i>Retención y Fidelización (CRM - FAB)</i> .....	47
<i>Procesos Gestión del Servicio y Operaciones (SM&amp;O)</i> .....	47
<i>Gestión del Servicio y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	48
<i>Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso (SM&amp;O - OSR)</i> .....	48
<i>Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones (SM&amp;O - OSR)</i> .....	48
<i>Configuración y Activación del Servicio (SM&amp;O - F)</i> .....	49
<i>Gestión de Incidentes en el Servicio (SM&amp;O - A)</i> .....	49
<i>Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting (SM&amp;O - A)</i> .....	49
<i>Tarificación del Servicio y de Pedimentos Específicos (SM&amp;O - B)</i> .....	49
<i>Procesos Gestión de Recursos y Operaciones (RM&amp;O)</i> .....	50
<i>Gestión de Recursos y Operaciones Descripciones de Procesos de Nivel 2</i> .....	50
<i>Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso (RM&amp;O - OSR)</i> .....	50
<i>Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones (RM&amp;O - OSR)</i> .....	50
<i>Aprovisionamiento y Asignación de Recursos para la Petición de Servicio (RM&amp;O - F)</i> .....	51
<i>Gestión de Incidentes Relativos a los Recursos (RM&amp;O - A)</i> .....	51
<i>Análisis de la Calidad de los Recursos, Intervención y Reporting (RM&amp;O - A)</i> .....	51
<i>Colecta de Datos de Recursos, Análisis y Control (RM&amp;O - AB)</i> .....	51
<i>Procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado (S/PRM)</i> .....	52

<i>Gestión de la Relación Proveedor/Asociado Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	52
<i>Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación P/A y Gestión del Proceso (S/PRM - OSR)</i> .....	52
<i>Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A (S/PRM - OSR)</i> .....	53
<i>Adquisiciones Proveedor/Asociado (S/PRM - F)</i> .....	53
<i>Gestión de Órdenes de Compra P/A (S/PRM - F)</i> .....	53
<i>Gestión y Reporting de Incidentes P/A (S/PRM - A)</i> .....	54
<i>Gestión de la Prestación P/A (S/PRM - A)</i> .....	54
<i>Gestión de la Facturación y de los Convenios P/A (S/PRM - B)</i> .....	54
<i>Gestión de la Interfase Proveedor/Asociado (S/PRM - FAB)</i> .....	54
<b>PROCESOS ESTRATEGIA, INFRAESTRUCTURA Y PRODUCTO</b> .....	55
<i>Procesos Estrategia y Compromiso (SC)</i> .....	55
<i>Procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura (ILM)</i> .....	56
<i>Procesos Gestión del Ciclo de Vida del Producto (PLM)</i> .....	56
<i>Procesos Marketing y Gestión de la Oferta (M&amp;OM)</i> .....	57
<i>Marketing y Gestión de la Oferta Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	57
<i>Estrategia y Política de Mercado (M&amp;OM - SC)</i> .....	57
<i>Estrategia de Cartera del Producto y de la Oferta, Política y Planificación (M&amp;OM - SC)</i> .....	57
<i>Planificación y Compromiso Comercial de los Productos y de la Oferta (M&amp;OM - SC)</i> .....	58
<i>Capacidad de Despliegue de la Oferta y de los Productos (M&amp;OM - ILM)</i> .....	58
<i>Capacidad de Despliegue del Marketing (M&amp;OM - ILM)</i> .....	58
<i>Capacidad de Despliegue de la GRC (M&amp;OM - ILM)</i> .....	58
<i>Desarrollo y Retiro de Productos (M&amp;OM - PLM)</i> .....	59
<i>Desarrollo de Ventas y Canales (M&amp;OM - PLM)</i> .....	59
<i>Comunicaciones y Promociones de Marketing (M&amp;OM - PLM)</i> .....	59
<i>Evaluación del Comportamiento del Producto, del Marketing y del Cliente (M&amp;OM - PLM)</i> .....	60
<i>Procesos Gestión y Desarrollo del Servicio (SD&amp;M)</i> .....	60
<i>Gestión y Desarrollo del Servicio (SD&amp;M) Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	61
<i>Estrategia y Política del Servicio (SD&amp;M - SC)</i> .....	61
<i>Planificación y Prestación del Servicio (SD&amp;M - SC)</i> .....	61
<i>Capacidad de Despliegue del Servicio y de las Operaciones (SD&amp;M - ILM)</i> .....	61
<i>Desarrollo y Retiro de Servicios (SD&amp;M - PLM)</i> .....	61
<i>Evaluación de la Prestación del Servicio (SD&amp;M - PLM)</i> .....	62
<i>Procesos Gestión y Desarrollo de Recursos (RD&amp;M)</i> .....	62
<i>Gestión y Desarrollo de Recursos Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	62
<i>Estrategia y Política de los Recursos y de la Tecnología (RD&amp;M - SC)</i> .....	62
<i>Planificación y Compromiso de Recursos y Tecnología (RD&amp;M - SC)</i> .....	62
<i>Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones (RD&amp;M - ILM)</i> .....	63
<i>Desarrollo de Recursos (RD&amp;M - PLM)</i> .....	63
<i>Evaluación de la Prestación de los Recursos (RD&amp;M - PLM)</i> .....	63
<i>Procesos Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M)</i> .....	64
<i>Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	64
<i>Estrategia y Política de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M - SC)</i> .....	64
<i>Planificación e Implicación de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M - SC)</i> .....	64
<i>Capacidad, Disponibilidad de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M - ILM)</i> .....	64
<i>Gestión del Cambio y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M - PLM)</i> .....	65
<i>Evaluación del Comportamiento de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&amp;M - PLM)</i> .....	65
<b>PROCESOS GESTIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	65
<i>Procesos Estrategia y Planificación de Empresa (S&amp;EP)</i> .....	65
<i>Estrategia y Planificación de Empresa Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	66
<i>Estrategia y Planificación Comercial (S&amp;EP- EM)</i> .....	66
<i>Gestión del Desarrollo de los Negocios de la Empresa (S&amp;EP- EM)</i> .....	66
<i>Planificación de la Arquitectura de la Empresa (S&amp;EP- EM)</i> .....	67
<i>Gestión y Planificación de la Coordinación de las Unidades Comerciales de la Empresa (S&amp;EP- EM)</i> .....	67
<i>Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	69
<i>Gestión de la Comercialización de la Marca (BM&amp;A - EM)</i> .....	69
<i>Análisis y Estudio de Mercado (BM&amp;A - EM)</i> .....	69



<i>Publicidad (BM&amp;A - EM)</i> .....	69
<i>Procesos Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI (EQPIA)</i> .....	70
<i>Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	71
<i>Gestión de la Arquitectura del Proceso y Soporte a su Puesta en Marcha (EQPIA - EM)</i> .....	71
<i>Estrategia y Planificación de los Sistemas de Información (EQPIA - EM)</i> .....	71
<i>Gestión de la Calidad de la Empresa (EQPIA - EM)</i> .....	71
<i>Gestión de Conocimientos (EQPIA - EM)</i> .....	71
<i>Procesos Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología, Nivel 2 (R&amp;DTA)</i> .....	72
<i>Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	72
<i>Investigación y Desarrollo ID (R&amp;DTA - EM)</i> .....	72
<i>Adquisición de Tecnología (R&amp;DTA - EM)</i> .....	73
<i>Procesos Gestión de Finanzas y de Activos (F&amp;AM)</i> .....	73
<i>Gestión de Finanzas y de Activos Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	74
<i>Gestión de Finanzas (F&amp;AM - EM)</i> .....	74
<i>Gestión de Bienes Raíces (F&amp;AM - EM)</i> .....	74
<i>Gestión del Suministro de Bienes y Servicios de la Empresa (F&amp;AM - EM)</i> .....	74
<i>Procesos Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa (S&amp;ER)</i> .....	74
<i>Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	75
<i>Gestión de las Relaciones Públicas y de las Relaciones Comunitarias (S&amp;ER - EM)</i> .....	75
<i>Gestión de las Relaciones con los Accionistas de la Empresa (S&amp;ER - EM)</i> .....	75
<i>Gestión de la Regulación de la Empresa (S&amp;ER - EM)</i> .....	75
<i>Gestión Jurídica de la Empresa (S&amp;ER - EM)</i> .....	76
<i>Procesos Gestión de Recursos Humanos (HR)</i> .....	76
<i>Gestión de Recursos Humanos Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	77
<i>Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos (HR - EM)</i> .....	77
<i>Estrategia de la Fuerza Laboral (HR - EM)</i> .....	77
<i>Desarrollo de la Fuerza Laboral (HR - EM)</i> .....	77
<i>Gestión de las Relaciones Laborales y del Personal (HR - EM)</i> .....	78
<i>Procesos Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Sinistros (DRS&amp;F)</i> .....	78
<i>Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Sinistros Descripciones de Procesos Nivel 2</i> .....	79
<i>Recuperación de Sinistros y Planes de Contingencia (DRS&amp;F - EM)</i> .....	79
<i>Gestión de la Seguridad (DRS&amp;F - EM)</i> .....	79
<i>Gestión de Fraudes (DRS&amp;F - EM)</i> .....	80
<b>PUESTA EN MARCHA Y SOPORTE DE LAS OPERACIONES NIVEL 3 DESCOMPOSICIONES DE PROCESOS CON BREVES DESCRIPCIONES</b> .....	80
<i>Procesos Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso (CRM – OSR)</i> .....	81
<i>Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	81
<i>Procesos Gestión de Ventas y Canales (CRM – OSR)</i> .....	81
<i>Gestión de Ventas y Canales Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	82
<i>Gestión de Ventas (CRM – OSR)</i> .....	82
<i>Gestión de Canales (CRM – OSR)</i> .....	82
<i>Procesos Puesta en Marcha de las Operaciones GRC (CRM – OSR)</i> .....	82
<i>Gestión de Campañas de Marketing (CRM – OSR)</i> .....	83
<i>Soporte a la Interfase Cliente (CRM – OSR)</i> .....	83
<i>Puesta en Marcha del Procesamiento de Pedidos (CRM – OSR)</i> .....	83
<i>Puesta en Marcha de la Gestión de Incidentes (CRM – OSR)</i> .....	84
<i>Puesta en Marcha del Soporte a la Facturación (CRM – OSR)</i> .....	84
<i>Puesta en Marcha de la Retención y Fidelización (CRM – OSR)</i> .....	84
<i>Procesos Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso (SM&amp;O – OSR)</i> .....	85
<i>Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	85
<i>Procesos Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones (SM&amp;O – OSR)</i> .....	85
<i>Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	86
<i>Pre-Provisionamiento del Servicio (SM&amp;O – OSR)</i> .....	86
<i>Gestión del Inventario del Servicio (SM&amp;O – OSR)</i> .....	86
<i>Mantenimiento y Reparación del Servicio (SM&amp;O – OSR)</i> .....	86
<i>Gestión de la Calidad del Servicio (SM&amp;O – OSR)</i> .....	86
<i>Tarificación del Servicio y Gestión de la Utilización (SM&amp;O – OSR)</i> .....	87

<i>Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso (RM&amp;O – OSR)</i> .....	87
<i>Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	87
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte y Organización del Personal (RM&amp;O – OSR)</i> .....	87
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte a las Instalaciones del Centro de Trabajo (RM&amp;O – OSR)</i> .....	88
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte a los Sistemas Operativos y a las Comunicaciones (RM&amp;O – OSR)</i> .....	88
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Gestión de Proyecto (RM&amp;O – OSR)</i> .....	88
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Monitoreo y Control de los Costos Operacionales (RM&amp;O – OSR)</i> .....	88
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/ Monitoreo y Control del Proceso (RM&amp;O – OSR)</i> .....	89
<i>Gestión de Recursos y Operaciones/Gestión y Rendimiento de la Calidad (RM&amp;O – OSR)</i> .....	89
<i>Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones (RM&amp;O OSR)</i> .....	89
<i>Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	90
<i>Instalación y Disponibilidad de Recursos para el Servicio (RM&amp;O – OSR)</i> .....	90
<i>Gestión del Inventario de Recursos (RM&amp;O – OSR)</i> .....	90
<i>Mantenimiento y Reparación del Recurso (RM&amp;O – OSR)</i> .....	90
<i>Gestión de la Calidad del Recurso (RM&amp;O – OSR)</i> .....	91
<i>Gestión de los Datos de Recursos (RM&amp;O – OSR)</i> .....	91
<i>Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso (S/PRM – OSR)</i> .....	91
<i>Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	92
<i>Procesos Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A (S/PRM – OSR)</i> .....	92
<i>Puesta en Marcha de la Gestión de la Relación P/A Descripciones de Procesos Nivel 3</i> .....	92
<i>Soporte a la Interfase Gestión de la Relación P/A (S/PRM – OSR)</i> .....	92
<i>Actualización y Disponibilidad de los Contratos P/A (S/PRM – OSR)</i> .....	93
<i>Puesta en Marcha de las Órdenes de Compra P/A (S/PRM – OSR)</i> .....	93
<i>Gestión y Notificación de Incidentes Proveedor/Asociado (S/PRM – OSR)</i> .....	93
<i>Puesta en Marcha de la Gestión Cuentas por Pagar y Convenios P/A (S/PRM – OSR)</i> .....	93
<b>eTOM VISTA COMPLETA DE PROCESOS DE NIVEL 2</b> .....	94
<b>CAPÍTULO 5 – EMPRESA EBUSINESS DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS</b> .....	<b>95</b>
¿POR QUÉ EL HACER NEGOCIOS PARECE MÁS DIFÍCIL? .....	95
ENTORNO EBUSINESS .....	96
¿QUÉ ES UNA EMPRESA EBUSINESS?.....	98
ESTRATEGIA EBUSINESS Y MODELOS DE NEGOCIOS DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS .....	98
CONSENSO DEL ÉXITO DEL EBUSINESS .....	101
LOS PROCESOS EBUSINESS SON DIFERENTES .....	102
CONDUCTORES DE NEGOCIOS ICSP (PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIONES).....	104
EL RETO DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIONES .....	104
<i>La importancia del servicio</i> .....	106
<i>Vinculando objetivos y necesidades</i> .....	107
<i>Marcos de Procesos de Negocios</i> .....	108
<b>CAPÍTULO 6 – ETOM EL MODELO DEL CONTEXTO DE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS</b> .....	<b>109</b>
INTRODUCCIÓN .....	109
EL MODELO DE REFERENCIA DE LAS RELACIONES DE NEGOCIOS TOM .....	109
UN MODELO DE REFERENCIA EBUSINESS .....	110
EL MODELO DEL CONTEXTO DE RELACIONES DE NEGOCIOS ETOM .....	112
<i>Relaciones</i> .....	116
<i>Un Ejemplo</i> .....	118
RESUMEN .....	119
<b>CAPÍTULO 7 – CONCEPTOS DE FLUJOS DE PROCESO DE EXTREMO A EXTREMO</b> .....	<b>120</b>
FLUJOS DE PROCESO eTOM.....	120
PROCESOS OPERACIONES.....	122
PROCESOS, ESTRATEGIA, INFRAESTRUCTURA Y PRODUCTO .....	124

**CAPÍTULO 8 – EJEMPLOS DE FLUJOS DE PROCESO DE EXTREMO A EXTREMO DE LA ZONA OPERACIONES .....125**

**CAPÍTULO 9 – EJEMPLOS DE FLUJOS DE PROCESO SIP.....126**

**CAPÍTULO 10 – UTILIZACIÓN DEL MARCO DE PROCESOS DE NEGOCIOS ETOM.....127**

    PERSPECTIVA GENERAL..... 127

**ANEXO A – TERMINOLOGÍA Y GLOSARIO DE ACRÓNIMOS.....128**

    TERMINOLOGÍA..... 128

    ACRÓNIMOS DEL MAPA DE OPERACIONES TELECOM MEJORADO..... 135

**APÉNDICE 1 – ESTÁNDARES O DIRECTRICES ASOCIADOS.....137**

**APÉNDICE 2 – METODOLOGÍA DE PROCESOS ETOM .....138**

**APÉNDICE 3 – DEL TOM AL ETOM COMPARACIÓN DE CAPÍTULO .....139**

**APÉNDICE 4 – DEL TOM AL ETOM CAMBIOS EN LOS NOMBRES DE LOS PROCESOS .....141**

**APÉNDICE 5 – RECONOCIMIENTOS DEL TOM.....150**

    TOM 2.1 ..... 150

    TOM 2.0..... 151

    TOM 1.0..... 151

# Índice de Figuras y Tablas

Figura P. 1: Marco de Procesos NGOSS del TM Forum ..... xxiii

Figura 1.1: eTOM Marco de Procesos de Negocios—Procesos de Nivel 0..... 5

Figura 1.2: eTOM Marco de Procesos de Negocios—Procesos de Nivel 1..... 6

Figura 1.3: Mapa de Operaciones Telecom, Modelo de Procesos de Negocios..... 8

Figura 3.1: Estructura Conceptual del Marco de Procesos de Negocios eTOM..... 20

Figura 3.2: eTOM Vista Nivel 0 de las Agrupaciones de Procesos de Nivel 1 ..... 24

Figura 3.3: eTOM Agrupaciones Verticales de los Procesos OPS ..... 25

Figura 3.4: Agrupaciones de Procesos Funcionales OPS del eTOM ..... 27

Figura 3.5: eTOM Agrupaciones Verticales de Procesos SIP ..... 32

Figura 3.6: eTOM Agrupaciones de Procesos Funcionales SIP ..... 34

Figura 4.1: Procesos Suministro Nivel 2..... 40

Figura 4.3: Procesos Facturación Nivel 2 ..... 42

Figura 4.4: Procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones Nivel 2..... 43

Figura 4.5: Procesos Gestión de la Relación Cliente Nivel 2 ..... 43

Figura 4.6: Procesos Gestión del Servicio y Operaciones Nivel 2 ..... 47

Figura 4.7: Procesos Gestión de Recursos y Operaciones Nivel 2 ..... 50

Figura 4.8: Procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado Nivel 2 ..... 52

Figura 4.9: Procesos Estrategia y Compromiso Nivel 2 ..... 55

Figura 4.10: Procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura Nivel 2 ..... 56

Figura 4.11: Procesos Gestión del Ciclo de Vida del Producto Nivel 2..... 56

Figura 4.12: Procesos Marketing y Gestión de la Oferta Nivel 2..... 57

Figura 4.13: Procesos Gestión y Desarrollo del Servicio Nivel 2 ..... 60

Figura 4.14: Procesos Gestión y Desarrollo de Recursos Nivel 2 ..... 62

Figura 4.15: Procesos Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento Nivel 2..... 64

Figura 4.16: Procesos Estrategia y Planificación de Empresa Nivel 2..... 65

Figura 4.17: Procesos Gestión de la Comercialización de la Marca,  
Estudio de Mercado y Publicidad Nivel 2 ..... 68

Figura 4.18: Procesos Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura  
y Planificación de la TI Nivel 2 ..... 70

Figura 4.19: Procesos Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología Nivel 2 ..... 72

Figura 4.20: Procesos Gestión de Finanzas y de Activos Nivel 2..... 73

<b>Figura 4.21: Procesos Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa Nivel 2 .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 4.22: Procesos Gestión de Recursos Humanos Nivel 2 .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 4.23: Procesos Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros Nivel 2 .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 4.24: Procesos Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso Nivel 3 .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 4.25: Procesos Gestión de Ventas y Canales Nivel 3 .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 4.26: Procesos Puesta en Marcha de la GRC Nivel 3 .....</b>	<b>82</b>
<b>Puesta en Marcha de la GRC Descripciones de Procesos Nivel 3 .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 4.27: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso Nivel 3 .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 4.28: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones Nivel 3 .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 4.29: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso Nivel 3 .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 4.30: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones Nivel 3 .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 4.31: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso Nivel 3 .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 4.32: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de la Relación P/A Nivel 3 .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 4.33: eTOM Vista de Procesos de Nivel 2 .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 5.1: Potencialidades de Negocios Posibilitadas por Internet y Tecnologías Asociadas...</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 5.2: Enfoque de Modelo de Negocios—Expectativas Cambiantes .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 5.3: ‘100 Años de Sucesos’ Múltiples están Colisionando .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 5.4: Los Servicios en la Industria ICS (Servicios de la Información y de las Comunicaciones) se están Multiplicando .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 6.1: Modelo de Referencia de Relaciones de Negocios TOM .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 6.2: La Red de Valor eBusiness .....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 6.3: El Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM .....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 6.4: Relaciones de un Proveedor de Servicios que utilizan el Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios y el Marco de Procesos de Negocios .....</b>	<b>117</b>
<b>Figura 6.5: Un Panorama de Negocios del “Equipo de Suministro del Servicio Móvil del TM Forum” .....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 7.1: Descomposición de los Procesos Operaciones de Extremo a Extremo .....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 7.2: Flujos de Proceso de Extremo a Extremo y Flujos Continuos FAB .....</b>	<b>123</b>

## Prefacio

### **Relación con Actividades de Estandarización**

---

En principio, se tienen expectativas para que la mayor parte de las infraestructuras de gestión sobre las que se construirán los sistemas estén basadas en interfases estándar. Relacionar necesidades comerciales o de negocios con estándares disponibles o necesarios es un objetivo primordial del TM Forum en aras de promover un enfoque basado en estándares para la gestión de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. En donde es aplicable, el TM Forum emplea estándares de la industria en su trabajo de promover la aceptación de estándares y minimizar el trabajo redundante. Las personas que participan activamente en la estandarización de la gestión (en el más amplio sentido) encontrarán en el eTOM una herramienta útil que establece un contexto top down o descendente, al nivel empresa y centrado en el cliente, que expone cómo han de funcionar conjuntamente las especificaciones de gestión.

El TM Forum emplea estándares existentes en la medida de lo posible. Como resultado de la experiencia de puesta en aplicación a través de los proyectos catalizadores, el TM Forum provee un intercambio de información proactiva en dirección de los organismos de estandarización apropiados.

### **El Enfoque TM Forum: NGOSS**

---

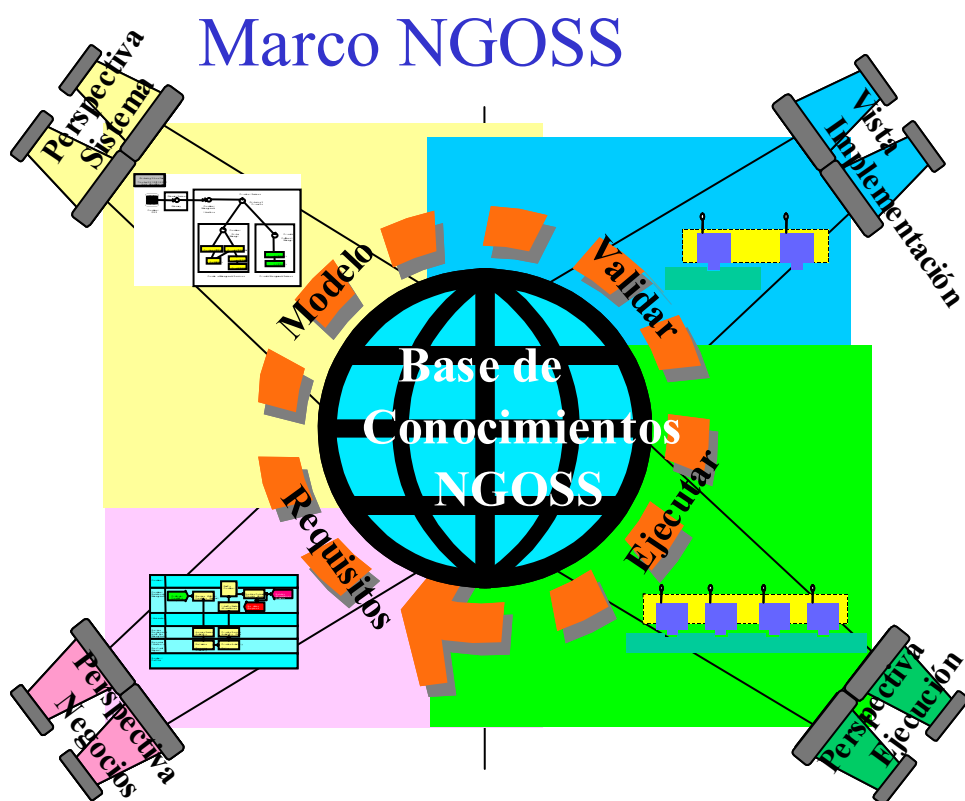
El TM Forum utiliza un enfoque directivo de servicios al cliente y comerciales para llevar a cabo la automatización de procesos de extremo a extremo, empleando para ello programas comerciales de software integrados (COTS). Esta perspectiva permite la disponibilidad del producto, conjuntamente con especificaciones de desarrollo requeridas para producir sistemas de gestión que pueden funcionar de concierto a fin de producir los resultados operacionales que requieren los proveedores de servicios y los operadores de red.

El centro de atención del TM Forum se sitúa en procurar soluciones pragmáticas a los problemas que se presentan en las fases de negocios. Sus programas técnicos, particularmente el programa NGOSS, enfoca la automatización de procesos tanto desde el contexto de negocios como desde el contexto de sistemas. El objetivo clave del NGOSS es hacer de la Ley de Moore una realidad para los Programas o Aplicaciones de Sistemas de Negocios y Operaciones; por ejemplo, reducir el tiempo de acceso al mercado y duplicar la riqueza funcional. El eTOM es un elemento clave de los Servicios del Marco de Negocios del programa NGOSS.

A través del trabajo en el área de marcos de negocios NGOSS, los miembros definen los nuevos procesos de negocios y modelos de necesidades, al igual que los modelos de información de tecnología neutra y los modelos de información de tecnología específica. Además, los modelos de negocios permiten el desarrollo de las especificaciones de la interfase de contrato para la aplicación de negocios y de los elementos sensibles de negocios del Modelo de Datos e Información Compartida (SID). Los proyectos que se encargan de desarrollar los marcos o modelos de negocios pueden ser ya sea proyectos de modelización (centrados en modelos de necesidades e información), proyectos de interfase de contrato y modelo de datos compartidos (con un enfoque sistema a sistema) y proyectos catalizadores (enfocados en la puesta en

aplicación). Asimismo, la actividad de marcos de sistemas se efectúa bajo el auspicio de la dirección del TM Forum para crear un Programa de Software y Sistemas de Operaciones Nueva Generación (NGOSS) que expone de la manera más real los entornos Plug and Play. El NGOSS es impulsado por el trabajo y necesidades de los marcos de negocios para crear una infraestructura de sistemas. Desde una perspectiva de infraestructura de sistemas, incluye el plan de negocios para el Programa de Software y Sistemas de Operaciones Nueva Generación, las necesidades detalladas del NGOSS, el desarrollo del marco del contrato de la aplicación y de la infraestructura en la cual las aplicaciones pueden conectarse y desconectarse. La infraestructura NGOSS está siendo desarrollada como una arquitectura de tecnología neutra junto con arquitecturas de tecnología específica asociadas y selecciones de tecnología.

El trabajo y los esquemas del NGOSS guían los proyectos del TM Forum; p.ej. proyectos que desarrollan las especificaciones de contrato y los proyectos catalizadores (centrados en la puesta en aplicación o implementación). Los proyectos del TM Forum de mayor valor son aquellos que combinan una modelización sólida y el trabajo de especificación, el uso de objetos comunes y contextos o marcos de sistemas y de negocios conforme a una implementación catalizadora.



**Figura P. 1: Marco de Procesos NGOSS del TM Forum**

Figura P.1 se incluye sólo para referencia. El marco y metodología del NGOSS son descritos en otros documentos (ver referencia 8: NGOSS: Development and Integration Methodology, TMF, TR 127). Ahí se muestra el marco global NGOSS, cuyo objetivo es el coordinar los elementos implicados en el desarrollo y exposición de soluciones OSS dentro de una estructura integrada.

La Perspectiva de Negocios, la cual describe el eTOM, provee el piloto para un desarrollo que trabaja “alrededor de la rueda” en el sentido de las agujas del reloj. También se muestran otras vistas o perspectivas, que atañen otros intereses en el proceso de desarrollo. Las necesidades de negocios se traducen en requerimientos del sistema e implementación, lo que eventualmente podría incluir la concepción de una solución operacional para resolver los problemas que planteen los negocios. Lo más importante, esta figura muestra el cierre del circuito que es retroalimentado por las soluciones del mundo real para informar y ayudar en la formulación de las necesidades de



negocios. En el corazón de este marco se sitúa la Base de Conocimientos, que representa un depósito general de información, incluyendo la que concierne a la Perspectiva de Negocios. Mientras se lleva a cabo el desarrollo del modelo de negocios eTOM, su inclusión dentro de esta Base de Conocimientos permite que sea utilizado como una fuente interactiva para requerimientos y necesidades, lo que supone de igual manera que los procesos descompuestos y flujos en el modelo pueden ser directamente vinculados a los componentes de sistema y de implementación que satisfacen las necesidades de procesos de negocios.

## **Marco de Procesos de Negocios eTOM**

El Marco de Procesos de Negocios eTOM hace la función de plano-piloto para la dirección de procesos y de punto de partida para el desarrollo e integración de los Sistemas de Soporte de los Negocios y Sistemas de Soporte de las Operaciones (BSS y OSS respectivamente), y coadyuva igualmente a guiar el trabajo de los miembros del TM Forum a fin de desarrollar soluciones NGOSS. Para los proveedores de servicios, procura un punto de referencia neutro mientras éstos consideran las necesidades de reestructuración de procesos internos, asociaciones, alianzas y acuerdos generales de trabajo con otros proveedores. Para los suministradores, el marco eTOM traza los límites potenciales de los componentes de software, al igual que las funciones requeridas, adiciones y terminaciones que deben soportar los productos. El documento comprende:

- *Una descripción del papel del Marco de Proceso de Negocios eTOM*
- *El contexto eBusiness de los proveedores de servicio y el mayormente complejo Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios requerido*
- *Un marco de procesos de negocios de alto nivel y una explicación de los procesos y subprocesos de una empresa de Proveedor de Servicios según una representación top down o descendente, centrada en el cliente y que describe los procesos de extremo a extremo. Con esta evolución partiendo del TOM, el Marco de Procesos de Negocios eTOM es un modelo empresarial total para los Proveedores de Servicios*
- *Descomposiciones de Proceso de todos los procesos desde la perspectiva conceptual más elevada del marco hasta el nivel de funcionamiento del eTOM y varias descomposiciones escogidas de niveles inferiores dentro del marco*
- *Descripciones seleccionadas de los procesos descompuestos que incluyen la finalidad y descripción del proceso, las reglas de negocios, información de alto nivel y más. Conforme a una base continua, más descomposiciones y flujos serán desarrollados con el objetivo, para el eTOM, de desarrollar todas las descomposiciones de procesos críticas y flujos de procesos. Esto será provisto en forma de Apéndice al documento básico del eTOM.*
- *Cómo puede ponerse en funcionamiento el marco de procesos.*
- *Varios Anexos y Apéndices, lo que incluye terminología y glosarios, al igual que directrices y estándares asociados.*



El marco de operaciones básico continúa siendo estable aun cuando la industria de Servicios de la Información y de las Comunicaciones sigue cambiando, debido en mayor parte a que, a semejanza del Mapa de Operaciones Telecom (TOM), el Marco de Procesos de Negocios eTOM:

- *Emplea un enfoque genérico y de alto nivel*
- *Refleja una gran variedad de vistas de modelos de procesos empresariales y de operaciones*
- *Refleja la forma en que los proveedores de servicios estructuran y hacen funcionar sus negocios*
- *El eTOM es ya ampliamente utilizado*

El eTOM mejora de manera significativa el TOM, el estándar 'de facto' para los procesos operacionales de un Proveedor de Servicios en dirección de la industria de las telecomunicaciones. Se espera, en principio, que el eTOM se convierta en el estándar 'de facto' para los procesos de la empresa, para posibilitar el eBusiness y para operar los procesos de la industria de los Servicios de la Información y de las Comunicaciones.

Para aquellos familiarizados con el TOM, podría ser de utilidad remitirse del TOM al eTOM en su sección Comparación de Capítulo (Apéndice 3). Ahí se listan los cambios en los nombres de los capítulos, los añadidos y las supresiones del TOM al eTOM con una breve nota en cuanto a las razones del cambio.

# Capítulo 1 – Introducción al Marco de Procesos de Negocios eTOM

Como parte de la introducción del Marco de Procesos de Negocios eTOM, este capítulo aborda primeramente la finalidad del Marco de Procesos de Negocios, incluyendo objetivos. Estos objetivos centrales, desarrollados inicialmente para el mapa de Operaciones Telecom (TOM), son igualmente aplicables al eTOM. Así pues, este capítulo expone las razones que impulsaron a la creación del Marco de Procesos de Negocios eTOM y sus detalles específicos. Este capítulo también incluye una breve reseña de cómo utilizar el Marco de Procesos de Negocios eTOM, la cual va dirigida a los lectores buscados. Para aquellos que no están familiarizados con el TOM, se proveen algunos antecedentes del TOM.

La “e” en el “eTOM” significa formalmente “enhanced” (‘mejorado’), pero también puede capturar muchas otras ideas en relación con el Marco de Procesos de Negocios:

- *Enterprise processes (Procesos de Empresa)*
- *eBusiness enabled (eBusiness habilitado)*
- *Expanded (Expandido)*
- *Everything (Todo), Everywhere (Por doquier), Every time (Cada vez)*
- *Etc.*

## Propósito del Marco de Procesos de Negocios

Los proveedores de Servicios siguen requiriendo en forma urgente procesos de operaciones bien automatizados, ya se trate de proveedores titulares del ramo o recién llegados, proveedores de servicios de comunicaciones, proveedores de servicios de aplicaciones, proveedores de servicios de Internet, etc. Los proveedores de servicios enfrentan una competencia cada vez más creciente, un mercado que ha experimentado cambios dramáticos a un ritmo sin precedente, al igual que una industria que vive una etapa de reestructuración significativa. Algunos se esfuerzan en alcanzar un alto crecimiento desde la fase de arranque, otros dan prioridad a la banalización de servicios claves altamente rentables, mientras otros más pretenden desplazarse de un entorno inconsistente, inflexible y que exige un gran esfuerzo, a otro que se centre en forma más óptima en el cliente, en la calidad del servicio, en el costo unitario y en el tiempo de acceso al mercado. Los proveedores de servicios están confrontados actualmente a una realidad: la necesidad de realizar negocios electrónicamente de manera penetrante con socios comerciales, suministradores y clientes mayoristas y minoristas. En lo que respecta a los mercados en constante desarrollo de Móviles/Inalámbricos y Servicios IP, estos proveedores de servicios están concentrados en el rápido aprovisionamiento de nuevos clientes y en dar soporte a los problemas derivados de la calidad del servicio. Sin embargo, todos los proveedores de servicios comparten un punto en común: el impulso intenso de introducir tanto nuevos servicios de valor agregado como mejoras dramáticas en la asistencia y soporte al cliente. De igual forma, sienten una necesidad creciente de llevar a efecto la integración que requiere la actividad de fusiones y adquisiciones, la cual es producto de la tendencia de consolidación que está experimentando la industria actualmente.

Para la amplia variedad de proveedores de servicios y operadores de red, el enfoque principal de la misión del TM Forum está en habilitar la automatización de procesos de extremo a extremo de los Servicios de la Información y de las Comunicaciones a fin de poner en ejecución los procesos de operaciones y de negocios. El TOM —y ahora el eTOM—es el marco o modelo de negocios para llevar a cabo esta misión.

El objetivo del eTOM es seguir estableciendo una visión para la industria en aras de competir exitosamente a través de la implementación de enfoques dirigidos a los procesos de negocios para realizar la gestión de la empresa. Esto supone asegurar la integración entre todos los sistemas vitales de soporte a la empresa que atañen el suministro del servicio y soporte. El foco de atención del documento eTOM reside en los procesos de negocios utilizados por los proveedores de servicios, las asociaciones entre estos procesos, la identificación de interfases, y el uso que múltiples procesos hacen del Cliente, del Servicio, de los Recursos, del Proveedor/Asociado y de otra información. La explotación de la información desde cada rincón de la actividad de negocios será esencial para el éxito en el futuro. En un entorno eBusiness, resultan vitales la automatización para mejorar la ganancia de productividad, el incremento de ingresos y una relación con el cliente más óptima. Quizás nunca antes la automatización de procesos había sido tan determinante para obtener éxito en el mercado. Los objetivos centrales del Marco de Procesos de Negocios radican en seguir consolidando el éxito del TM Forum al establecer:

- *Un marco común de procesos de negocios ‘propio de la industria’.*
- *Definiciones comunes para describir los procesos de un proveedor de servicios.*
- *Concordancia en cuanto a la información básica requerida para llevar a cabo cada proceso, subproceso y actividad de proceso; p.ej. información suficiente de alto nivel para ser empleada como punto de partida para las necesidades de negocios y para el desarrollo de un modelo de información, junto con la satisfacción de estas necesidades por vía de un acuerdo industrial referente a los contratos de aplicaciones de negocios, a los elementos de un modelo de datos compartidos, y al soporte a la infraestructura del sistema y a los productos.*
- *Un marco de procesos para identificar cuáles son los procesos e interfases que requieren mayormente una integración y automatización, y que dependen en mayor grado de un acuerdo industrial.*

Este documento, el Marco de Procesos de Negocios eTOM y su modelización asociada de procesos de negocios, describe los procesos y sus puntos de interconexión que constituyen los flujos de procesos de operaciones del cliente de extremo a extremo de la trilogía FAB (Fulfillment ‘Suministro’, Assurance ‘Aseguramiento’ y Billing, ‘Facturación’), dentro de la zona Operaciones, y del sector SIP (Strategy ‘Estrategia’, Infrastructure ‘Infraestructura’ & Product ‘Producto’). El foco central del eTOM se ubica en los procesos que son específicos a los Servicios de la Información y de las Comunicaciones y a la gestión de tecnologías. No obstante, el modelo ha demostrado ser adecuado para otro tipo de negocios.

Los proveedores de servicios necesitan este modelo común de procesos para que puedan realizar sus negocios en forma eficaz y eficiente con otras entidades y para posibilitar el desarrollo y utilización de programas y aplicaciones de terceros sin tener que recurrir a una personalización de importancia. En un entorno eBusiness, este entendimiento común del proceso resulta primordial para manejar las cada vez más complejas relaciones de negocios en el mercado actual de los servicios de comunicaciones e información. La integración eBusiness entre las empresas parece ser más exitosa a través de una integración a fondo de procesos. El reciente decaimiento de la industria, en relación con las empresas punto com, no viene a reducir el apremio absoluto de la automatización del eBusiness, sino por el contrario,

refuerza la necesidad de capitalizar las oportunidades que ofrece el eBusiness para tener éxito.

No obstante, el eTOM no es sólo un marco de procesos para el ecommerce o el eBusiness, es un modelo que soporta simultáneamente los procesos de negocios tradicionales y que integra a la vez las actividades del eBusiness.

## Define una Terminología Común

El documento eTOM también provee la definición de términos comunes referentes a los procesos de empresa, subprocesos y las actividades que se desarrollan dentro de cada uno de ellos. La terminología común facilita a los proveedores de servicios el negociar con los clientes, con los suministradores de terceros y otros proveedores de servicios. Ver Anexo A para consultar la definición de los acrónimos y terminología del eTOM.

## Herramienta de Consenso

El TM Forum produjo inicialmente el TOM como una herramienta de consenso para discusión y acuerdo entre proveedores de servicios y operadores de red. Su amplio consenso de soporte, que continúa con el eTOM, posibilita:

- *La realización del trabajo enfocado por parte de los equipos del TM Forum a fin de definir detalladamente los requerimientos o necesidades de negocios, los acuerdos de información, los contratos de aplicaciones de negocios y las especificaciones del modelo de datos compartidos (intercambios entre aplicaciones o sistemas) y para revisar estos trabajos completados con objeto de obtener una mayor consistencia*
- *Relacionar necesidades de negocios con estándares disponibles o requeridos*
- *Una perspectiva de procesos común para suministradores de equipo, desarrolladores de aplicaciones e integradores a fin de construir sistemas de gestión combinando desarrollos de terceros e internos*

El resultado anticipado es que los productos adquiridos por proveedores de servicios y operadores de red para la gestión operacional y de negocios de sus redes, tecnologías de información y servicios, se integrarán mejor en su entorno, permitiendo los beneficios de costo de la automatización de principio a fin. Además, una visión común de la industria concerniente a procesos e información facilita la interconexión de procesos operador a operador y operador a suministrador, la cual resulta esencial para un rápido aprovisionamiento del servicio y una óptima gestión de incidentes en un entorno global altamente competitivo. Esta interconexión de procesos es la clave para la gestión de la cadena de aprovisionamiento del eBusiness en particular.

## ¿Qué es el eTOM?

---

El eTOM es un marco o modelo de procesos de negocios que provee los procesos de empresa que requiere un proveedor de servicios. No es un modelo de negocios de un proveedor de servicios. En otras palabras, no trata de los problemas estratégicos o planteamientos tales como cuáles debieran ser los clientes-objetivo de un proveedor de servicios, cuáles son los segmentos de mercado que debiera cubrir un proveedor de servicios, cuál debiera ser la visión, misión, etc. de un proveedor de servicios. Un marco de procesos de negocios constituye una parte del modelo o plan estratégico de negocios de un proveedor de servicios.

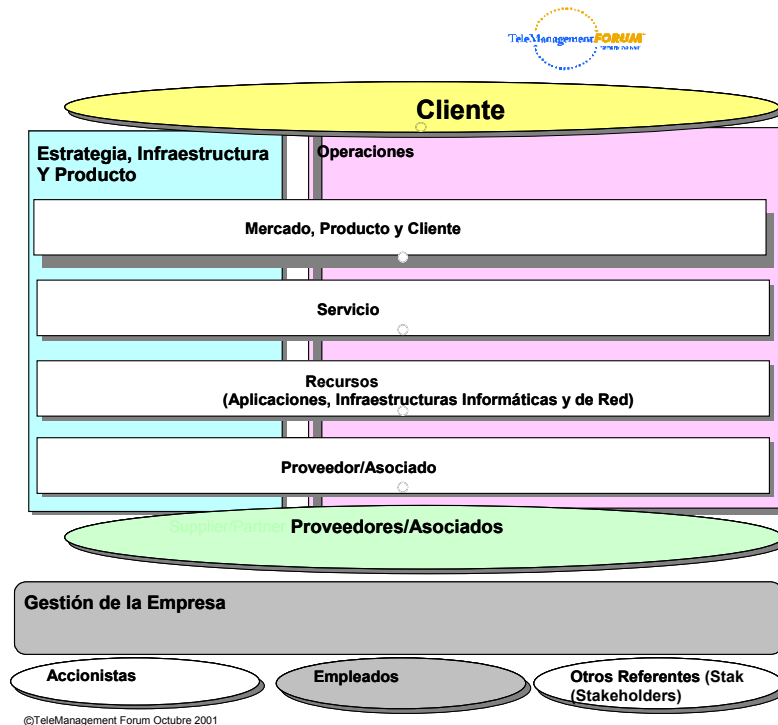
El eTOM Publicación 1.0 fue sacado a luz para dotar a los miembros de una visión de la dirección del trabajo, conforme a la tradición del TM Forum de 'escribe un poco, realiza otro tanto'. El eTOM Publicación 2.0 refleja las aportaciones recibidas por parte de miembros y otros participantes en este primer número, al igual que el trabajo continuo realizado sobre el marco. El objetivo clave del eTOM Publicación 2.0 fue el estabilizar las definiciones de procesos y su jerarquía desde la más alta perspectiva conceptual del eTOM a través de niveles sucesivos de descomposición (descritos como Nivel 0, 1 y 2 en los diagramas del marco de procesos y en el modelo mostrado más adelante). El eTOM Publicación 3.0 presenta ya el Marco de Procesos de Negocios eTOM aprobado por los miembros y que se ajusta a un acuerdo global desde su nivel conceptual más elevado hasta su primer nivel de funcionamiento.

Sin embargo, el eTOM se está desarrollando aún en áreas tales como descomposiciones y flujos de procesos de niveles inferiores. La realimentación constante de la vinculación con los contratos de aplicaciones de negocios NGOSS, con el modelo de datos compartido y con las iniciativas de marcos de sistemas, será utilizada para guiar futuras prioridades de desarrollo. Asimismo, el desarrollar un marco de procesos total es una tarea enorme en relación con el trabajo de procesos, y esta empresa significativa se realizará por etapas según las prioridades de procesos de los miembros y la disponibilidad de recursos de estos últimos.

El eTOM está basado en el Mapa de Operaciones Telecom (TOM). Los antecedentes y fuerzas del TOM que han sido transferidos al eTOM, son discutidos más adelante en este capítulo para aquellos que desean más detalles. El eTOM amplía el TOM para convertirse en un marco total empresarial y aborda las repercusiones e impacto del eBusiness. Aun cuando el eTOM es más complejo que el TOM, en cierta forma es más intuitivo que el TOM por cuanto llena los huecos en terrenos como procesos de gestión de la empresa (p.ej., del tipo corporativo), procesos de marketing, retención del cliente, gestión del proveedor/asociado, etc. Con la necesidad ya a la vista de integrar las oportunidades y necesidades del eBusiness y echar mano de los recursos de Internet para la realización total de los negocios, un enfoque puramente en la gestión de operaciones resulta ya demasiado limitado y sería una fórmula para el fracaso.

Tomando como punto de partida el gran número de revisiones de que ha sido objeto el eTOM, los proveedores de servicios, al igual que integradores de sistemas, proveedores de servicios de aplicaciones y vendedores, han indicado que están trabajando ya con el modelo aun antes de que éste fuese aprobado, por cuanto representa de la forma más precisa su mundo real. Ellos necesitan un modelo estándar de la industria para proveer programas de software y equipo, al igual que para funcionar en conjunto con otros proveedores de servicios en una red cada vez más compleja de relaciones de negocios. Por primera vez en la historia del trabajo de procesos del TeleManagement Forum, los proveedores de servicios han

aportado sus modelos de procesos porque reconocen la necesidad de contar con un marco industrial más amplio que no sólo aborda las operaciones o los procesos de negocios tradicionales. Como ya se mencionó, en el pasado muchos proveedores de servicios adoptaron el TOM como su modelo de procesos fundamental o el estándar con el cual aseguran una consistencia en su operar cotidiano. No obstante, la mayoría subrayó que debían aumentar el TOM a fin de reflejar la integración de los negocios y de un marco empresarial completo. Por ende, ven con muy buenos ojos esta optimización del TOM al eTOM.



**Figura 1.1: eTOM Marco de Procesos de Negocios—Procesos de Nivel 0**

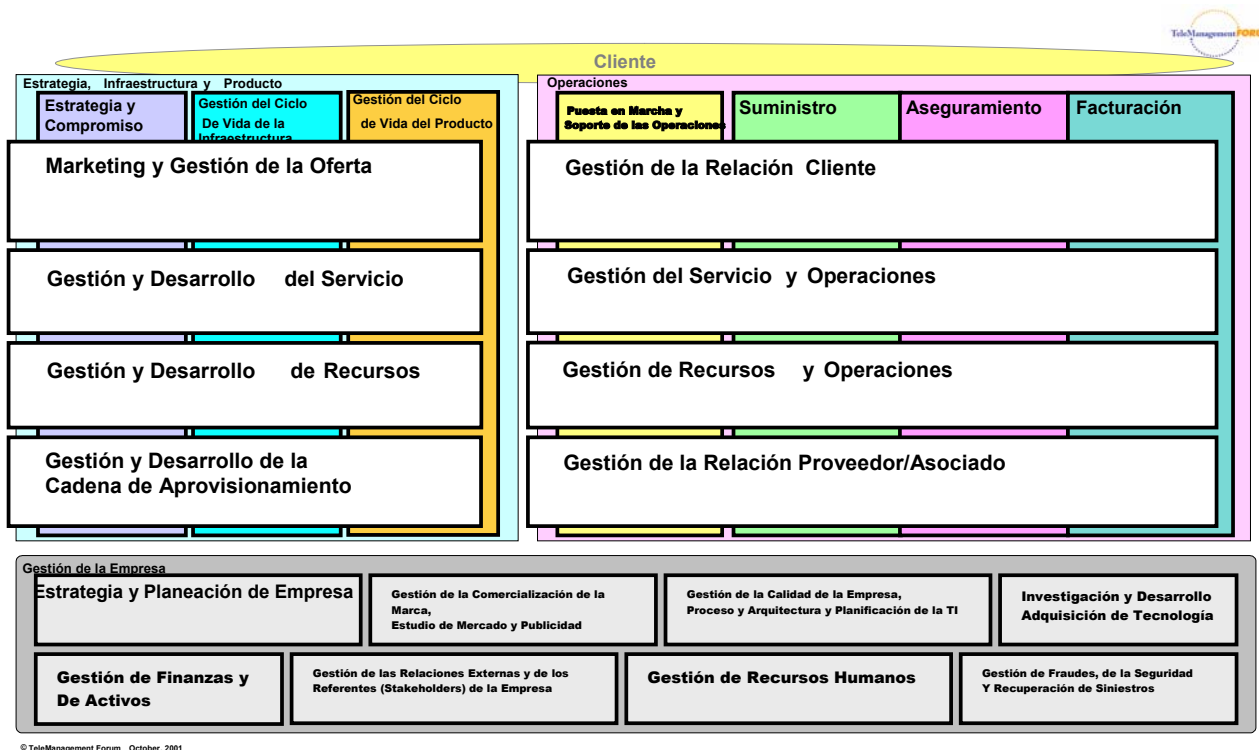
La figura 1.1 muestra la vista conceptual más alta del Marco de Procesos de Negocios eTOM. Esta vista provee un contexto general que separa los procesos de ciclo de vida y estrategia de los procesos de operaciones en dos grandes agrupaciones, percibidas a manera de dos cajas. También separa las áreas funcionales claves en cinco capas horizontales. Además, la Figura 1.1 muestra las entidades internas y externas que interactúan con la empresa.

La Figura 1.2 muestra la vista de Nivel 0 de los procesos de Nivel 1 dentro del marco eTOM. Se considera esta vista como la visión a nivel Director General (Chief Executive Officer View) del marco de procesos empresarial. No obstante, la tendencia generalizada hasta ahora ha sido el trabajar con la Visión de Nivel 1 de los procesos de Nivel 2 por cuanto este detallamiento es necesario para analizar sus negocios. Esta vista es presentada más adelante en el documento en series de diagramas que examinan cada área del marco eTOM.

La Figura 1.2 muestra siete agrupaciones verticales de procesos. Se trata de procesos de extremo a extremo que son requeridos para dar soporte al cliente y manejar los negocios. El foco central del eTOM (como lo fue en el caso del TOM) se halla en los procesos fundamentales de operaciones del cliente como son el Fulfillment o Suministro, Assurance o Aseguramiento y Billing o Facturación (FAB). De igual forma, Puesta en Marcha y Soporte de

las Operaciones (Operations Support & Readiness) se ha diferenciado ahora de los procesos en tiempo real de FAB a fin de centrar más el enfoque en habilitar el soporte y automatización de los procesos FAB; p.ej., soporte inmediato y en línea a clientes. Las verticales Estrategia y Compromiso, al igual que las dos verticales de Gestión del Ciclo de Vida (Infraestructura y Producto), se han separado ahora también, ya que, a diferencia de la zona Operaciones, no dan directamente soporte al cliente, son intrínsecamente diferentes de los procesos de Operaciones y funcionan en diferentes ciclos de tiempo de negocios.

Las agrupaciones horizontales de procesos en la Figura 1.2 distinguen los procesos de operaciones funcionales y otros tipos de procesos funcionales de negocios; p.ej., Marketing versus Ventas, Desarrollo del Servicio versus Configuración del Servicio, etc. Los procesos funcionales de la izquierda (dentro de las agrupaciones verticales de procesos Estrategia y Compromiso, Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y Gestión del Ciclo de Vida del Producto) habilitan, soportan y dirigen el funcionamiento de las agrupaciones verticales de Operaciones.



**Figura 1.2: eTOM Marco de Procesos de Negocios—Procesos de Nivel 1**

Como puede apreciarse en la Figura 1.2, el eTOM realiza las siguientes mejoras al Marco TOM de alto nivel:

- *Expande el campo de acción de todos los procesos de empresa.*
- *Identifica perfectamente los procesos de Marketing debido a su importancia acentuada en el mundo del eBusiness.*
- *Identifica claramente los procesos de Gestión de la Empresa, de tal modo que todos los que operan en una empresa puedan identificar sus procesos críticos para así posibilitar la aceptación del marco de procesos a todo lo largo de la empresa.*



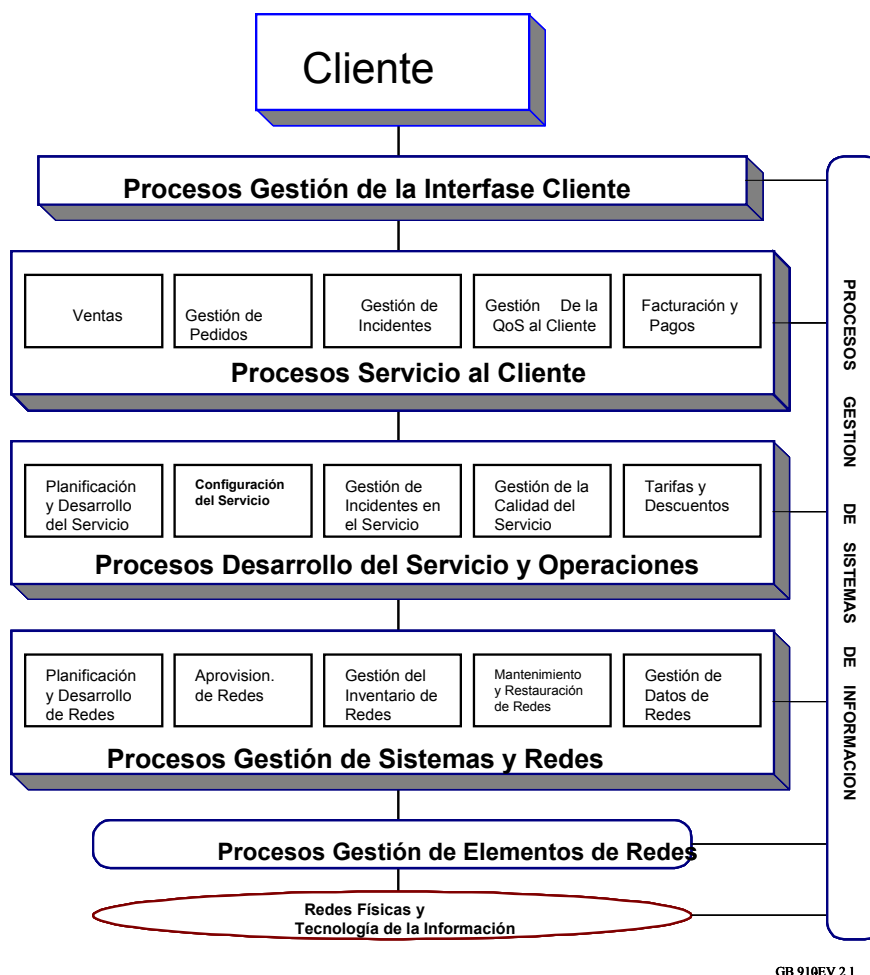
- *Introduce la zona FAB (Suministro, Aseguramiento y Facturación) dentro de la visión de alto nivel del marco a fin de resaltar los procesos prioritarios del cliente como el foco central de la empresa.*
- *Define la agrupación vertical de procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones, aplicable a todas las capas funcionales, excepto a la Gestión de la Empresa. Para integrar el eBusiness y hacer de la autogestión del cliente una realidad, la empresa debe entender los procesos que necesita habilitar a fin de dirigir —y en forma cada vez más creciente— el soporte a las operaciones del cliente en línea y la autogestión del cliente.*
- *Reconoce tres agrupaciones de procesos de empresa que son claramente diferentes de los procesos de operaciones al identificar los procesos SIP; p.ej. Estrategia y Compromiso, Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y Gestión del Ciclo de Vida del Producto.*
- *Reconoce los diferentes ciclos de tiempo de los procesos Estrategia y Gestión del Ciclo de Vida y la necesidad de separar estos procesos de los procesos de operaciones prioritarios del cliente, en donde la automatización es de importancia fundamental. Esto se logra a través de la separación de Estrategia y Compromiso y de los dos procesos de Gestión del Ciclo de Vida, de los ciclos de tiempo día a día, minuto a minuto que caracterizan a los procesos de operaciones del cliente.*
- *Cambia de una orientación servicio o atención al cliente a una orientación gestión de la relación cliente (GRC) que hace hincapié en la autogestión y control del cliente, incrementando el valor que los clientes aportan a la empresa y el uso de la información para personalizar al cliente individual. Añade más elementos a esta capa funcional de operaciones del cliente a fin de representar de la manera más óptima los procesos de venta e integrar la gestión óptima de pedidos dentro de la Gestión de la Relación Cliente. Cabe destacar que la Gestión de la Relación Cliente del eTOM es ampliamente definida y su campo de acción es mayor que el que abarcan algunas definiciones tradicionales de la GRC.*
- *Reconoce la necesidad de administrar recursos a través de las tecnologías (p.ej., aplicaciones, infraestructuras informáticas y de red), al integrar los procesos funcionales de Gestión de Sistemas y Redes dentro de la Gestión de Recursos y Operaciones. Asimismo, sitúa la gestión de la TI dentro de esta capa funcional en contraposición a tener una agrupación de procesos externa.*

## **Antecedentes del TOM**

El Modelo de Procesos de Negocios de la Gestión del Servicio, denominado en lo sucesivo Mapa de Operaciones Telecom, fue desarrollado para direccionar un consenso en torno de los procesos, de las entradas, salidas y actividades requeridas para la gestión operacional de un proveedor de servicios. Su foco central y su radio de acción eran las operaciones y la gestión de operaciones. Cumple bastante bien su función de servir a la industria de las telecomunicaciones, máxime que recientemente incluyó los segmentos de los Móviles y de los Servicios de Información. Asimismo, puede utilizarse como herramienta para comprender los procesos de un proveedor de servicios y encaminar soluciones a sus problemas relacionados con aplicaciones y sistemas operacionales y de negocios. El TOM sigue siendo el núcleo del Marco de Procesos de Negocios eTOM por cuanto evoluciona para abordar los temas actuales, necesidades y tendencias, tales como la integración eBusiness.



Presentemente, el TOM 2.1 es el modelo o marco de procesos de negocios del TeleManagement Forum o TM Forum. Es ampliamente aceptado y reconocido por proveedores de servicios al nivel mundial como su marco de procesos de negocios y de operaciones, en tanto que muchos distribuidores utilizan el TOM como base para desarrollo de productos y ventas. Este marco seguirá siendo válido hasta que los miembros aprueben el eTOM. El aumento del TOM se ha dado en llamar eTOM por dos razones fundamentales: primeramente, los miembros han considerado desde tiempo atrás que el TOM necesitaba expandirse hasta convertirse en un marco total de procesos de negocios de la empresa. En segunda instancia, el tomar ventaja del eBusiness y de las oportunidades que ofrece Internet es primordial para el éxito en el entorno actual. En realidad, el TOM no se ocupa suficientemente de los impactos del eBusiness en el ámbito de los negocios y de los conductores de negocios, tampoco de la necesidad de integrar los procesos del eBusiness ni de la complejidad creciente de las relaciones de negocios entre proveedores de servicios; y lo más importante, el TOM no utilizó metodologías aceptadas de modelización de procesos que comienzan a procurar la vinculación necesaria para el funcionamiento de sistemas NGOSS. Los programas NGOSS conducen a un marco común de infraestructura de sistemas, en el cual componentes 'obedientes' están realmente prestos a funcionar. En el corazón del éxito en el ámbito del eBusiness se sitúa invariablemente una infraestructura de aplicaciones flexible. Por tanto, resulta de gran importancia el vincular el eTOM con el trabajo de contexto de sistemas del TM Forum. El diagrama de alto nivel del Mapa de operaciones Telecom del TOM 2.1 se muestra en la Figura 1.3.



GB 910EV 2.1

**Figura 1.3: Mapa de Operaciones Telecom, Modelo de Procesos de Negocios**

## **Manteniendo las Fuerzas del TOM en el eTOM**

El TOM es el estándar 'de facto' de la industria Telecom para la gestión de operaciones de un proveedor de servicios, en virtud de tener los siguientes atributos:

- *Su foco central son los procesos de negocios*
- *Enfoque Dirigido al Cliente*
- *Orientación Top Down o Descendente*
- *Enfoque y descripciones sencillas y con sentido común*
- *Atracción Intuitiva; los proveedores de servicios de inmediato lo entienden como la forma en que las operaciones funcionan o debieran funcionar*
- *Enfoque en la Gestión de Operaciones en un momento en que los procesos inherentes a esta gestión parecían olvidados*
- *Amplio uso entre proveedores de servicios, distribuidores y medios de comunicación*
- *Suficientemente flexible para soportar la mayoría de los modelos de procesos de un proveedor de servicios*

Estos atributos han propulsado al TOM a convertirse en el marco piloto para sistemas operacionales y soluciones de software destinado a proveedores de servicios.

El eTOM no mermará estos atributos o fuerzas, sino por el contrario, continuará como el marco de procesos de negocios con aún mayor énfasis en los procesos y la disciplina de éstos. En un entorno eBusiness, la vinculación entre entidades se realiza primero y en primera instancia a través de procesos. El eTOM reforzará el enfoque dirigido al cliente, puesto que el mundo de hoy y de mañana pone al cliente en el control y en lugar preponderante. El eBusiness ha hecho variar los mercados de una orientación de suministro de productos a una orientación de demanda de productos o imposición versus solicitud. La orientación top down será conservada desde luego en el eTOM no sólo porque es un concepto fundamental del TOM, sino porque se trata asimismo de una sólida modelización de procesos de negocios.

El marco-anteproyecto del eTOM está siendo ya percibido como un modelo intuitivo para la amplia variedad de gente que lo ha revisado. Por ello, se ha realizado un esfuerzo significativo para que el eTOM siga siendo sencillo de comprender. No obstante, se trata de un marco más amplio y más complejo que el actual TOM, de tal manera que no puede ser tan simple como el TOM.

## **¿Por Qué Cambiar al eTOM?**

Mantenerse estáticos es una manera de asegurar que no se seguirá procurando liderazgo en la modelización y gestión de procesos de negocios y, por tanto, que no se seguirá proveyendo valor a la industria. Es también una fórmula de fracaso para cualquier empresa que pretende desenvolverse en un entorno eBusiness. Aun cuando el TOM ha sido sumamente exitoso, es necesario conferirle una evolución a fin de tener en cuenta y anticipar

los cambios en la industria, al igual que las necesidades de las organizaciones que participan en este trabajo. Aunado a lo anterior, para alimentar el trabajo de contexto de sistemas de las iniciativas NGOSS, es fundamental que el eTOM evolucione en un marco que integre las oportunidades del eBusiness y de Internet. El mundo de los negocios está cambiando radicalmente. Seguramente estaremos en apuros para reconocer los visibles cambios de cinco años a la fecha

Otros objetivos del eTOM que no fueron mencionados en ninguno de los capítulos anteriores y que se llevarán a cabo en posteriores publicaciones, son:

- *Crear una librería de ejemplos de flujos de proceso*
- *Alentar y posibilitar aportaciones de procesos al eTOM*
- *Alinear entradas de procesos, actividades y salidas*

## **El eTOM es más que un Documento**

La Publicación eTOM 1.0 fue sacada a luz como un documento extenso que incluía todas las descomposiciones de procesos, descripciones y flujos de procesos desarrollados a ese punto con el tiempo. Apareció originalmente como un documento muy vasto para establecer los lineamientos que servirían de punto de partida. La Publicación eTOM 1.0 era demasiado 'grande', por lo cual se pretende que el Marco de Procesos de Negocios eTOM se convierta en una recopilación de documentos y modelos. La vista actual es como sigue:

- *Este documento - el eTOM: el Marco de Procesos de Negocios – es el documento fundamental que explica el enfoque general del marco y todos sus elementos, pero que sólo provee breves descripciones de procesos para la vista conceptual más alta del eTOM, Nivel 0, Nivel 1, Nivel 2 y procesos escogidos de Nivel 3.*
- *El Resumen Ejecutivo eTOM, cuya publicación se prevé para un futuro cercano, es un documento mucho más breve que provee una visión de conjunto del marco de procesos de negocios eTOM y que destaca conceptos claves.*
- *Los dos apéndices mostrados como parte del documento eTOM Publicación 1.0 serán ahora documentos por separado, previstos para una futura aparición; p.ej.,*
  - *Estándares y Directrices asociados al eTOM*
  - *Modelización de Procesos de Negocios eTOM*
- *El Modelo de Procesos de Negocios eTOM provee una versión del marco eTOM, de los procesos y flujos para los cuales se busca un procesamiento automatizado mediante herramientas de modelización, etc. Son varios los formatos que se pretenden para estas presentaciones:*
  - *Utilería (p.ej., el Casewise Corporate Modeler, que es un software de solución de modelización visual)*
  - *HTML*
  - *MS Word*

## Empleo de este Documento

---

La arquitectura de procesos y la estructura organizacional de un proveedor de servicios son altamente específicas y representan aspectos críticos de la competitividad de un proveedor. El eTOM procura una visión común de los procesos de empresa de un proveedor de servicios que pueden traducir con facilidad los enfoques internos de un proveedor individual. El documento *no* pretende ser prescriptivo en cuanto a cómo deben realizarse las tareas, cómo debe organizarse un proveedor u operador, o cómo deben identificarse las tareas dentro de cualquier organización.

Se espera que el eTOM sea el punto de partida de un trabajo detallado que conduzca a una serie integrada de especificaciones que aportarán un real beneficio tanto a suministradores como a adquirentes en la tarea de mejorar la capacidad de gestión de la empresa de un proveedor de servicios dentro de la industria. Este documento no es una especificación, sino una representación fiel de vistas de la industria que, se prevé, continuarán evolucionando conforme a los cambios que operen en la industria de las telecomunicaciones. No se pretende tampoco que sea detallado en extremo, sino más bien que constituya una exposición direccional para esta industria.

Una de las fuerzas del eTOM reside en que puede adoptarse a un alto nivel, a niveles inferiores o incluso modularmente, dependiendo de las necesidades de los proveedores de servicios. El eTOM puede igualmente actuar como traductor, puesto que permite al proveedor de servicios efectuar una representación visual de sus distintos procesos para el marco de la industria. Mientras se desarrollan los ejemplos de proceso, los proveedores de servicios pueden utilizar y adaptar estos ejemplos para su entorno de negocios.

## Lectores Buscados

---

El Mapa de Operaciones Telecom —y ahora el Mapa de Operaciones Telecom mejorado— apunta a una amplia audiencia de profesionales de la Industria de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Para los profesionales con vasta experiencia en las telecomunicaciones, el TOM y el eTOM han mostrado ser intuitivos; ambos se han caracterizado como marcos comunes y sólidos de los procesos de empresa de un proveedor de servicios. A través de los proyectos catalizadores y otros trabajos del TM Forum, se ha podido comprobar que el marco TOM puede aplicarse firmemente para Servicios IP y Servicios Móviles/Inalámbricos. Esta aplicabilidad sólo será mejorada por el eTOM.

El eTOM está dirigido al proveedor de servicios y operador de red responsables de la toma de decisiones, quienes requieren conocer y hacer aportaciones al marco de procesos de negocios común utilizado para posibilitar la automatización de la empresa de manera rentable. Es también un marco importante para especialistas a través de la industria y que trabajan en la automatización de operaciones y negocios. El documento o marco da soporte y concuerda con múltiples esfuerzos que se realizan actualmente en la industria, los cuales a su vez respaldan la necesidad de acelerar la automatización de los negocios y de las operaciones en el mercado de los Servicios de la Información y de las Comunicaciones.

El eTOM seguirá dotando a proveedores y suministradores de un marco común que servirá de espacio para discutir las necesidades complejas de los negocios en una industria compleja que se mueve con tecnologías complejas. Tanto para proveedores de servicios como para operadores de red, las complejidades adicionales surgen de:

- *La necesidad de dejar un lado el desarrollo de su propio software de sistemas de operaciones y negocios, para ceder el lugar a un enfoque más orientado hacia la integración de sistemas y adquisición.*
- *Las nuevas relaciones de negocios entre proveedores de servicios y operadores de red*

La creación de nuevas relaciones de negocios y la tendencia a dejar de lado el desarrollo interno constituyen una reacción a las fuerzas del mercado. Estas fuerzas del mercado exigen que los proveedores de servicios y los operadores de red incrementen la gama de servicios que ofrecen, reduzcan el tiempo de acceso al mercado para nuevos servicios, aumenten la velocidad del servicio y abatan costos operacionales y de sistemas.

El eTOM también está destinado a los empleados de proveedores de servicios y operadores de red involucrados en la reestructuración de procesos de negocios, en operaciones, adquisiciones, aprovisionamiento y otras actividades para:

- *Comprender el marco de procesos de negocios común utilizado para conducir la integración y automatización*
- *Involucrarse en los procesos de aprovisionamiento, entradas, prioridades y necesidades*

El Marco de Procesos de Negocios eTOM está dirigido igualmente a conceptores e integradores de programas y aplicaciones de sistemas de gestión operacional y de negocios y a suministradores de equipo. Ellos pueden sacar ventajas por el hecho de comprender cómo deben funcionar conjuntamente los procesos de gestión y las aplicaciones a fin de procurar rentabilidad a los proveedores de servicios y operadores de red. La audiencia relacionada y no menos importante es aquella de los suministradores de aplicaciones de gestión, de sistemas de gestión, de equipos de conexión en red, quienes requieren comprender el entorno de despliegue de sus productos y soluciones.

El Marco de Procesos de Negocios eTOM provee un marco común de utilidad para dar soporte a la intensa actividad de fusión y adquisición. Una comprensión de procesos común y un marco de procesos común pueden mejorar grandemente el comportamiento de la integración por cuanto se refiere a fusiones y adquisiciones. El eTOM es aplicable tanto para un proveedor de servicios titular o establecido como para un recién llegado, esto es, un proveedor 'verde', como suele designarse en el medio. Es importante destacar que no todos los procesos definidos en el eTOM son utilizados por todos los proveedores. Como se mencionó anteriormente, el marco es flexible, de tal manera que los procesos que requieren determinados proveedores de servicios pueden ser seleccionados conforme a una base modular y al nivel apropiado de detalle según sus necesidades.

## Capítulo 2 – eTOM Conceptos y Terminología

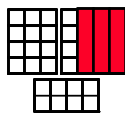
### eTOM Conceptos

Para que el Marco de Procesos de Negocios eTOM pueda ser comprendido y utilizado de manera efectiva, es esencial hacer un repaso de los conceptos clave que fueron la base para crear el eTOM. Estos conceptos se utilizaron para que el eTOM fuese altamente efectivo en cuanto a la integración de la concepción y evaluación de procesos eBusiness con los procesos tradicionales de negocios.

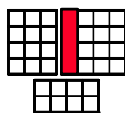
Estos conceptos hacen uso de terminología e ideas explicadas con mayor detalle en otra parte del documento; por ejemplo, las referencias de “niveles” de descomposición, que son presentadas en el capítulo anterior y desarrolladas más a fondo en el siguiente. Los lectores quizás prefieran obtener una vista inicial de estos conceptos a fin de procurarse un contexto antes de leer partes posteriores del documento, y entonces volver a este capítulo cuando estén más familiarizados con la aplicación de los conceptos como se describe más adelante.

Para ayudar al lector a localizar el área de proceso concernida dentro del eTOM, se ha incluido un icono gráfico del eTOM a un lado del texto con el fin de atraer la atención sobre el área relevante del eTOM. Esta última está marcada en rojo para indicar el foco de atención del siguiente texto o discusión.

### Conceptos de Negocios

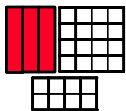


1. **el foco central del eTOM es el cliente y los procesos que dan soporte directamente al cliente.** En la Vista de Nivel 0 del Marco de Procesos de Negocios eTOM, se efectúa la descripción de las tres agrupaciones verticales de procesos de extremo a extremo correspondientes a Suministro, Aseguramiento y Facturación. Estos procesos también son designados como Procesos de Operaciones del Cliente o procesos prioritarios del cliente. Estos procesos dan soporte al cliente, se relacionan directamente con éste y son el foco prioritario de la empresa.



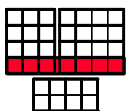
2. **el eTOM comprende la agrupación vertical Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones que incluye aquellos procesos requeridos para asegurar que los Procesos de Operaciones del Cliente puedan responder a las necesidades del cliente, en un periodo de tiempo y a un costo que se adecue a los requerimientos del cliente, lo que implica de igual forma satisfacer a este último con el suministro del producto o servicio y asistencia.** Los procesos de Suministro, Aseguramiento y Facturación (FAB), soportados por los procesos funcionales horizontales, deben ser habilitados y recibir soporte a fin de que funcionen para el cliente conforme a una base inmediata y en línea. Los procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones preparan la información, los servicios y recursos, al igual que los suministradores y socios con objeto de dar soporte y atender las peticiones individuales de servicio por parte del cliente.





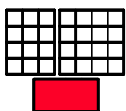
3. Los Procesos que son esenciales para dirigir y soportar las agrupaciones Operaciones del Cliente y Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones, se les designa Estrategia, Infraestructura y Producto (SIP). Esta agrupación consiste en tres grupos de procesos de Nivel 1; p.ej., Estrategia y Compromiso; Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y Gestión del Ciclo de Vida del Producto. Los procesos en estas agrupaciones están separados de la zona Operaciones porque son característicamente diferentes de los procesos de Operaciones como se listan más abajo.

- Cada una de estas agrupaciones de procesos no se centran en la relación directa con el cliente.
- Cada una de estas agrupaciones de procesos abordan las funciones de negocios que son críticas para la empresa, entendiendo sus mercados y desarrollando lo que se requiere a fin de posibilitar un suministro óptimo conforme a las expectativas el cliente.
- Cada una de estas agrupaciones de procesos en Estrategia, Infraestructura y Producto (SIP), tienen diferentes ciclos de tiempo de negocios; p.ej., mientras se mueve uno de derecha a izquierda, por lo general el ciclo de tiempo se torna más largo. Por ejemplo, estrategias cambian con menos frecuencia que Infraestructuras, que a su vez cambian con menos frecuencia que Productos, los que también cambian con menor frecuencia que los Procesos de Soporte de las Operaciones, que finalmente cambian con menos frecuencia que las peticiones de Suministro al Cliente, Aseguramiento y Facturación. Los ciclos de tiempo de negocios en Estrategia, Infraestructura y Producto (SIP), son bastante diferentes en relación con los ciclos de los procesos Operaciones.
- Cada una de las agrupaciones de procesos en Estrategia, Infraestructura y Producto (SIP), guardan similitudes de proceso entre sí, pero son sin embargo bastante diferentes comparadas con los procesos Operaciones.



4. el eTOM se centra en las oportunidades eBusiness y por ende, integra los procesos que se verifican dentro de la empresa con los ligados a los proveedores y asociados.

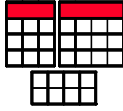
El Marco eTOM soporta tanto los procesos tradicionales de negocios como los que posibilita el eBusiness. El eBusiness requiere de un enfoque mucho mayor en la Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento. La agrupación de procesos Proveedor/Asociado consiste en la Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento. La Gestión de la Relación Proveedor/Asociado provee el soporte e interfase operacional entre la empresa y sus proveedores y asociados. Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento incluye el desarrollo de las relaciones y la gestión de las cadenas de aprovisionamiento de un proveedor de servicios.



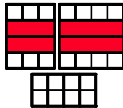
5. El Marco de Procesos de Negocios eTOM incluye una agrupación de procesos Gestión de la Empresa, de tal manera que se incluyen todos los procesos de un Proveedor de Servicios.

Los Proveedores de Servicios utilizan sistemáticamente procesos de nivel corporativo o empresarial para manejar y dar soporte a sus negocios. Sin embargo, estos procesos no son el foco central del marco eTOM, en virtud de que la mayoría de los procesos son comunes a través de las industrias. El Marco eTOM no aborda de inicio —y quizás no lo haga nunca— estos procesos en detalle excepto en el caso de Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros. Estos procesos tienen importancia significativa para los proveedores de servicios e implican requerimientos a la medida o únicos para los Proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones.

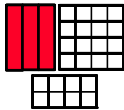
## Marco eTOM y Conceptos de Implementación de Procesos



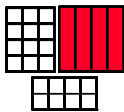
6. El Marco eTOM utiliza los términos producto y servicio y estos términos se focalizan en partes específicas del marco eTOM. La **vista Producto** se focaliza en lo que un Proveedor de Servicios ofrece a sus Clientes. Los procesos que determinan las necesidades del cliente y que adecuan estas últimas a las ofertas de un Proveedor de Servicios están situados en la agrupación Mercado, Producto y Cliente. La **vista Servicio** se centra en los conceptos y detalles necesarios para dar soporte y entregar el producto al cliente. Los procesos que determinan estos detalles y que habilitan estos conceptos están situados en las agrupaciones Servicio y Recursos. Si se desea una definición completa de “Producto” y “Servicio” como son utilizados en el eTOM, consultar la Terminología y Glosario en Anexo.



7. El Marco de Procesos de Negocios eTOM está organizado en agrupaciones de procesos tanto verticales como horizontales. Por debajo del nivel conceptual mismo, existen siete procesos verticales de extremo a extremo que funcionan para la empresa. En el Nivel 1 del Marco, hay 16 agrupaciones horizontales de procesos funcionales que dan soporte a la ejecución de los procesos verticales. Los procesos verticales de extremo a extremo de Nivel 1 son:



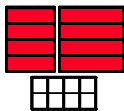
- *Estrategia y Compromiso*
- *Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura*
- *Gestión del Ciclo de Vida del Producto*



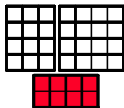
- *Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones*
- *Suministro*
- *Aseguramiento*
- *Facturación*



### Las agrupaciones de Procesos Funcionales Horizontales de Nivel 1 son:

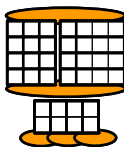


- *Marketing y Gestión de la Oferta*
- *Gestión de la Relación Cliente*
- *Gestión y Desarrollo del Servicio*
- *Gestión del Servicio y Operaciones*
- *Gestión y Desarrollo de Recursos*
- *Gestión de Recursos y Operaciones*
- *Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento*
- *Gestión de la Relación Proveedor/Asociado*

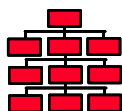


- *Estrategia y Planificación de Empresa*
- *Gestión de Finanzas y de Activos*
- *Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad*
- *Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa*
- *Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI*
- *Gestión de Recursos Humanos*
- *Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología*
- *Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros*

### 8. Los Proveedores de Servicios interactúan con varias entidades externas e internas. El eTOM las ordena en cinco agrupaciones:



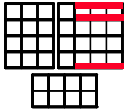
- *Clientes (el Proveedor de Servicios les vende)*
- *Proveedores/Asociados (el PS les compra o coopera con ellos)*
- *Accionistas (el PS obtiene recursos financieros de ellos)*
- *Empleados (el PS obtiene sus servicios para ejecutar los procesos de la empresa)*
- *Otros Referentes (se incluyen Reguladores, Medios de Comunicación, Comunidad Local, Gobierno, Sindicatos Laborales, Competidores, etc.)*



### 9. El Marco eTOM está estructurado en una descomposición jerárquica de todos los procesos dentro de la empresa. Para todos los procesos, el eTOM descompone en general los procesos en cuatro niveles por debajo de la vista conceptual misma de alto nivel del Marco. Esto permite que los Proveedores de Servicios y Suministradores adopten el Marco a variados niveles.

### 10. Los procesos en el Marco eTOM incluyen cada proceso utilizado por la Empresa. Todas las áreas de procesos de negocios de la empresa deben estar en condiciones de identificar claramente en dónde debieran estar representados esquemáticamente sus procesos clave. Esto resulta esencial para que el Marco sea aceptado por todas las unidades de la Empresa.

### 11. El Marco eTOM define claramente cada Proceso. Este enfoque modularizado permite que los procesos sean reutilizados, actualizados o reemplazados independientemente. Las soluciones basadas en este marco pueden construirse entonces utilizando el producto “Commercial-off-the-Shelf” (COTS), que son componentes de software en existencia para construir sistemas.



12. **Los Procesos pueden incluirse en más de una agrupación vertical de procesos de extremo a extremo, ahí en donde se considere necesario para dar consistencia a través de los diversos procesos verticales de principio a fin o de extremo a extremo.** Los procesos que aparecen en más de una agrupación vertical de procesos de extremo a extremo pueden proporcionar la misma funcionalidad en ambas agrupaciones o pueden procurar una funcionalidad un tanto diferente, para dar soporte a cada agrupación de procesos específica. Por ejemplo, los procesos Gestión de la Interfase Cliente son utilizados en Suministro, Aseguramiento y Facturación con un contenido de interacción un tanto diferente, pero en términos generales la interfase guarda una apariencia y una sensibilidad consistentes.
13. **Los procesos eTOM de la forma más genérica posible para dar soporte a todos los Productos, Servicios y Canales que son utilizados dentro de la Empresa.** El Marco de Procesos de Negocios eTOM es independiente de la Tecnología, Organización y Servicio para el que será empleado.

### Conceptos de Flujo de Proceso

14. **Todos los procesos son descompuestos en una base funcional para el nivel de conexión de flujos de proceso.** Por lo general esto ocurre al Nivel 4, sin embargo, en algunos casos donde el proceso es complejo o tiene muchos procesos dispares asociados con la agrupación, podría haber más niveles antes de llegar a flujos de proceso. Esta perspectiva permite que dentro del Marco eTOM se reconozcan los diferentes tipos de procesos funcionales; p.ej., cliente, producto, servicio y recurso.
15. **Cada Proveedor de Servicios elegirá poner en aplicación sus flujos de proceso en forma diferente, según su visión de negocios y misión, sus mercados-objetivo y estrategias, etc.** El Marco eTOM ha sido designado para soportar procesos verticales de extremo a extremo que representan áreas fundamentales de la actividad de negocios – aun cuando ningún flujo está implicado en el marco jerárquico. Esto servirá como ejemplos de implementación de procesos conforme al Marco eTOM.
16. **Los Flujos de Proceso y Descomposiciones del eTOM están diseñados para vincular entradas, elementos de proceso y salidas, y para proveer una definición de alto nivel de los requerimientos de información y reglas de negocios.** Este nivel de información y disciplina del proceso crea la oportunidad de vincular mejor el funcionamiento de los sistemas.

## Terminología

---

Este documento eTOM provee la definición de términos comunes referentes a los procesos de negocios y a las actividades que éstos entrañan. Una terminología común facilita la comunicación de Proveedores de Servicios con sus Clientes, Suministradores y Socios.

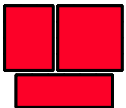
Para que la documentación del eTOM pueda comprenderse y utilizarse de manera efectiva, es esencial que la terminología y los acrónimos sean interpretados mediante el uso de significados consignados, más que el recurrir a significados de uso específico o común y poco precisos.

Se recomienda revisar brevemente la Terminología y el Glosario en Anexo antes de leer este documento en detalle.

## Capítulo 3 – Marco de Procesos de Negocios eTOM

### eTOM: El Marco de la Empresa

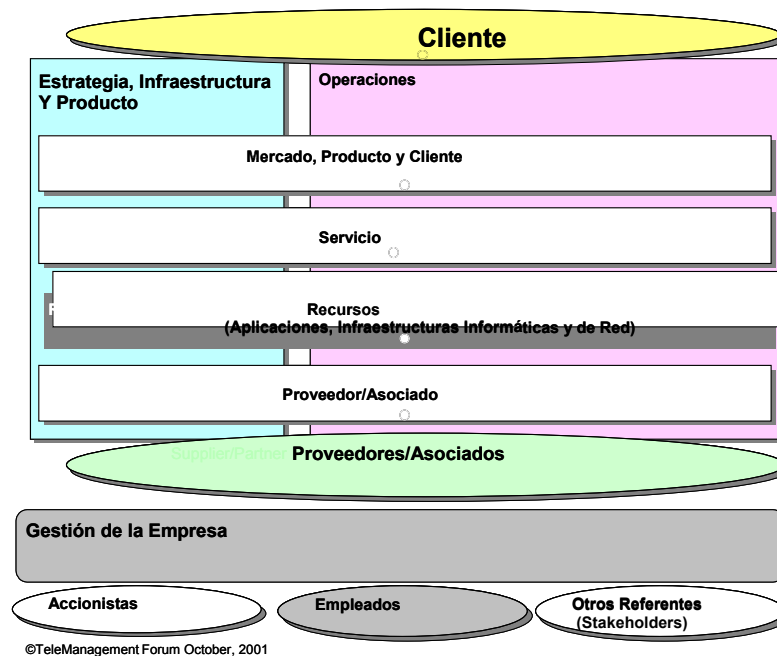
El Marco de Procesos de Negocios eTOM posiciona la empresa del Proveedor de Servicios dentro de su contexto de operaciones general: p.ej., las interacciones y relaciones de negocios, que permiten al PS llevar a cabo sus negocios con otras organizaciones. Además, este trabajo aborda los aspectos de dichos negocios, aspectos que son ya necesarios para el mundo del eBusiness y del eCommerce. Más adelante en este documento, el Capítulo 5 trata de las implicaciones de una Empresa de PS eBusiness, mientras que el Capítulo 6 expone el Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM que vincula las operaciones de un PS con las de otras organizaciones.



El Marco de Procesos de Negocios eTOM representa la totalidad del entorno de una empresa de proveedor de servicios. En el nivel conceptual general, el eTOM puede ser visto como un modelo que posee tres principales áreas e procesos, como se muestra en la Figura 3.1.

- *Estrategia, Infraestructura y Producto – que abarcan planificación y gestión del ciclo de vida*
- *Operaciones – que cubren el núcleo de la gestión operacional*
- *Gestión de la Empresa – que engloba la gestión del soporte de negocios o corporativo*

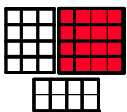
Este capítulo presenta el Marco de Negocios eTOM y explica su estructura y el significado de cada una de las áreas de proceso que contiene. También muestra cómo la estructura del eTOM es descompuesta en procesos de niveles inferiores. Para ayudar al lector a localizar el área de proceso concernida dentro del eTOM, se ha incluido un icono gráfico del eTOM a un lado del texto con el fin de atraer la atención sobre el área relevante del eTOM. Esta última está marcada en rojo para indicar el foco de atención del siguiente texto o discusión.



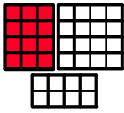
**Figura 3.1: Estructura Conceptual del Marco de Procesos de Negocios eTOM**

La perspectiva de la Estructura Conceptual presenta un contexto global que efectúa una separación de procesos; en efecto, por un lado tenemos la Estrategia y los Procesos de Ciclo de Vida, y por el otro, los Procesos Operaciones. Esta separación se realiza en dos grandes bloques o zonas de procesos, visualizados en forma de dos grandes cajas situadas en lo alto del diagrama (véase más abajo). Asimismo, en la parte inferior de dichas cajas se integra una tercera zona que engloba los procesos de Gestión de la Empresa. El Marco Estructural diferencia de igual manera las zonas funcionales claves, las cuales están representadas en cuatro capas horizontales que ocupan de extremo a extremo los dos bloques superiores de procesos. Además, la Figura 5.1 muestra las entidades internas y externas que interactúan con la empresa.

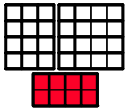
Con objeto de tener una mayor comprensión del Marco de Procesos eTOM, cada una de las zonas de procesos es analizada y descompuesta en varias agrupaciones y subprocesos. Para cada nivel de análisis o descomposición, la zona de procesos, la agrupación o el proceso mismo son presentados según una descripción resumida. A continuación se hará la descripción, conforme al nivel más alto, de las tres zonas de procesos fundamentales.



La zona de Procesos de **Operaciones** constituye el núcleo del marco eTOM. Incluye todos los procesos de operaciones que vienen a soportar la logística operacional del cliente y las actividades de gestión, al igual que aquellos que permiten poner en marcha todas las operaciones directas que atañen al cliente. Estos procesos enmarcan de igual forma el soporte a las operaciones día a día y la implantación de los procesos. La visión que propone el Marco eTOM del renglón Operaciones, abarca también la Gestión de Ventas y Gestión de la Relación Proveedor/Asociado.

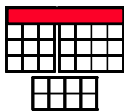


La Zona de Procesos **Estrategia, Infraestructura y Producto**, comprende aquellos procesos relacionados con el desarrollo de la estrategia, el compromiso con la empresa, la creación de la infraestructura, el desarrollo y gestión de los productos al igual que el desarrollo y gestión de la Cadena de Aprovisionamiento. En el Marco Estructural eTOM, la infraestructura no se limita exclusivamente a la infraestructura TI (Tecnología de la Información) y a la de los recursos que soportan productos y servicios, sino también a la infraestructura que se requiere para sostener los procesos funcionales, como la Gestión de la Relación Cliente (GRC). Son justamente estos procesos los que guían y permiten la puesta en ejecución de todas las actividades concernidas en el renglón Operaciones.

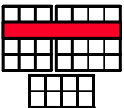


La Zona de Procesos **Gestión de la Empresa**, implica todos aquellos procesos de negocios elementales que son necesarios para poner en funcionamiento cualquier sociedad comercial. La óptica de estos procesos va dirigida a todos los procesos a nivel Empresa, las metas y objetivos a alcanzar. Por otro lado, estos procesos mantienen interfases con prácticamente todos los demás procesos en el interior de la empresa, ya sea que se trate de procesos operacionales o aquellos que atañen a la infraestructura y los productos. En algunas ocasiones, son visualizados a modo de funciones empresariales o simplemente procesos empresariales, como la Gestión de Finanzas, Gestión de Recursos Humanos, etc.

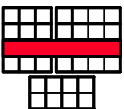
La visión conceptual del Marco de Procesos eTOM, expone tanto las zonas principales de procesos como se ha mostrado más arriba, como las zonas de soporte, descritas como capas horizontales, las cuales engloban los procesos funcionales. Las zonas funcionales ponen en evidencia la especialización primordial y el enfoque requeridos para la consecución de los negocios. Las cuatro zonas funcionales son descritas a continuación:



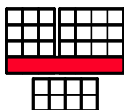
- Los procesos **Mercado, Producto y Cliente** contienen todos aquellos relacionados con la Gestión de Ventas y Canales, la Gestión Marketing y la Gestión del Producto y de la Oferta, al igual que la Gestión de la Relación Cliente, Gestión de Pedidos, Gestión de Incidentes, Gestión del Contrato de Nivel del Servicio y los procesos de Facturación.



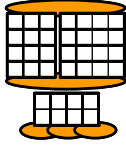
- Los procesos del **Servicio** implican todos aquellos que van ligados a la configuración y desarrollo del servicio, gestión de incidentes en el servicio, análisis de la calidad del servicio y tarificación.



- Los procesos **Recursos** comprenden aquellos que se ocupan de la gestión y desarrollo de la infraestructura de la empresa, ya se trate de productos y servicios, o simplemente para dar un soporte a la empresa misma.



- Los procesos **Proveedor/Asociado** involucran a todos aquellos que se relacionan con la interacción de la empresa con sus proveedores y asociados. Esto implica, por un lado, los procesos de gestión de la Cadena de Aprovisionamiento que sostienen al producto y a la infraestructura, y por el otro, los que soportan la interfase Operaciones con sus proveedores y asociados.



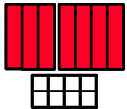
Adicionalmente, el diagrama expone las entidades principales con las cuales interactúa la empresa, es decir, clientes, proveedores y asociados, empleados, accionistas y terceras partes interesadas o referentes (stakeholders).

- **Clientes**, a quienes es proporcionado el servicio a través de los productos que vende la empresa: éstos constituyen a todas luces el punto central de los negocios de la empresa
- **Proveedores**, que proveen los productos y servicios que utiliza la empresa directa o indirectamente a fin de sostener sus operaciones
- **Asociados**, con quienes la empresa establece una cooperación sobre un sector de negocios compartido
- **Empleados**, quienes trabajan para la empresa en aras de lograr las metas de esta última
- **Accionistas**, que han invertido en la empresa y por consiguiente poseen una parte del capital social de esta última
- **Terceras Partes Interesadas o Referentes**, que tienen intereses y compromisos con la empresa, pero que no necesariamente se constituyen en accionistas de ella

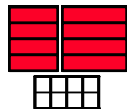
## Visión del eTOM por un Director General

Por debajo del nivel conceptual, el Marco de Procesos eTOM es descompuesto en una serie de agrupaciones de procesos, las cuales procuran un primer nivel de detalle gracias al cual es posible visualizar a la empresa en su conjunto. Estos procesos son considerados según la óptica de un Director General, en virtud de que la prestación y rendimiento de estos procesos determinan el éxito de la empresa.

El Marco ha sido definido en la forma más genérica posible, de manera que es independiente de la organización, la tecnología y el servicio para los cuales será utilizado. A semejanza del modelo TOM, el eTOM es esencialmente intuitivo, orientado hacia los negocios y focalizado en el cliente. Para reflejar fielmente la forma en que deben ser vistas las fases de los ciclos de negocios conforme a sus procesos, el eTOM se basa en dos perspectivas diferentes en la agrupación de los elementos de procesos detallados:



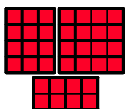
➤ *Agrupaciones verticales de procesos, las cuales representan una visión de los procesos de principio a fin que se desarrollan en el seno de la empresa, como los que atañen los flujos de facturación integrales hacia los clientes*



➤ *Agrupaciones horizontales de procesos, las cuales reproducen una visión de los procesos relacionados con la funcionalidad en el interior de la empresa, como los que se asocian a la cadena de aprovisionamiento*

La zona de los procesos **Operaciones**, al igual que los procesos **Estrategia, Infraestructura y Producto**, acusan esta estructura bidimensional.

La integración de todos estos procesos procura al Marco de Procesos al nivel de la empresa, toda la información y comunicaciones que requiere el proveedor de servicio. Se trata, pues, de la visión « Nivel 0 » de la empresa, que muestra las agrupaciones verticales y horizontales de procesos, las cuales vienen a ser justamente las descomposiciones de las zonas de procesos presentadas más arriba. Estas agrupaciones corresponden a las agrupaciones de procesos « Nivel 1 », conforme al lenguaje del modelo de procesos de negocios eTOM; por ejemplo, Gestión de la Relación Cliente, Suministro (Fulfillment). La vista de Nivel 0, que describe el detalle de procesos de Nivel 1, se muestra en la Figura 3.2. A medida que se efectúa la descomposición de procesos, cada nivel es descompuesto en una serie de procesos constituyentes que quedarán situados en el nivel inmediatamente inferior. De esta forma, el Nivel 0 es descompuesto en procesos de Nivel 1; a su vez, el Nivel 1 en Nivel 2 y así sucesivamente.



La visión de Empresa Nivel 0 se descompone en siete agrupaciones verticales (de principio a fin o de extremo a extremo) de procesos del Nivel 1, al igual que en ocho agrupaciones horizontales (o « funcionales ») de procesos de Nivel 1, dispuestas todas ellas en cuatro capas. Estas agrupaciones verticales y horizontales de procesos, describen perspectivas alternativas en cuanto a las diferentes fases de actividad en consonancia con el orden en que esos procesos debieran asociarse. Es de notar —y así se podrá constatar— que esas alternativas fueron elegidas con el fin de procurar una



visión común y única de los procesos de Nivel 2, definida en el nivel siguiente de descomposición, por lo que no representan una divergencia desde el punto de vista de la estructura del modelo.

Además, en cuanto a la división Gestión de la Empresa, tenemos adicionalmente ocho agrupaciones de procesos de Nivel 1 interpoladas. Esta vista completa de los procesos de Nivel 1 se muestra en la Figura 3.2.

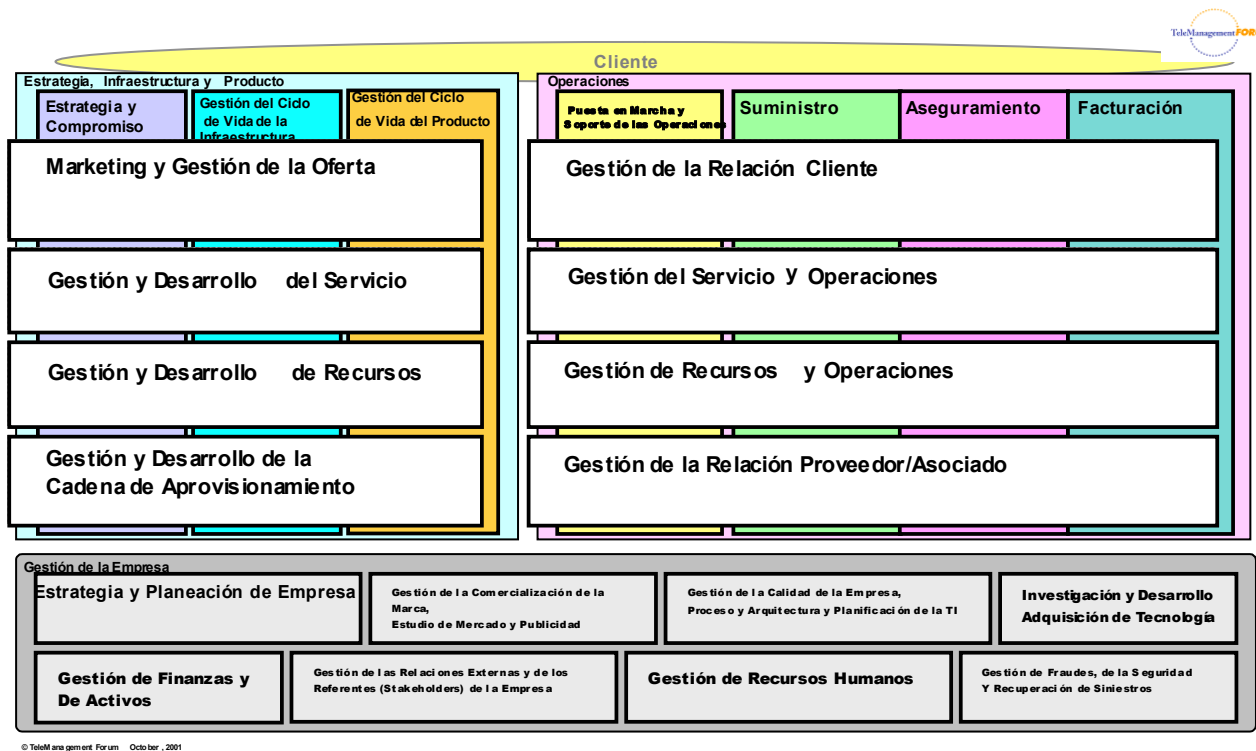
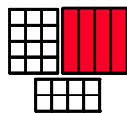


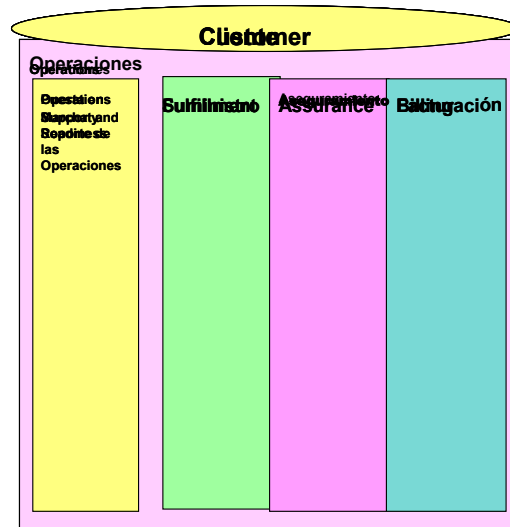
Figura 3.2: eTOM Vista Nivel 0 de las Agrupaciones de Procesos de Nivel 1

Procesos de Operaciones eTOM

Agrupaciones Verticales de los Procesos Operaciones “OPS”



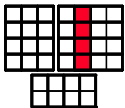
La zona de procesos **Operaciones** (OPS) contiene las agrupaciones verticales de los procesos de operaciones directas, tales como Suministro (Fulfillment), Aseguramiento (Assurance) y Facturación (Billing), junto con las agrupaciones de procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (ver Figura 3.3.). En ocasiones, los procesos « FAB » (Fulfillment, Assurance & Billing) son considerados como Procesos de Operaciones del Cliente.



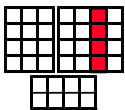
**Figura 3.3: eTOM Agrupaciones Verticales de los Procesos OPS**

Anteriormente, el TOM (Telecom Operations Map) se centraba únicamente en los procesos que implicaban directamente a los clientes y que están representados por los FAB.

No obstante, los procesos FAB no estaban contemplados en el esquema TOM, o más precisamente sólo figuraban como elementos superpuestos. En el mundo del eBusiness, la empresa vislumbra la activación y soporte de estos procesos como una de las más altas prioridades. En el caso del eTOM, el Suministro (Fulfillment), el Aseguramiento (Assurance) y la Facturación (Billing) constituyen una parte íntegra del Marco de Procesos en su conjunto.

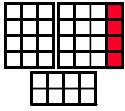


**Suministro:** este proceso es responsable de proveer los productos que requieren los clientes en forma oportuna y conveniente. Debe traducir los objetivos comerciales del cliente o sus necesidades personales en una solución, una solución que puede allegársele utilizando los productos específicos comprendidos en la cartera de la empresa. Este proceso debe mantener al cliente al corriente de sus compras, asegurar la conclusión oportuna de éstas y procurarle una satisfacción final.



**Aseguramiento:** este proceso se encarga de ejecutar las actividades de mantenimiento proactivas y reactivas cuya misión es la de asegurarle al cliente que los servicios que solicita estarán siempre disponibles y en observancia de la prestación exigida por los niveles SLA (Contrato del Nivel de Servicio) y QoS (Calidad del Servicio). Asimismo, este proceso lleva a cabo un seguimiento del estatuto de los recursos y efectúa un control de rendimiento para detectar proactivamente las posibles fallas. Recolecta igualmente los datos de prestación y rendimiento y los somete a un análisis a conciencia con vistas a identificar problemas potenciales y hallarles una solución sin que ello afecte al cliente. Este proceso se encarga de la gestión del contrato de nivel de servicio y realiza un reporte de la prestación del servicio al cliente. Hace acopio de todas las informaciones que transmite el cliente en cuanto a incidentes eventuales, le mantiene

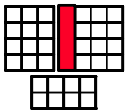
informado respecto del estatuto de estos incidentes y debe asegurar el restablecimiento y reparación de éstos. De igual manera, debe procurar al cliente una satisfacción final.



**Facturación:** Este proceso es responsable de producir las facturas, que deben elaborarse cuidadosamente y ser expedidas oportunamente. Asimismo, debe proporcionar a los clientes toda la información de prefacturación y facturación, efectuar el procesamiento de pagos y la percepción de éstos. Además, se encarga de atender las peticiones de clientes relativas a las facturas, de hacer un seguimiento del estado de la facturación y resolver todos los problemas de facturación en forma oportuna, a efecto de procurar al cliente una satisfacción final. Este proceso autoriza los pagos anticipados por concepto de servicios solicitados. Además de estas agrupaciones de procesos FAB, la zona de procesos OPS del Marco eTOM comprende una cuarta agrupación vertical de procesos: Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones.

Para una vista de alto nivel de descomposiciones de procesos Suministro, Aseguramiento y Facturación, véase el Capítulo 7, Conceptos de flujo de procesos de Extremo a Extremo.

Además de estas agrupaciones de procesos FAB, el área de procesos OPS del eTOM contiene cuatro agrupaciones verticales de procesos: Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (véase Figura 5.3.).

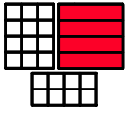


**Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones:** este proceso se encarga de dar apoyo a los procesos « FAB » y asegurar una puesta en marcha operacional para las zonas Suministro, Aseguramiento y Facturación. En general, estos procesos interesan actividades que en realidad son en menor grado actividades « en tiempo real » que las que constituyen los procesos FAB. Se trata, en efecto, de actividades que están típicamente menos ligadas a los servicios y clientes individuales y en mucho mayor grado a grupos de clientes. Asimismo, los procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones ponen al descubierto la necesidad que tienen ciertas empresas de dividir sus procesos entre las operaciones inmediatas de cara al cliente y en tiempo real de FAB, y los otros procesos que actúan como “segunda línea” al momento de poner en marcha las tareas operacionales.

Sin embargo, no todas las empresas elegirán recurrir a este divisionamiento o posicionar esta división en el mismo sitio. De ahí la concordancia en cuanto a que si se utiliza el Marco de Procesos eTOM para poner en ejecución ciertos planes en particular, los procesos incluidos en el sector Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones y los del FAB pueden fusionarse con vistas a una funcionalidad día a día.

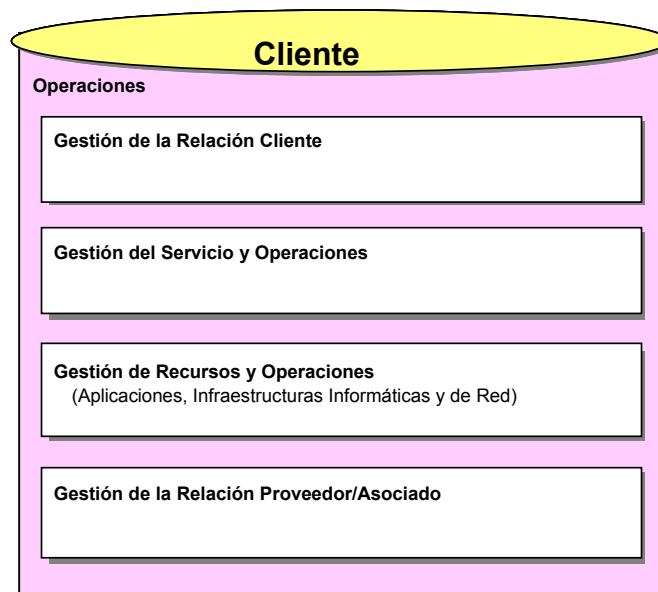
Así, actualmente se considera de alto interés el reconocer esta separación como una representación de la división del mundo real que está ya presente o que se está verificando en el seno de varias empresas. La separación, definición y ejecución de los procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones puede resultar fundamental si el objetivo es sacar ventajas de las oportunidades que ofrece el eBusiness, y este procedimiento reviste además una importancia particular si lo que se pretende es una implantación exitosa de la Autogestión del Cliente.

## Agrupaciones Horizontales de Procesos “OPS”

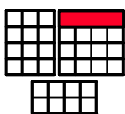


En la zona de procesos OPS del Marco eTOM, existen cuatro agrupaciones de procesos funcionales OPS que sirven de apoyo para los procesos operacionales examinados anteriormente, lo mismo que la gestión de operaciones para apoyar las interacciones cliente, servicio, recurso y proveedor/asociado (ver Figura 3.4.). .

Originalmente, el Marco de Procesos eTOM había recurrido a las Capas Lógicas Empresariales, de Servicios y de Redes establecidas por la UIT-T TMN (Unión Internacional de Telecomunicaciones –Sector de la normalización de telecomunicaciones y la Red de Gestión de Telecomunicaciones) (Telecommunications Management Network), con el fin de organizar el núcleo de procesos de negocios. Esto facilitaba la tarea de ilustrar las Funciones de Gestión definidas en la Red de Gestión de Telecomunicaciones para los procesos TOM. En virtud de que el Marco de Procesos eTOM es una evolución del Marco de Procesos TOM y dado que el enfoque de organización en capas sigue siendo primordial, las Capas Lógicas TMN (Red de Gestión de Telecomunicaciones) permanecen más o menos acopladas de forma flexible a las agrupaciones de procesos funcionales. En la actualidad, el TM Forum (TeleManagement Forum) trabaja conjuntamente con la UIT-T con el fin de armonizar los modelos eTOM et TMN. Véase referencia 3 para información adicional de la UIT-T TMN.



**Figura 3.4: Agrupaciones de Procesos Funcionales OPS del eTOM**



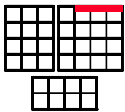
**Gestión de la Relación Cliente (GRC):** Estas agrupaciones de procesos asumen la importancia de poseer un conocimiento profundo de las necesidades del cliente y por ende, incluyen todas las funcionalidades que son necesarias para la adquisición, optimización y fidelización de las relaciones-cliente. Se trata, así pues, de la asistencia y servicio al cliente, ya sea en el punto de venta, por vía telefónica, a través de un sitio Web o asistencia in situ. Estos procesos también se encargan de la gestión de la fidelización, de las ventas cruzadas, ventas incitativas y del marketing directo, todo ello con la finalidad de

vender a los clientes los productos y servicios ofrecidos. En la Gestión de la Relación Cliente se genera igualmente el acopio de toda la información referente al cliente y su aprovechamiento en aras de personalizar e integrar la prestación de los servicios que se le procurarán, y también para detectar las oportunidades que incrementen el potencial del cliente para beneficio de la empresa.

La GRC abarca de igual forma tanto las interacciones convencionales del cliente minorista como las interacciones de ventas al mayoreo; tenemos el caso, por ejemplo, de una empresa que vende a otra que funciona en régimen “minorista”.

La inserción de la GRC es un factor clave del eTOM que le confiere una prelación sobre el modelo TOM. En su nivel más alto, en su nivel más general, el Modelo TOM contenía dos agrupaciones de procesos para manejar las relaciones con los clientes, es decir, “Gestión de la Interfase Cliente” y “Servicio al Cliente”. Vemos que en el Marco de Procesos TOM se hacía especial énfasis en el hecho de que la Gestión de la Interfase Cliente puede ser, efectivamente, un proceso diferente dentro del renglón Servicio al Cliente o bien, que podría aplicarse como una parte constitutiva de los niveles inferiores que pertenecen a los procesos Servicio al Cliente. Así y todo, el eTOM supera al TOM en varios puntos decisivos:

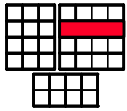
- *Expande el Servicio al Cliente para evolucionar en Gestión de la Relación Cliente (GRC), que se traduce por una visión de la gestión orientada hacia la asistencia e interacciones con los clientes, lo cual debe permitir además el poder discernir, atraer y aumentar la fidelización de los clientes redituables. La GRC centra su enfoque en la recolección y canalización de todos los datos que genera el cliente y en la gestión de las relaciones-clientela, con el fin de optimizar la fidelización y la aportación del potencial-cliente para provecho de la empresa. La GRC se extiende más allá del Servicio al Cliente o Gestión de la Interfase Cliente; en efecto, se trata de la integración de las compras del cliente, de la optimización y fidelización mediante la gestión de las relaciones-cliente a través del tiempo. Para el eTOM, la GRC representa también la integración de los procesos Ventas y Servicios, al tiempo que asegura una interfase-cliente sustancial a lo largo de los procesos funcionales insertados en la GRC.*



- *eTOM integra la Gestión de la Interfase Cliente como un componente subyacente en la trilogía FAB a través de todos los procesos funcionales de la GRC y lo incluye dentro de todos aquellos que se relacionan directamente con los clientes. Es competencia de la Gestión Interfase Cliente el contactar a la clientela, ya sea por vía telefónica, correo electrónico o encuentros cara a cara, etc. Asimismo, tiene por finalidad la integración y coordinación de todos estos tipos diferentes de interfases, a fin de procurar una interfase básica consistente. La Gestión de la Interfase Cliente destaca los requerimientos necesarios para asegurar el control de los procesos-cliente y la Autogestión del Cliente. El eTOM favorece igualmente la concepción de soluciones, de forma que las interfases de sistemas utilizados en el interior de la empresa coincidan con las que utilizan los clientes.*

➤ *Los procesos de la GRC en el eTOM implican una expansión de los procesos Servicio al Cliente del TOM para:*

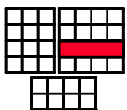
- Centrarse en la Fidelización de los clientes
- Optimizar los procesos de la empresa referentes a la gestión de las problemáticas-cliente
- Integrar la ejecución de la Gestión Óptima de Pedidos (Marketing Fulfillment)
- Representar de la mejor manera las funciones de facturación al nivel cliente y la necesidad de asegurar ingresos.



**Gestión del Servicio y Operaciones:** Esta agrupación de procesos apunta al conocimiento de los servicios (Acceso, Conectividad, Contenido, etc.) y comprende todas las funcionalidades necesarias para la gestión y empleo de los servicios de información y de comunicaciones que se le proponen al cliente o que éste requiere. El enfoque está dirigido hacia la gestión y prestación de servicios, en lugar de la gestión de la subyacente tecnología de la información y redes de comunicación. Entre las funciones incluidas, cabe destacar la planificación a corto plazo de las capacidades del servicio, la aplicación de la concepción del servicio para clientes específicos o la gestión de iniciativas tendientes a optimizar los servicios. Estas funciones están estrechamente ligadas a la experiencia cotidiana del cliente.

Estos procesos deben llevar a cabo la gestión del producto (responsabilidad de beneficios y pérdidas), una función incluida en la capa Gestión de los Negocios de la Empresa, a fin de lograr, como mínimo, los objetivos fijados en relación con la Calidad del Servicio, lo que comprende también la buena realización del proceso y satisfacción del cliente al nivel servicio, al igual que el Costo del Servicio.

El eTOM hace una distinción entre, por un lado, las operaciones y soporte día con día, y, por el otro, la planificación y desarrollo al igual que otros procesos relativos a la Estrategia y los Ciclos de Vida. En el Marco eTOM, estos procesos que pertenecen a la capa Servicio no se diferenciaban o no formaban parte del modelo. La arquitectura eTOM ilustra de la mejor forma posible la estructura que debe tener una empresa, especialmente ahora que se ha entrado en la época del eBusiness.



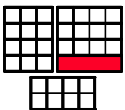
**Gestión de Recursos y Operaciones:** Esta agrupación de procesos debe tener conocimiento de los recursos (aplicaciones, infraestructuras informáticas y de red), por lo cual se encarga de la gestión de todos estos recursos (por ejemplo, redes, sistemas TI, servidores, routers « encaminadores », etc.) que son utilizados para procurar y soportar los servicios propuestos a los clientes o que éstos requieren. Dentro de esta agrupación se inscriben, asimismo, todas las funcionalidades inherentes a la gestión directa de este género de recursos (elementos de red, ordenadores, servidores, etc.) que son empleados en el interior de la empresa. Estos procesos deben asegurar que la infraestructura Tecnologías de la Información y de Red pueda soportar la prestación de principio a fin de los servicios requeridos. Además, estos procesos deben garantizar una infraestructura sólida, consistente, poco vulnerable a alteraciones y accesible a los servicios y empleados, que sea objeto de un mantenimiento óptimo y que pueda hacer frente, de manera satisfactoria y directa o indirectamente, a las necesidades de servicios, clientes y empleados. El Proceso Gestión de Recursos y Operaciones tiene

también la tarea fundamental de reunir toda la información relativa a los recursos (es decir, elementos de red y/o sistemas de gestión de elementos), para proceder entonces a la integración, correlación y en muchos casos al resumen de estos datos, todo ello con objeto de transferir la información vital a los sistemas de gestión de servicios, o bien para llevar a cabo una acción sobre el recurso apropiado.

En el Marco de Procesos TOM original, los procesos « Gestión de Sistemas y Redes » estaban inscritos al nivel más alto, más general. No obstante, este antecedente ha dejado de tener congruencia en el mundo del eBusiness. Las Aplicaciones y la Gestión Informática revisten tanta importancia como la Gestión de Redes. Además, los recursos Redes, Informática y Aplicaciones deben ser manejados de forma cada vez más integrada y flexible. Para responder de la mejor manera a las necesidades ya citadas, el eTOM ha realizado la inclusión de la agrupación Gestión de Recursos y Operaciones (conjuntamente con la agrupación correspondiente Gestión y Desarrollo de Recursos insertada en el sector SIP « Estrategia, Infraestructura y Producto », con el fin de asegurar una gestión integrada de entre estas tres categorías de recursos: aplicaciones, informática y redes. Estos segmentos amalgaman de igual manera los procesos Gestión de Elementos de Red que figuran en el modelo TOM, en virtud de que estos procesos son en realidad componentes esenciales de cualquier proceso que se relacione con la gestión de recursos, en lugar de aparecer como una capa de procesos separada.

De tal manera, los Procesos Gestión de Recursos y Operaciones se ocupan de las arquitecturas tecnología de la información y de la totalidad de la arquitectura de redes y subredes de los proveedores de servicios.

El eTOM hace una distinción entre, por un lado, las operaciones y soporte día con día, y, por el otro, la planificación y desarrollo al igual que otros procesos relativos a la Estrategia y los Ciclos de Vida. En el Marco eTOM, estos procesos que pertenecen a la capa Recursos no se diferenciaban o no formaban parte del modelo. La arquitectura eTOM ilustra de la mejor forma posible la estructura que debe tener una empresa, especialmente ahora que se ha entrado en la época del eBusiness.



**Gestión de la Relación Proveedor/Asociado:** Esta agrupación de procesos encierra los procesos operacionales medulares, es decir, los que por un lado implican las peticiones e instancias del cliente, como Suministro, Aseguramiento y Facturación, y aquellos procesos de operaciones funcionales. Los procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado están estrechamente alineados con los que pertenecen a la Gestión de la Relación Cliente, ya sea en interés del proveedor o por cuanto concierne al asociado. La inserción de los procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado en el eTOM, constituye uno de los rasgos decisivos que hacen que el propio eTOM se disocie de la estructura empresarial de integración vertical que se puede observar en el TOM. La existencia de los procesos GRP/A permite una interfase directa con el ciclo de vida apropiado, la ejecución de las operaciones-cliente de principio a fin o los procesos funcionales con los proveedores y/o los asociados. Estos procesos incluyen la emisión de licitaciones como una parte íntegra de los procesos de adquisición, adoptan la inserción de órdenes de compra y hacen un seguimiento de éstas a lo largo de los ciclos de entrega, gestión de incidentes, validación de facturación y autorización de pago, al igual que gestión de la calidad de los proveedores y asociados.

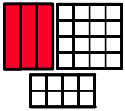


Cabe observar que cuando la empresa vende sus productos a un asociado comercial o a un proveedor, esta diligencia se efectúa a través de los procesos GRC de la empresa, que obran para interés del proveedor o de la empresa misma en tales casos.

También debe destacarse que, a pesar de que el modelo TOM hacía referencia a otros proveedores, es decir contemplaba un renglón que se ocupaba de Otros Proveedores, que aportaban entradas y salidas al producto, esto ya resulta insuficiente en el entorno del eBusiness. En efecto, los procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado exigen una definición sistemática para poder resaltar claramente las interfases de la empresa con sus proveedores y asociados comerciales.

## eTOM Procesos Estrategia, Infraestructura y Producto

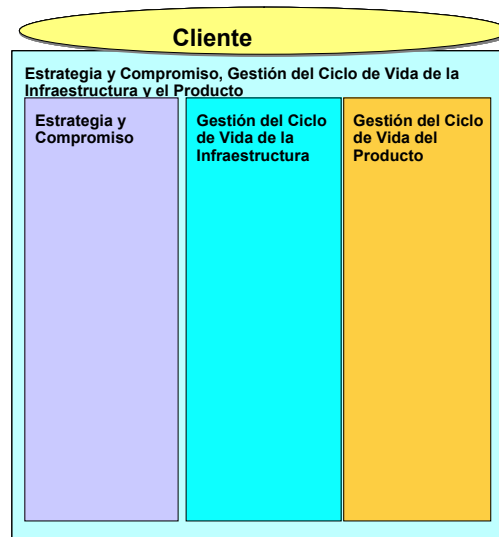
### Agrupaciones Verticales de los Procesos “SIP”



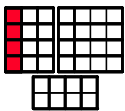
Los Procesos **Estrategia y Compromiso**, junto con las dos agrupaciones de procesos Gestión del Ciclo de Vida (**Infraestructura y Producto**), son mostrados como tres agrupaciones verticales de procesos de extremo a extremo (ver Figura 5.5.). Los procesos Estrategia y Compromiso se centran hacia el interior de la empresa, de tal manera que posean un punto de referencia para crear una estrategia específica hacia los negocios y para obtener un verdadero apoyo a las iniciativas emprendidas y orientadas hacia los negocios en mira. Los procesos Gestión del Ciclo de Vida del Producto direccionan y apoyan el aprovisionamiento de los productos destinados a los clientes. Su focalización esta centrada en la satisfacción de las expectativas del cliente, ya se trate de las ofertas del producto, la infraestructura que encierra las operaciones de las funciones y productos, o de los proveedores y asociados comerciales comprometidos con las ofertas de la empresa destinadas a los clientes.

Dentro del Marco eTOM, la zona de procesos SIP comprende tres agrupaciones verticales de procesos SIP (ver Figura 3.5.).

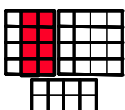




**Figura 3.5: eTOM Agrupaciones Verticales de Procesos SIP**



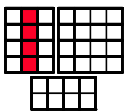
**Estrategia y Compromiso:** esta agrupación de procesos asume la tarea de procrear las estrategias necesarias para dar soporte a los procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y del Producto. También es responsable de establecer un compromiso con los negocios de la empresa en apoyo de dichas estrategias. Esto abarca todos los niveles operacionales, desde los conceptos de mercado, cliente y productos, a través de los servicios y recursos de que dependen justamente los productos, hasta el compromiso de proveedores y asociados para satisfacer a estas necesidades. Los procesos Estrategia y Compromiso se concentran en el análisis y la gestión del compromiso. Establecen una perspectiva, para ser canalizada por la empresa, en cuanto a la concepción y aplicación de una estrategia específica para los negocios y la obtención de un verdadero apoyo hacia las iniciativas emprendidas con objeto de implantar esta estrategia. Los procesos Estrategia y Compromiso rastrean el éxito y eficacia de las estrategias en juego y efectúan los ajustes que son necesarios.



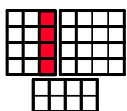
**Los procesos de Gestión de los Ciclos de Vida** guían las operaciones fundamentales y permiten su puesta en ejecución, al igual que todos los procesos que giran en torno del cliente, en aras de satisfacer a la demanda del mercado y a las expectativas del cliente. La realización de los procesos del Ciclo de Vida es visualizada conforme a los más altos niveles de la empresa, en razón de su impacto en la fidelización y competitividad. Existen dos procesos de Gestión de Ciclos de Vida de principio a fin que han sido incorporados en el eTOM, es decir, Infraestructura y Producto. Ambos poseen un atributo de desarrollo y despliegue, dado que introducen una nueva infraestructura o un nuevo producto. La Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura se ocupa del desarrollo y despliegue de una nueva infraestructura, y por ende realiza una evaluación de la prestación de la infraestructura y efectúa las acciones pertinentes a fin de alcanzar los objetivos fijados en cuanto a este comportamiento de la infraestructura. La Gestión del Ciclo de Vida del Producto se encarga de introducir nuevos productos en forma de servicios procurados a los Clientes, amén de realizar una evaluación de la prestación del producto y llevar a cabo las acciones pertinentes para ello.

El eTOM separa deliberadamente los procesos de Gestión de Ciclos de Vida de los procesos operacionales continuos que están representados por los Procesos Operaciones (Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones, Suministro, Aseguramiento y Facturación). Anteriormente, se podía observar que el TOM había

incluido algunos de estos procesos en el marco del núcleo operacional, lo que en ocasiones se traducía en una confusión y falta de comprensión. En efecto, los procesos de Gestión de Ciclos de Vida implican diferentes fases de negocios, diferentes finalidades empresariales y por consiguiente, deben ser vistos como procesos intrínsecamente distintos de los procesos de operaciones; por ejemplo, debieran evocarse como procesos de negocios y no ya como procesos operacionales. El hecho de mezclar estos procesos con los que son prioritarios para el cliente, trae consigo que se reduzca el enfoque hacia los procesos de Gestión de Ciclos de Vida, que ciertamente permiten y sostienen los procesos de operaciones-cliente. Sin lugar a dudas, la buena prestación de estos procesos en un entorno eBusiness dependerá de la medida en que éstos puedan permitir y admitir interacciones con el cliente. Asimismo, los procesos de Gestión de Ciclos de Vida deben concebirse de manera tal que respeten el tiempo de cada ciclo y otras características de funcionamiento que resultan esenciales para el éxito de la empresa; por ejemplo, tiempo de acceso al mercado de un nuevo producto y costo unitario de la infraestructura. De forma similar, los procesos de Gestión de Ciclos de Vida poseen otra característica importante: interactúan con prácticamente todos los demás procesos de la empresa. Se puede constatar, igualmente, que los procesos de Gestión de Ciclos de Vida generan una interacción entre sí. Los procesos de Gestión del Ciclo de Vida del Producto, por ejemplo, establecen en gran parte la dirección que han de seguir los procesos de Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura, ya sea directa o indirectamente. Estos procesos preparan los procesos de operaciones funcionales y los que atañen directamente al cliente, de modo que se procure un soporte a las interacciones del cliente en relación con los productos, y que se disponga así de la infraestructura necesaria para apoyar los productos y de la infraestructura de interfase proveedor/asociado, que provee una plataforma para las ofertas de la empresa. Con objeto de permitir y apuntalar las operaciones funcionales y las que interesan directamente al cliente, estos procesos exigen con frecuencia una sincronización para realizar entregas oportunas y de calidad.



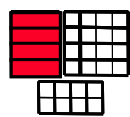
**Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura:** esta agrupación de procesos se encarga de la definición, planificación e implantación de todas las infraestructuras necesarias (aplicaciones, informática y redes), así como de todas las infraestructuras de soporte y otros recursos potenciales (centros de operaciones, arquitecturas, etc.). Esto se aplica y se asocia a la capa Recursos y a cualquier otra capa funcional; por ejemplo, los Sistemas de Repuesta Local Interactivos de la GRC que son necesarios para proveer al cliente de los productos asociados con la Información y las Comunicaciones y para procurar un soporte a los negocios. A partir de estos procesos, ya será posible diagnosticar los nuevos condicionamientos, las nuevas capacidades y por ende, se podrá concebir y desarrollar una infraestructura nueva o mejorada en apoyo de los productos. Los procesos de Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura responden a las necesidades de los Procesos de Gestión del Ciclo de Vida del Producto, ya se trate de reducciones de costos unitarios, mejoramiento de la calidad de los productos, nuevos productos, etc.



**Gestión del Ciclo de Vida del Producto:** esta agrupación de procesos toma a su cargo la definición, planificación, concepción e implantación de todos los productos que comprenden la cartera de la empresa. Los procesos de Gestión del Ciclo de Vida del Producto manejan los productos en concordancia con los márgenes de beneficios y pérdidas requeridos, deben procurar satisfacción total al cliente y respetar los compromisos de calidad deseados; de igual manera, será de su competencia el desplegar nuevos productos en el mercado. Estos

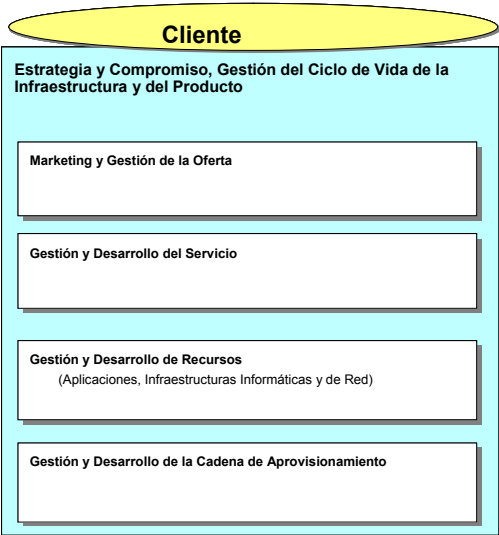
procesos de ciclo de vida canalizan su inteligencia del mercado a través de todos los terrenos funcionales decisivos: el entorno de los negocios, las instancias-cliente y ofertas competitivas a fin de concebir y manejar productos que puedan tener éxito en sus mercados específicos. Cabe destacar, sin embargo, que los procesos Gestión del Producto y los procesos Desarrollo del Producto pertenecen a dos géneros distintos de procesos. Desarrollo del Producto atañe fundamentalmente los procesos orientados hacia proyectos que se encargan principalmente de desarrollar y desplegar nuevos productos destinados a los clientes, y exponer las nuevas características y mejoras de productos y servicios existentes.

**Agrupaciones Horizontales de Procesos “SIP”**

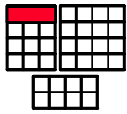


En todo el conjunto de Agrupaciones de Procesos Funcionales de Operaciones (véase más arriba), se enumeran cuatro Agrupaciones de Procesos Funcionales incluidas en la zona Estrategia, Infraestructura y Producto (ver Figura 5.6.). Estos procesos funcionales dan soporte a los procesos SIP descritos anteriormente y a la gestión de operaciones, con objeto de reforzar las interacciones de marketing, de la oferta, del servicio, de los recursos y de la cadena de aprovisionamiento.

En la zona de procesos SIP del Marco eTOM, encontramos cuatro agrupaciones de procesos Estrategia y Compromiso y Gestión de Ciclos de Vida examinadas anteriormente (ver Figura 3.6.).

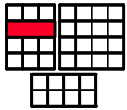


**Figura 3.6: eTOM Agrupaciones de Procesos Funcionales SIP**

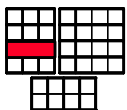


**Marketing y Gestión de la Oferta:** esta agrupación concentra sus actividades en el modus operandi y los conocimientos que se precisan para desarrollar y hacer funcionar en forma adecuada, el núcleo de actividades básicas de una Empresa de Proveedores de Servicios de Comunicaciones Basadas en Internet (ICSP Enterprise). Estos procesos deben tomar en cuenta las funcionalidades imperativas al momento de definir las estrategias, de desarrollar nuevos productos, de manejar los productos existentes e implantar las estrategias de marketing y de la oferta explícitamente apropiadas para los productos y los servicios asociados con la información y las comunicaciones.

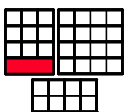
Marketing y Gestión de la Oferta son procesos de negocios comúnmente utilizados, especialmente en el entorno cada vez más competido del ebusiness, en donde el concepto de innovación y el reconocimiento de la marca determinan el éxito. Aun cuando la mayoría de las empresas comerciales recurren a estas funciones, según su tamaño y, por ende, sus necesidades, tales funciones se combinan según diversas modalidades. Estos procesos habilitan otros procesos, pero también los procesos fundamentales que deben asegurar la percepción de ingresos en favor de la empresa, que garantizan la buena prestación del producto en términos globales y que son responsables de los beneficios y pérdidas. Estos procesos están ligados al producto, a los mercados y los canales; tienen también la tarea de manejar las estrategias de mercado y de los productos, la fijación de precios, las ventas, canales, desarrollo de nuevos productos (y retiro de éstos), las comunicaciones y promociones de Marketing.



**Gestión y Desarrollo del Servicio:** esta agrupación dirige su enfoque a la planificación, desarrollo y suministro de servicios para el terreno Operaciones. Engloba las funcionalidades necesarias para definir las estrategias canalizadas a la creación y concepción de servicios, para realizar la gestión y evaluación de la prestación de los servicios existentes y asegurar que las capacidades requeridas están bien implantadas a fin de satisfacer la futura demanda de servicio.



**Gestión y Desarrollo de Recursos:** esta agrupación se orienta hacia la planificación, desarrollo y suministro de los recursos necesarios para apoyar servicios y productos dentro del terreno Operaciones. Contiene las funcionalidades requeridas para definir las estrategias canalizadas al desarrollo de la red y otros recursos físicos y no físicos, para introducir las nuevas tecnologías y establecer un interfuncionamiento entre éstas, para manejar y evaluar el comportamiento de los recursos existentes y asegurar que las capacidades requeridas están bien implantadas a fin de satisfacer las futuras necesidades de servicio.

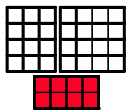


**Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento:** esta agrupación se ocupa de las interacciones de una empresa con sus proveedores y asociados, quienes están involucrados en el mantenimiento de la cadena de aprovisionamiento. La cadena de aprovisionamiento es una red compleja de relaciones manejadas por un proveedor de servicios a fin de suministrar y entregar los productos. En el mundo del eBusiness, las sociedades comerciales muestran una tendencia creciente a trabajar conjuntamente con proveedores y asociados (grupos sinérgicos, asociaciones y ecosistemas de negocios\*) en aras de ampliar la gama de productos que ofrecen y con objeto de mejorar su productividad. Estos procesos se encargan de elegir a los proveedores y asociados que mejor se avienen a los intereses de la empresa, ya que éstos constituyen una parte íntegra de la cadena de

aprovisionamiento y, por ende, contribuyen al apoyo de las decisiones cruciales de la empresa y deben procurar, en todo momento, que las capacidades estén bien implantadas para llevar a efecto una interacción entre empresa, proveedores y asociados. Por otro lado, estos procesos tendrán que cuidar el aspecto de las aportaciones de proveedores y asociados a la cadena de aprovisionamiento, las cuales deberán ser oportunas y constituir un factor de soporte para esta última. En forma similar, estos procesos verificarán que la prestación y aportaciones generales de los proveedores y asociados serán tan buenas e incluso mejores que las que se observan en empresas de integración vertical. Estos procesos asumen igualmente la tarea de establecer y mantener los flujos de información al igual que los flujos financieros entre el proveedor y el prestatario.

(\* Los Ecosistemas de Negocios conforman una serie de sistemas interdependientes que implican información, control y flujos de actividades y que involucran a diversas entidades en el entorno de negocios al nivel global).

## **eTOM Procesos Gestión de la Empresa**



**Gestión de la Empresa:** esta agrupación se ocupa del conocimiento de todas las acciones y requerimientos al nivel de la empresa, y abarca todos los procesos de gestión de negocios necesarios para soportar los segmentos restantes de la empresa. Estos procesos resultan imperativos para toda iniciativa empresarial, ya que son indispensables para poner en funcionamiento el negocio al nivel empresa, para dirigir el negocio y además son fundamentales cuando se trata de dar soporte a los Procesos-Cliente directos e indirectos. Dentro de los procesos Gestión de la Empresa, se incluyen la gestión financiera, la gestión jurídica, la gestión de la regulación, etc. Dentro de este campo se establecen también las directrices y estrategias corporativas, y se lleva a cabo una asignación de las directrices y objetivos referentes a los otros sectores de la empresa. Con frecuencia, estas tareas son consideradas como funciones y/o procesos “corporativos”. La Gestión de la Empresa comprende igualmente la planificación estratégica de la empresa, al igual que la gestión y desarrollo de la estrategia de los sistemas de información. En general, los procesos Gestión de la Empresa no muestran un aspecto personalizado para los proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Las agrupaciones de procesos Gestión de la Empresa son las siguientes:

- *Estrategia y Planificación de Empresa*
- *Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad*
- *Gestión de Finanzas y de Activos*
- *Gestión de Recursos Humanos*
- *Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa*
- *Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología*
- *Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI*
- *Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros*

## **Visión de la Arquitectura de Modelos de Procesos**

La elaboración del modelo de procesos eTOM se llevó a cabo conforme a una metodología elemental de construcción de modelos. En el presente caso, la metodología está disponible en forma de esbozo o borrador que en todo momento está sujeto a una actualización, la cual se efectúa según observaciones diarias y un seguimiento del comportamiento y prestación de las actividades en cuestión. Eventualmente, esta metodología de construcción de modelos de procesos será documentada separadamente.

En cuanto a la fase de desarrollo del Marco, se ha adoptado un enfoque top down o jerárquico, lo que ha hecho posible definir el Marco de Procesos de Negocios al nivel Empresa en una serie de agrupaciones de procesos de Nivel 1. Estos procesos de Nivel 1 son entonces dispuestos en agrupaciones Verticales (o de “extremo a extremo”) y Horizontales (o “funcionales”), con los procesos conexos del Nivel 2 colocados en la agrupación Vertical y Horizontal correspondiente al proceso en cuestión. Como se ha descrito ya en la metodología de procesos, el eTOM echa mano de la descomposición jerárquica para estructurar los procesos de negocios.

A través de la descomposición jerárquica, entidades complejas pueden ser estructuradas y comprendidas mediante la formalización de sus componentes. Con la descomposición jerárquica, es posible definir el detalle de una manera estructurada y el Marco eTOM puede ser adoptado a diversos niveles y/o para diferentes procesos.

En el eTOM, cada elemento constituyente del proceso es acompañado de una descripción detallada que explica la finalidad del proceso, sus entradas y salidas elementales, sus interfases, requerimientos de información de alto nivel y reglas de negocios.

El modelo estructural eTOM describe los flujos de procesos según una óptica de pistas de nado verticales. A través de esta óptica, se puede apreciar el direccionamiento del proceso de principio a fin y el flujo continuo de procesos entre el cliente y los servicios de soporte, de recursos y proveedores/asociados. En cuanto al Ejemplar 1 del eTOM, se puede observar en este número que los diagramas de flujos han sido esbozados para los procesos Gestión de Pedidos.

Fundada conforme a la perspectiva de construcción de modelos de procesos descrita anteriormente, la puesta en actividad de los procesos eTOM se inicia al nivel Empresa, denominado Nivel 0, y muestra los procesos de Nivel 1. Cada proceso de Nivel 1 es descompuesto en sus procesos respectivos de Nivel 2. La descomposición se prosigue hasta el momento en que el nivel de detalle de los elementos de cada proceso ha alcanzado la fase en que ya resulta apropiado el definir un flujo de proceso.

## Resumen

---

El Marco de Procesos de Negocios eTOM es un modelo empresarial destinado a los proveedores de servicios. Los procesos de la empresa se inscriben en cuatro categorías principales en donde se incorporan en total doce agrupaciones de procesos al nivel empresa. Las ventajas primordiales del marco eTOM son las siguientes:

- *No entra en contradicción con el Marco de Procesos de Negocios TOM, y más aún, viene a ser en relación con este último, un modelo mejorado*
- *Abarca no sólo los aspectos del mantenimiento y de las operaciones, sino también todos los procesos significativos de la empresa*
- *Encierra una estructura arquitectónica orientada hacia el eBusiness, lo que implica la introducción de conceptos como Retención y Fidelización, un nuevo Modelo del Contexto Relación de Negocios, Gestión de la Relación Proveedor/Asociado, etc.*
- *Comprende no sólo el sector Gestión de Red, sino también amplía al mismo tiempo su campo de acción al incluir en este renglón la gestión informática y de aplicaciones, lo que se traduce, por otro lado, en su adaptación a la integración de la gestión, que empieza a ser una condición sine qua non en el ámbito de las telecomunicaciones*
- *Hace una separación entre la gestión de los ciclos de vida, que incluyen los procesos de desarrollo, y la zona Operaciones y procesos cotidianos*
- *Es capaz de representar la doble óptica de los procesos, es decir, la perspectiva del Marco mismo (estática), y la de los flujos de procesos (dinámica), sin dejar de lado los requerimientos en materia de información de alto nivel y las reglas de negocios para establecer un vínculo consistente con las soluciones de automatización*
- *Provee un Marco de Procesos que refleja fielmente las ideas más actuales en cuanto a la concepción y documentación de procesos*
- *Proporciona un marco de procesos que constituye en realidad una referencia sólida para la industria de los Servicios de la Información y de las Comunicaciones en la era del eBusiness. El eTOM se ha creado ya esta reputación no sólo porque aporta mejoras al TOM (el modelo de procesos de operaciones “de facto” en la industria Telecom), sino también porque su desarrollo continuo trae consigo un compromiso extensivo por parte del Proveedor de Servicios, lo que no impide que otros proveedores de servicios adopten el bosquejo existente*



## Capítulo 4 – Descomposiciones de Procesos de Nivel 2 con Descripciones Breves (y soportando el Nivel 3)

### Vista de Conjunto

---

En el capítulo anterior, se realizó una descripción del Marco de Procesos de Negocios eTOM en su conjunto. En forma adicional, se han proporcionado breves descripciones de las agrupaciones de procesos del Nivel 1 del Modelo eTOM. El siguiente capítulo contiene los procesos de Nivel 2 que corresponden a cada una de estas agrupaciones de procesos de alto nivel. Cada agrupación horizontal y vertical de procesos se muestra con sus respectivos procesos de Nivel 2. Se dan breves descripciones en lo que se refiere a los procesos de Nivel 2 en cada una de las zonas principales de procesos: Operaciones, Estrategia, Infraestructura y Producto, al igual que Gestión de la Empresa. Las descripciones se realizan conforme a las zonas (por ejemplo horizontales) de procesos funcionales de importancia.

Además, al final de este Capítulo, se presentan breves descripciones para los procesos de Nivel 3 en el área Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (Operations Support & Readiness –OSR-). Esto obedece a que la relativa granularidad o segmentación de los procesos de Nivel 2 OSR significaba que era importante ver el siguiente nivel de detalle para posibilitar la comparación de estos procesos con el resto de la zona de procesos Operaciones.

En el capítulo previo, la Figura 3.2 mostraba todos los procesos de Nivel 1 dentro del eTOM. El extender este diagrama para que muestre todos los procesos de Nivel 2 dentro de cada agrupación de procesos de Nivel 1 si resulta viable, pero gráficamente es muy complejo que se utilice una ilustración directamente en este documento. Por tanto, en el siguiente capítulo cada agrupación de procesos de Nivel 1 se muestra separadamente, con sus procesos subordinados de Nivel 2. Debe entenderse que el agregado de todos estos procesos de Nivel 2, dentro de la estructura de conjunto mostrada en la Figura 3.2., representa la totalidad de los procesos de Nivel 2 dentro del eTOM.

Para que la representación sea más completa, el diagrama eTOM con todos los procesos de Nivel 2 mostrados se incluye al final de este Capítulo, como Figura 4.32.

Cabe observar que los diagramas de descomposición de procesos utilizados en este Capítulo pueden incluir puntos negros dentro de algunas de las cajas de proceso. Éstos no constituyen un error gráfico, sino que la herramienta de modelización de procesos los ha insertado automáticamente para indicar que una descomposición adicional de ese proceso ha sido realizada en la herramienta.

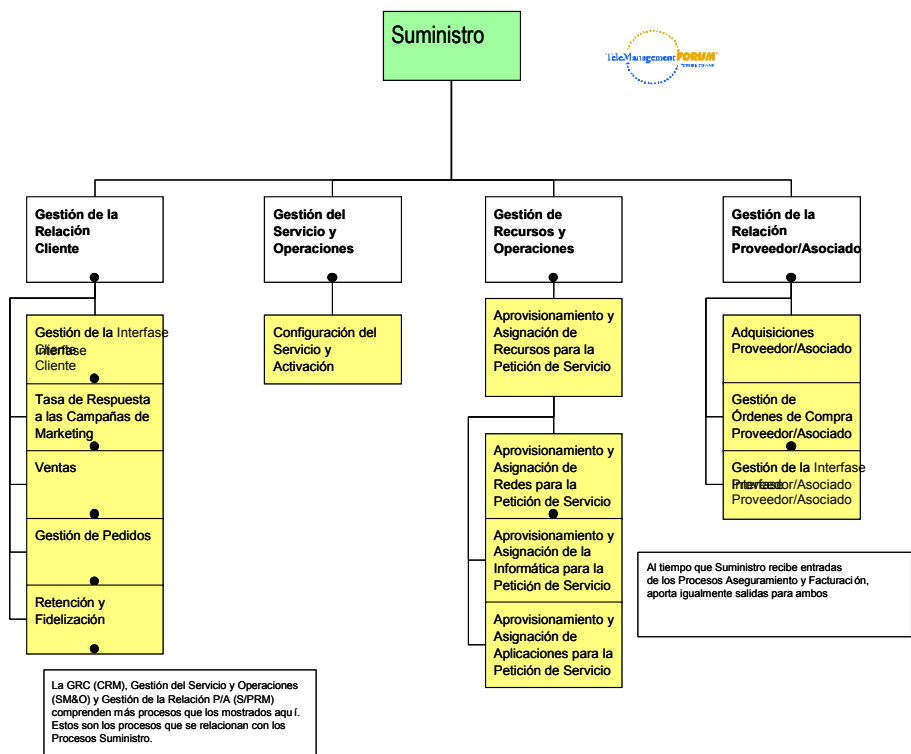
A fin de facilitar la comprensión, cada proceso de Nivel 2 y Nivel 3 descrito en este capítulo tiene una indicación asociada de su posicionamiento dentro del proceso particular de nivel 1



vertical y horizontal con el que está ligado. Por ejemplo, Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso (mostrado bajo las Descripciones de Procesos de Nivel 2 de la Gestión de la Relación Cliente, más abajo) tiene la indicación (CRM-OSR) para subrayar que está dentro del proceso horizontal Gestión de la Relación Cliente (CRM en inglés), y el proceso vertical Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (OSR).

Procesos Operaciones

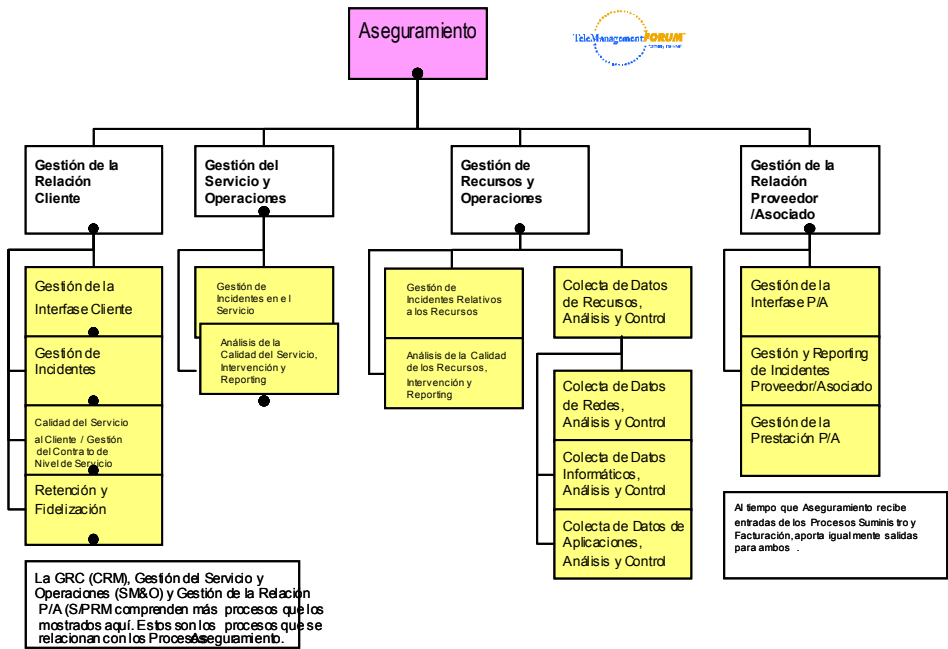
Procesos Suministro (Fulfillment F)



© TeleManagement Forum, Octubre 2001

Figura 4.1: Procesos Suministro Nivel 2

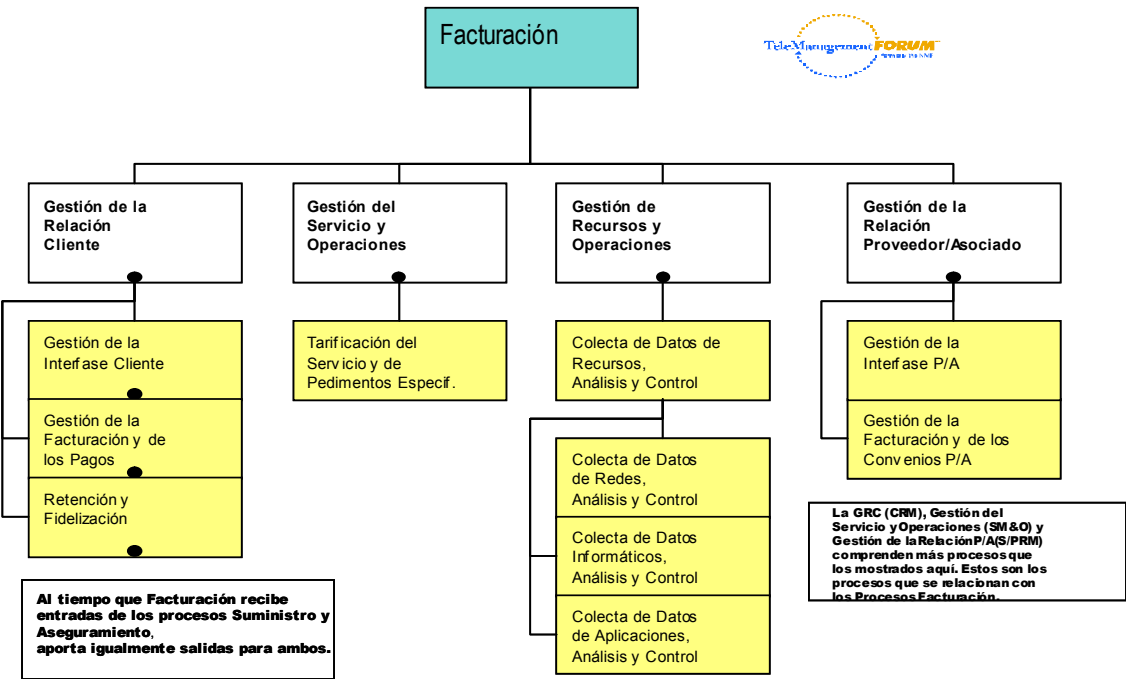
Procesos de Aseguramiento (A)



©TeleManagement Forum, Octubre 2001

Figura 4.2: Procesos Aseguramiento Nivel 2

Procesos Facturación (Billing B)



©TeleManagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.3: Procesos Facturación Nivel 2

Procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (OSR)

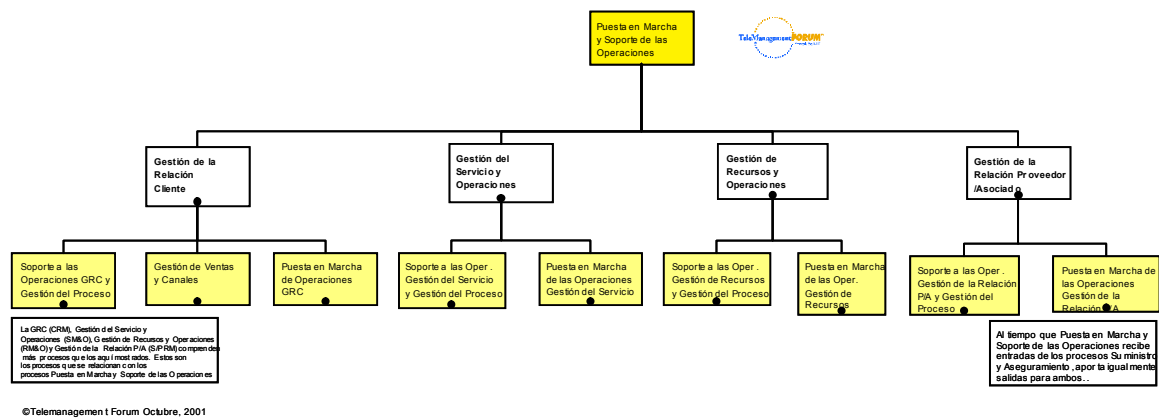


Figura 4.4: Procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones Nivel 2

Procesos Gestión de la Relación Cliente (GRC)

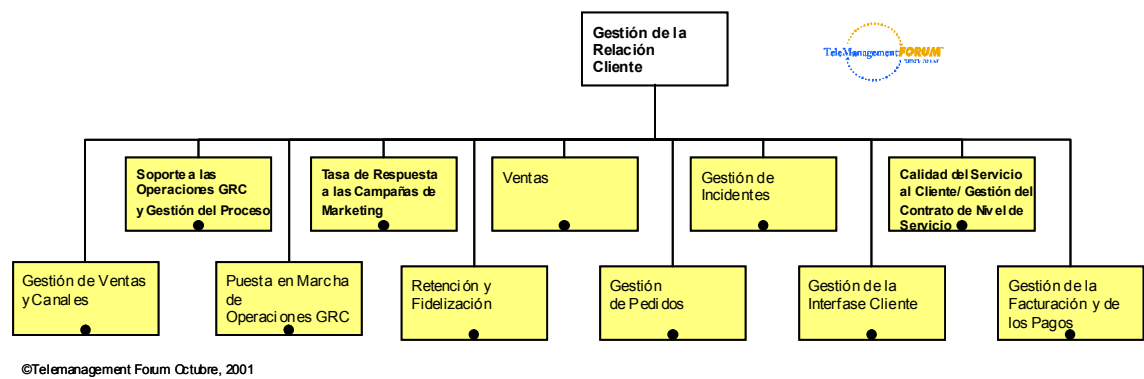
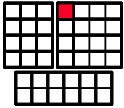


Figura 4.5: Procesos Gestión de la Relación Cliente Nivel 2

## Gestión de la Relación Cliente Descripciones de Procesos de Nivel 2

### Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso (CRM – OSR)



Los procesos Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso ponen en práctica un monitoreo y un control de los procesos GRC, para lo cual se basan en un enfoque general de la Prestación Costos, Calidad y Aseguramiento.

Estos procesos asumen la tarea de verificar que los Sistemas de Comunicación y de la Tecnología de la Información requeridos funcionen en condiciones óptimas, al igual que las instalaciones en el lugar de trabajo, todo ello en apoyo de los procesos GRC. También se encargan de establecer las directrices en lo referente a los horarios de trabajo de los empleados, de manera que estén bien adaptados a las exigencias diarias de la operabilidad de la empresa, y de proporcionarles un apoyo general a los empleados.

Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3

### Puesta en Marcha de Operaciones GRC (CRM - OSR)

Los procesos Puesta en Marcha de Operaciones GRC vigilan que todos los procesos GRC incluidos en FAB (Fulfillment, Assurance et Billing) puedan responder a las peticiones del cliente sin que por ello tengan que esperar la llegada de recursos o de información. Deben garantizar, de igual manera, la disponibilidad en todo momento de los recursos de aplicaciones, informática y redes, para que éstos brinden un soporte a las operaciones-cliente y a los procesos GRC.

Estos procesos son responsables asimismo de dar un soporte a los nuevos productos y montar sus presentaciones (exposición de nuevas características, etc.), de favorecer la ejecución de la GRC y el contacto con el cliente, y de revisar los aspectos concernientes a las mejoras al producto o al servicio en desarrollo. Además, se encargan de supervisar los procedimientos, los métodos y el comportamiento de los procesos GRC, que estarán sujetos a verificaciones con vistas a incrementar su efectividad. Deben, asimismo, llevar a cabo el Test Puesta en Marcha de Operaciones y obtener su aprobación. Los procesos Puesta en Marcha desarrollan los métodos y procedimientos, sujetos a una constante actualización, para los procesos y funciones específicas, lo que incluye la realización de mejoras. Para que el sector Operaciones apruebe un nuevo producto, una nueva característica o mejora, es imperativo que el test Puesta en Marcha esté libre de cualquier intervención de parte de los conceptores. Una vez que se han concluido las reparaciones identificadas en el test Puesta en Marcha de Operaciones, estos procesos pueden entonces aceptar el producto nuevo o mejorado y sus nuevas características para una presentación a gran escala o una disponibilidad general.

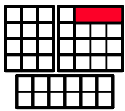
Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

## Gestión de Ventas y Canales (CRM - OSR)

Los procesos Gestión de Ventas y Canales se ocupan de la administración de los procesos de ventas. Gestión de Ventas trabaja conjuntamente con los otros procesos de marketing para determinar las rutas y canales de ventas apropiados, al igual que los métodos y mecanismos de venta que requieren ciertos segmentos de mercado y canales específicos, por producto o gama de productos; por ejemplo, el contacto cara a cara, el telemarketing, etc.

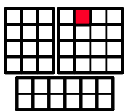
Estos procesos se encargan del desarrollo y gestión de los procesos asociados a la distribución de productos y servicios de la empresa (no obstante, este grupo de procesos no es responsable de la distribución cotidiana del producto y de la logística de su expedición y aprovisionamiento). Los canales pueden ser puntos de venta al menudeo; por ejemplo, los detallistas de terceros o el punto de venta mismo de la empresa, varios sitios Web o proveedores de servicios Internet, o incluso distribuidores de esta gama de productos, etc. Estos procesos desarrollan las estrategias de los Canales para los productos y servicios de la empresa.

## Gestión de la Interfase Cliente (CRM - FAB)



Los procesos Gestión de la Interfase Cliente se dedican a administrar todas las interfases entre la empresa y los clientes existentes o potenciales. Realizan tareas relacionadas con la gestión del contacto-cliente, y por consiguiente deben establecer un estándar que precise los motivos de un contacto, dirigir los contactos-cliente hacia los procesos adecuados, efectuar un seguimiento hasta el cierre del contacto, realizar la gestión de excepciones y llevar a cabo el análisis y reporte de los resultados del contacto. El contacto GRC puede implicar una o varias peticiones o contactos-cliente relacionadas directamente con el Servicio Suministro, Servicio Aseguramiento (gestión de la calidad del servicio o gestión de incidentes) y Servicio Facturación.

## Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing (CRM - F)



El proceso Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing centra su actividad en la publicación y distribución del marketing colateral (esto es, cupones, primas, muestrarios, juguetes, folletos publicitarios, etc.) dirigido a la clientela-objetivo, y en el rastreo subsiguiente de los clientes potenciales que han respondido a estas campañas.

Estos procesos comprenden las actividades de gestión de campaña, que abarcan desde la generación de ventas hasta la preparación de una literatura óptima del producto, incluyendo la transferencia de prospecciones a los procesos de ventas.

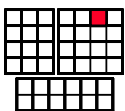
## Ventas (CRM - F)

Los procesos Ventas son responsables de la gestión de clientes potenciales y por ello deben reunir toda la información concerniente a las cualidades y nivel de formación de la clientela-objetivo, hallar una concordancia con las expectativas del cliente en relación con los productos y servicios de la empresa, y realizar una prestación óptima al momento de suministrar dichos productos y servicios. Estos procesos se encargan también de manejar las respuestas a las licitaciones de los clientes.

## Gestión de Pedidos (CRM - F)

Los procesos Gestión de Pedidos concentran su actividad en la aceptación y expedición de pedidos. Deben ocuparse de definir los criterios de la fase de pre-pedido (factibilidad, autorización de crédito, etc.), de la expedición de pedidos, del status de éstos y de su seguimiento. En forma similar, tendrán que informarle al cliente todo cuanto se relaciona con las actividades de su orden de pedido y notificarle cuando un pedido se ha completado satisfactoriamente.

## Gestión de Incidentes (CRM - A)



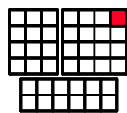
La Gestión de Incidentes debe encargarse de todo cuanto se relaciona con los reportes de anomalías por parte de los clientes, darles una solución satisfactoria e informar al cliente en cuanto al status de las actividades de reparación o restauración. Estos procesos son también responsables de contactar y dar asistencia a la clientela en función de los problemas detectados por el sector Recursos o por medio del análisis, ya que dichos problemas pueden afectar la prestación de los servicios proporcionados. Esta actividad debe incluir una comunicación proactiva hacia el cliente y la solución de los problemas específicos para satisfacción del cliente.

## Calidad del Servicio al Cliente/ Gestión del Contrato de Nivel de Servicio (CRM - A)

Los procesos Calidad del Servicio al Cliente/Gestión del Contrato de Nivel de Servicio abarcan la gestión, monitoreo y reporte de la Calidad del Servicio proporcionada versus la QoS estipulada en el contrato, como se ha definido en las Descripciones de Servicio de la Empresa, los contratos con el cliente o en los catálogos del producto. Estos procesos están también ligados a la prestación de la empresa y sus productos y servicios conforme a su Contrato de Nivel de Servicio (Service Level Agreement) para cumplir con las instancias específicas de servicio y otros documentos relacionados con el servicio. Además, incluyen los

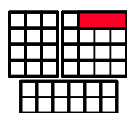
parámetros operacionales tales como prestación y disponibilidad de la Red y de los Recursos, pero abarcan de igual manera la prestación a través de todos los parámetros reguladores o contractuales de servicio; por ejemplo, completar oportunamente los procedimientos de Solicitudes de Pedidos, conformar un plazo para realizar enmiendas o modificaciones a los compromisos estipulados, efectuar un seguimiento de la prestación contacto-Cliente. Una falla en el momento de cumplir el Contrato de Nivel de Servicio puede originar una serie de ajustes de facturación, los cuales serán transferidos a la Gestión de la Facturación y de los Pagos.

Gestión de la Facturación y de los Pagos (CRM - B)



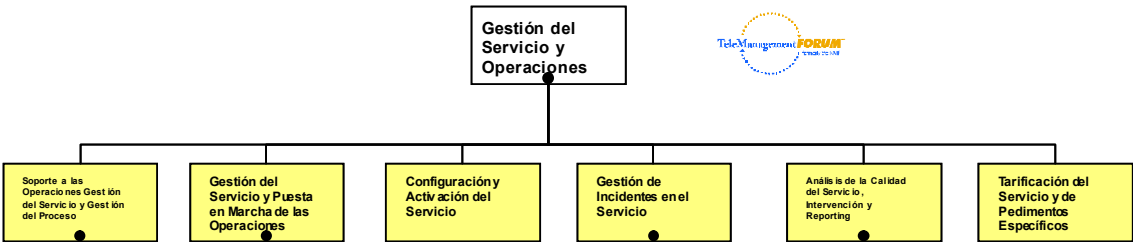
Los procesos Gestión de la Facturación y de los Pagos se encargan de crear y mantener una cuenta-cliente, de expedir las facturas a los clientes, de efectuar el procesamiento de sus pagos y los cobros correspondientes, de realizar un seguimiento del estado de cuenta, y de la gestión de incidentes de facturación y pagos generados por el cliente o detectados por los sistemas. Estos procesos deben asegurar la facturación y percepción de ingresos para beneficio de la empresa.

Retención y Fidelización (CRM - FAB)



Los Procesos Retención y Fidelización se ocupan de todas las funcionalidades aferentes a la retención de clientes adquiridos y a la utilización de esquemas de fidelización que tienen por objetivo la adquisición potencial de clientes. Establecen una comprensión absoluta en cuanto a las necesidades del cliente, determinan el valor del cliente en relación con la empresa, fijan una tasa de oportunidades y riesgos respecto de clientes específicos, etc. Estos procesos se dedican igualmente a la tarea de analizar y coleccionar todos los datos concernientes a la empresa y el contacto-cliente.

Procesos Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O)



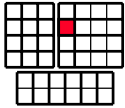
©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.6: Procesos Gestión del Servicio y Operaciones Nivel 2



## Gestión del Servicio y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 2

### Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso (SM&O - OSR)



Los procesos Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso, realizan un monitoreo y control de los procesos Gestión del Servicio y Operaciones, tomando como punto de partida un enfoque general de la Prestación Costos, Calidad y Aseguramiento.

Estos procesos son responsables asimismo de dar un soporte al despliegue de nuevos productos y montar sus presentaciones (exposición de nuevas características, revisión de aspectos concernientes a las mejoras al producto o al servicio en desarrollo, etc.). Deben, asimismo, llevar a cabo el Test Puesta en Marcha de Operaciones y obtener su aprobación. Los procesos Puesta en Marcha desarrollan los métodos y procedimientos, sujetos a una constante actualización, para los procesos y funciones específicas, lo que incluye la realización de mejoras. Para que el sector Operaciones apruebe un nuevo producto, una nueva característica o mejora, es imperativo que el test Puesta en Marcha esté libre de cualquier intervención de parte de los conceptores. Una vez que se han concluido las reparaciones identificadas en el test Puesta en Marcha de Operaciones, estos procesos pueden entonces aceptar el producto nuevo o mejorado y sus nuevas características para una presentación a gran escala o una disponibilidad general.

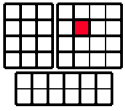
Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

### Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O - OSR)

Los procesos Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones GRC deben procurar que todos los procesos Gestión del Servicio y Operaciones conformados en FAB (Fulfillment, Assurance et Billing) puedan responder a las instancias del cliente sin tener que esperar por ello la llegada de recursos o de información. Asimismo, deben garantizar la disponibilidad en todo momento de los recursos de aplicaciones, informática y redes, para proporcionar un soporte a las operaciones-cliente y a los procesos Gestión del Servicio y Operaciones. Estos procesos son responsables asimismo de dar un soporte al despliegue de nuevos productos y montar sus presentaciones (exposición de nuevas características, revisión de aspectos concernientes a las mejoras al producto o al servicio en desarrollo, etc.). Deben, asimismo, llevar a cabo el Test Puesta en Marcha de Operaciones y obtener su aprobación. Los procesos Puesta en Marcha desarrollan los métodos y procedimientos, sujetos a una constante actualización, para los procesos y funciones específicas, lo que incluye la realización de mejoras. Para que el sector Operaciones apruebe un nuevo producto, una nueva característica o mejora, es imperativo que el test Puesta en Marcha esté libre de cualquier intervención de parte de los conceptores. Una vez que se han concluido las reparaciones identificadas en el test Puesta en Marcha de Operaciones, estos procesos pueden entonces aceptar el producto nuevo o mejorado y sus nuevas características para una presentación a gran escala o una disponibilidad general.

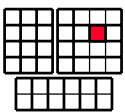
Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3

### Configuración y Activación del Servicio (SM&O - F)



Los procesos Configuración y Activación del Servicio comprenden la instalación y configuración del servicio para los clientes, lo que incluye instalación del equipo para los locales de operación del cliente. También se ocupan de dar soporte a la reconfiguración del servicio (ya sea por instancias del cliente o por vía de solución del problema de configuración) luego de la instalación inicial del servicio. Esto puede ocasionar una modificación a la capacidad y la necesidad de una reconfiguración en respuesta a los pedimentos de otros proveedores.

### Gestión de Incidentes en el Servicio (SM&O - A)

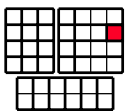


Los procesos Gestión de Incidentes en el Servicio responden en la forma más expedita a los incidentes en el servicio o fallas que pudieran afectar al cliente, para lo cual deben realizar una restauración del servicio tan pronto como sea posible. Engloban el reporting de incidentes, lo cual implica también la realización de una reparación temporal o solución de sustitución, el aislamiento de la causa raíz y la ejecución de una acción tendiente a solucionar los problemas a la vista.

### Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting (SM&O - A)

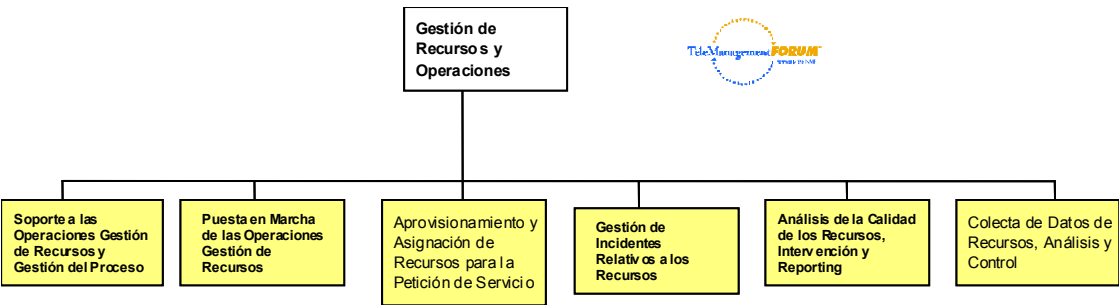
Los procesos Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting son responsables de monitorear, analizar y ejercer un control de la prestación del servicio percibido por los clientes. Estos procesos se encargan de restablecer lo antes posible la prestación del servicio en consideración de los clientes, conforme al nivel estipulado en el Contrato del Nivel de Servicio o en otras descripciones de servicio.

### Tarificación del Servicio y de Pedimentos Específicos (SM&O - B)



Los procesos Tarificación del Servicio y de Pedimentos Específicos se hacen cargo de la gestión de eventos de Servicio, para lo cual los correlacionan y los formatean de manera que puedan ser ordenados en un formato útil. Estos procesos incluyen la evaluación, conforme al nivel de servicio, de toda la información relativa a la utilización de los servicios. Estos procesos deben llevar a cabo igualmente un sondeo de incidentes de Facturación relacionados con el servicio, a fin de establecer las causas. Estos procesos deben proporcionar de igual forma toda la información Eventos-Cliente, Eventos-Servicio, la cual deberá ser transmitida a las otras zonas de procesos. Esto incluye la elaboración de reportes referentes a eventos de no-cargo y a eventos de sobre-cargo, al igual que el análisis del registro de antecedentes de eventos, todo ello con vistas a identificar fraudes eventuales y anticipar casos similares que pudieran presentarse.

Procesos Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O)

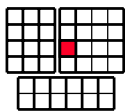


©TeleManagement Forum October, 2002

Figura 4.7: Procesos Gestión de Recursos y Operaciones Nivel 2

Gestión de Recursos y Operaciones Descripciones de Procesos de Nivel 2

Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso (RM&O - OSR)

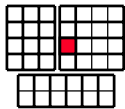


Los procesos Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso, ponen en práctica un monitoreo y control de los procesos Gestión de Recursos y Operaciones, tomando como punto de partida un enfoque general de la Prestación Costos, Calidad y Aseguramiento.

Estos procesos deben asegurar un funcionamiento óptimo de los Sistemas de Comunicación y de la Tecnología de la Información requeridos, al igual que una buena funcionalidad de las instalaciones del lugar de trabajo en apoyo de los procesos Gestión de Recursos y Operaciones. También se encargan de establecer las directrices en lo referente a los horarios de trabajo de los empleados, de manera que estén bien adaptados a las exigencias diarias de la operabilidad de la empresa, y de proporcionarles un apoyo general a los empleados.

Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O - OSR)



Los procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones deben asegurar que los recursos de aplicaciones, informática y redes estén en condiciones de brindar soporte al aprovisionamiento y mantenimiento de recursos que se requiere a fin de proveer procesos de servicios. Esto incluye la configuración de recursos y el aprovisionamiento de recursos lógicos capaces de dar soporte a los diferentes tipos de servicios específicos.

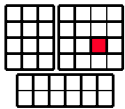
Estos procesos son responsables asimismo de dar un soporte al despliegue de nuevos productos y montar sus presentaciones (exposición de nuevas características, revisión de aspectos concernientes a las mejoras al producto o al servicio en desarrollo, etc.). Deben, asimismo, llevar a cabo el Test Puesta en Marcha de Operaciones y obtener su aprobación. Los procesos Puesta en Marcha desarrollan los métodos y procedimientos, sujetos a una constante actualización, para los procesos y funciones específicas, lo que incluye la realización de mejoras. Para que el sector Operaciones apruebe un nuevo producto, una nueva característica o mejora, es imperativo que el test Puesta en Marcha esté libre de cualquier intervención de parte de los conceptores. Una vez que se han concluido las reparaciones identificadas en el test Puesta en Marcha de Operaciones, estos procesos pueden entonces aceptar el producto nuevo o mejorado y sus nuevas características para una presentación a gran escala o una disponibilidad general.

Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

### **Aprovisionamiento y Asignación de Recursos para la Petición de Servicio (RM&O - F)**

Los procesos Aprovisionamiento y Asignación de Recursos para la Petición de Servicio asumen la tarea de configurar recursos y suministrar recursos lógicos para atender las peticiones individuales del cliente. Esto implica asimismo la actualización continua de la Base de Datos del Inventario Recursos, con objeto de reflejar el recurso que, en un momento determinado, es utilizado por un cliente específico.

### **Gestión de Incidentes Relativos a los Recursos (RM&O - A)**



Los procesos Gestión de Incidentes Relativos a los Recursos son responsables de manejar continuamente los incidentes derivados de los grupos de recursos (clases recursos), y asegurar al igual un funcionamiento eficiente y óptimo de estos recursos. El objetivo fundamental de estos procesos es el procesamiento proactivo de los incidentes relativos a los recursos, antes de la recepción de reclamaciones referentes a los servicios deficientes.

### **Análisis de la Calidad de los Recursos, Intervención y Reporting (RM&O - A)**

Los procesos Análisis de la Calidad de los Recursos, Intervención y Reporting llevan a efecto un monitoreo, un análisis y un control de la prestación de los recursos. Estos procesos deben apegarse al restablecimiento de la prestación de los recursos al nivel exigido para el soporte de servicios lo antes posible.

### **Colecta de Datos de Recursos, Análisis y Control (RM&O - AB)**

Los procesos Colecta de Datos de Recursos, Análisis y Control se ocupan de la colecta de los datos generados por los eventos relativos a la tecnología de la información, a las redes y a los modos de utilización de recursos, lo que incluye también la información ligada a los recursos y que sirve de apoyo a los reportes del cliente y elaboración de sus facturas. Además, efectúan un análisis de los datos recogidos para comprender mejor el punto de

impacto en el comportamiento de los recursos. Tomando como base este análisis, procederán entonces a implantar los controles en aras de optimizar esta prestación.

Estos procesos colectan y formatean los datos de manera que puedan ser utilizados por otros procesos de la empresa.

Procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado (S/PRM)

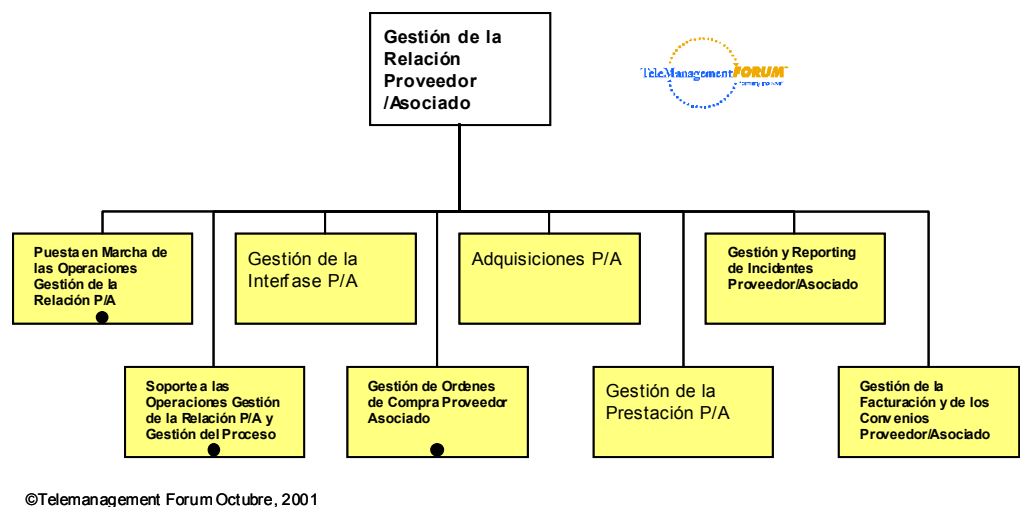
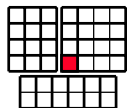


Figura 4.8: Procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado Nivel 2

Gestión de la Relación Proveedor/Asociado Descripciones de Procesos Nivel 2

Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación P/A y Gestión del Proceso (S/PRM - OSR)



Los procesos Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación P/A y Gestión del Proceso, realizan un monitoreo y control de los procesos Gestión de la Relación P/A, tomando como punto de partida un enfoque general de la Prestación Costos, Calidad y Aseguramiento.

Estos procesos deben asegurar un funcionamiento óptimo de los Sistemas de Comunicación y de la Tecnología de la Información requeridos, al igual que una buena funcionalidad de las instalaciones del lugar de trabajo en apoyo de los procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado.

También se encargan de establecer las directrices en lo referente a los horarios de trabajo de los empleados, de manera que estén bien adaptados a las exigencias diarias de la operabilidad de la empresa, y de proporcionarles un apoyo general a los empleados.

Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

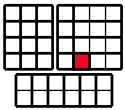
## Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A (S/PRM - OSR)

Los procesos Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A deben vigilar el buen funcionamiento y una implantación adecuada de las instalaciones necesarias que están ligadas a las interacciones entre Proveedores y Asociados. Además, estos procesos se esfuerzan en dar solución a los problemas asociados con dichas instalaciones.

Estos procesos son responsables asimismo de dar un soporte al despliegue de nuevos productos y montar sus presentaciones (exposición de nuevas características, revisión de aspectos concernientes a las mejoras al producto o al servicio en desarrollo, etc.). Deben, asimismo, llevar a cabo el Test Puesta en Marcha de Operaciones y obtener su aprobación. Los procesos Puesta en Marcha desarrollan los métodos y procedimientos, sujetos a una constante actualización, para los procesos y funciones específicas, lo que incluye la realización de mejoras. Para que el sector Operaciones apruebe un nuevo producto, una nueva característica o mejora, es imperativo que el test Puesta en Marcha esté libre de cualquier intervención de parte de los conceptores. Una vez que se han concluido las reparaciones identificadas en el test Puesta en Marcha de Operaciones, estos procesos pueden entonces aceptar el producto nuevo o mejorado y sus nuevas características para una presentación a gran escala o una disponibilidad general.

Estos procesos han sido descompuestos en procesos de Nivel 3.

## Adquisiciones Proveedor/Asociado (S/PRM - F)

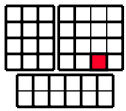


Los procesos Adquisiciones Proveedor/Asociado deben tener conocimiento de las necesidades de los Proveedores y Asociados, y una vez que disponen de la información necesaria, proceden entonces a la fase de las decisiones en lo referente a adquisiciones. Estos procesos emiten también licitaciones en dirección de los proveedores y efectúan una evaluación de las respuestas. Estos procesos se encargan de negociar adquisiciones específicas y solicitar las expediciones de órdenes de compra. Este proceso Adquisiciones Proveedor/Asociado conformado en la Gestión de la Relación P/A, sostiene una interfase con el proceso Ventas, que es competencia de la GRC.

## Gestión de Órdenes de Compra P/A (S/PRM - F)

Los procesos Gestión de Órdenes de Compra P/A son responsables de gestionar las órdenes de compra y otros medios de procesamiento de pedidos que se utilizan con asociados, con vistas a asegurar una entrega oportuna y regular del producto o servicio, según lo exige la empresa. Este proceso Gestión de Órdenes de Compra P/A conformado en la Gestión de la Relación P/A, sostiene una interfase con el proceso Gestión de Pedidos, que es competencia de la GRC.

### Gestión y Reporting de Incidentes P/A (S/PRM - A)

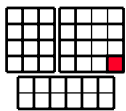


Los procesos Gestión y Reporting de Incidentes Proveedor/Asociado se ocupan de los incidentes, ya se trate de problemas detectados en el interior de la empresa o reportados por el proveedor. Estos procesos también se encargan de actualizar los reportes y expedientes de incidentes, de los cuales tomarán nota las organizaciones de prestatarios y proveedores dentro de la cadena de valor, de dar un seguimiento de los incidentes en cuestión y de asegurar su oportuna reparación y restauración. Estos procesos Gestión y Reporting de Incidentes Proveedor/Asociado, sostienen una interfase con los procesos Gestión de Incidentes, que es competencia de la GRC.

### Gestión de la Prestación P/A (S/PRM - A)

Los procesos Gestión de la Prestación Proveedor/Asociado realizan un rastreo, una estimación y un reporte de la prestación Proveedor/Asociado. Estos procesos Gestión de la Prestación P/A conformados en la Gestión de la Relación P/A, sostienen una interfase con el proceso Calidad del Servicio al Cliente/Gestión del Contrato de Nivel de Servicio, que es competencia de la GRC.

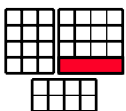
### Gestión de la Facturación y de los Convenios P/A (S/PRM - B)



Por cuanto se refiere a la red de valor y más particularmente a los proveedores de servicios, la Gestión de la Facturación y de los Convenios P/A encierra un cierto grado de complejidad. En diversos casos, el presupuesto del proveedor puede ser el presupuesto único más abultado; es por ello que un acuerdo desventajoso o una facturación incorrecta pueden traer consigo una diferencia entre pérdidas y ganancias.

Los procesos Gestión de la Facturación y de los Convenios Proveedor/Asociado se encargan de todas las diligencias que atañen los convenios P/A y las tareas de facturación de la empresa, lo que incluye la validación y verificación de facturas, al igual que la autorización de pagos. Estos procesos Gestión de la Facturación y de los Convenios P/A, sostienen una interfase con el proceso Gestión de la Facturación y de los Pagos, que es competencia de la GRC.

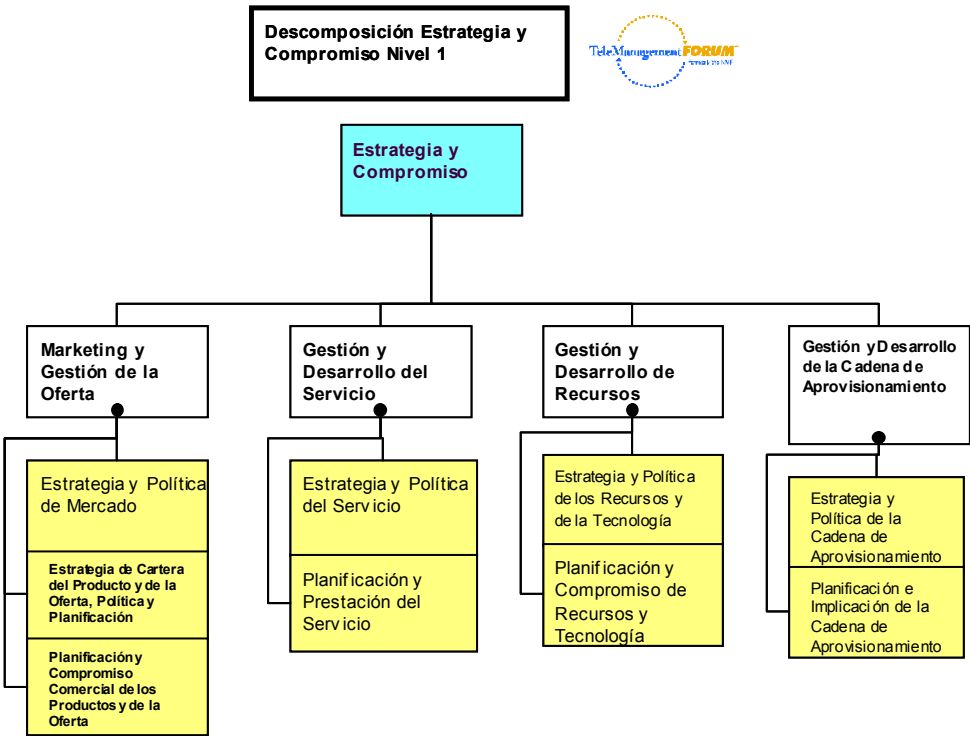
### Gestión de la Interfase Proveedor/Asociado (S/PRM - FAB)



Los procesos Gestión de la Interfase P/A manejan todos los contactos que se establecen entre la empresa y sus proveedores/asociados existentes o futuros respecto de productos y servicios. Estos procesos tienen esencialmente por actividad la gestión de contactos y seguimiento de los procesos. La Gestión de la Interfase Proveedor/Asociado interactúa con la Gestión de la Interfase Cliente, que es competencia de la GRC.

Procesos Estrategia, Infraestructura y Producto

Procesos Estrategia y Compromiso (SC)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.9: Procesos Estrategia y Compromiso Nivel 2



Procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura (ILM)

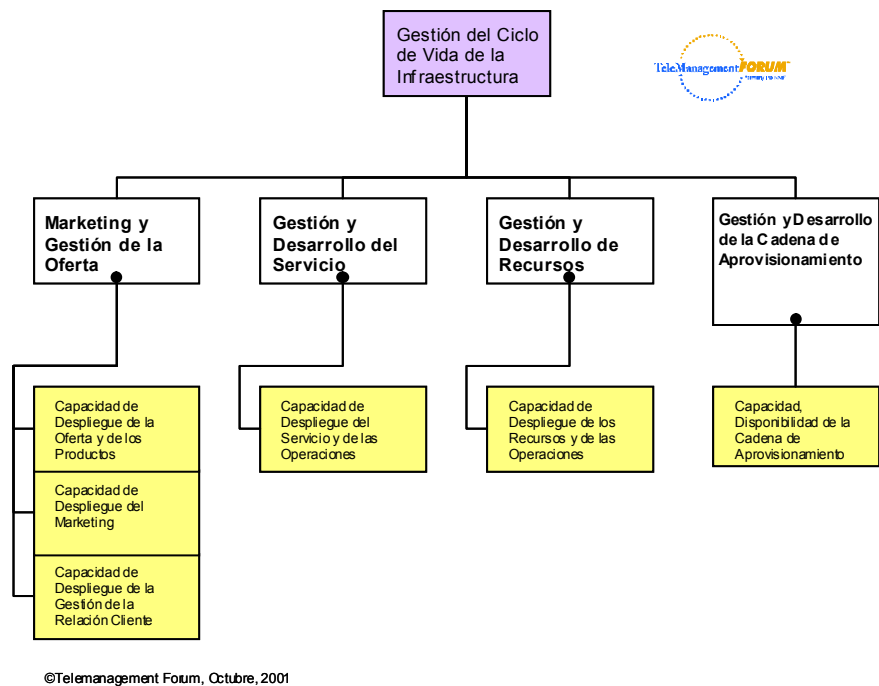


Figura 4.10: Procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura Nivel 2

Procesos Gestión del Ciclo de Vida del Producto (PLM)

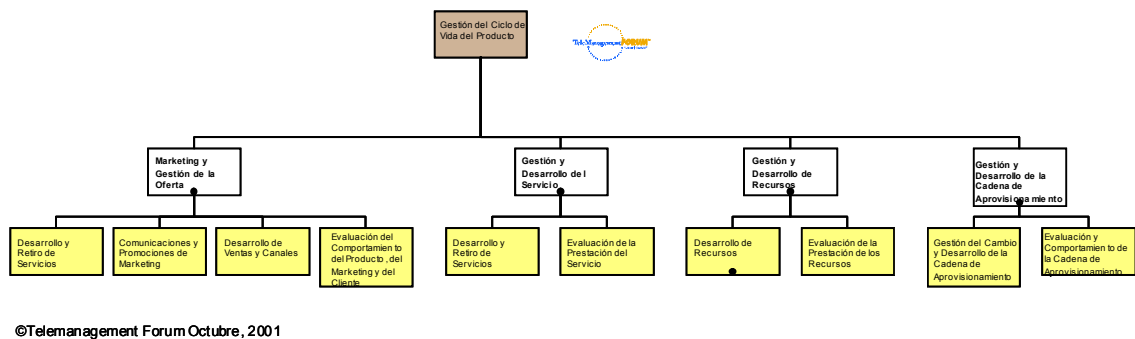


Figura 4.11: Procesos Gestión del Ciclo de Vida del Producto Nivel 2

## Procesos Marketing y Gestión de la Oferta (M&OM)

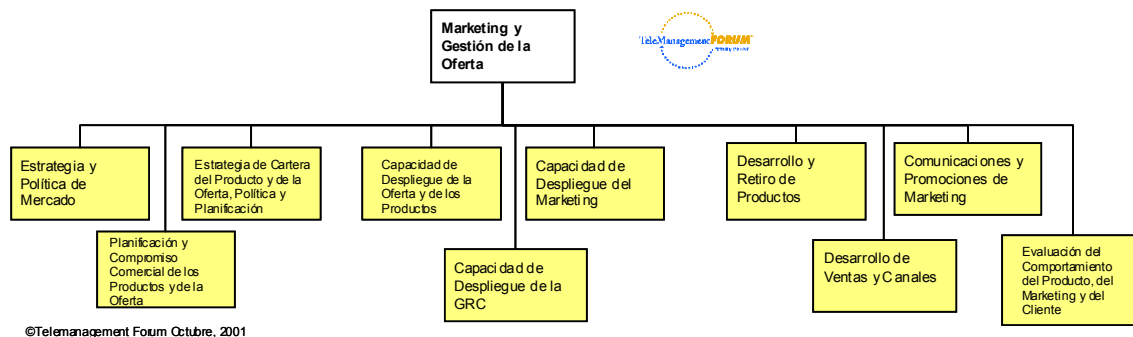
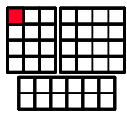


Figura 4.12: Procesos Marketing y Gestión de la Oferta Nivel 2

## Marketing y Gestión de la Oferta Descripciones de Procesos Nivel 2

### Estrategia y Política de Mercado (M&OM - SC)



Los procesos Estrategia y Política de Mercado permiten el desarrollo de una visión estratégica de las plazas de mercado existentes o en la mira de la empresa, al igual que la elaboración de una estrategia de las actividades y finalidades para estas plazas de mercado. Efectúan de la misma forma un análisis y una segmentación del mercado, con el propósito de determinar los mercados-objetivo y coyunturas mercantiles, junto con el desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento de mercado o grupos de clientes-objetivo.

Estos procesos contribuyen a definir los mercados o segmentos de mercado en los cuales la empresa pretende tener una presencia y el modo en que ésta planea penetrar y prosperar en dicho mercado. Esto podrá realizarse mediante múltiples entradas: aquí se incluyen las Estrategias Empresariales, Estudio de Mercado y Análisis de Mercado.

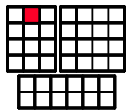
### Estrategia de Cartera del Producto y de la Oferta, Política y Planificación (M&OM - SC)

Los procesos Estrategia de Cartera del Producto y de la Oferta, Política y Planificación desarrollan las estrategias que se requieren para los productos al nivel de cartera de la empresa. Coadyuvan igualmente a precisar los géneros de productos que la empresa pretende ofrecer en ciertos sectores de mercado y el modo en que ésta planea penetrar y prosperar en dicho mercado. Esto podrá realizarse mediante múltiples entradas: aquí se incluyen las Estrategias Empresariales, Estudio de Mercado y Análisis de Mercado.

## Planificación y Compromiso Comercial de los Productos y de la Oferta (M&OM - SC)

Los procesos Planificación y Compromiso Comercial de los Productos y de la Oferta proporcionan un producto vectorial, una coordinación de los servicios y funciones de gestión al nivel Gama de Productos, Unidad Comercial o Empresa. Estos procesos desarrollan una serie de planes anuales o plurianuales para un producto o servicio, lo que implica también las previsiones de aceptación del producto o servicio, al igual que una negociación por cuanto se refiere al nivel de recursos requerido. Asimismo, estos procesos deben lograr involucrar en estas planeaciones a los otros departamentos internos, a la infraestructura y a la cadena de aprovisionamiento, obtener finalmente la aprobación por parte de los directivos y comunicar el plan. El flujo saliente para estas actividades se presentará en forma de Planes Comerciales aprobados, los cuales pondrán entonces en marcha las actividades de entrega o desarrollo.

## Capacidad de Despliegue de la Oferta y de los Productos (M&OM - ILM)



Tomando como base la estrategia del Producto para la empresa, el proceso Capacidad de Despliegue de la Oferta y de los Productos se encarga de desplegar y concebir capacidades nuevas o modificadas de la oferta y desarrollo del producto en el seno de una empresa. Asimismo, se hace cargo de manejar la infraestructura requerida para estas capacidades, en donde las tecnologías, radio de acción o tipo/amplitud de la infraestructura son sensiblemente diferentes a las comúnmente empleadas en el interior de la empresa; por ejemplo, introducción de las redes de Telefonía Móvil de Tercera Generación.

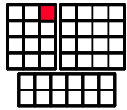
## Capacidad de Despliegue del Marketing (M&OM - ILM)

Tomando como base la estrategia de mercado para la empresa, los procesos Capacidad de Despliegue del Marketing concentran su actividad en el despliegue y la concepción de capacidades de mercado nuevas o modificadas; por ejemplo, canales en línea y canales de ventas. Éstos son creados y desplegados en línea con la Estrategia de Mercado. En efecto, una estrategia podría referirse a la creación de más canales en línea para que el cliente mismo los pueda utilizar.

## Capacidad de Despliegue de la GRC (M&OM - ILM)

Tomando como base la estrategia de mercado del producto para la empresa, los procesos Capacidad de Despliegue de la GRC toman a su cargo el despliegue y la concepción de capacidades GRC nuevas o modificadas; deben mostrar habilidad para identificar, guardar, manipular, recuperar y aplicar los nuevos tipos, de conformidad con el conocimiento adquirido de las necesidades de los clientes.

## Desarrollo y Retiro de Productos (M&OM - PLM)



Los procesos Desarrollo y Retiro de Productos desarrollan y despliegan nuevos productos o servicios, las mejoras que han experimentado estos últimos y sus nuevas características, que a la postre pasarán a ser competencia de los procesos Operaciones, los cuales se ocuparán entonces de implantarlas. En forma adicional, efectúan el retiro de productos de la plaza de mercado. Los procesos Desarrollo y Retiro de Productos están orientados hacia proyectos (la gestión continua de las ofertas de productos entra en el campo de acción del sector Operaciones). Las medidas claves de estos procesos radican en el grado de efectividad con que los productos y servicios podrán ampliarse, y en la oportunidad o el momento idóneo para que nuevos productos y servicios o artículos sean lanzados al mercado. Estos procesos manejan también el producto principal, las actualizaciones y optimizaciones del servicio. El seguimiento y compromiso del desarrollo de los Planes Comerciales constituyen elementos claves de estos procesos, al igual que una disciplina de gestión de proyecto para la cual se utilizan esquemas de criterios de calidad definidos (quality gates).

## Desarrollo de Ventas y Canales (M&OM - PLM)

Los procesos Desarrollo de Ventas y Canales se dedican a desarrollar el soporte y respuesta a los productos y servicios nuevos o existentes, al igual que a los clientes existentes o potenciales. El Desarrollo de Ventas está estrechamente ligado a la Gestión de Ventas dentro de la zona de procesos Operaciones. El proceso Desarrollo de Ventas asume la responsabilidad de desarrollar los planes de compensación ligados al producto, de definir los objetivos de percepción del producto, de organizar un entrenamiento de ventas del producto, de diseñar una metodología de identificación de prospecciones, de favorecer los métodos y procedimientos de ventas para con los nuevos productos. Los procesos Desarrollo de Canales determinan los canales que deberán utilizarse para la venta de los productos de la empresa. Tendrán que garantizar, al igual, la alta prestación de un canal para fines de venta y soporte de productos. Los procesos Desarrollo de Canales incluyen también la negociación de canales específicos, la definición y/o actualización del proceso gestión de cuentas, la fijación de precios para un canal específico, etc.

## Comunicaciones y Promociones de Marketing (M&OM - PLM)

Los procesos Comunicaciones y Promociones de Marketing tienen por misión la cobertura de todas las comunicaciones dirigidas a clientes y mercados. Deben desarrollar y manejar las comunicaciones de marketing en dirección de clientes existentes o potenciales. Las comunicaciones implican tanto el mensaje publicitario en sí como el encauzamiento de la literatura publicitaria, es decir, los medios de difusión. Las Comunicaciones de Marketing pueden desarrollar un mensaje y hacerlo público por vía de inserción de anuncios, comunicaciones telefónicas con los clientes, publicidad en las revistas o cualquier otro mecanismo apropiado. Comunicaciones de Marketing desarrolla y maneja interfaces con la prensa (noticias de prensa, etc.). Lo anterior comprende organización de entrevistas de prensa, planificación de un calendario para programar inserción de anuncios, etc.

Por otro lado, la Promoción de Marketing implica el desarrollo de promociones específicas tendientes a la venta de productos, retención de clientes y atracción de nuevos clientes.

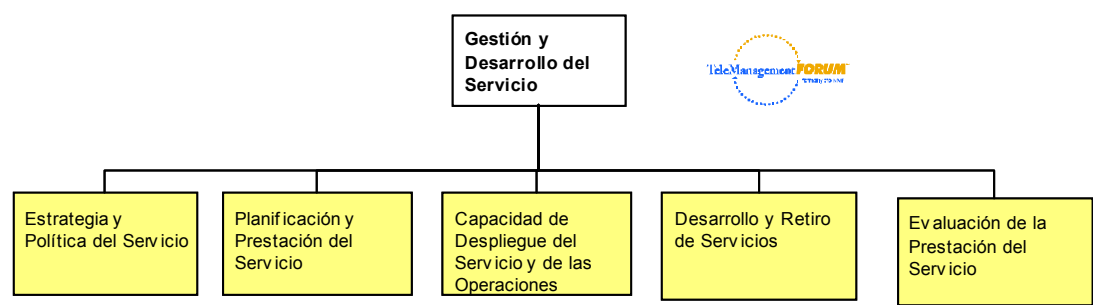
Los procesos Promoción de Marketing crean las campañas promocionales y de publicidad destinadas al mercado, clientes y canales-objetivo. Desarrollan las campañas y el marketing colateral, ya sea a través del correo directo, los anuncios en diarios, etc. Los procesos Promoción de Marketing trabajan conjuntamente con los otros procesos de Marketing, Ventas y Oferta, Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad para la concepción de promociones y publicidad de marketing, con vistas a determinar la participación y presencia en los salones comerciales, para dar apoyo a las presentaciones del producto, etc. Los procesos Promociones de Marketing sostienen una interfase con los procesos Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing en el terreno de la Gestión de la Relación Cliente para poner en ejecución la campaña.

De entre las actividades fundamentales de estos procesos, cabe citar la colocación del producto en el mercado, en especial versus los productos competitivos.

**Evaluación del Comportamiento del Producto, del Marketing y del Cliente (M&OM - PLM)**

Los procesos Evaluación del Comportamiento del Producto, del Marketing y del Cliente realizan una evaluación de la prestación de los procesos Marketing y Gestión de la Oferta, con objeto de determinar si se llega a las metas fijadas al momento de transferir los cambios y mejoras a los procesos GRC.

**Procesos Gestión y Desarrollo del Servicio (SD&M)**

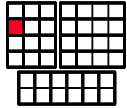


©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.13: Procesos Gestión y Desarrollo del Servicio Nivel 2**

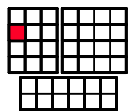
## Gestión y Desarrollo del Servicio (SD&M) Descripciones de Procesos Nivel 2

### Estrategia y Política del Servicio (SD&M - SC)



Los procesos Estrategia y Política del Servicio definen los estándares del servicio, las capacidades claves requeridas, el soporte necesario, los elementos de concepción al igual que los parámetros de costo. Estos procesos definen las políticas a seguir en lo referente a los servicios técnicos.

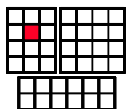
### Planificación y Prestación del Servicio (SD&M - SC)



Los procesos Planificación y Prestación del Servicio proveen y desarrollan planes de servicio anuales y plurianuales como soporte para los productos y las ofertas; éstos incluyen previsiones de volumen, negociaciones para los niveles requeridos de recursos. Asimismo, deben implicar en estas planeaciones a la Gestión y Desarrollo del Servicio y a la Cadena de Aprovisionamiento, al igual que obtener una aprobación de los planes por parte de los directivos.

Las previsiones de solicitud de servicio, lo mismo que la captación de nuevas oportunidades, representan factores esenciales para asegurar que la empresa está en condiciones de implantar los servicios necesarios a fin de satisfacer las necesidades futuras de sus clientes o clientes potenciales.

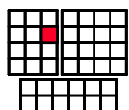
### Capacidad de Despliegue del Servicio y de las Operaciones (SD&M - ILM)



Los procesos Capacidad de Despliegue del Servicio y de las Operaciones planifican y ponen a disposición las capacidades totales requeridas para proveer los cambios al servicio, en caso de necesidad. Esto implica integrar la capacidad desplegada desde el interior de la empresa con la capacidad desplegada por el proveedor/asociado.

Las previsiones de solicitud de servicio, lo mismo que la captación de nuevas oportunidades, representan factores esenciales para asegurar que la empresa está en condiciones de implantar los servicios necesarios a fin de satisfacer las necesidades futuras de sus clientes o clientes potenciales.

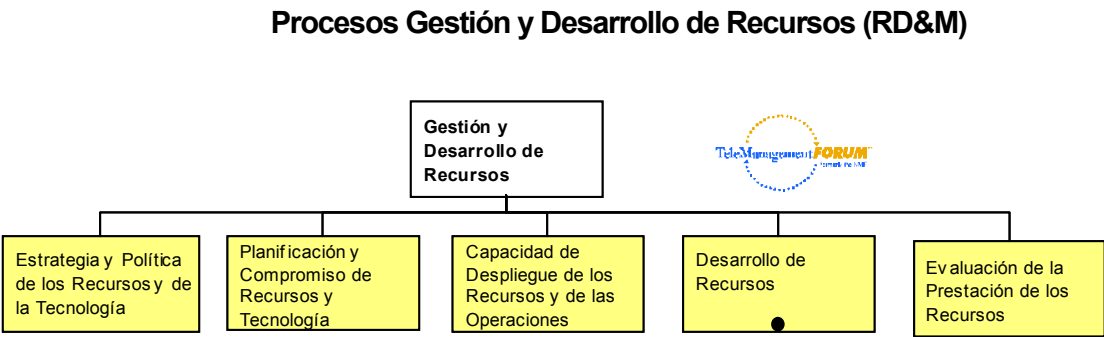
### Desarrollo y Retiro de Servicios (SD&M - PLM)



Los procesos Desarrollo y Retiro de Servicios están orientados hacia proyectos, ya que se ocupan en desarrollar y poner a disposición servicios nuevos o mejorados. Estos procesos comprenden puesta en ejecución del proceso y del procedimiento, cambios en los sistemas y documentación del cliente. Efectúan de igual manera el despliegue y testing del servicio, gestión de capacidades y cotización de los costos del servicio. En forma similar, deben asegurar una eficiencia por parte de la empresa al momento de procurar servicios conforme a las exigencias.

Evaluación de la Prestación del Servicio (SD&M - PLM)

Los procesos Evaluación de la Prestación del Servicio llevan a cabo una evaluación de la prestación de los procesos Gestión y Desarrollo del Servicio para determinar si se están alcanzando las metas fijadas al momento de transferir los cambios y mejoras a los procesos Gestión del Servicio y Operaciones.

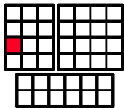


©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.14: Procesos Gestión y Desarrollo de Recursos Nivel 2

Gestión y Desarrollo de Recursos Descripciones de Procesos Nivel 2

Estrategia y Política de los Recursos y de la Tecnología (RD&M - SC)

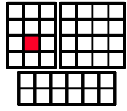


Los procesos Estrategia y Política de los Recursos y de la Tecnología realizan una comprensión inteligente de la infraestructura de la empresa, de las exigencias de infraestructura en relación con las actividades de la empresa y la forma como puede ser desplegada una infraestructura nueva o mejorada. Estos procesos desarrollan una serie de estrategias y políticas para la empresa por cuanto se refiere a la tecnología y los recursos, en concordancia con los lineamientos comerciales a largo plazo de la empresa.

Planificación y Compromiso de Recursos y Tecnología (RD&M - SC)

Los procesos Planificación y Compromiso de Recursos y Tecnología desarrollan los planes anuales y plurianuales de alto nivel destinados a la infraestructura de la empresa, tanto para los recursos que dan soporte directamente a los productos y servicios proporcionados al cliente, como para los recursos que brindan soporte a la Empresa. Estos procesos involucran las capacidades de servicio, tecnología y recursos, pero no deciden sin embargo si el aprovisionamiento se hará internamente (« concepción ») o externamente (« adquisición »).

## Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones (RD&M - ILM)



Los procesos Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones definen la capacidad o requerimientos de capacidad para desplegar las tecnologías nuevas o mejoradas y los recursos asociados.

Estos procesos deben garantizar que los recursos redes, aplicaciones e informática se pondrán a disposición en forma oportuna, conforme a los planes establecidos por el sector Desarrollo de Recursos. Se encargan de desplegar las capacidades de recursos físicos necesarios para las operaciones cotidianas y la prosperidad de la empresa. De forma similar, proveen los cimientos sobre los cuales se estructurarán todos los servicios y recursos.

Las configuraciones de la Red Lógica (como la integración de los elementos de recurso) son tan importantes para los recursos de red como los aspectos físicos. Todos los aspectos deben planificarse y considerarse en la concepción e implantación de la red, lo que comprende la infraestructura que posee la empresa y los proveedores/asociados, al igual que otros recursos físicos y elementos lógicos.

## Desarrollo de Recursos (RD&M - PLM)

Los procesos Desarrollo de Recursos asumen la tarea de desarrollar las tecnologías o recursos asociados, ya se trate de tecnologías nuevas o mejoradas, de tal manera que los nuevos productos puedan estar disponibles para efectos de venta. Asimismo, se ocupan de definir la capacidad o requerimientos de capacidad establecidos por Planificación y Compromiso de Recursos y Tecnología. Deciden también las prioridades y oportunidad para adquirir recursos provenientes del exterior, para lo cual consideran la política comercial global que ha instaurado la empresa para este propósito. Estos procesos asumen de igual forma la responsabilidad de retirar o suprimir la tecnología o los recursos asociados que ya no utilizará la empresa.

Los recursos pueden ser contruidos y en ciertos casos arrendados a otros proveedores de servicios o abastecedores.

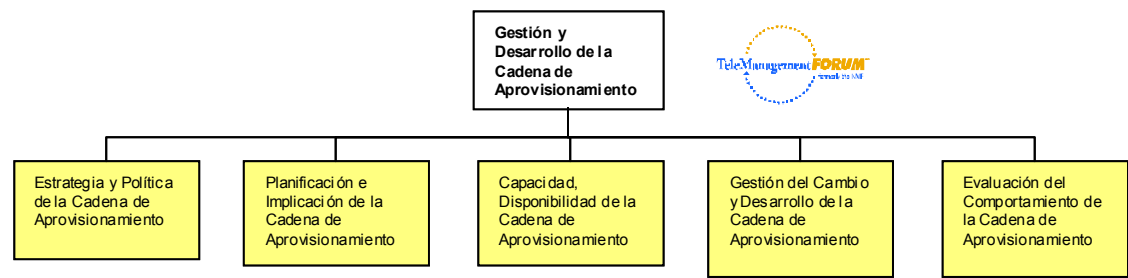
Para tener la seguridad de que se optará por la solución más eficiente, las negociaciones de acuerdos sobre el nivel de la red con proveedores y asociados revestirán una importancia fundamental tanto para la construcción como para el arriendo de recursos. Estos procesos interactúan sensiblemente con los que conforman el sector Desarrollo del Producto y de la Cadena de Aprovisionamiento.

## Evaluación de la Prestación de los Recursos (RD&M - PLM)

Los procesos Evaluación de la Prestación de los Recursos llevan a cabo una evaluación de la eficiencia (prestación) de la infraestructura desde el punto de vista del costo, de la disponibilidad y de los objetivos de calidad. Realizan una estimación para determinar si el Proceso Gestión y Desarrollo de Recursos alcanza las metas fijadas al momento de transferir los cambios y mejoras a los procesos Gestión de Recursos y Operaciones, para de esta forma identificar las actualizaciones requeridas en aras de poner en ejecución los planes trazados.



Procesos Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&M)

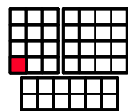


©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.15: Procesos Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento Nivel 2

Gestión y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento Descripciones de Procesos Nivel 2

Estrategia y Política de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&M - SC)

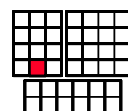


Los procesos Estrategia y Política de la Cadena de Aprovisionamiento desarrollan las estrategias y políticas de la empresa referentes a la Cadena de Aprovisionamiento, al igual que las políticas empresariales de compromiso e interacciones proveedor/asociado. Por ejemplo, la Empresa decide si la Cadena recurrirá a la externalización o a los contratistas externos por cuanto se refiere al aprovisionamiento de Redes Móviles. Los procesos funcionales, al igual que los procesos Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura y del Producto, guían los procesos Estrategia y Política de la Cadena de Aprovisionamiento.

Planificación e Implicación de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&M - SC)

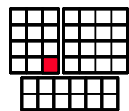
Los procesos Planificación e Implicación de la Cadena de Aprovisionamiento desarrollan los planes anuales y plurianuales para la cadena de aprovisionamiento de la empresa, lo que trae consigo un compromiso mayor hacia la empresa. Esto incluye asimismo una aportación a los otros procesos y funciones y un compromiso para con éstos. Por ejemplo, la Empresa planifica el aprovisionamiento de las Redes Móviles de Tercera Generación e implica en el proyecto a todos los referentes (stakeholders) internos de la empresa.

Capacidad, Disponibilidad de la Cadena de Aprovisionamiento (SCD&M - ILM)



Los procesos Capacidad, Disponibilidad de la Cadena de Aprovisionamiento llevan a efecto una evaluación de los nuevos proveedores/asociados, con objeto de determinar aquellos que podrán satisfacer las necesidades de la empresa, ya por sus mejores servicios, ya por sus mejores recursos. Estos procesos incluyen el inicio y culminación de acuerdos comerciales con la cadena de aprovisionamiento a fin de permitir el despliegue de las capacidades comerciales y técnicas que se precisan para satisfacer las necesidades de la empresa. Por ejemplo, la Empresa firma contratos con un proveedor de Red Móvil Tercera Generación y establece nexos entre los Sistemas TI del Proveedor y la Empresa, lo que favorece el desarrollo de procesos y productos específicos.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Cadena de Aproveccionamiento (SCD&M - PLM)



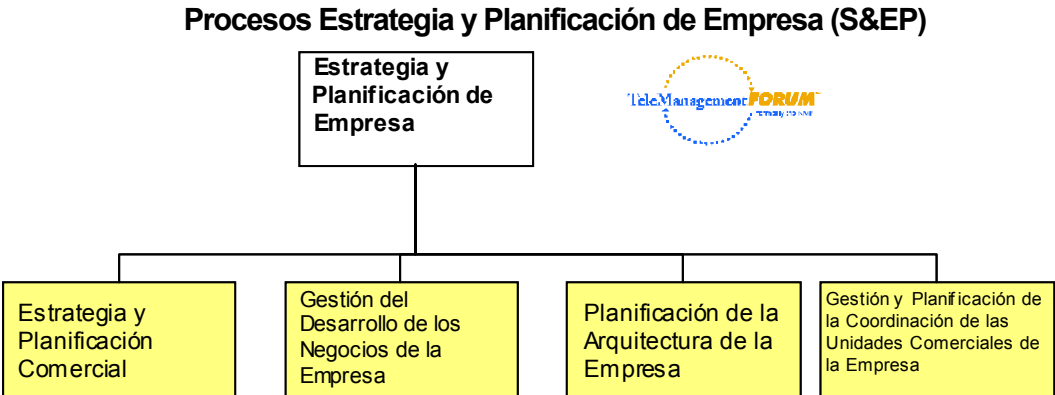
Los procesos Gestión del Cambio y Desarrollo de la Cadena de Aproveccionamiento son esencialmente procesos orientados a proyectos ligados al desarrollo de la cadena de aprovisionamiento, cuya misión es la de dar soporte a la modificación o extensión del catálogo de servicio. A los nuevos prestadores de servicios se les puede requerir que amplíen los servicios que un proveedor pone a disposición de sus clientes, que optimicen la prestación para los requerimientos de externalización y contrataciones externas, etc. Estos procesos-proyectos identifican nuevos proveedores o asociados, desarrollan y establecen convenios con el proveedor o asociado. Adicionalmente, estos procesos guían la automatización y gestión del cambio para la cadena de aprovisionamiento. Por ejemplo, los Procesos y Aplicaciones TI se desarrollan en forma tal que la Portabilidad del Número Móvil se pueda ofrecer para los móviles de tercera generación.

Evaluación del Comportamiento de la Cadena de Aproveccionamiento (SCD&M - PLM)

Los procesos Evaluación del Comportamiento de la Cadena de Aproveccionamiento llevan a cabo una evaluación de la prestación de los procesos Gestión del Cambio y Desarrollo de la Cadena de Aproveccionamiento para determinar si se han alcanzado las metas fijadas al momento de transferir los cambios y mejoras a los procesos Gestión de la Relación Proveedor/Asociado.

Procesos Gestión de la Empresa

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de descomposiciones y flujos adicionales para estos procesos más allá del nivel que aquí se describe, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse cuando se requiera un mayor nivel de detalle.



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.16: Procesos Estrategia y Planificación de Empresa Nivel 2

La agrupación de procesos Estrategia y Planificación de Empresa se centra en los procesos requeridos a fin de desarrollar las estrategias y planes para la empresa proveedora de servicios. Esta agrupación de procesos comprende también la disciplina de la Planificación Estratégica. Estos procesos definen el giro comercial y el enfoque de la empresa, lo que implica aspectos como definición de los mercados-objetivo de la empresa, metas financieras por alcanzar, las adquisiciones necesarias con vistas a optimizar la situación financiera de la empresa, al igual que su posicionamiento en el mercado, etc. La Planificación de Empresa desarrolla y coordina el plan global por cuanto se refiere a las actividades comerciales con las demás unidades claves de la empresa. Estos procesos guían la misión y visión de la empresa.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Estrategia y Planificación de Empresa Descripciones de Procesos Nivel 2**

### **Estrategia y Planificación Comercial (S&EP- EM)**

Los procesos Estrategia y Planificación Comercial abarcan todas las funciones requeridas para dotar a la empresa de una dirección estratégica, para crear planes ejecutables centrados en la estrategia y para proporcionar una gestión del programa de alto nivel destinada a la realización e implantación de dichos planes.

### **Gestión del Desarrollo de los Negocios de la Empresa (S&EP- EM)**

Los procesos Gestión del Desarrollo de los Negocios de la Empresa desarrollan una serie de conceptos relacionados con los nuevos flujos de ingresos, con la diversificación de los flujos de ingresos y con una focalización o ampliación de la base cliente por vía del estudio de los nuevos mercados, de los diferentes productos y servicios para la empresa. Los procesos Gestión del Desarrollo de los Negocios de la Empresa deben reconocer y entender los procesos que resultan cruciales en lo tocante a la identidad de la empresa, para la cual estos procesos serán prioritarios. También tendrán como actividad central el buscar soluciones de alta calidad y de más bajo costo para estos procesos de alta prioridad. En diversos casos, estos procesos podrán discernir la oportunidad y conveniencia de realizar una « operación quirúrgica » en un recurso o servicio externo (externalización) cuando se trate de una función o proceso que no resulte prioritario para la empresa, o bien, cuando se trate de un proceso cuya puesta en ejecución, por parte de la empresa, no se pueda efectuar según los patrones de competitividad. El proceso Gestión del Desarrollo de los Negocios está estrechamente

ligado al proceso Estrategia y Planificación Comercial. Con objeto de poner en práctica algunas estrategias empresariales, la Gestión del Desarrollo de los Negocios lleva a efecto una investigación de las posibles opciones de fusiones y adquisiciones y favorece la negociación y realización de estas últimas.

### **Planificación de la Arquitectura de la Empresa (S&EP- EM)**

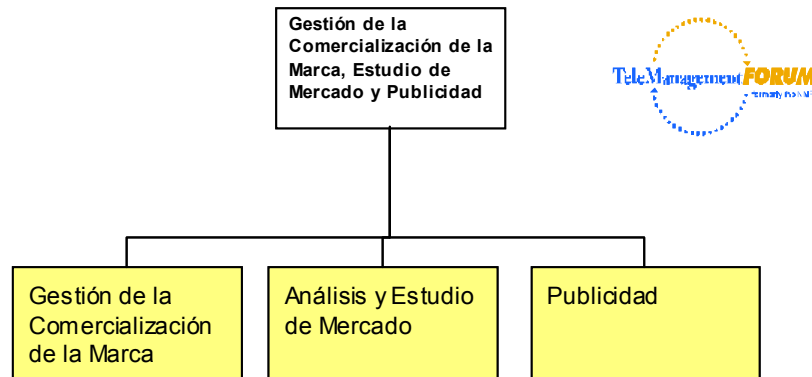
Los procesos Planificación de la Arquitectura de la Empresa están enfocados al desarrollo de la arquitectura de la empresa, que viene a ser el modelo que describe a la empresa de extremo a extremo. La arquitectura de la empresa provee un esquema o marco estructural en donde está representada la concepción organizacional, una arquitectura de procesos de negocios, una arquitectura de los sistemas de información, una arquitectura informática, modelización de datos y gestión de conocimientos.

Estos procesos deben vigilar que los Sistemas de Información brinden un soporte constante a los procesos de negocios, de manera que se logren los objetivos fijados y al mismo tiempo para que toda la empresa —y los Sistemas de Información en particular— adquiera una flexibilidad que le permita hacer frente a los requerimientos cada vez más crecientes para la buena realización de los procesos de negocios. Los procesos Planificación de la Arquitectura de la Empresa impactan de igual manera otras zonas dentro del modelo eTOM, como la Gestión de Conocimientos, Gestión de la Arquitectura del Proceso y Soporte a su Puesta en Marcha y Estrategia y Planificación de los Sistemas de Información. Los detalles de estas relaciones de interdependencia aún no han sido estudiados a fondo, pero por ello mismo serán considerados en las futuras ediciones del modelo eTOM.

### **Gestión y Planificación de la Coordinación de las Unidades Comerciales de la Empresa (S&EP- EM)**

Los procesos Gestión y Planificación de la Coordinación de las Unidades Comerciales de la Empresa asumen la tarea de planificar y dirigir una coordinación a través de las unidades comerciales dentro de la empresa y entre esta última y sus filiales (cabe destacar que las interacciones similares que atañen los recursos o servicios de externalización en los que se involucran proveedores y asociados, entran dentro de la competencia de otras áreas de actividad, a través de los procesos Cadena de Aprovisionamiento y Proveedor/Asociado). La óptica de la Gestión y Planificación de la Coordinación de las Unidades Comerciales apunta a los procesos relacionados con la coordinación en el interior de la organización misma de la empresa, lo que incluye las filiales, desde un punto de vista global de la Empresa. Esto incluye la planificación y puesta en ejecución de las operaciones intersectoriales, armonización de procesos y sistemas de comunicación; financiamiento y subvenciones cruzadas, inversión para el desarrollo comercial, lo mismo que planificación, realización y gestión de actividades comerciales nuevas o ya establecidas.

## Procesos Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad (BM&A)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.17: Procesos Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad Nivel 2**

La agrupación de procesos Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad, se enfoca en los procesos del Marketing Corporativo. Estos procesos guían y brindan soporte a los procesos de Marketing dentro de las zonas Estrategia, Infraestructura, Producto y Operaciones. Gestión de la Comercialización de la Marca instituye las políticas y estrategias globales para las marcas de la empresa. En muchos casos, la Gestión de la Comercialización de la Marca se encarga de dar luz verde a las promociones cruciales de Marketing, de autorizar la utilización de la marca, la conveniencia de compartir la marca (co-branding), etc. Para una variedad de procesos empresariales, el estudio de mercado es una condición sine qua non para evaluar el impacto, para definir las acciones que se deben emprender, para hacer una estimación de la satisfacción-cliente, etc. Los procesos de Estudio de Mercado, independientemente de que se lleven a cabo internamente o por cuenta de terceros, proporcionan constantes resultados de estudios de mercado y específicamente proyectos de investigación de mercado bien definidos. Los procesos de Publicidad procuran un soporte a todas las otras necesidades inherentes a los procesos para las campañas publicitarias continuas y específicas. Los procesos de Publicidad definen todas las estrategias y políticas publicitarias, trabajan conjuntamente con las agencias publicitarias, realizan una estimación de la eficiencia, etc.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad Descripciones de Procesos Nivel 2**

### **Gestión de la Comercialización de la Marca (BM&A - EM)**

En el entorno actual, caracterizado por una gran competitividad y globalización, en particular gracias al incremento de aplicaciones ebusiness, la comercialización de la marca resulta fundamental. En diversos casos, puede representar el as de la manga que pone en relieve la diferencia de una firma de entre una creciente lista de competidores. Los procesos Gestión de la Comercialización de la Marca desarrollan y aseguran la fuerza de la marca o marcas de la empresa. La Gestión del valor de la marca representa más que el mero reconocimiento de la marca. En efecto, ello significa involucrar los procesos requeridos para supervisar la forma en que la identidad y marcas de la empresa estarán alineadas en relación con la visión corporativa. Por ejemplo, atribución de un nombre específico del producto, utilización de la marca en circunstancias particulares, empleo del logotipo, etc. La Gestión de la Comercialización de la Marca se ocupa tanto de las formalidades para crear y mantener la marca como de los procesos informales que crean la marca a través del método boca a boca.

La Gestión de la Comercialización de la Marca debe procurar que las unidades comerciales individuales, determinados productos y/o funciones no mermen o resten importancia a la marca (o marcas) de la empresa, sino que, por el contrario, coadyuven a crearla (o crearlas) mediante una serie de interacciones consistentes y de alta calidad con los clientes, empleados y asociados.

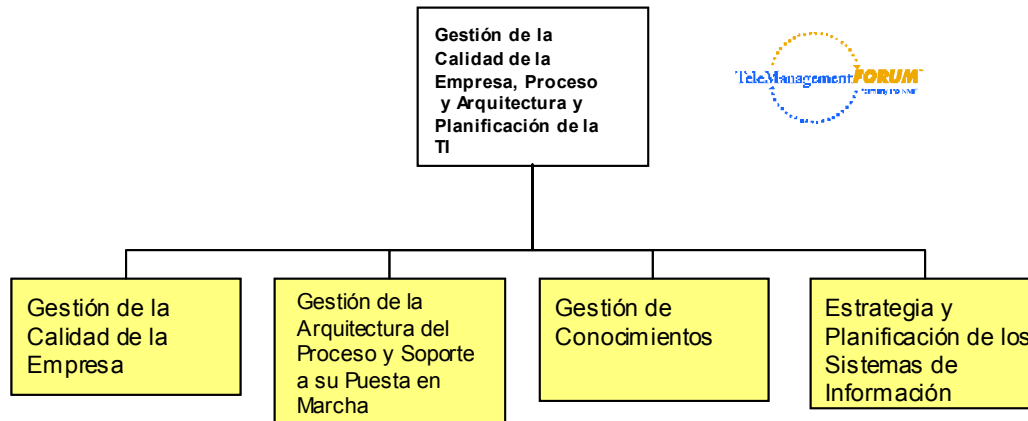
### **Análisis y Estudio de Mercado (BM&A - EM)**

Los procesos Análisis y Estudio de Mercado constituyen en realidad procesos de Marketing, pero pueden ponerse en ejecución partiendo prácticamente de cualquier otro proceso o función en el interior de la empresa. Las peticiones para efectuar un estudio de mercado, una evaluación del estudio de mercado, la identificación de un cambio que se ha operado en el mercado, los cambios que se producen en la satisfacción-cliente y muchos otros disparadores, representan factores que pueden poner en marcha los procesos Análisis y Estudio de Mercado.

### **Publicidad (BM&A - EM)**

Los procesos de Publicidad desarrollan y aplican las estrategias publicitarias de la totalidad de la empresa, de sus unidades operacionales y productos específicos. Los procesos de Publicidad desarrollan los segmentos de objetivo-cliente, crean programas favorables de publicidad, realizan programas y efectúan una evaluación de la eficacia de estos programas una vez que se han puesto en ejecución. Estos procesos son responsables de crear los anuncios publicitarios específicos para la empresa, las unidades comerciales de ésta y sus productos. A través de los procesos de Publicidad, las firmas comerciales interactúan con las agencias publicitarias y/o las organizaciones mediáticas en aras de tomar y llevar a efecto todas las decisiones relativas a los medios de difusión. Estos procesos están estrechamente ligados al renglón Comunicaciones y Promociones de Marketing.

## Procesos Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI (EQPIA)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.18: Procesos Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI Nivel 2**

El enfoque de la agrupación Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI está centrado en el desarrollo y optimización de las arquitecturas claves de la empresa. Estos procesos se ocupan de definir igualmente los procesos y políticas de la gestión de la calidad de la empresa. Gestión de la Calidad efectúa verificaciones periódicas y da soporte a otros procesos en el logro de los estándares de calidad y objetivos. Asimismo, la empresa considera la Planificación de la TI (Tecnología de la Información) como un proceso clave dentro de esta agrupación de procesos. La Planificación de la TI canaliza la TI a través de la empresa, provee las directrices y políticas de la TI, la aprobación de financiamiento, etc. Los procesos gestión y desarrollo de la TI son manejados en la capa que comprende los procesos Recursos.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI Descripciones de Procesos Nivel 2**

### **Gestión de la Arquitectura del Proceso y Soporte a su Puesta en Marcha (EQPIA - EM)**

La Gestión de la Arquitectura del Proceso y Soporte a su Puesta en Marcha se ocupa de definir la metodología y arquitectura del proceso empresarial, de sentar las bases por cuanto se refiere a la pertenencia y modo de gestión de un proceso, y de determinar si la empresa está en condiciones de lograr la prestación requerida del proceso. Gestión de la Arquitectura del Proceso y Soporte a su Puesta en Marcha establece las prioridades concernientes a los recursos del proceso y supervisa el que se realice en forma sostenida la gestión del proceso y que haya un mejoramiento continuo de la calidad.

### **Estrategia y Planificación de los Sistemas de Información (EQPIA - EM)**

Los procesos Estrategia y Planificación de los Sistemas de Información definen la estrategia a seguir respecto de los sistemas de información y desarrollan un plan destinado a estos últimos, lo que incluye una e-estrategia. Estos procesos establecen las políticas y estándares para los Sistemas de Información con objeto de brindar soporte a las operaciones de la empresa. La Gestión de la Tecnología de la Información toma la dirección de estos procesos, incluyendo una selección de la tecnología de la información para dar soporte a las estrategias de los Sistemas de Información.

### **Gestión de la Calidad de la Empresa (EQPIA - EM)**

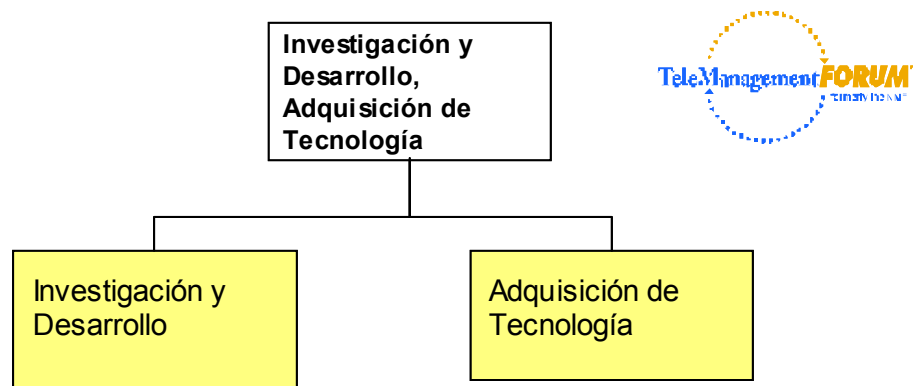
Los procesos Gestión de la Calidad de la Empresa definen las políticas de la gestión de la calidad de la empresa y el modelo que será adoptado por ésta para realizar esta gestión de la calidad. Dan soporte a todas las operaciones y procesos de ciclo de vida para efecto de aplicar y controlar este modelo.

### **Gestión de Conocimientos (EQPIA - EM)**

Los procesos Gestión de Conocimientos toman a su cargo el manejo de los recursos de información de la empresa. Esto incluye la gestión de patentes, la gestión de derechos de propiedad intelectual, la implantación de estándares de información, colecta y almacenamiento de información, asignación y suministro de una dirección para la administración de datos, reducción de peticiones de los mismos datos, etc.



## Procesos Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología, Nivel 2 (R&DTA)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.19: Procesos Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología Nivel 2**

Los procesos Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología son responsables de la investigación y desarrollo de tecnología en el seno de la empresa, amén de efectuar asimismo una evaluación de las adquisiciones potenciales de tecnología.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología Descripciones de Procesos Nivel 2

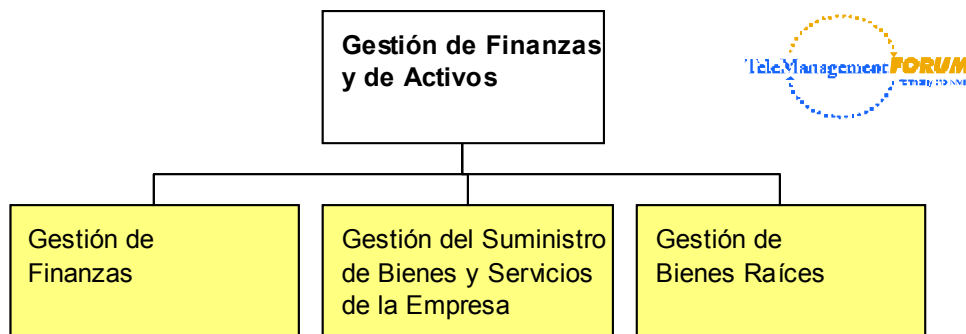
### Investigación y Desarrollo ID (R&DTA - EM)

Los procesos Investigación y Desarrollo llevan a cabo la investigación y desarrollo de tecnología en el interior de la empresa. Esto comprende la identificación y evaluación del valor de rentabilidad de las tecnologías existentes o nuevas y su aplicación comercial, con vistas a establecer indicadores precisos al momento de realizar inversiones en Investigación y Desarrollo. Aquí se inscriben igualmente el compromiso de recursos financieros y otros medios en interés de las zonas Investigación y Desarrollo, la gestión de programas ID y una evaluación continua de su valor y prioridades. Estos procesos incluyen el desarrollo de mejoras en tecnologías existentes al igual que desarrollo de nuevas tecnologías. Este sector establece una cooperación con el renglón Adquisición de Tecnología en lo tocante a las decisiones al nivel corporativo que giran en torno del criterio « crear vs. adquirir » en materia de ID o Adquisición de Tecnología.

## Adquisición de Tecnología (R&DTA - EM)

Los procesos Adquisición de Tecnología efectúan la adquisición de tecnología para la empresa, para lo cual recurren a fuentes externas. Esto implica identificación y evaluación de tecnologías potenciales, al igual que fuentes de tecnologías, en comparación con las capacidades ID internas. Aquí se inscriben igualmente la determinación del valor de rentabilidad de las adquisiciones potenciales de tecnología, y un compromiso financiero o de otra índole a fin de adquirir las tecnologías específicas que se requieren y en donde se requieren. Este sector establece una cooperación con el renglón Investigación y Desarrollo en lo referente a las decisiones al nivel corporativo que giran en torno del criterio « crear vs. adquirir » en materia de ID o Adquisición de Tecnología.

## Procesos Gestión de Finanzas y de Activos (F&AM)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.20: Procesos Gestión de Finanzas y de Activos Nivel 2**

La agrupación de Procesos Gestión de Finanzas y de Activos maneja de manera conveniente las finanzas y los activos de la empresa. Los procesos Gestión de Finanzas abarcan las Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Reporte de Gastos, Percepción de Ingresos, Nómina, Cortes Contables, Planificación Fiscal, Pago de Impuestos, etc.

La Gestión de Finanzas lleva a cabo una colecta de datos, reporta y analiza los resultados globales de la empresa. Asimismo, es responsable de toda la contabilidad de la empresa y de la declaración de ingresos. Los procesos Gestión de Activos establecen las políticas referentes a los activos, hacen un seguimiento del status de éstos y realizan la gestión del estado financiero de la totalidad de la empresa.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

Gestión de Finanzas y de Activos Descripciones de Procesos Nivel 2

Gestión de Finanzas (F&AM - EM)

Los procesos Gestión de Finanzas se ocupan de todos los aspectos financieros de la empresa, como Tesorería, Operaciones Bancarias, Nómina, Planificación Financiera y las funciones generales de Contabilidad; por ejemplo, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar.

Estos procesos son responsables de la salud financiera de la empresa, por lo que efectúan para tal efecto una gestión del flujo de liquidez y ponen en ejecución actividades de verificación de cuentas o auditorías a fin de lograr una coherencia con las políticas financieras y de gastos, etc.

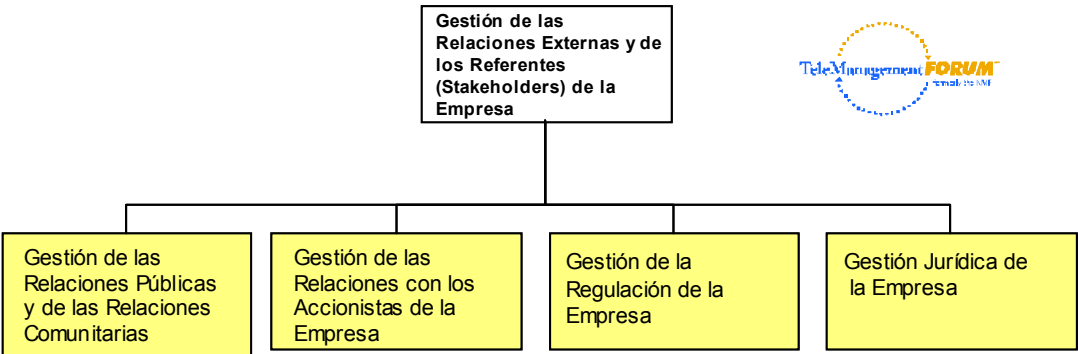
Gestión de Bienes Raíces (F&AM - EM)

Los procesos Gestión de Bienes Raíces centran su óptica en todos los aspectos de los bienes inmuebles de la corporación, como son planificación de necesidades futuras, adquisición o arriendo de bienes inmobiliarios, construcción, mantenimiento y disponibilidad.

Gestión del Suministro de Bienes y Servicios de la Empresa (F&AM - EM)

Los procesos Gestión del Suministro de Bienes y Servicios de la Empresa atienden el suministro de bienes y servicios necesarios para las necesidades de la empresa no ligadas directamente al rendimiento productivo. En términos generales, la Gestión del Suministro de Bienes y Servicios no asume la tarea de adquirir los bienes y servicios que requiere la infraestructura para proporcionarle al cliente productos y servicios.

Procesos Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa (S&ER)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.21: Procesos Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa Nivel 2

La agrupación de procesos Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa, se encargan de las relaciones de la empresa con sus otros interlocutores, es decir, las terceras partes comprometidas o referentes y las entidades externas. Los Referentes comprenden los accionistas, organizaciones de empleados, etc.

Las entidades externas están conformadas por las autoridades reguladoras, la comunidad local, los sindicatos. Algunos de los procesos incluidos en esta agrupación son: Relaciones con los Accionistas, Relaciones Externas, Relaciones de Trabajo, Relaciones Públicas.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa**

### **Descripciones de Procesos Nivel 2**

#### **Gestión de las Relaciones Públicas y de las Relaciones Comunitarias (S&ER - EM)**

Los procesos Gestión de las Relaciones Públicas y de las Relaciones Comunitarias son responsables de comunicar todos los mensajes de interés hacia el público en general y hacia la comunidad en donde opera la empresa, al igual que hacia los empleados conforme a una visión global. Estos procesos se ocupan de las relaciones públicas y de los contactos derivados de las relaciones comunitarias para beneficio de la empresa.

#### **Gestión de las Relaciones con los Accionistas de la Empresa (S&ER - EM)**

Los procesos Gestión de las Relaciones con los Accionistas de la Empresa se encargan de las relaciones establecidas entre la empresa y sus accionistas, a fin de hallar una concordancia con las expectativas de negocios, de requerimientos financieros, jurídicos, regulatorios, etc. Esto implica una comunicación sostenida con los accionistas.

#### **Gestión de la Regulación de la Empresa (S&ER - EM)**

Los procesos Gestión de la Regulación de la Empresa se preocupan de garantizar que la empresa respete todas las reglamentaciones gubernamentales existentes. Además, deben influir legalmente sobre las regulaciones y status pendientes en favor de la empresa, e informar a esta última sobre las consecuencias potenciales de las legislaciones o reglamentaciones pendientes. En forma adicional, estos procesos son responsables del registro de tarifas requerido.

Gestión Jurídica de la Empresa (S&ER - EM)

Los procesos Gestión Jurídica de la Empresa vigilan que la empresa guarde una observancia de todos los requerimientos legales aferentes a sus operaciones. Se ocupan también de efectuar todos los pedimentos legales en el interior de la empresa, con lo cual se le brinda un soporte a esta última al proporcionarle una asesoría legal en relación con las decisiones empresariales, y se le mantiene al tanto de los cambios o tendencias sensibles que pudieran afectar el entorno legal en el que opera. Estos procesos asumen la responsabilidad de cualquier acción legal que se realice a favor o en contra de la empresa.

Procesos Gestión de Recursos Humanos (HR)

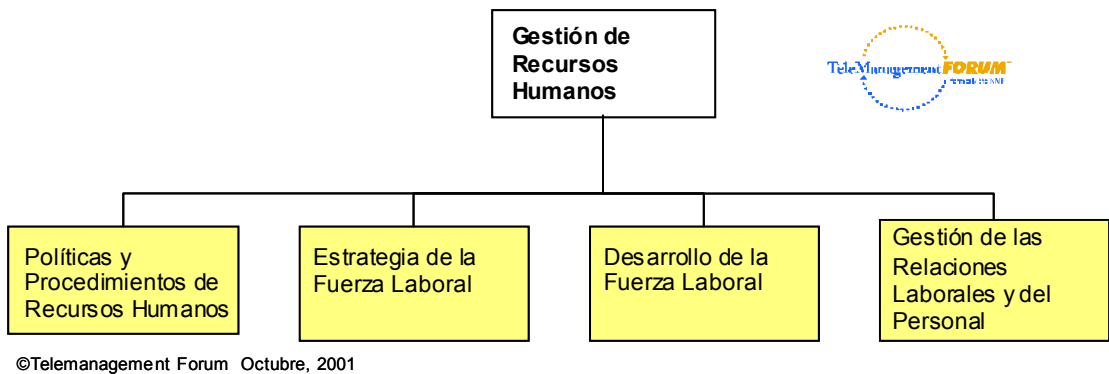


Figura 4.22: Procesos Gestión de Recursos Humanos Nivel 2

La agrupación Procesos de Gestión de Recursos Humanos provee la infraestructura de recursos humanos para los recursos en personal que requiere la empresa para llevar a cabo sus objetivos. Por ejemplo, los procesos Gestión de Recursos Humanos establecen las estructuras salariales según el nivel del prospecto, efectúan una coordinación de la evaluación de la prestación del empleado y definen las directrices de compensación, al igual que las políticas relacionadas con la gestión del personal, los programas de prestaciones salariales, las relaciones laborales, lo que implica asimismo los contratos colectivos de trabajo, la comunicación y desarrollo del programa de seguridad, revisión de políticas laborales, programas de entrenamiento, procesos de contratación y despido, planificación de recursos y las políticas que atañen la operabilidad del lugar de trabajo.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Gestión de Recursos Humanos Descripciones de Procesos Nivel 2**

### **Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos (HR - EM)**

Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos contienen los procesos que dan soporte a la gestión del personal en la totalidad de la empresa; esto significa evaluación de la prestación de los empleados, beneficios, higiene y seguridad del trabajo, equidad en materia laboral; directrices de compensación, código de conducta, directrices de reclutamiento y terminación de contrato, gestión y estimación de la satisfacción del empleado, etc.

### **Estrategia de la Fuerza Laboral (HR - EM)**

Los procesos Estrategia de la Fuerza Laboral guían todas las estrategias referentes al potencial de trabajadores de la empresa, lo que incluye su desarrollo y valorización al nivel unidad comercial individual. Los procesos Estrategia de la Fuerza Laboral implican una comprensión de conjunto en cuanto a los requerimientos y exigencias de las operaciones de la empresa y la necesidad de definir las competencias y aptitudes requeridas por parte del personal. Estos procesos definen los requerimientos del modelo de competencia, de la aplicación de la selección por perfiles, de la concepción general del puesto, del enfoque relativo a la satisfacción del empleado, etc. Estos procesos crean las estrategias necesarias para asegurar que el tipo, cantidad y calidad convenientes de empleados estarán siempre disponibles en los lugares idóneos para las futuras operaciones. Estos procesos, que trabajan conjuntamente con las otras zonas de la empresa, determinan los cambios que deberán operarse en lo referente al potencial de efectivos de la empresa y las estrategias que deberán adoptarse para proceder a los cambios necesarios.

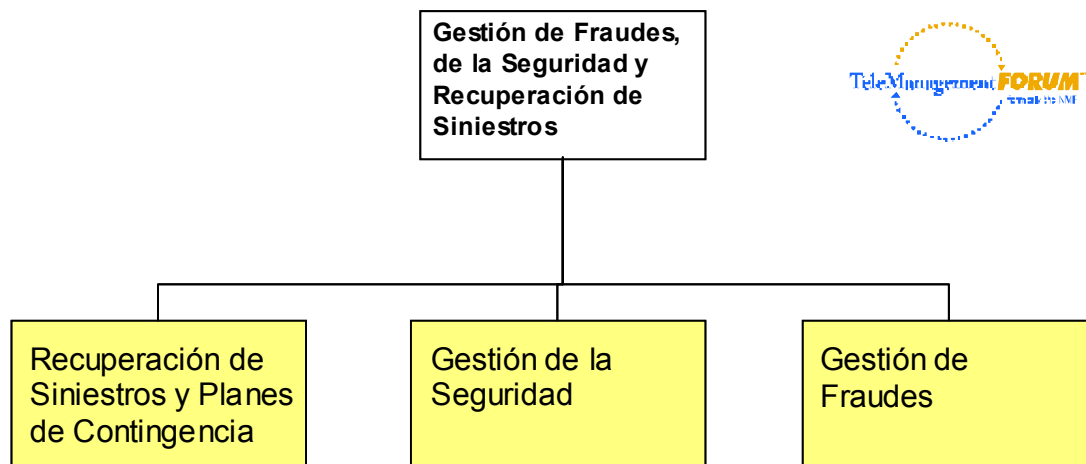
### **Desarrollo de la Fuerza Laboral (HR - EM)**

Los procesos Desarrollo de la Fuerza Laboral se enfocan en el desarrollo del personal con el fin de satisfacer las necesidades de las operaciones de la empresa. Estos procesos comprenden una modelización de la competencia esperada, evaluación de habilidades, establecimiento de un perfil de la fuerza puesto-empleado, plan de sustitutos, desarrollo y despliegue de programas de entrenamiento, desarrollo de carrera, concepción de la posición o puesto de trabajo, contratación de empleados, etc. Estos procesos brindan soporte tanto a la empresa en su conjunto como a las necesidades de las unidades o funciones comerciales individuales.

## Gestión de las Relaciones Laborales y del Personal (HR - EM)

Los procesos Gestión de las Relaciones Laborales y del Personal dirigen su vista hacia las relaciones con los empleados al nivel empresa y grupo de trabajadores. Los procesos Gestión de las Relaciones Laborales y del Personal incluyen la definición de términos relativos al trabajo, desarrollo de contratos de trabajo, convenios colectivos de trabajo, gestión del arbitraje, etc. Los procesos Gestión de las Relaciones Laborales y del Personal abarcan variados procesos; por ejemplo, programas de consulta, interfase con los grupos de empleados, compromiso del empleado para tener participación comunitaria y participación en planes de beneficencia en nombre de la corporación, etc.

## Procesos Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros (DRS&F)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.23: Procesos Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros Nivel 2**

La agrupación de procesos Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros se encarga de asegurar que la empresa esté en condiciones de soportar sus operaciones vitales, procesos, aplicaciones y comunicaciones frente a la eventualidad de un siniestro, desde las amenazas a la seguridad hasta los intentos de fraude. En los procesos Recuperación de Siniestros se inscriben la evaluación de prioridades, planificación y testing de la recuperación de siniestros. Estos procesos dirigen su óptica al mantenimiento del flujo de ingresos de la empresa, de tal manera que ésta pueda pagar a sus empleados y dar soporte a los servicios proporcionados a los clientes. Los procesos Gestión de Fraudes y de la Seguridad constituyen una condición sine qua non para la totalidad de la empresa. Los procesos de Seguridad conforman varias facetas y niveles de aplicación; por ejemplo, medidas de seguridad al momento de acceder al edificio, gestión de sistemas de seguridad por contraseña, cifrado o codificación, etc. Los procesos Gestión de Fraudes están estrechamente alineados con los procesos de Seguridad. Pueden implicar la implantación de sistemas de alarmas de acceso, autenticación de tarjetas de crédito, etc.

Las empresas de proveedores de servicios tienen requerimientos muy especializados en lo que respecta a esta agrupación de procesos, dada la naturaleza en tiempo real de los Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Por otro lado, los servicios que admiten la itinerancia (roaming) presentan requerimientos muy rigurosos en relación con la Gestión de Fraudes y de la Seguridad. En virtud de la expectativa de los clientes en cuanto al servicio las 24 horas, los 7 días de la semana, algunos proveedores de servicios plantean requisitos muy estrictos por cuanto se refiere a la Recuperación de Siniestros. En contrapartida, los proveedores de servicios deben cumplir con exigencias rígidas por parte de clientes específicos por razones de fiabilidad; por ejemplo, comunicación constante con las compañías emisoras de tarjetas de crédito.

El Foro TM (Telemanagement Forum) no tiene contemplado el desarrollo de modelos de procesos para este género de procesos, dado que en el presente caso no se trata de procesos que exigen una especialización significativa por parte de proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones. Se tiene en expectativa, en principio, que los modelos intersectoriales puedan referenciarse a la mayor brevedad.

## **Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Siniestros Descripciones de Procesos Nivel 2**

### **Recuperación de Siniestros y Planes de Contingencia (DRS&F - EM)**

Los procesos Recuperación de Siniestros y Planes de Contingencia deben instaurar las políticas corporativas, las directrices, las acciones que mejor convienen y las verificaciones necesarias con vistas a la observancia de las normas de la empresa concernientes a la recuperación de siniestros y restauración, incluyendo los planes de contingencia. Estos procesos son responsables de vigilar que se apliquen adecuadamente los planes de recuperación y que sean sometidos a un test para garantizar una continuidad de los servicios proporcionados a los clientes, además del ingreso de fondos a la caja de la empresa en caso de siniestro.

### **Gestión de la Seguridad (DRS&F - EM)**

Los procesos Gestión de la Seguridad deben instaurar las políticas corporativas de la Gestión de la Seguridad, las directrices, las acciones que mejor convienen y las verificaciones necesarias con vistas a la observancia de las normas de la empresa concernientes a la seguridad. La Gestión de la Seguridad aborda los aspectos de fuentes internas y externas de violaciones a la seguridad. Estos procesos interactúan sensiblemente con la Gestión de Fraudes y comparten elementos en común; poseen, asimismo, elementos específicos de comunicaciones y servicios de información. Los procesos de Seguridad son ejecutados en diversos niveles de la empresa y en los niveles usuario, sistema/red, etc.



## Gestión de Fraudes (DRS&F - EM)

Los procesos Gestión de Fraudes deben instaurar las políticas corporativas de la Gestión de Fraudes, las directrices, las acciones que mejor convienen y las verificaciones necesarias con vistas a la observancia de las normas de la empresa concernientes a los casos de fraude. La Gestión de Fraudes aborda los aspectos de fuentes internas y externas de violaciones a la seguridad. Estos procesos interactúan sensiblemente con la Gestión de la Seguridad y comparten elementos en común; poseen, asimismo, elementos específicos de comunicaciones y servicios de información. Los procesos Gestión de Fraudes son ejecutados en diversos niveles de la empresa y en los niveles usuario, sistema/red, etc.

## **Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones Nivel 3**

### **Descomposiciones de Procesos con Breves**

### **Descripciones**

---

En general, los procesos eTOM son descompuestos casi exclusivamente al nivel 2 en este documento. No obstante, la estructura de los procesos en el área Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (OSR) supone la necesidad de descomponer al siguiente nivel, es decir nivel 3, de tal manera que sea visible la correspondencia entre los procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones (OSR) y los de la zona FAB.

Esta situación es una consecuencia natural de la forma en que procede la descomposición de procesos, visto que no es un caso generalizado el que todas las áreas alcancen un nivel equivalente de detalle en el mismo número de fases de descomposición de un proceso.

Las descomposiciones al nivel 3 para OSR representan trabajo en progreso. En algunas áreas, tales como Gestión de Recursos y Operaciones, la división entre OSR y FAB ha sido analizada más a fondo que en otras (p.ej., Gestión de la Relación Proveedor/Asociado). La siguiente representa por consiguiente una descomposición propuesta, la cual será desarrollada más a fondo en futuras publicaciones.

Cabe observar que hay alguna repetición en la descripción de procesos en este nivel de descomposición, ya que se requieren procesos similares en cada una de las cuatro agrupaciones de procesos funcionales, a saber, Gestión de la Relación Cliente (GRC), Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O), Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O) y Gestión de la Relación Proveedor/Asociado (GRP/A) (S/PRM en inglés). Este es particularmente el caso de los procesos Soporte a las Operaciones y Gestión del Proceso, dentro de cada una de estas cuatro agrupaciones de procesos funcionales. A fin de evitar repeticiones innecesarias, el texto de la descripción relevante no se repite, pero en cambio aparece sólo una vez bajo la zona Gestión de Recursos y Operaciones, dado que esta es el área en donde la descomposición fue analizada más profundamente. Por otro lado, se presenta en este documento una referencia a estas descripciones en la parte correspondiente de las otras tres agrupaciones de procesos funcionales. Debe entenderse que esto no implica que los mismos procesos son utilizados en cada agrupación de procesos, sino que los procesos en cada agrupación guardan un alto grado de similitud y que, por tanto, puede emplearse una descripción común.

Procesos Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso (CRM – OSR)

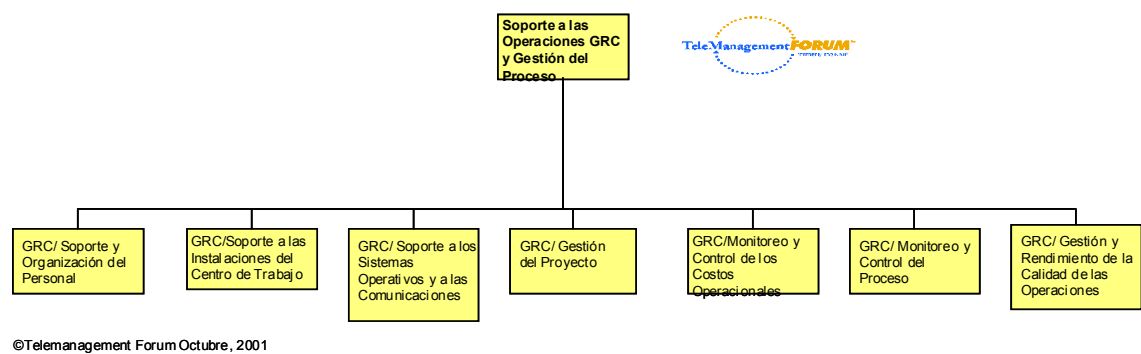
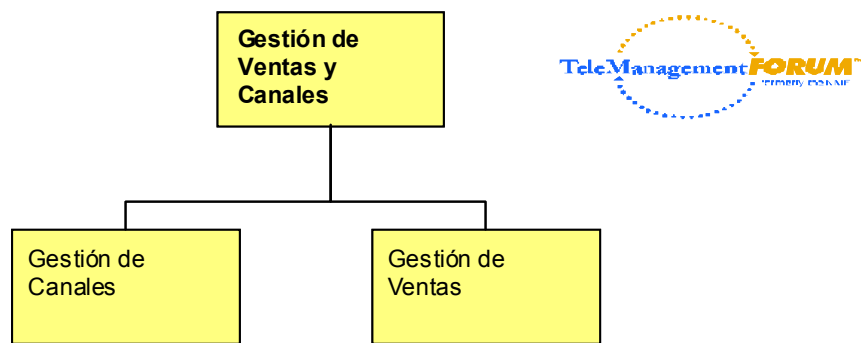


Figura 4.24: Procesos Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso Nivel 3

Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3

Véase en Descripciones de Procesos de Nivel 3 Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso, las descripciones que aplican también a la GRC, si “Gestión de Recursos y Operaciones” (RM&O) es reemplazada por “GRC” (CRM) para cada caso que se presente en el texto.

Procesos Gestión de Ventas y Canales (CRM – OSR)



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

Figura 4.25: Procesos Gestión de Ventas y Canales Nivel 3

Gestión de Ventas y Canales Descripciones de Procesos Nivel 3

Gestión de Ventas (CRM – OSR)

Los procesos Gestión de Ventas se encargan de los procedimientos de ventas y de los empleados de la empresa. Esto incluye los procesos que se ocupan de los programas de compensación, reportes de ventas, análisis de pérdidas y ganancias, desarrollo de propuestas, administración de contratos, etc. Los procesos Gestión de Ventas incluyen la fijación de precios y descuentos a clientes individuales o grupos de clientes.

Gestión de Canales (CRM – OSR)

Gestión de Canales se hace cargo de los procesos de distribución de la empresa para sus productos y servicios. Los canales podrían ser puntos de venta al detalle, como por ejemplo terceros minoristas o el propio punto de venta de una empresa, diversos sitios Web o prestadores de servicios, distribuidores de esa familia de productos, etc. Los procesos Gestión de Canales administran los contratos con distribuidores, minoristas y otros canales de distribución. Gestión de Canales prevé los volúmenes de producto requeridos, retroalimenta los requerimientos de cambios al producto y desarrolla planes de incentivos para alcanzar los objetivos de Ventas. Los procesos Gestión de Canales pueden ser considerados como los procesos que se ocupan de la gestión de la Cadena de Ventas.

Procesos Puesta en Marcha de las Operaciones GRC (CRM – OSR)

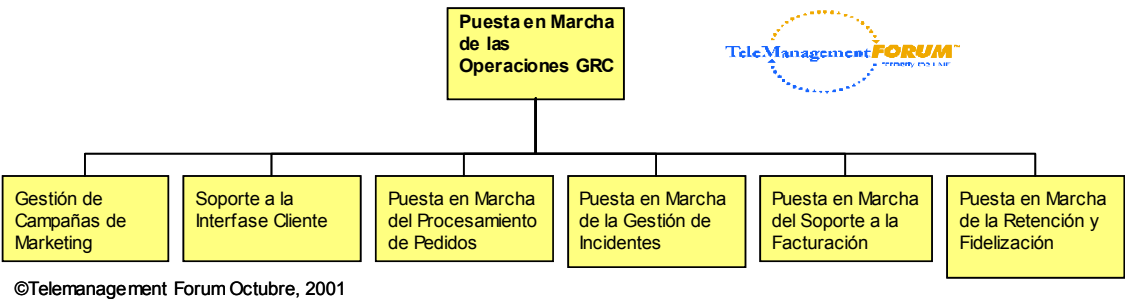


Figura 4.26: Procesos Puesta en Marcha de la GRC Nivel 3

## **Puesta en Marcha de la GRC Descripciones de Procesos Nivel 3**

### **Gestión de Campañas de Marketing (CRM – OSR)**

Los procesos Gestión de Campañas de Marketing se ocupan de las Campañas de Marketing individuales desarrolladas por los procesos Comunicaciones y Promociones de Marketing. Estos procesos monitorean la efectividad de la campaña, realizan modificaciones y reportan resultados. Gestión de Campañas de Marketing debe asegurar que el proceso Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing cuenta con personal entrenado y equipado apropiadamente para dar soporte a la campaña específica, ya sea por vía del correo directo, publicidad por TV, etc.

### **Soporte a la Interfase Cliente (CRM – OSR)**

Los procesos Soporte a la Interfase Cliente deben asegurar que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de manera que los procesos Gestión de la Interfase Cliente puedan completarse sin demora, cuando ocurre un contacto con el cliente. Por ejemplo, información relativa a cómo manejar peticiones inusuales basadas en situaciones temporales, o los sistemas que se requieren para aceptar y rastrear los contactos con el cliente, o la solicitud de aprovisionamiento de recursos adicionales ahí donde se ha podido identificar que los niveles actuales (de recursos) podrían incidir en el manejo oportuno de los contactos. Estos procesos son responsables de efectuar cambios genéricos y específicos a las interfases cliente. Este soporte podría darse en forma de actualización de agent scripts\*, anuncios por respuesta vocal interactiva, páginas Web, etc. Los procesos Soporte a la Interfase Cliente mantienen actualizada toda la información destinada al cliente.

\*(Las *agent scripts* son páginas Web especializadas que utilizan lenguaje script y etiquetas especiales o tags)

### **Puesta en Marcha del Procesamiento de Pedidos (CRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha del Procesamiento de Pedidos deben asegurar que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de manera que los procesos Gestión de Pedidos puedan completarse sin demora, cuando se recibe una solicitud de parte del cliente. Por ejemplo, información relativa a cómo procesar órdenes para productos y servicios específicos, información requerida para realizar diseños, materiales requeridos para confirmar solicitudes de pedidos, sistemas requeridos para validar la disponibilidad del producto y del servicio, o la solicitud de aprovisionamiento de recursos adicionales ahí donde se ha podido identificar que los niveles actuales podrían incidir en el cumplimiento oportuno del pedido.

Estos procesos actualizan los intervalos del producto, al igual que la fijación de precios al producto y los códigos de pedido, etc. También manejan las series de números provistos para la asignación, lo mismo que las actualizaciones necesarias para un correcto aprovisionamiento, etc. Estos procesos deben asegurar que las órdenes de compra se preparen y entreguen por cada emisión de pedido conforme a la métrica de la cadena de suministro.

### **Puesta en Marcha de la Gestión de Incidentes (CRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Incidentes deben asegurar que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de manera que los procesos Gestión de Incidentes puedan completarse sin demora, cuando se recibe una solicitud de parte del cliente. Por ejemplo, información relativa a los problemas actuales a partir de los cuales se podrá realizar un análisis de los reportes de incidentes-cliente, o la solicitud de aprovisionamiento de recursos adicionales ahí donde se ha podido identificar que los niveles actuales podrían incidir en el manejo oportuno de incidentes.

### **Puesta en Marcha del Soporte a la Facturación (CRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha del Soporte a la Facturación deben asegurar que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de manera que los procesos Gestión de la Facturación y de los Pagos puedan completarse sin demora. Por ejemplo, información relativa a cómo responder a los problemas de facturación en curso suscitados por los clientes, o los materiales requeridos para expedir las facturas a los clientes, o los sistemas necesarios para crear las facturas o analizar todos los intereses y preocupaciones del clientes asociados con la facturación, o la solicitud de aprovisionamiento de recursos adicionales ahí donde se ha podido identificar que los niveles actuales podrían incidir en una oportuna preparación de las facturas y en el manejo oportuno manejo de las reclamaciones relacionadas con la facturación.

### **Puesta en Marcha de la Retención y Fidelización (CRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha de la Retención y Fidelización deben asegurar que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de manera que los procesos Retención y Fidelización puedan completarse sin demora, cuando se recibe una solicitud de parte del cliente. Por ejemplo, información relativa a peticiones en curso para analizar y coleccionar toda la información referente al perfil del cliente, o los materiales requeridos para analizar la información relativa a la retención y fidelización del cliente, o los sistemas requeridos para analizar la misma información, o la solicitud de aprovisionamiento de recursos adicionales ahí donde se ha podido identificar que los niveles actuales podrían incidir en la oportuna colecta y entrega de toda la información relativa a la retención y fidelización.

Procesos Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso (SM&O – OSR)

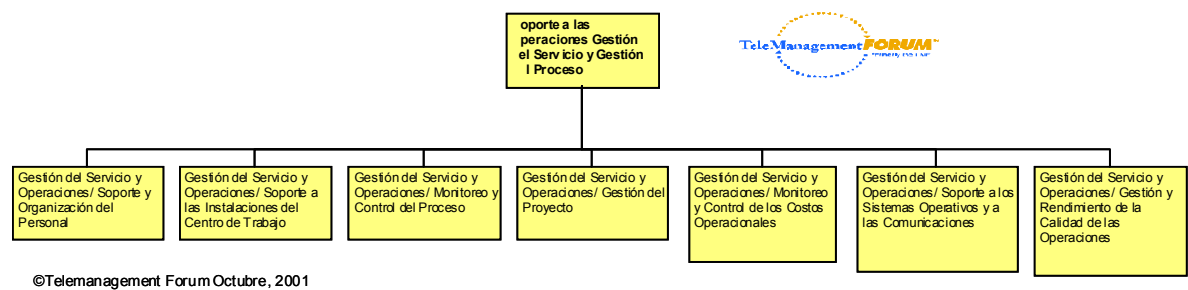


Figura 4.27: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso Nivel 3

Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3

Véase en Descripciones de Procesos de Nivel 3 Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso, las descripciones que aplican también a Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O), si “Gestión de Recursos y Operaciones” (RM&O) es reemplazada por “SM&O” para cada caso que se presente en el texto.

Procesos Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O – OSR)

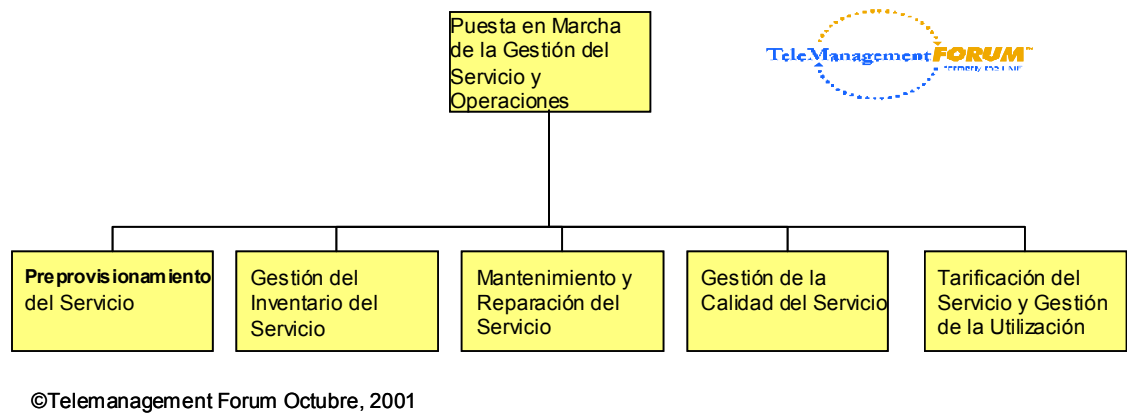


Figura 4.28: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones Nivel 3

## **Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 3**

### **Pre-Provisionamiento del Servicio (SM&O – OSR)**

Los procesos Pre-Provisionamiento del Servicio deben asegurar que el servicio esté disponible para ser asignado al cliente cuando llega una orden de compra. Son también responsables de asegurar la disponibilidad de recursos requeridos para configurar un servicio y para efectuar una reconfiguración, a fin de mantener una operabilidad satisfactoria del servicio o para añadir una capacidad a un servicio específico.

### **Gestión del Inventario del Servicio (SM&O – OSR)**

Los procesos Gestión del Inventario del Servicio, que dan soporte a todos los procesos Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O) y Gestión y Desarrollo del Servicio (SD&M), se encargan de la administración del inventario del servicio de la empresa, tal y como está incorporado en la Base de Datos del Inventario del Servicio.

Estos procesos deben asegurar que la Base de Datos del Inventario del Servicio esté sincronizada con los servicios reales desplegados, pero también se encargan de asociarlos con los recursos, a través de la interacción con la Gestión del Inventario de Recursos.

### **Mantenimiento y Reparación del Servicio (SM&O – OSR)**

Los procesos Mantenimiento y Reparación del Servicio deben procurar que la clase de servicio se mantenga a fin de evitar que los clientes se vean afectados por problemas en el servicio. Estos procesos se ocupan del análisis estadístico de los problemas de servicio, de la programación del mantenimiento, del análisis de fallas crónicas etc., e inician acciones correctivas.

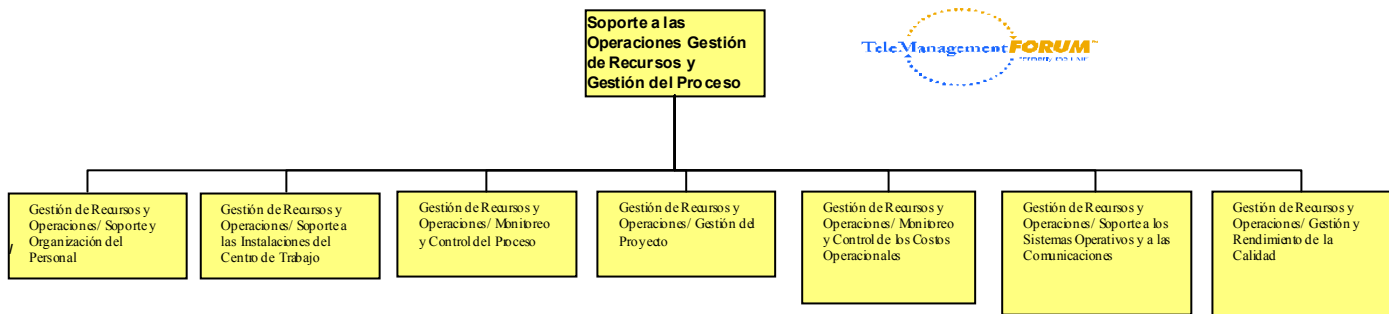
### **Gestión de la Calidad del Servicio (SM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de la Calidad del Servicio dan soporte al proceso Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting a fin de asegurarse que una clase de servicio específico está respondiendo conforme a los requerimientos especificados. Gestión de la Calidad del Servicio engloba el monitoreo del rendimiento, el análisis de la causa raíz de los problemas de rendimiento, el reportar esta información a otros procesos y emprender las acciones apropiadas para asegurarse que las clases de servicio están funcionando en forma eficiente. Estos procesos son responsables de la “calidad total de la clase de servicio”; p.ej., tienen que controlar tanto la confiabilidad como las implicaciones financieras de las clases de servicio.

## Tarificación del Servicio y Gestión de la Utilización (SM&O – OSR)

Los procesos Tarificación del Servicio y Gestión de la Utilización deben asegurar que la información relativa a precios y tarifas se mantenga para cada clase de servicio, ya que dicha información será utilizada por el proceso Tarificación del Servicio y de Pedimentos Específicos. También son responsables de procesar esta información relacionada con la administración de servicios.

## Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso (RM&O – OSR)



**Figura 4.29: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso Nivel 3**

## Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3

### Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte y Organización del Personal (RM&O – OSR)

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte y Organización del Personal, abarcan todas las actividades de las que depende el que los empleados del sector Gestión de Recursos y Operaciones cumplan con su papel de manera óptima, como por ejemplo la capacitación en la prestación de servicios.

Estos procesos deben asegurar por igual que el horario de trabajo de los empleados se adecue a las exigencias específicas que se presenten en su oportunidad. Por ejemplo, podría surgir la necesidad de adaptar el horario regular si un suceso inesperado exige una carga de trabajo adicional.



### **Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte a las Instalaciones del Centro de Trabajo (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/Soporte a las Instalaciones del Centro de Trabajo cuidan los aspectos ambientales relacionados con la Gestión de Recursos y Operaciones, como por ejemplo el asegurarse que las instalaciones del centro de trabajo sean adecuadas para garantizar una prestación óptima de las funciones de los empleados.

### **Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte a los Sistemas Operativos y a las Comunicaciones (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/ Soporte a los Sistemas Operativos y a las Comunicaciones deben velar por que las capacidades de sistemas y comunicaciones requeridas para la Gestión de Recursos y Operaciones estén en su sitio y funcionando en todo momento. Estas actividades constituyen un soporte de primer nivel, además del amplio soporte ICT (Tecnología de la Información y de las Comunicaciones) a la empresa.

### **Gestión de Recursos y Operaciones/ Gestión de Proyecto (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/ Gestión de Proyecto cubren todas las actividades de gestión de proyecto relacionadas con Gestión de Recursos y Operaciones, por lo que deben asegurar que todas las tareas se realicen en la forma más eficiente. Esto implica típicamente el poner en la balanza las diversas demandas de operaciones que compiten entre sí desde un punto de vista de tiempo, costo, riesgo y calidad, al igual que satisfacer las divergentes necesidades y expectativas de todos aquellos involucrados.

### **Gestión de Recursos y Operaciones/ Monitoreo y Control de los Costos Operacionales (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/Monitoreo y Control de los Costos Operacionales monitorean los procesos RM&O, tomando como fundamento los Indicadores Claves de la Eficacia de la Prestación asociados con las actividades del proceso Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O). El foco central está dirigido a la perspectiva de la eficacia en función de los costos y de la economía, lo que incluye la elaboración de reportes cuando las actividades se estén desarrollando contra las partidas asignadas a los presupuestos asociados.

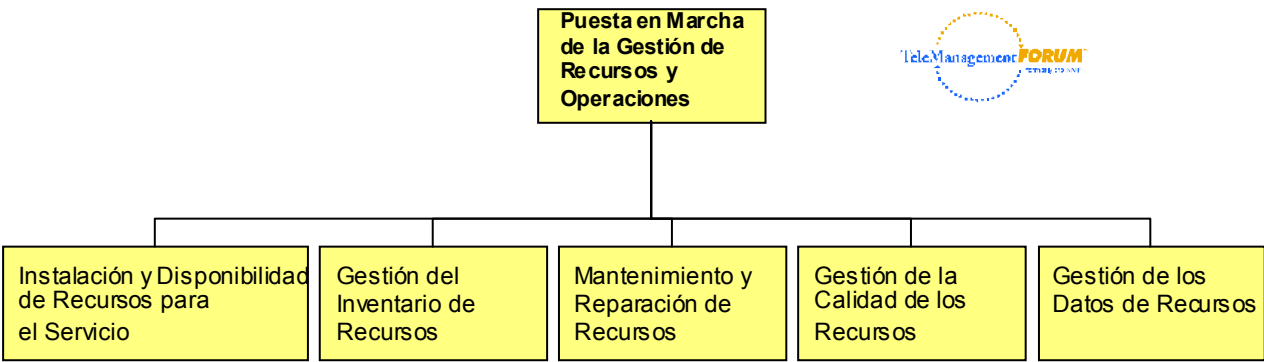
**Gestión de Recursos y Operaciones/ Monitoreo y Control del Proceso (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/Monitoreo y Control del Proceso monitorean los procesos Gestión de Recursos y Operaciones, tomando como fundamento los Indicadores Claves de la Eficacia de la Prestación asociados con las actividades RM&O. El foco central está en la “confiabilidad” (con base en el factor tiempo); p.ej., alcanzar objetivos escalonados en el tiempo, lo cual incluye reportar y, de ser necesario, recomendar e implementar mejoras en el proceso.

**Gestión de Recursos y Operaciones/Gestión y Rendimiento de la Calidad (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión de Recursos y Operaciones/Gestión y Rendimiento de la Calidad abarcan las actividades de Gestión de la Calidad, asegurando que los procesos RM&O se efectúen de manera consistente, metódica y reproducible. Esto incluye las actividades relacionadas con los estándares de la calidad tales como los pertenecientes a la familia ISO9000.

**Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O OSR)**



©Telemanagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.30: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones Nivel 3**

## **Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones Descripciones de Procesos Nivel 3**

### **Instalación y Disponibilidad de Recursos para el Servicio (RM&O – OSR)**

Los procesos Instalación y Disponibilidad de Recursos para el Servicio son responsables de efectuar el testing y aceptación de nuevos recursos como parte del procedimiento de transferencia de tareas al proceso Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones. Estos mismos procesos también serán activados a fin de restaurar los recursos reparados. Si en un momento dado no se tiene la suficiente capacidad de recursos disponible para dar soporte a los servicios, estos procesos se encargarán entonces de poner a disposición recursos adicionales mediante la reconfiguración de recursos no utilizados.

Una vez pasado el testing exitosamente y la aceptación, los recursos de aplicaciones, informáticos o de red serán entonces inscritos como recursos disponibles para dar soporte a los servicios del usuario final. El status del recurso será actualizado en la Base de Datos del Inventario de Recursos, a fin de reflejar que el recurso está disponible para dar soporte a los servicios.

### **Gestión del Inventario de Recursos (RM&O – OSR)**

Los procesos Gestión del Inventario de Recursos, que dan soporte a todos los procesos Gestión de Recursos y Operaciones y Gestión y Desarrollo de Recursos, se ocupan de la administración del inventario de recursos de la empresa, como consta en la Base de Datos del Inventario de Recursos.

Estos procesos deben asegurar que la Base de Datos del Inventario de Recursos esté sincronizada con la base real de recursos instalados. Esto puede lograrse por medio de auditorías y, si son soportados, mediante mecanismos de autodetección.

Estos procesos también engloban un constante monitoreo del nivel de disponibilidad del recurso. Si, por ejemplo, los límites preestablecidos se exceden, el recurso tendrá que constar en la Base de Datos del Inventario de Recursos como un recurso que no dispone ya de capacidad libre para cumplir con las demandas de servicio. Esto provocará ya sea la reconfiguración de recursos no utilizados, ya sea la construcción de recursos adicionales a través del proceso Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones.

### **Mantenimiento y Reparación del Recurso (RM&O – OSR)**

Los procesos Mantenimiento y Reparación del Recurso cubren las actividades de orientación estadística, preventivas y de programación de mantenimiento, y las resultantes actividades de reparación.

Gestión de la Calidad del Recurso (RM&O – OSR)

Los procesos Gestión de la Calidad del Recurso dan soporte al proceso Análisis de la Calidad de los Recursos, Intervención y Reporting, para monitorear y mantener recursos proactivamente, conforme a los parámetros de rendimiento, ya sean éstos técnicos, económicos, de tiempo o de realización de proceso. También se ocupan de monitorear y analizar en forma cotidiana los grupos de recursos para asegurar que los servicios que dependen de estos recursos funcionen en forma eficiente. Gestión de la Calidad del Recurso da soporte a la Gestión de la Calidad del Servicio.

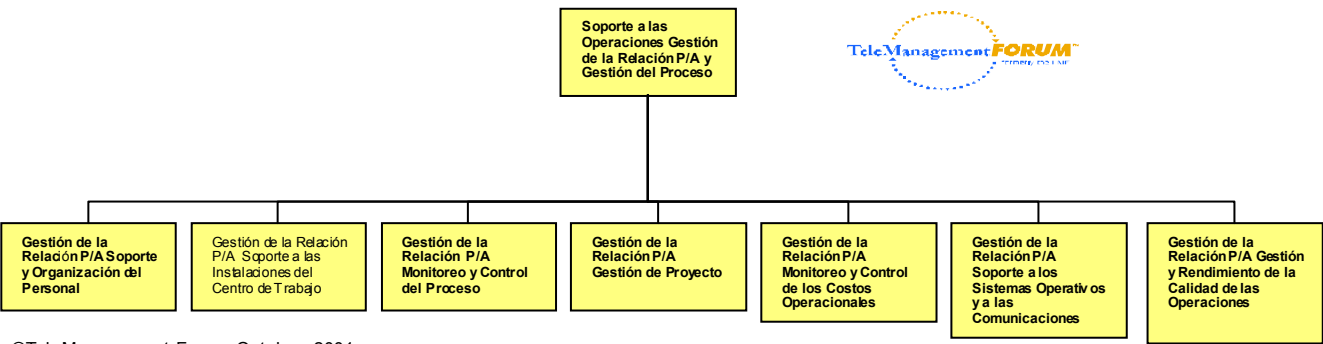
Gestión de los Datos de Recursos (RM&O – OSR)

Los procesos Gestión de los Datos de Recursos abarcan la recopilación de los eventos de utilización de la tecnología de la información y de red, lo que incluye información relativa a los recursos, para la ingeniería del tráfico, que contempla la previsión de los medios de circulación de los datos e información, y para la planificación de capacidades.

Esto implica de igual manera la colecta y formateado de datos que serán utilizados por muchos otros procesos en la empresa.

La coordinación de la recopilación real de información relativa a los recursos entre esta área y el sector FAB puede diferir en diversas empresas, por lo que será considerada más adelante en tanto continúe el trabajo del eTOM.

Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso (S/PRM – OSR)



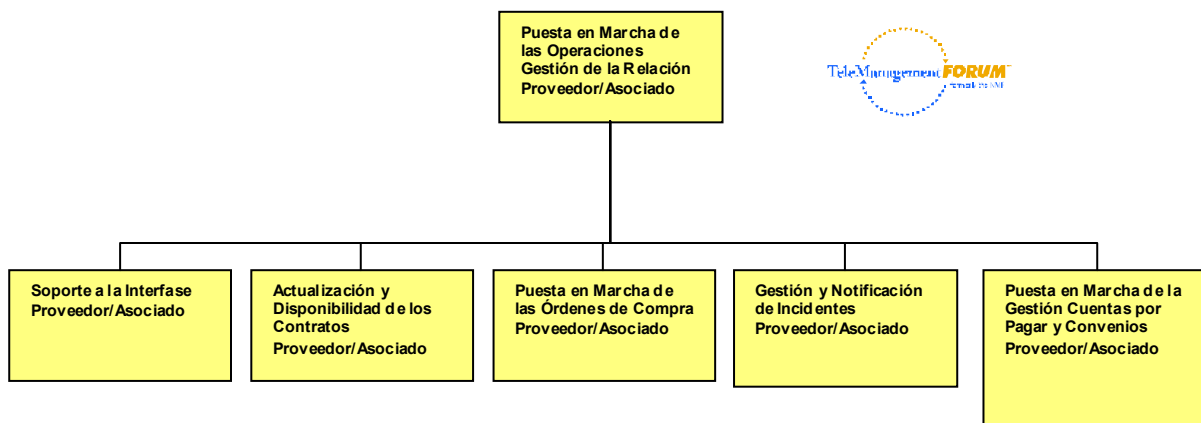
©Tele Management Forum Octubre, 2001

Figura 4.31: Procesos Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso Nivel 3

## Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación Proveedor/Asociado y Gestión del Proceso Descripciones de Procesos Nivel 3

Véase en Descripciones de Procesos de Nivel 3 Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso, las descripciones que aplican también a la Gestión de la Relación P/A, si “Gestión de Recursos y Operaciones” (RM&O) es reemplazada por “GRP/A” para cada caso que se presente en el texto.

### Procesos Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A (S/PRM – OSR)



©TeleManagement Forum Octubre, 2001

**Figura 4.32: Procesos Puesta en Marcha de la Gestión de la Relación P/A Nivel 3**

### Puesta en Marcha de la Gestión de la Relación P/A Descripciones de Procesos Nivel 3

Cabe observar que el análisis de los procesos de Nivel 3 Puesta en Marcha de la Gestión de la Relación P/A se encuentra en una etapa prematura comparada con el de otras áreas. Por consiguiente, las siguientes descripciones deberán considerarse únicamente como definiciones preliminares.

#### Soporte a la Interfase Gestión de la Relación P/A (S/PRM – OSR)

Los procesos Soporte a la Interfase Gestión de la Relación P/A son responsables de asegurar que todas las interfases necesarias entre la empresa y sus proveedores/asociados estén instaladas y disponibles cuando sean requeridas. Además, estos procesos se encargarán de la solución (identificación, diagnóstico, detección, terminación) de los problemas relacionados con estas interfases.

**Actualización y Disponibilidad de los Contratos P/A (S/PRM – OSR)**

Los procesos Actualización y Disponibilidad de los Contratos P/A se ocupan de definir, preparar y firmar contratos entre la empresa y sus proveedores/asociados. Estos procesos son también responsables de actualizar estos contratos, cada vez que los cambios en las estipulaciones así lo requieran.

**Puesta en Marcha de las Órdenes de Compra P/A (S/PRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha de las Órdenes de Compra P/A son responsables de asegurar que todos los medios de soporte y servicios necesarios que atañen la Gestión de Órdenes de Compra P/A están bien implantados y prestos al funcionamiento. Asimismo, estos procesos se encargan de la resolución de problemas ligados a estos servicios y medios de soporte.

**Gestión y Notificación de Incidentes Proveedor/Asociado (S/PRM – OSR)**

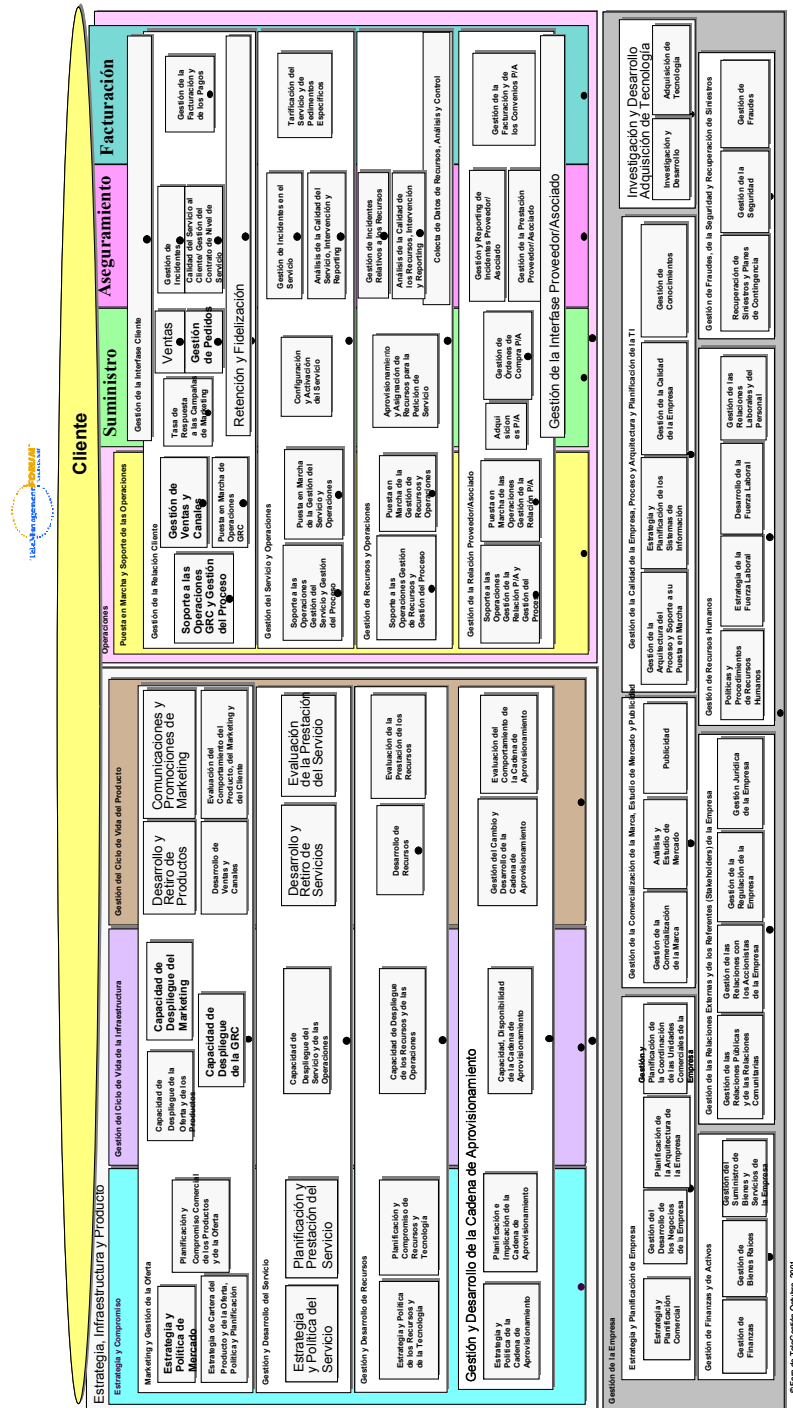
Los procesos Gestión y Notificación de Incidentes Proveedor/Asociado son responsables de asegurar que todos los medios de soporte y servicios que atañen la Gestión de Incidentes P/A están bien implantados y prestos al funcionamiento. Asimismo, estos procesos se encargan de la resolución de problemas ligados a estos servicios y medios de soporte.

**Puesta en Marcha de la Gestión Cuentas por Pagar y Convenios P/A (S/PRM – OSR)**

Los procesos Puesta en Marcha de la Gestión Cuentas por Pagar y Convenios P/A, son responsables de asegurar que todos los medios de soporte y servicios que atañen el proceso Cuentas por Pagar y Convenios P/A están bien implantados y prestos al funcionamiento. Asimismo, estos procesos se encargan de la resolución de problemas ligados a estos servicios y medios de soporte.

## eTOM Vista completa de Procesos de Nivel 2

Para una total integralidad, la Figura 4.33 muestra el Marco eTOM completo con los procesos de Nivel 2. Aunque se trata de un diagrama muy complejo para utilizarse como herramienta de trabajo, puede ser de utilidad el tenerlo como referencia, a fin de proveer una perspectiva general de la descomposición completa de procesos de este nivel.



**Figura 4.33: eTOM Vista de Procesos de Nivel 2**

## Capítulo 5 – Empresa eBusiness de un Proveedor de Servicios

Como se mencionó en el capítulo Objetivo del eTOM, este modelo mejorado engloba el marco total de procesos de negocios para una empresa de proveedor de servicios que opera en la industria de Servicios de la Información y de las Comunicaciones, por lo cual reconoce la necesidad de integrar los negocios tradicionales y los procesos eBusiness. Esta sección establece el contexto eBusiness que condujo a la evolución del Marco TOM al Marco de Procesos de Negocios eTOM.

### ¿Por qué el hacer negocios parece más difícil?

La vida de los negocios se ha tornado más difícil de lo que había sido hasta ahora para los negocios y nuevos negocios basados en los patrones antiguos de una economía que paulatinamente se vuelve obsoleta. Previo a la Internet y al eBusiness, el cambio se daba en forma rápida y constante, pero era no obstante más predecible que la complejidad que asoma en la actualidad. El enfoque del pasado reciente había sido el administrar y hacer funcionar los negocios correctamente, teniendo como foco central las prácticas de Gestión de Calidad. Los dirigentes de negocios de una empresa conocían las acciones que debían emprenderse, como por ejemplo, reducir costos, lanzar nuevos productos, adquirir, recurrir a las fusiones, etc. Hoy, el cambio no sólo opera a la velocidad de la Internet, sino que se torna más complejo y abarca todos los aspectos. Las compañías no están seguras de quiénes son sus competidores, cuáles son sus fuerzas y habilidades fundamentales y si los negocios que han realizado en forma óptima por numerosos años podrán mantenerlas rentables en el futuro. Como factores subyacentes a esta incertidumbre, aparecen en escena la Internet y todas las tecnologías que se le asocian. Aun cuando la telaraña mundial está actualmente en uso básicamente para reproducir actividades tradicionales, ha empezado no obstante a impactar los negocios en forma quizás más penetrante y más variada que cuando se produjo la llegada de la mayoría de nuevas tecnologías antes de la aparición de la Red Mundial.

Los “atributos de camaleón” de la Internet y del mundo eBusiness que la World Wide Web posibilita pueden conducir a la incertidumbre, siendo una de las principales razones de ello el impacto iterativo de la Internet en los objetivos de negocios, en el Modelo de Negocios mismo y en los procesos de un negocio. De pronto surge el sentimiento o apremio de poner en aplicación la Internet y/o el eBusiness en la mayoría de los aspectos de los negocios.

Dos factores adicionales acentúan el sentimiento de riesgo y auguran un riesgo real de fracaso hoy en día; p.ej., el alto costo de inversión en Tecnología de la Información (IT) para lograr éxito con el eBusiness y el alto índice de fracaso en proyectos IT. La cantidad de negocios potenciales y de inversión IT que se requiere para sacar ventaja de las oportunidades del eBusiness es considerable para cualquier empresa. Esta inversión es probablemente mayor que cualquier inversión en IT que la empresa haya realizado hasta la fecha. Desafortunadamente, los resultados obtenidos por inversiones en IT no han sido del



todo buenos en términos generales. Las iniciativas de inversión IT constituyen una de las decisiones de más alto riesgo que deben tomar los ejecutivos empresariales, tomando como base el rendimiento del proyecto IT y el orden de inversión requerida. El 84% de proyectos IT son tardíos, exceden el presupuesto programado o son cancelados. En 1999, por ejemplo, de los 184 billones de dólares gastados en Tecnología de la Información tan sólo por corporaciones norteamericanas, los proyectos completados sólo lograron 60% de sus objetivos. Los resultados obtenidos de las iniciativas eBusiness no son mucho mejores; p.ej., una de cada tres iniciativas eBusiness fracasa y más de la mitad de iniciativas eBusiness sobrepasan el presupuesto asignado.<sup>1</sup>

Así las cosas, la misión del TM Forum de automatizar los procesos de negocios conforme a los estándares y modelos comunes dotados de una flexibilidad que permite su pronta funcionalidad, reviste una importancia nunca antes vista. El eTOM intentará desmitificar parte de este entorno. Aun cuando este modelo mejorado no abordará ni deberá abordar aspectos tales como el modelo de negocios que debiera adoptar necesariamente un proveedor de servicios, si proveerá en cambio ciertas formas de comprender el impacto de la Internet y hará énfasis en la importancia de la estrategia eBusiness como un elemento significativo para desarrollar las estrategias y el modelo de negocios estratégico de la empresa (qué mercados, qué clientes-objetivo, qué productos, etc.). El modelo de negocios y estrategias, incluyendo la estrategia eBusiness, guían tanto el Marco de Procesos de Negocios como la estrategia de los Sistemas de Información.

## Entorno eBusiness

El ámbito de los negocios está siendo revolucionado por el ecommerce y el eBusiness. Las adquisiciones y ventas en el entorno del ecommerce se realizan a través de medios digitales, mientras que el eBusiness incluye todos los aspectos del ecommerce, pero también los procesos y aplicaciones relacionados directamente con el cliente y los procesos internos y automáticos de gestión. La racionalización de interacciones, productos y pagos de clientes a compañías y de compañías a suministradores, está modificando fundamentalmente los modelos y enfoques de negocios. De la misma forma, está cambiando radicalmente la interacción con los clientes. El eBusiness está teniendo impacto en prácticamente todos los aspectos de una empresa comercial o un negocio. Para no quedar a la zaga de este nuevo paradigma, las empresas están estableciendo nuevas reglas por vía de diseños de negocios basados en las nuevas tecnologías, en los nuevos procesos interempresariales y en la integración de operaciones a fin de dar soporte a las exigencias cambiantes del cliente. Resulta ya imperativo tener una integración de los negocios, de la tecnología y del proceso. El equipo de gestión empresarial de un proveedor de servicios debe entender lo que la tecnología puede posibilitar si se aplica a sus negocios. Esto debe entenderse como una estrategia que conforma la base de las estrategias de la empresa y de su modelo de negocios.

Existen varias alternativas para implementar el eBusiness. Algunas compañías vislumbran el eBusiness o el ecommerce como unidades separadas. Las hay que sobreponen el eBusiness en operaciones comerciales tradicionales, mientras otras empresas comerciales enfocan el eBusiness como una sustitución de las operaciones comerciales tradicionales.

---

<sup>1</sup> e-Strategy Pure & Simple  
por M. Robert y Bernard Racine, McGraw-Hill 2001

Las empresas eBusiness con mayor éxito integran el eBusiness y los negocios tradicionales ahí en donde el costo, la calidad y los beneficios pueden racionalizarse de la mejor manera. No se trata aquí tan sólo de “cricks y bricks” o de producir páginas Web, aun cuando el integrar puntos de venta y operaciones Web es a las claras una parte fundamental del modelo de algunas empresas. La integración del eBusiness y las operaciones comerciales tradicionales es el esquema que mejor conviene a los Proveedores de Servicios de la Información y de las Comunicaciones, y por tanto, constituye la asunción subyacente del eTOM. Las tres principales razones por las que los Proveedores de Servicios deben integrar el eBusiness con los procesos de negocios tradicionales, son:

- *Altas expectativas sobre el cliente y la necesidad de migrar a un enfoque de gestión de la relación cliente que incrementa la retención de clientes y aumenta el valor que los clientes aportan a la empresa.*
- *Aseguran una ganancia de productividad sostenida.*
- *Proveer una gama de productos y servicios más amplia para los clientes de la industria de Servicios de la Información y de las Comunicaciones, ya que este sector, más que cualquier otra industria, requiere mayor colaboración e integración de procesos. Ver Tabla5.1.*

\* una estrategia de negocios según la cual una compañía combina el ecommerce en línea (“clicks”) con los tradicionales puntos de venta al por menor (“bricks”)

Si se tratase simplemente de vincular las tecnologías emergentes con los mercados existentes o viceversa, el reto de gestión no sería tan difícil y más que familiar para los proveedores de servicios. Sin embargo, el desafío radica en que tanto las tecnologías como los nuevos mercados están emergiendo simultáneamente y a grandes pasos. Mientras las nuevas tecnologías emergen, afectan por ende las necesidades de los clientes; a su vez, las necesidades de los clientes inciden en los diseños o concepciones de negocios. Conforme emergen las nuevas concepciones o arquitecturas de negocios, éstas afectan a los procesos, los cuales a su vez influyen en la siguiente generación de tecnología.

El entorno eBusiness tiene en su núcleo un enfoque en las relaciones porque posibilita un tipo de relaciones que antaño no eran posibles. Se pueden observar hoy en día diversas relaciones de negocios bastante interesantes que están siendo intentadas dentro del mercado. Las empresas eBusiness efectúan la transición de entidades monolíticas e integradas verticalmente hacia corporaciones virtuales que deben controlar una red de valor compleja con la misma o mejor eficacia que conforme a una disposición de integración vertical. Un elemento significativo del eBusiness es la racionalización y la automatización de la red de valor a fin de obtener una ganancia de productividad significativa a través de todos los recursos y actores económicos.

Existe una cantidad floreciente de documentación que está siendo publicada a diario en relación con el eBusiness. Son numerosas las perspectivas, las evaluaciones del entorno y las acciones recomendadas. No resulta de utilidad el extenderse aquí en una prolongada discusión referente al entorno actual y al mundo actual de los proveedores de servicios. Para definir el marco que nos ocupa, el entorno en el cual viven los proveedores de servicios es captado brevemente en el capítulo Objetivos y en esta introducción a la empresa eBusiness de un proveedor de servicios. Adicionalmente, este entorno, particularmente los modelos B2B (Business-to-Business o interempresariales), es tan nuevo y dinámico, que para detallarlo más a fondo una representación visual sería demasiado limitada.

Las partes restantes de este capítulo dan una idea general de las premisas y criterios de éxito del eBusiness que fueron puestos en aplicación durante el desarrollo del eTOM. Esto está basado en estudios de mercado efectuados por el TM Forum con empresas eBusiness que han tenido éxito, en aportaciones de miembros y en la revisión y análisis de literatura actual sobre este tópico.

## **¿Qué es una empresa eBusiness?**

---

Una empresa eBusiness se ubica en el corazón de una red de valor enfocada en el intercambio de valor para dar soporte a las necesidades del cliente a través de las relaciones. El intercambio de valor es posibilitado electrónicamente, pero no es exclusivamente electrónico. Una empresa eBusiness exitosa integra el intercambio de valor a través de variados medios y escenarios entre los actores de la red de valor; p.ej., cliente, proveedores de servicios, intermediarios, suministradores y proveedores de complementos. Las empresas eBusiness que cosechan triunfos integran el valor de suministradores, asociados y otros proveedores a modo de empresa virtual percibida por el cliente como una corporación que recoge los beneficios de una entidad organizada verticalmente.

Una empresa eBusiness no es simplemente una entidad comercial que practica el ecommerce; no es únicamente una empresa punto com. El eBusiness no es sólo el tener funcionando un sitio Web o el concretar negocios con base en un funcionamiento totalmente electrónico.

Una Empresa eBusiness es la que integra los negocios que se efectúan por la vía tradicional con las oportunidades del eBusiness y que hace uso de la Internet y de tecnologías asociadas en donde mejor convenga a sus fines; la que incrementa la productividad, la que acrecienta ingresos, la que mejora las relaciones con el cliente y/o mejora la calidad o competitividad.

## **Estrategia eBusiness y Modelos de Negocios de un Proveedor de Servicios**

---

La Gestión Comercial o de Negocios que se practica en toda empresa, debe comprender qué es lo que la tecnología puede potenciar en dirección de sus modelos de negocios y procesos. Esto no implica conocer al dedillo todos los aspectos técnicos aferentes, pero sí significa entender en qué forma la tecnología puede impactar el Modelo de Negocios Empresarial haciéndolo viable en mayor o menor grado.

Como se mencionó anteriormente, una estrategia eBusiness en los niveles más altos de la empresa constituye una condición sine qua non para el éxito. Esto es básicamente cierto porque la Internet puede afectar radicalmente el modelo de negocios y estrategias de la empresa. Una simple manera de visualizar lo anterior es echar un vistazo a las interfases clave de la empresa e imaginar lo que un eBusiness excepcionalmente llevado podría hacer con esa interfase o esas interfases para arramblar con los negocios, por así decirlo. Expertos<sup>2</sup> en Estrategia de Punta han identificado 12 potencialidades básicas (o e-facilitadores) de la Internet, los cuales pueden aplicarse al mirar dentro de los procesos y

---

<sup>2</sup> Michel Robert y Bernard Racine en su libro e-Strategy Pure & Simple: Connecting Your Internet Strategy to Your Business Strategy, McGraw Hill

modelo de negocios de un proveedor de servicios, aunque en realidad son aplicables para cualquier negocio. La idea es comprender esto e identificar dónde y cuándo la Internet y sus potencialidades afectarán el Modelo de Negocios de la empresa. El utilizar estas 12 potencialidades básicas de Internet resulta de gran utilidad cuando se observa un proceso, ya que así es posible detectar en dónde, mediante una de estas potencialidades, puede cambiar radicalmente el proceso y quizás el modelo de negocios piloto. Internet mejora la aptitud para encauzar estas potencialidades.

El eTOM comienza a poner en aplicación algunos de estos conceptos de potencialidad de la Internet en, por ejemplo, el diseño arquitectónico de procesos, por lo que continuará desarrollando la aplicación de estas potencialidades en procesos, lo cual podrá constatarse en futuras publicaciones. Para facilitar la comprensión de cómo las potencialidades básicas de Internet pueden emplearse en aras de cambiar las reglas de juego en el Mercado de Servicios de la Información y de las Comunicaciones, se listan en la Tabla 5.1. breves descripciones de las potencialidades clave.

Potencialidad Internet	Descripción
<b>Agregación</b>	Capacidad para reclutar grandes grupos de compradores o vendedores a fin de obtener mejores costos o precios— Abarca tanto aspectos de demanda como de suministro
<b>Fabricación sobre Pedido</b>	Capacidad para que un cliente haga un pedido de un producto configurado conforme a sus necesidades específicas
<b>Libre Servicio del Cliente</b>	Capacidad para que el cliente se haga cargo de sus propios pedidos y de la satisfacción de éstos
<b>Distribución Directa del Producto</b> (también llamada desintermediación)	Capacidad para que un productor o un fabricante de un producto o servicio le venda directamente al usuario final, evitando con ello los métodos tradicionales de venta y distribución a través de intermediarios entre productores y consumidores
<b>Integración de Canales</b>	Capacidad para integrar diversos canales dentro de un sistema de distribución y de ventas coherente— en contraposición de una distribución directa del producto
<b>Formación de un Consorcio</b>	Capacidad para vender productos o servicios a clientes que los disponen en paquetes junto con otros productos que han sido “puestos en consorcio” por parte de otros abastecedores, quienes, a su vez, revenden los paquetes de productos o los ponen en manos de terceros. En este proceso entran en juego tres actores básicos: el transactor originador, el consorcista intermediario y el distribuidor.
<b>Conocimiento Comerciable</b>	Capacidad para tomar el conocimiento interno en un activo valioso al digitalizarlo y volverlo disponible en la Web.
<b>Reagrupamiento de Productos</b>	Capacidad de una entidad para utilizar la Internet a fin de agrupar productos o servicios estrechamente ligados pero diferentes y por separado, en combinaciones que no serían posibles sobre una base autónoma o independiente.

<b>Fijación Dinámica de Precios</b>	Los productores agregan volúmenes de producción en una industria que permite a los clientes conocer qué cantidad de producto está disponible y en dónde. Esto puede incluir licitaciones—en contraposición a la agregación de la demanda.
<b>Portales</b>	Capacidad de la Web desarrollada por una organización (p.ej., una empresa), según la cual una compañía ofrece sus propios productos al igual que productos de competidores y proveedores de complementos.
<b>Marketing Personalizado</b>	Capacidad para recopilar y almacenar enormes cantidades de información que puede canalizarse para concentrar la atención en un prospecto (p.ej., cliente prospectivo) cuyo perfil ha sido claramente definido y personalizado.

**Tabla 5.1: Potencialidades de Negocios Posibilitadas por la Internet y Tecnologías Asociadas<sup>3</sup>**

El emplear cualquiera de estas potencialidades supone una inversión significativa en tecnología de la información (TI), pero también una reestructuración importante de los procesos de negocios. El desplegar una nueva estrategia de negocios, en particular la que implica hacer cambios parciales o completos en un modelo empresarial y que exige un rediseño significativo de procesos e inversión en TI, es el tipo de riesgos que debe enfrentar un proveedor de servicios en este nuevo entorno del eBusiness. Mediante el empleo de un Marco común de Procesos de Negocios en un entorno eBusiness que engloba la totalidad de la empresa, este riesgo puede reducirse considerablemente. Además, la aplicación de los principios y enfoques del modelo NGOSS del TM Forum para el análisis, concepción e implementación de sistemas, puede reducir aún más estos riesgos. No obstante, el trabajo más importante que debe llevar a cabo un proveedor de servicios es el analizar cómo pueden aplicarse las potencialidades de Internet en sus negocios, en términos de su modelo y procesos, a fin de posibilitar el éxito. Algunas compañías eligen efectuar este análisis tomando como base los logros de la competencia; más específicamente, examinando por ejemplo en dónde un competidor le gana a otros terreno en la consecución de negocios, de manera que se puedan establecer más claramente las vulnerabilidades y acciones a tomar. Como es el caso con cualquier serie de estrategias, la parte más crítica de la estrategia o plan es el establecer las prioridades para emprender las acciones requeridas resultantes del análisis. El Enfoque del Modelo de Negocios es fundamental. Los atributos de cada enfoque son definidos en la Tabla 5.2 desde un punto de vista del pasado, presente y futuro. El tener una clara dirección del enfoque de negocios de un proveedor de servicios permitirá que éste pueda desarrollar su infraestructura de procesos con base en la Estructura eTOM. Aun cuando es de suyo evidente, cabe insistir sin embargo en el hecho de que en el ámbito actual, un proveedor de servicios debe soportar las altas expectativas en cada una de las tres áreas para tener éxito en el mercado. En virtud de que un mayor número de procesos son desarrollados para el eTOM, tanto la aplicación de las potencialidades de Internet con vistas a la concepción de procesos como la flexibilidad para soportar cada una de estas áreas de enfoque, serán más vastas que en la Publicación 1 del eTOM.

<sup>3</sup> e-Strategy Pure & Simple por Michel Robert y Bernard Racine, McGraw-Hill, New York 2001

## Enfoque de Modelo de Negocios

### Expectativas Cambiantes

	Pasado	Presente	Futuro
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Interna</li> <li>• Mejoramiento Constante</li> <li>• Aversión al Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de Nuevas Ideas</li> <li>• Cambiando las Reglas del Juego</li> <li>• Aceptando Riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de Innovación</li> <li>• Educación del Mercado</li> <li>• Satisfacer en Forma Constante al Cliente</li> </ul>
<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Interna</li> <li>• Mejoramiento Constante</li> <li>• Aversión al Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro</li> <li>• Alta Calidad</li> <li>• Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones Personalizadas</li> <li>• Externalización</li> <li>• Efectiv. de los Procesos de Extremo a Extremo</li> </ul>
<b>Servicio al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de Utilización</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Funcionalidad Básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte Excelente</li> <li>• Calidad de los Prod.</li> <li>• Orientación del Serv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre Servicio</li> <li>• Marketing Personalizado</li> <li>• Valor</li> </ul>

Tabla 5.2: Enfoque de Modelo de Negocios—Expectativas Cambiantes<sup>4</sup>

### Consenso del Éxito del eBusiness

Con fundamento en estudios de mercado del TM Forum de compañías exitosas que practican el eBusiness, en literatura actual sobre el eBusiness y en aportaciones de miembros, se logró un consenso inicial, para propósitos del eTOM, en cuanto a los atributos que son más importantes para llegar a ser una empresa eBusiness triunfadora, los cuales se muestran a continuación. Esta lista no es exhaustiva e incluye algunos atributos que son obvios, pero fue una lista que resultó de utilidad como base para el desarrollo inicial del eTOM.

- Marketing y Cliente
  - Marketing Intenso con enfoque en la marca comercial para guiar la visibilidad y la fidelización.
  - En vista de que la retención del cliente y la gestión del valor del cliente son ahora uno de los aspectos más determinantes de la rentabilidad, es imperativo sobresalir en el manejo de las relaciones con el cliente al punto de que los

<sup>4</sup> The e-Process Edge por Peter Keen y Mark McDonald, Osborne/McGraw-Hill, Berkeley 2000



productos y servicios puedan personalizarse e integrarse conforme a las necesidades del cliente.

- Comprender y posibilitar los procesos prioritarios del cliente y la capacidad del cliente para controlar los procesos de un proveedor de servicios y realizar una autogestión de su propio soporte.

➤ **Gestión de la Red de Valor**

- Definir en forma sagaz la red de valor de la empresa y realizar la gestión de esta red en forma sobresaliente. Esto incluye comprender la necesidad de procesos destinados a una red específica de valor y responsabilidad para manejar eficazmente la red de valor.
- Integrar y racionalizar la Cadena de Aprovisionamiento, que es una parte de la Red de Valor.
- Establecer una colaboración y una comunidad de partes interesadas, de tal manera que la red de valor proporcione valor a todos los actores. Esto incluye el dirigir una atención especial a la gestión del cambio de la red de valor recíproco y el sentar un compromiso, al igual que conferir una dirección a la automatización de la red de valor.

➤ **Tecnología y Gestión de Operaciones**

- Los procesos de Gestión de Operaciones revisten tanta importancia o más que los procesos de gestión en línea, debida a las altas expectativas del cliente puestas en el suministro del servicio.
- La gestión de la Tecnología implica más que habilitar e instalar sitios Web. La Gestión Empresarial entiende lo que la tecnología puede posibilitar y que la automatización de procesos resulta imperativa.

➤ **Empresa**

- La Integración del comercio en línea con el comercio tradicional minorista representa el nuevo modelo I.
- El eCommerce no puede ser un componente aislado dentro de una empresa.
- Las capacidades organizacionales y los procesos deben transformarse.
- Las relaciones son imperativas con empleados, clientes y suministradores.

## **Los Procesos eBusiness son Diferentes**

Los procesos en un entorno eBusiness son diferentes a los aplicados en un ámbito de negocios tradicional. Las empresas eBusiness exitosas priorizan y dan origen a sus procesos con base en los procesos que contribuyen a su identidad, los que son primordiales para su rendimiento operacional y los que son de alta prioridad para los clientes.

Algunas de las diferencias en la concepción de procesos o enfoques en un entorno eBusiness, son:

- *El cliente determina la prioridad y valor del proceso para la empresa. Los procesos son evaluados como activos y pasivos.*
- *Los procesos del cliente son construidos en torno del cliente más que de la tecnología, de la estructura de la empresa, de los empleados de servicio al cliente, etc., de tal manera que la prioridad se centra en la autogestión del*

cliente.

- *Las excepciones son manejadas en forma excelente. En otras palabras, los problemas de proceso son identificados en tiempo real y las acciones para dar soporte al cliente son emprendidas en tiempo real.*
- *Enfoque en procesos que contribuyen a la identidad de la empresa, los procesos que son altamente prioritarios para el cliente, o que son críticos para el rendimiento operacional, y externalizar el resto.*
- *Externalizar los procesos, si el proveedor de servicios no puede cumplir con lo mejor de las expectativas generadas o llenar los huecos de mercado. Internalizar ahí en donde el proveedor de servicios necesita controlar y desarrollar nuevas competencias.*
- *Los procesos son modulares y están basados en reglas de negocios.*
- *La aplicación de reglas de negocios está automatizada y es configurable.*
- *Los procesos están mucho más integrados.*
- *Los procesos de Ventas y Servicio convergen para un aspecto e impresión consistentes, incluyendo personalización e integración.*
- *Los procesos posibilitan la facilidad de utilización—la competencia está a un click de distancia.*
- *Los procesos requieren ser manejados conforme a altos niveles de regularidad y fiabilidad en el suministro del servicio.*
- *Los procesos son elaborados de manera que sean más visibles—eliminar la caja negra y convertir las actividades de back-office — es decir, las actividades internas y automáticas de gestión— en un activo.*
- *Los procesos hacen posible una satisfacción flexible del suministro, por lo que un soporte proactivo conveniente, rápido y bien hecho constituye el estándar.*

El entorno eBusiness es complejo y se mueve a paso frenético. Los procesos son la base para la gestión de las relaciones con clientes, suministradores y empleados. Existe una clara evidencia de que los procesos son la base de la integración y automatización a través de la industria de las telecomunicaciones y dentro de otras industrias para capturar las oportunidades del eBusiness. El eTOM continúa aumentando el legado del TOM de posibilitar la integración y automatización de procesos.



## **Conductores de Negocios ICSP (Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones)**

---

Una empresa comercial y de servicios debe plantearse nuevos cuestionamientos:

- *¿En qué forma este entorno e-business cambia las prioridades del cliente?*
- *¿Cómo debe ser la nueva estructura de nuestra empresa de servicios para poder satisfacer estas prioridades?*
- *¿Qué tipo de inversión en tecnología es necesaria?*

El flujo y acceso acelerado de datos e información ha permitido la racionalización de interacciones entre clientes y compañías. Esto ha venido a reajustar las expectativas del cliente. Los clientes ahora tienen expectativas más altas de servicio y control, aunadas a una menor tolerancia por aquellas compañías que no pueden ofrecer el nuevo nivel de servicio. El diseño de empresas de servicios centradas en la información debe ahora satisfacer las nuevas prioridades del cliente, mientras la inversión en tecnología tiene que soportar los diseños cambiantes. El vacío entre ventas y servicio se está llenando. Ahora la estrategia es vender a los clientes pero al mismo tiempo servirles. Existe también la necesidad para las compañías de integrar y compartir información con sus empresas asociadas. En el mundo del e-business, la distinción entre productos y servicios es con frecuencia poco clara. El éxito depende de crear nuevas “experiencias y ofertas de producto” en las cuales el cliente advierte valor. El valor se define ahora en términos de la experiencia total del cliente y en personalizar cada experiencia del cliente. Los clientes aprecian el “one-stop shopping” (compras que se realizan en un solo lugar y de una sola vez), lo que implica operaciones comerciales que ofrecen servicio integrado y una mejor integración a lo largo de la cadena de aprovisionamiento para completar las fases de registro de pedido, cumplimiento y entrega. Las alternativas de selección y personalización resultan muy importantes para los clientes, como lo es la posibilitación del libre servicio o autoservicio. El valor reside, pues, en simplificar y facilitar la vida al cliente.

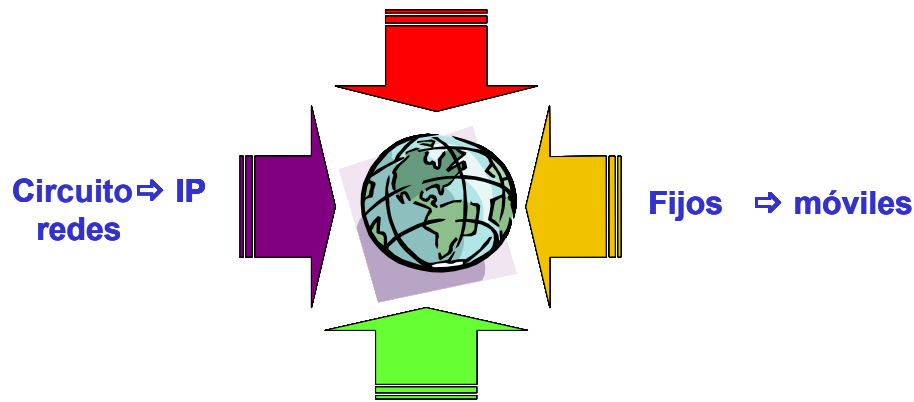
## **El reto de los Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones**

---

La industria de Servicios de Información y de Comunicaciones se está transformando rápidamente con las nuevas reglas, nuevos competidores, nuevos clientes, demandas sin precedente y las exigencias emergentes del eBusiness. Los proveedores de servicios tienen que enfrentar todos los problemas y las decisiones esbozadas más arriba para una integración exitosa del eBusiness. Los Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones tienen quizás que enfrentar mayores problemas que los que encuentran a su paso otras empresas dentro de otras industrias; p.ej., cambios importantes en el servicio y un gran incremento en el número de servicios ofrecidos en la industria (Ver Figuras 5.2 y 5.3).

La industria de Servicios de Información y Comunicaciones debe hacer frente a cambios masivos que se producen simultáneamente en servicios y tecnologías como se muestra en la Figura 5.3. Muchos sucesos perturbadores, de los que tradicionalmente se consideraba que ocurrirían en escalas de tiempo muy largas, están ya sobre nosotros. El efecto es como “la ola de 100 años”, en donde una combinación inusual de factores produce una onda marina capaz de hundir grandes buques, pero que se abate en múltiples frentes dentro de la industria.

## Monopolios ⇒ Mercados abiertos



## Transmisión de telefonía ⇒ datos

**Figura 5.3: '100 Años de Sucesos' Múltiples están Colisionando**

No obstante, este nivel de cambio sin precedente ha creado tanto oportunidades como riesgos. Como se mencionó más arriba, los proveedores de servicios están ampliando la gama de servicios que ofrecen y, por otro lado, deben adaptarse al vasto número de tipos de servicios nuevos a fin de no quedar rezagados en el mercado que se transforma, como se muestra en la Figura 5.4.



**Figura 5.4: Los Servicios en la Industria ICS (Servicios de la Información y de las Comunicaciones) se están Multiplicando**

Los Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones del mundo entero enfrentan retos y riesgos similares, por lo cual se esfuerzan hoy para no perder rentabilidad frente a una mayor competencia, a expectativas más elevadas por parte del cliente, a partes de mercado que van en caída libre y a presiones en los precios. En tanto los proveedores encaran estos desafíos, sus suministradores deben hallar formas innovadoras de proporcionar valor, ya que de lo contrario pueden exponerse a quedar fuera de este ramo de negocios.

Los Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones también deben hacer frente a diferentes entornos de regulación, de tal manera que sus estrategias y enfoques comerciales ante la competencia son bastante distintos. No obstante, en términos generales los proveedores de servicios comparten varias características comunes:

- *Altamente dependientes de un efectivo manejo de las redes de información y comunicaciones a fin de mantenerse competitivos*
- *Adopción de un enfoque en común de la gestión del servicio relativa a la forma en que operan sus empresas de servicios y sus redes*
- *Tendencia a desplazarse cada vez más hacia una perspectiva de Gestión de Procesos de extremo a extremo desarrollada desde un punto de vista del cliente*
- *Automatización de sus procesos Servicio al Cliente, Gestión del Servicio y de Redes*
- *Necesidad de integrar nuevas aplicaciones y sistemas operativos con sistemas patrimoniales o heredados*
- *Foco de atención en la creación de servicios de acceso a la información y foco de atención en la prestación total del servicio, incluyendo la satisfacción del cliente*
- *Integración con tecnologías actuales (p.ej. SDH/SONET y ATM) y nuevas tecnologías (p.ej., IP, DWDM)*
- *Mayor énfasis en un enfoque más propenso a la “adquisición” que a la “construcción”, el cual integra los sistemas de múltiples suministradores*

## **La importancia del servicio**

Los Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones poseen un historial de compromiso en el servicio. En la actualidad, como ha sido el caso históricamente, el factor básico del éxito para un Proveedor de Servicios de Información y de Comunicaciones es la rápida respuesta a las necesidades de servicio del cliente. Mientras el mercado se desarrolla, los objetivos clave son “más o menos” una introducción más rápida del servicio y una Calidad de Servicio mejorada a un precio más bajo. Para lograr estos objetivos, es necesaria la automatización del soporte al cliente y la integración con todos los procesos de gestión de operaciones, un fuerte vínculo automatizado entre la gestión de las ofertas de servicio al cliente y la subyacente tecnología de la información y los activos de redes, al igual que una vinculación automatizada con las aplicaciones de empresa. El nivel de automatización e integración en el entorno actual de la mayoría de proveedores de servicios, existentes y recién llegados, es inferior a lo que requieren los proveedores para mantenerse competitivos. Muchos proveedores de servicios existentes que enfrentan nuevas presiones de competitividad o que tienen que hacer frente a una reestructuración, están ahora activamente dedicados a rediseñar sus procesos de negocios para integrarlos y automatizarlos,

reduciendo así los costos y mejorando el valor y prestación percibidos por el cliente. Los recién llegados están desarrollando procesos operacionales basados en la automatización de procesos fundamentales, mientras planean incrementar la automatización e integración al tiempo que su negocio crece.

Ciertos proveedores de servicios eligen operar su propia red y/o infraestructura de tecnología de la información, mientras otros optan por externalizar este segmento de su negocio. La efectiva explotación de esta infraestructura de red y de tecnología de la información, ya sea que se opere directamente o se delegue a entidades externas, constituye una parte integral de la cadena de suministro del servicio e incide directamente en la calidad y costo del servicio percibidos por el cliente final. Los proveedores de servicios tendrán que mostrar sus aptitudes al momento de evaluar las oportunidades de externalización, ya sea en las áreas de infraestructura de red o de tecnología de la información u otras áreas, y por ende, ser hábiles para integrar y administrar cualquier tipo de planes de externalización.

Con el crecimiento de los bancos de datos y de los servicios de información, es cada vez más evidente que la percepción de la calidad por parte del cliente final exige que los proveedores de servicios amplíen las medidas tradicionales de calidad y que se desplacen paulatinamente hacia una Gestión del Servicio proactiva y una Gestión de la Relación Cliente interactiva. Hoy en día, las aplicaciones del Cliente proveen intrínsecamente sofisticadas medidas de calidad. Así las cosas, los proveedores de servicios se ven obligados a ir más allá del enfoque tecnología de la información o de enfoques centrados en las redes y la conectividad, por cuanto se refiere a la Calidad del Servicio y Soporte, a fin de poder satisfacer las expectativas de los clientes. Esto implica extender los límites de la eficiencia del proceso de soporte al cliente y de suministro del servicio.

### **Vinculando objetivos y necesidades**

El establecer un vínculo entre los objetivos comerciales de un proveedor de servicios y las necesidades típicamente estipuladas para los Sistemas de Soporte Operacional y de Negocios, representa un auténtico reto. Los modelos de procesos sistemáticos constituyen una fuente esencial de soluciones para hacer frente a este desafío. Éstas pueden ser utilizadas para influir positivamente en la organización de un proveedor de servicios en variadas formas, tales como:

- *Simplificar las comunicaciones internas y las comunicaciones con suministradores u otras partes externas*
- *Poner de manifiesto la forma en que opera la empresa, particularmente desde el punto de vista del cliente*
- *Identificar las interfases de procesos, subprocesos y actividades de procesos, particularmente al soportar todos los puntos de contacto entre el proveedor de servicios y sus clientes*
- *Identificar los puntos de control y la métrica del rendimiento crítico*
- *Concentrarse en la productividad y en las mejoras de la calidad*
- *Proveer un marco para evaluar las oportunidades de automatización*
- *Permitir que empleados menos calificados se vuelvan rápidamente efectivos*
- *Mantener beneficios y posibilitar un mejoramiento sostenido*

Los Sistemas de Soporte Operacional y de Negocios y las aplicaciones de terceros, cuya disponibilidad es cada vez mayor en el mercado actual, están madurando en términos de su aptitud para soportar estos marcos y necesidades de procesos de negocios. El programa global NGOSS se centra en establecer el vínculo entre un Marco común de Procesos de Negocios de la industria (eTOM) y los Contratos Comerciales Compatibles (Business Aware Contracts) al igual que los Modelos de Datos Compartidos (Shared Data Models) que operan en una infraestructura de sistemas común.

## **Marcos de Procesos de Negocios**

El uso de Marcos sistemáticos de Procesos de Negocios, como el eTOM, también facilita el evaluar y mejorar los procesos mismos. El emplear técnicas de modelización de procesos de negocios coadyuva al logro de los objetivos y de la rentabilidad de los proveedores de servicios. El utilizar técnicas de modelización consistentes para el Desarrollo Comercial y para el desarrollo de Sistemas de Información, trae consigo mejoras perceptibles en la eficiencia y quita barreras dentro de aquellas empresas que las emplean y a través de los proyectos intercorporativos y de colaboración.

Los Proveedores de Servicios que recurren a la modelización sistemática de procesos de negocios para dirigir y mejorar sus empresas comerciales, tienen una probabilidad mucho mayor de éxito tanto desde una perspectiva específica de la industria como desde una perspectiva eBusiness.

## Capítulo 6 – eTOM El Modelo del Contexto de las Relaciones de Negocios

### Introducción

---

Tradicionalmente en la industria de las telecomunicaciones, los proveedores de servicios entregaban a sus clientes servicios de extremo a extremo. Bajo esas condiciones, toda la cadena de valor era controlada por una sola empresa, y cuando así lo exigían las circunstancias, mediante acuerdos de interconexión con otros proveedores de servicios. No obstante, en un mercado liberalizado, los proveedores de servicios están teniendo que responder tanto a las demandas crecientes del cliente por un servicio de mayor calidad como a las presiones de una competencia que es cada vez más ruda. Es por ello que han estado expandiendo sus mercados más allá de sus propios límites independientes y ensanchando sus relaciones de negocios.

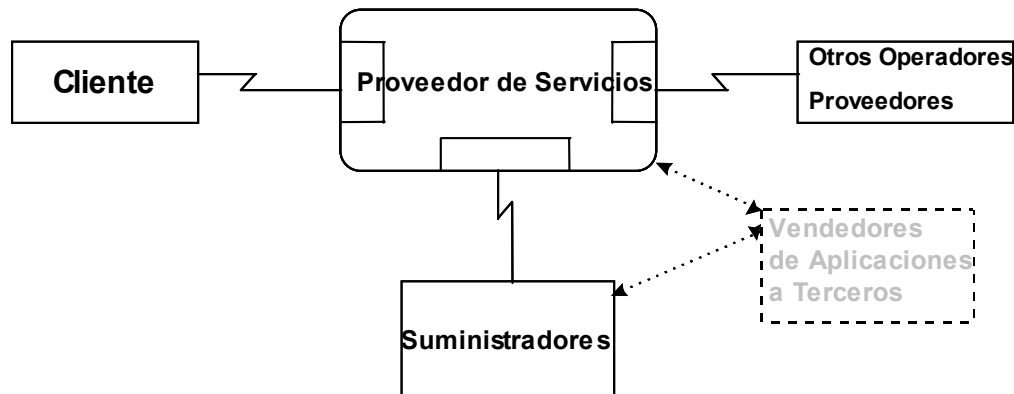
La naturaleza global de los proveedores de servicios que hoy emergen no es sólo multinacional, sino también multicorporativa en vista de que las compañías extienden su campo de operaciones para cubrir zonas geográficas más vastas o para incrementar el rango de productos que pueden ofrecer a sus clientes. Si bien uno de los caminos para concretar la ampliación de este radio de acción es a través de la expansión directa de redes y del desarrollo de capacidades de nuevos productos, otra vía, que acelera la velocidad de la penetración mercática, es a través de un conjunto más vasto de relaciones comerciales. La aptitud para asociarse con otras compañías a fin de impulsar sus potencialidades y crear una relación basada en un beneficio mutuo es llamada una “Red de Valor”.

### El Modelo de Referencia de las Relaciones de Negocios TOM

---

El modelo de referencia de las relaciones de negocios TOM fue desarrollado con base en el criterio de que un proveedor de servicios podía establecer relaciones bien definidas con sus clientes, otros proveedores/operadores, suministradores y vendedores (ver Figura 6.1). Fue desarrollado como un modelo que se adecuaba al tipo de cadena de valor por entonces existente en el ámbito de las telecomunicaciones, sustituyendo la antigua relación singular de negocios entre el proveedor de servicios y el cliente conforme a un modelo que contenía más relaciones y encerraba una mayor complejidad. Refleja de hecho el entorno de ese tiempo, que transiciona de una orientación monopolística a una tendencia de liberalización, pero sin incluir por ello el contexto actual del eBusiness. Se trata de un modelo genérico aún válido, pero las relaciones y papeles descritos han ahora evolucionado en mayor grado. Las relaciones entre las empresas que proveen a sus clientes los productos asociados a los servicios de información y comunicaciones, se han vuelto considerablemente más significativas y constituyen un elemento esencial para el éxito, e incluso la supervivencia, de

una compañía en el mercado de hoy. En tanto aumenta el número de etapas en la cadena de valor, más y más proveedores de servicios y otros socios comerciales se ven involucrados. Por tanto, el modelo ha sido mejorado para tener en cuenta un entorno más exigente al igual que las diversas relaciones y protagonismos que implica una esfera de actividad semejante.



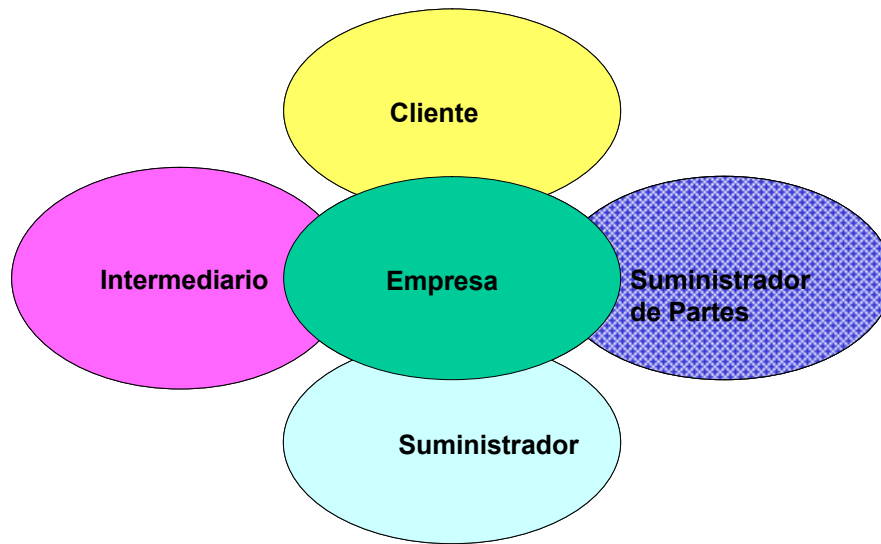
**Figura 6.1: Modelo de Referencia de Relaciones de Negocios TOM<sup>5</sup>**

## Un Modelo de Referencia eBusiness

En el mercado actual, las compañías deben implementar y capitalizar un caudal de valor de extremo a extremo y estar cimentadas sobre una tecnología integrada y orientada hacia el cliente. Es igualmente necesario que sean parte —y que realizan la gestión— de las comunidades eBusiness (EBCs), que no son otra cosa que redes de relaciones que vinculan empresas de servicios, clientes y suministradores a fin de crear una entidad comercial única y reconfigurable, con objeto de satisfacer las necesidades del cliente. Para desarrollar soluciones de relaciones-clientela, las compañías deben extenderse más allá de sus propios límites a fin de abarcar la totalidad de la empresa que se ha expandido y volverla transparente para beneficio del cliente. La competencia ya no es simplemente entre compañías, sino entre comunidades eBusiness y las relaciones que éstas entrañan. El ámbito eBusiness involucra redes de relaciones cada vez más complejas que conforman el espacio en donde operan las empresas. La Figura 6.2 describe las series de agrupaciones que sostienen relaciones de negocios entre sí dentro de la red de valor. La red de valor debe operar con la eficiencia de una empresa independiente, lo que exige la gestión de la red a partir de un proceso más que partiendo de una base organizacional.

<sup>5</sup> Del *Mapa de Operaciones Telecom*, GB 910, versión 2.1, TeleManagement Forum, Morristown, NJ, Marzo 2000<sup>5</sup> De P. Keen y M. McDonald, *The e-Process Edge*, Osborne/McGraw-Hill, Berkeley, CA, 2000.





**Figura 6.2: La Red de Valor eBusiness**

La Red de Valor se compone de las siguientes entidades:

- **El Cliente** – La red de valor existe para atender las necesidades del cliente. El Cliente no sólo representa a individuos, sino también a empresas comerciales.
- **La Empresa** – La Empresa es el núcleo de la red de valor; es el punto central de ejecución y es responsable de la red de valor. La Empresa es también responsable de la plataforma e infraestructura operacional mediante las cuales los socios comerciales pueden colaborar al suministrar los bienes y servicios al Cliente.
- **El Suministrador** – Los Suministradores interactúan con la Empresa, pues son ellos quienes proveen bienes y servicios que, a su vez, son ensamblados por la Empresa a fin de ponerlos en manos del Cliente. La Empresa depende en gran medida de la capacidad de los Suministradores al momento de llevar a cabo el suministro.
- **El Intermediario**– El Intermediario efectúa una función en nombre de la empresa, lo cual es una parte de las necesidades operacionales de esta última. Existen típicamente tres categorías de intermediarios: los responsables de ventas, del cumplimiento en el suministro y de la información y comunicación.
- **El Proveedor de complementos** – El Proveedor de complementos provee productos y servicios adicionales para extender las capacidades de la red de valor. Por lo general, los bienes y servicios del Proveedor de complementos se basan en la infraestructura proporcionada por la Empresa.



## El Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM

---

La red de valor eBusiness descrita en la sección anterior provee una estructura genérica del mercado eBusiness. Esta sección se refiere a la transformación de esa estructura en un modelo de contexto apropiado para la industria de la información y de las comunicaciones. En particular, esto significa un mayor foco de atención en los proveedores de servicios, ya sean minoristas o mayoristas, y en las relaciones que sostienen entre sí, al igual que con otros proveedores dentro de la red de valor. En la Figura 6.3, el proveedor de servicios de cara al cliente corresponde pues a la empresa descrita en el corazón de la red de valor en la Figura 6.2.

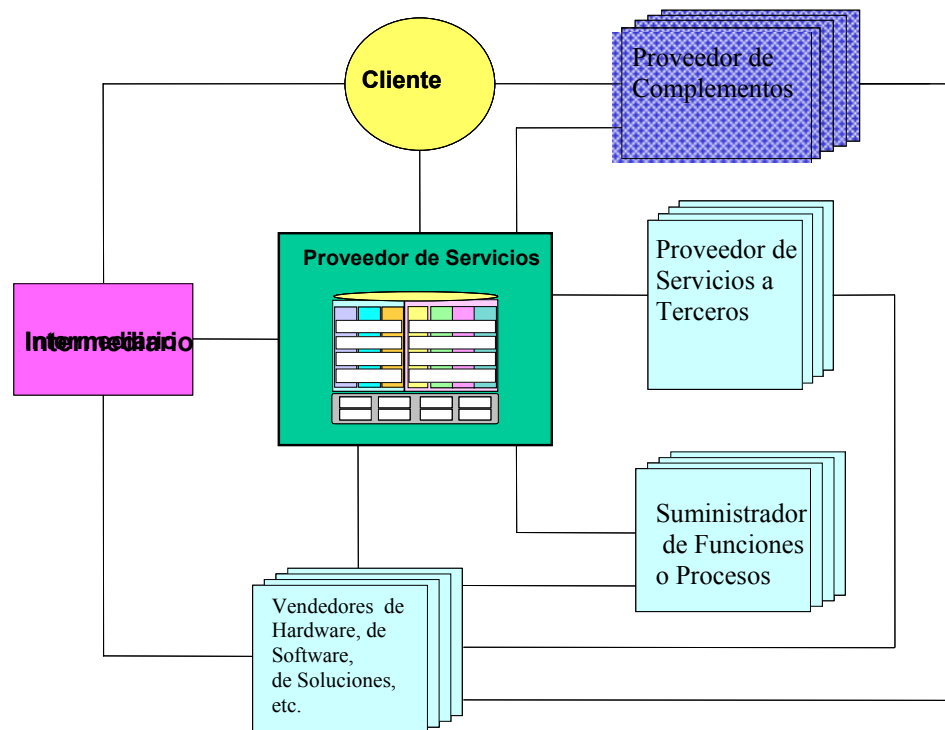
Este foco de atención cada vez mayor en las relaciones de un proveedor de servicios, se debe a la expansión del eBusiness y otras áreas de aplicación tanto en intranets privadas como en redes públicas. La interoperabilidad con otros proveedores de servicios es esencial en tanto la provisión de productos de servicio a los clientes está involucrando cada vez más a varios proveedores de servicios en varios terrenos y segmentos de mercado. Un resultado de lo anterior puede verse en el crecimiento extensivo de asociaciones, alianzas, plataformas de negocios y fusiones/adquisiciones que están teniendo lugar en la industria. Nuevos tipos de producto enfocados en aplicaciones, por ejemplo un servicio de información basado en Internet, puede requerir una combinación no sólo de diferentes proveedores de servicios, sino también de servicios individuales o elementos de servicio que completan el paquete total del servicio. Los procesos de un proveedor de servicios deben ser vistos más y más como parte de una red de valor global y, por tanto, es de mucha utilidad el comprender las relaciones entre proveedores de servicios en la red de valor.

Las relaciones eBusiness evolucionan al tiempo que los proveedores de servicios interactúan con otros proveedores de muy diversas maneras, dependiendo de la posición del proveedor individual en la red de valor, del producto que está siendo soportado, y de la tecnología de la información y comunicación sobre la que se va a suministrar el servicio. Mientras emergen nuevos modelos de servicio, diversos acuerdos están en aras de concretarse para dar soporte al suministro del servicio, lo cual puede traer como resultado la necesidad de que las relaciones de un proveedor de servicios se establezcan “sobre demanda”. Muy probablemente también, las interacciones tendrían que instantaneizarse y modificarse en línea y en tiempo real a fin de soportar un mercado de servicios dinámico y flexible. Otras relaciones serían más duraderas y la asociación se arraigaría más entre grupos y proveedores de servicios. El Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM provee una base para describir en qué forma los diversos tipos de proveedores de servicios pertenecientes a diferentes sectores de mercado, pueden interoperar conforme a una variedad de relaciones en aras de suministrar productos de servicio que cumplan con los requerimientos del cliente.

La Figura 6.3 presenta un ejemplo de los papeles y relaciones implicados en cualquier red de valor única que está proveyendo productos de servicio al cliente.<sup>6</sup> Ilustra pues la red de valor desde la perspectiva del papel del proveedor de servicios de cara al cliente en el corazón de la red de valor. Incluye explícitamente este uso que da el proveedor de servicios al Marco de Procesos de Negocios eTOM en virtud de que el foco central está en este papel. Otros papeles podrían o no utilizar el Marco de Procesos eTOM, pero esto no se va a tratar aquí por razones de simplicidad.

---

<sup>6</sup> Esto significa que la figura muestra solo aquellas relaciones que dependen de la red de valor. Es muy probable, por ejemplo, que el Cliente también sostenga una relación de negocios con vendedores de soluciones, de hardware y de software, etc., pero esta relación no forma parte de la red de valor y por consiguiente no entra en la esfera del Modelo del Contexto de las Relaciones de Negocios eTOM.



**Figura 6.3: El Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM**

La figura refleja el tipo de contexto que se da en un entorno eBusiness en donde las relaciones de negocios evolucionan constantemente y requieren ser capaces de admitir una rápida y flexible reconfiguración ad hoc. Se pretende, por ende, que los papeles representen el tipo de papeles que podrían estar presentes en semejante entorno. Por lo tanto el modelo es genérico y adaptable a diversos contextos diferentes sin intentar reflejar cada uno en particular en forma detallada. Los siguientes papeles están diferenciados según el tipo de producto de servicio que proveen o consumen y las relaciones que guardan con otros papeles:

- *El papel del Cliente concierne la realización de pedidos, el utilizar y (por lo general) pagar por los productos de servicio. El Cliente puede representar un Cliente final, en donde el producto proporcionado por la red de valor es consumido, o un Cliente mayorista que revende el producto proporcionado, generalmente con cierto valor agregado. Dependiendo de las actividades del Cliente, podría haber un refinamiento adicional de este papel como sigue:*
  - El papel del **Abonado** se circunscribe a la conclusión de contratos para los productos de servicio por los que se abonó y al pago de estos productos.
  - El papel del **Usuario final** es recurrir a estos productos.

- *El papel del Proveedor de Servicios presenta una vista integrada de productos de servicio al Cliente. Actúa en interfase con el Cliente, vendiéndole un producto, proveyéndole de contacto y soporte, y elaborando sus facturas por el producto suministrado. El Proveedor de Servicios puede entregar parte o todo el producto de servicio al Cliente mismo, o incluso subcontratar partes o aun todo el producto a otros proveedores de servicios mientras mantienen el papel de cara al cliente del one-stop shop. El Proveedor de Servicios es responsable de actuar en nombre de la red de valor que representa en sus relaciones con el Intermediario al igual que con el Cliente.*
- *Dentro de los papeles que juega un Proveedor de Servicios, tenemos que éste puede subcontratar a otros proveedores ya sea para que le provean a él mismo un servicio específico o para suministrarle un determinado servicio al Cliente, en representación suya o por mera asociación. A continuación se describen los papeles típicos de un proveedor de servicios:*
  - El papel del **Proveedor de Servicios a Terceros** mantiene una relación activa con el Proveedor de Servicios, consistente en suministrarle un servicio que le ha solicitado para que así, éste a su vez, pueda proporcionarle su servicio al Cliente. Por ejemplo, si un Proveedor de Servicios necesita suministrar a un Cliente una VPN (Red Privada Virtual) mas no cuenta con las debidas instalaciones en determinada área geográfica, tendrá entonces que concluir acuerdos con Proveedores de Servicios a Terceros a fin de poder contar con las instalaciones o servicios deseados en estas zonas geográficas. Otro ejemplo lo encontramos en una asociación ASP (Application Service Providers) con un Proveedor de Conectividad y un Centro de Datos en calidad de Proveedores de Servicios a Terceros a fin de posibilitar que el Cliente tenga acceso y utilice el servicio ASP. En otro caso, el Proveedor de Servicios podría estar agregando valor al producto de servicio suministrado por el Proveedor de Servicios a Terceros y entonces vender el producto por su propia cuenta. Cualquier relación comercial con el Cliente se efectúa en nombre del Proveedor de Servicios, en virtud de que no existe una relación contractual entre el Proveedor de Servicios a Terceros y el Cliente.
  - El papel del **Proveedor de Complementos** extiende el producto proporcionado por el Proveedor de Servicios y ofrece una capacidad adicional que este último no está ofreciendo al Cliente; p.ej., complementa el producto que está siendo proporcionado por el Proveedor de Servicios y le añade valor, si bien no es esencial para la provisión del producto mismo. Podría actuar, por ejemplo, como un Proveedor de Contenido especialista para un Proveedor de Servicios que está operando un servicio de telefonía móvil. El Proveedor de complementos trabaja en asociación con el Proveedor de Servicios y puede mejorar el producto que éste pone en manos del Cliente. ¿Cómo?: con sus propios productos, con lo cual torna más atractivas y convenientes las interacciones con el Proveedor de Servicios a los ojos del Cliente. Podría existir una relación comercial o de negocios entre el Proveedor de complementos y el Cliente, dependiendo de la naturaleza del producto que se está proveyendo y posiblemente de la cultura comercial del entorno. Las más de las veces, los productos ofrecidos por un Proveedor de Complementos están en alianza con otras marcas comerciales.

- El papel del **Suministrador de Funciones o Procesos** asume una responsabilidad por parte del Proveedor de Servicios, por vía de la externalización o de la asignación de tareas externas, a fin de suministrar ciertos servicios al Cliente. Esta puede ser un área particular de competencia que sólo proveedores de servicios especialistas están en condiciones de ofrecer, o incluso una tarea más general que no forma parte del núcleo de actividades fundamental de un Proveedor de Servicios, por lo que éste prefiere delegarla a entidades externas. Cualquier relación comercial con el Cliente se efectúa en nombre del Proveedor de Servicios por cuanto no existe relación contractual entre el Suministrador de Funciones o Procesos y el Cliente.

Los distintos tipos de Proveedores de Servicios —aunque no están limitados a estas actividades— pueden incluir:

- Proveedores de Contenido
  - Proveedores de Aplicaciones
  - Proveedores de Hospedaje
  - Proveedores de Servicios de Internet
  - Proveedores de Conectividad
  - Proveedores de Acceso
  - Proveedores de Transporte
- *El papel del intermediario proporciona un servicio a cambio de honorarios. Un comisionista o un agente mediador representa un típico intermediario. El servicio suministrado podría ser un servicio de información que posibilite a los clientes el localizar a los proveedores de servicios más apropiados a sus necesidades específicas, o la provisión de un entorno en el cual los proveedores puedan dar a conocer sus productos a los clientes en un mercado electrónico o de intercambios comerciales (\*infomediary). En esta época de la globalización y de Internet, un Intermediario puede jugar un papel importante por cuanto puede promover una transparencia de mercado, superando con ello los obstáculos geográficos que solían limitar el conocimiento acerca de los productos disponibles. Los intermediarios funcionales proveen una función específica, como puede ser la venta, el pago electrónico o la autenticación.*
- *Los productos de los Vendedores de Hardware, de Software, de Soluciones, etc., están integrados en los productos de los Proveedores de Servicios y otros Suministradores.*

\*infomediario o agente de información

Cabe destacar que se trata aquí de papeles y que las empresas individuales pueden adoptar diferentes papeles en distintas redes de valor. Los papeles representan actividades que las diferentes empresas de servicios pueden entablar; por ejemplo, un proveedor de servicios puede ser el proveedor de servicios de cara al cliente en una red de valor, y al mismo tiempo un proveedor de servicios a terceros (p.ej. mayorista) en otra. Las relaciones se establecen entre los papeles; de ahí el modelo del contexto de relaciones de negocios. En el mercado de rápida circulación de hoy, las relaciones pueden ser efímeras en comparación con las relaciones más estacionarias del mercado de telecomunicaciones tradicional. Al dirigir el foco de atención en papeles más que en organizaciones, es más viable el que se logre un modelo del contexto de relaciones de negocios con mayor flexibilidad. Las empresas pueden adoptar y desprenderse de papeles en forma dinámica, pero las relaciones entre los papeles están

bien establecidas, de tal manera que la adopción de un papel particular también definirá la relación de la empresa que juega tal papel para con otro protagonista económico.<sup>7</sup>

## Relaciones

La relación **Cliente-Proveedor de Servicios** se establece cuando se suministra el producto provisto por la red de valor. La adquisición de productos crea el cimiento económico y la justificación para el resto de la red de valor. La vida útil de esta relación puede variar desde segundos hasta años.

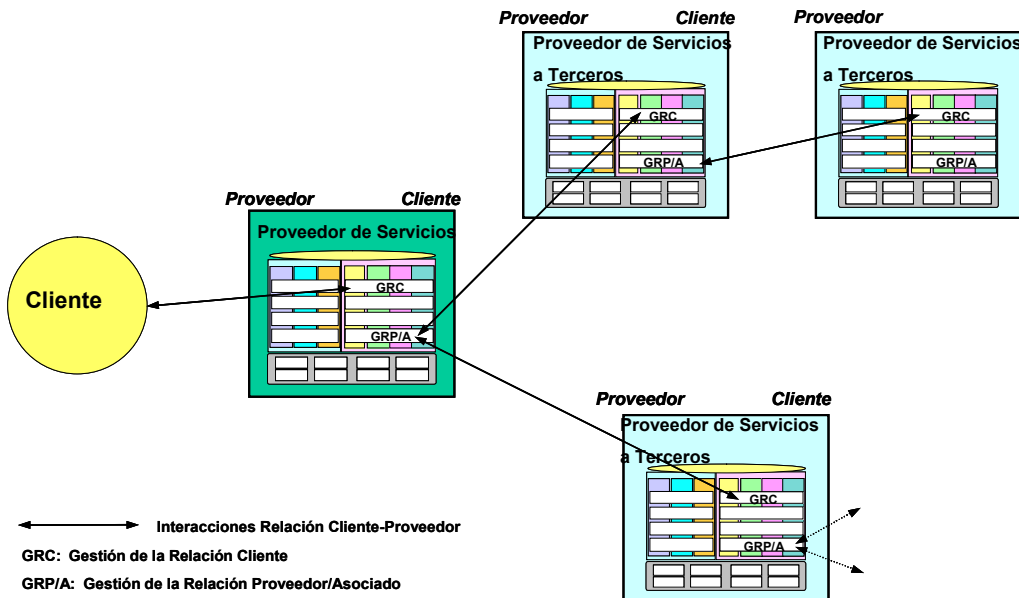
El **Intermediario** provee un servicio al Cliente, pero un servicio que no está integrado a la cadena de suministro del servicio en la misma forma en que lo está dentro de otros papeles de suministro de servicio. Los Proveedores de Servicios que venden productos a los Clientes tendrán también una relación con el Intermediario, mientras necesiten suministrar, por ejemplo, información relativa a productos que desean vender a los clientes. Los Intermediarios pueden suministrar servicios adicionales a la red de valor, tales como planificación, previsión, marketing, etc.

Un **Proveedor de Servicios**, ya sea minorista o mayorista, puede mantener una amplia gama de relaciones de cooperación con otros Proveedores de Servicios a fin de cumplir con sus obligaciones para con la red de valor. Las relaciones entre Proveedores de Servicios pueden estar estructuradas en una variedad de formas que no necesariamente se asemejan a la que sostiene un Proveedor de Servicios con un cliente final. Probablemente existirán acuerdos contractuales de cierto tipo entre Proveedores de Servicios, que van desde contratos a muy largo plazo hasta aquellos que se generan en tiempo real para atender necesidades inmediatas y que son disueltos poco después de que las necesidades se han satisfecho y la relación ha concluido. En un mercado eBusiness, las relaciones adoptan cada vez más la forma de asociaciones en donde los Proveedores de Servicios colaboran con otros en un eje de actividades comerciales, o en una red de valor. Varios niveles de asociación pueden existir y diferentes tipos de asociación están emergiendo. Sin importar el tipo y nivel de cooperación, el manejo efectivo de tales relaciones se está volviendo crucial para los Proveedores de Servicios en cualquier tipo de red de valor o configuración de cadena de aprovisionamiento. En realidad, en redes de valor sólidas y consistentes, las empresas se hallan ahora en la necesidad de enfocar a los proveedores de los proveedores a fin de asegurar el óptimo suministro; p.ej., considerar la prestación y capacidades de un suministrador terciario.

Una red de valor puede estar compuesta de diversos Proveedores de Servicios que ofrecen tanto productos similares como distintos, junto con los Suministradores de Funciones o Procesos que proveen funciones particulares gracias a las cuales los Proveedores de Servicios pueden entregar sus productos. Aun cuando muchas relaciones del tipo asociación son posibles entre los variados papeles que juegan los Proveedores de Servicios, las relaciones pueden describirse frecuentemente en forma de una cadena (en donde cada Proveedor de Servicios está únicamente en contacto con el Proveedor de Servicios adyacente en la cadena), de una estrella (en donde sólo un Proveedor de Servicios tiene contacto con cada uno de los otros implicados en el suministro del producto de servicio), o de una mezcla de los dos, con ciertos atributos de cadena y ciertos atributos de estrella.

---

<sup>7</sup> La elección de términos para algunos de estos papeles podría estar sujeta a una revisión a la luz de estudios adicionales conforme evoluciona el eBusiness.



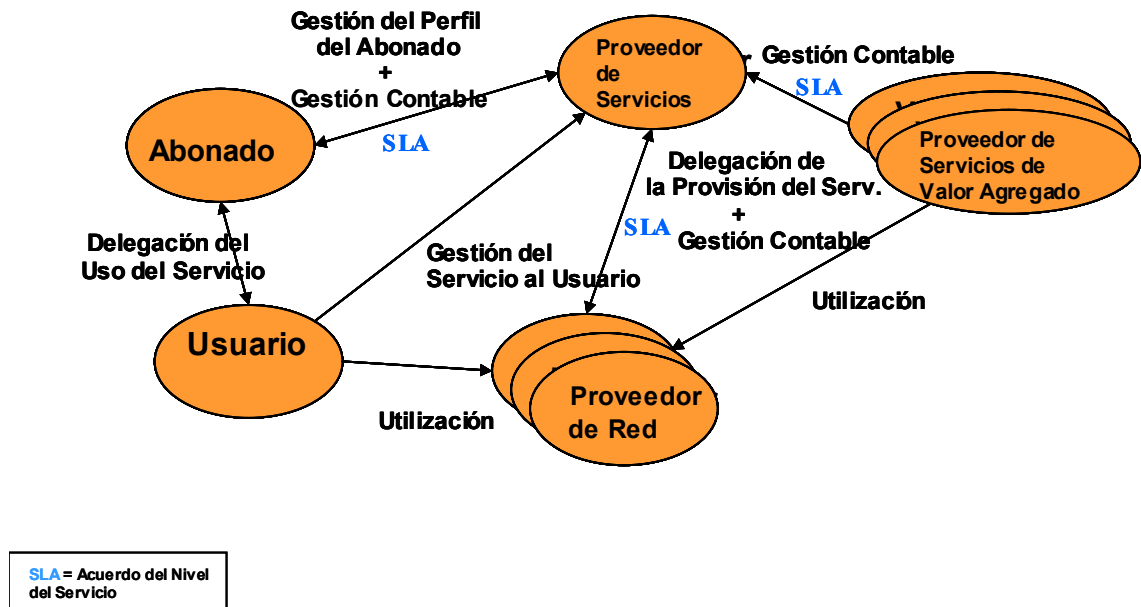
**Figura 6.4: Relaciones de un Proveedor de Servicios que utilizan el Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios y el Marco de Procesos de Negocios**

Todas estas relaciones pueden ser descritas utilizando el Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios. Por ejemplo, la Figura 6.4 muestra que la relación básica entre Proveedores de Servicios corresponde a la del Cliente-Proveedor (o comprador-vendedor). En semejante contexto, el Proveedor de Servicios que está vendiendo un producto actúa en el papel del Proveedor. Cuando interactúa con el papel del Cliente, utiliza los procesos de la Gestión de la Relación Cliente del Marco de Procesos de Negocios eTOM. Un Proveedor de Servicios que está comprando un producto actúa en el papel del Cliente. Cuando interactúa con el papel del Proveedor, utiliza los procesos de la Gestión de la Relación Proveedor/Asociado del Marco de Procesos de Negocios eTOM.

**Los Vendedores de Hardware, de Software, de Soluciones, etc.,** tienen relaciones con todos los papeles, pero dentro de esta red de valor dependen en mayor grado de los Proveedores de Servicios, por cuanto estos últimos requieren los productos de estos vendedores a fin de suministrar y entregar sus propios productos. No obstante, en el mundo del eBusiness, las relaciones entre Proveedores de Servicios y sus Vendedores podrían necesitar de una transformación, de suerte que surja una relación estratégica compartida más que la simple relación de suministrador.

## Un Ejemplo

Este ejemplo se ha tomado de una presentación del Equipo de Suministro del Servicio Móvil del TM Forum (ver Figura 6.5). El ejemplo muestra las interacciones entre varios proveedores de servicios y describe un contexto de negocios típico para el suministro del servicio móvil.



**Figura 6.5: Un Panorama de Negocios del “Equipo de Suministro del Servicio Móvil del TM Forum”**

Los **papeles** de las *entidades* descritas en la Figura 6.5 pueden representarse dentro del Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM como sigue:

El *Abonado* representa la parte que toma el **Abonado** dentro del papel de **Cliente**. Como consta en el Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM, el *Abonado* es responsable de los acuerdos contractuales con el **Proveedor de Servicios**, tales como concluir el contrato /SLA (sobre el nivel del servicio) para el producto y pagar las facturas.

El *Usuario* representa la parte que toma el **Usuario** dentro del papel de **Cliente**. El *Usuario* hace uso del producto y por tanto sostiene relaciones de utilización con otros papeles.

El *Proveedor de Servicios* representa el papel del **Proveedor de Servicios**. Este *Proveedor de Servicios* asume el papel de cara al cliente e interactúa con otros proveedores de servicios. Es responsable de la provisión del producto al **Cliente** conforme a los niveles de servicio acordados en el SLA, y también se encarga de facturar al *Abonado* por utilización del producto. Tiene acuerdos en forma de Contratos del Nivel de Servicio con el o los *Proveedores de Red* y los *Proveedores de Servicio de Valor Agregado*.



El *Proveedor de Servicios de Valor Agregado* representa el papel del **Proveedor de Complementos** (y posiblemente el papel del **Proveedor de Servicios a Terceros**, dependiendo del producto que se está ofreciendo y de lo que hace el **Proveedor de Servicios** con el producto). Los *Proveedores de Servicio de Valor Agregado* que suministran contenido, posiciones en portales o m-commerce al servicio móvil ofrecido por el *Proveedor de Servicios*, por ejemplo, estarían protagonizando el papel del **Proveedor de Complementos**. Estos proveedores suministran productos al **Cliente** vía el **Proveedor de Servicios** y por ende mantienen una relación de negocios únicamente con el **Proveedor de Servicios**. Los SLA o Contratos del Nivel de Servicio regulan los productos que ellos entregan, y el uso del producto, en la relación de negocios, atañe directamente al **Proveedor de Servicios**, quien entonces se encarga de facturar al **Cliente**.

El *Proveedor de Red* representa el papel del **Proveedor de Servicios a Terceros** por cuanto es requerido de manera que el producto que está siendo suministrado por el **Proveedor de Servicios** pueda ser utilizado. Existe una relación de negocios entre el *Proveedor de Servicios* y el o los *Proveedores de Red*. Los *Proveedores de Servicios de Valor Agregado* y el *Usuario* mantienen una relación de utilización con el *Proveedor de Red*, cuya esfera de competencia está fuera del Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios. Una vez más, los SLA regulan el producto suministrado, y el uso del producto, en esta relación comercial, atañe directamente al **Proveedor de Servicios**.

## Resumen

---

Este capítulo ha presentado el entorno y los fundamentos del Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM. Su foco central, como pudo apreciarse, son las relaciones de negocios, particularmente entre el proveedor de servicios y otros papeles dentro de la red de valor. El modelo posibilita el establecimiento de alianzas flexibles y redes de valor por vía de las relaciones entre un proveedor de servicios y los otros papeles que son esenciales para el éxito de la red de valor en el mercado. Este modelo provee la base para el Marco de Procesos de Negocios eTOM, el cual expone con mayor detalle los procesos que debe soportar el papel del proveedor de servicios a fin de suministrar en forma óptima los productos de servicio al cliente. Esto incluye los procesos requeridos para soportar sus relaciones no solamente con los clientes, sino también con otros proveedores de servicios y suministradores. Las interacciones entre estas relaciones se verifican cada vez más a través de los medios digitalizados. En un mundo eBusiness, la empresa, como eje de la red de valor, tiene que impulsar la automatización de las interacciones entre los actores de la red de valor en aras de proporcionar el nivel de servicio que los clientes esperan y para cosechar las ganancias de productividad, lo cual es ciertamente posible en un entorno eBusiness.



## Capítulo 7 – Conceptos de Flujos de Proceso de Extremo a Extremo

El eTOM incluye una cantidad considerable de modelización de flujos de proceso para soportar y poner en aplicación las descomposiciones de procesos. Esta modelización continuará desarrollándose en aquellas áreas de proceso del eTOM que tienen una alta prioridad para las organizaciones de miembros. La modelización de flujos de proceso, la definición de las necesidades de información de alto nivel y las reglas de negocios constituyen elementos fundamentales de vinculación para la concepción y análisis de sistemas destinados al desarrollo y despliegue de soluciones de automatización. La descomposición de procesos y la modelización de flujos son también importantes mecanismos de acoplamiento para las iniciativas de sistemas NGOSS.

Este capítulo trata acerca de los conceptos de flujos de proceso de extremo a extremo en relación con el eTOM. Proporciona en primera instancia una información general referente a cómo se ha efectuado el trabajo de flujos de proceso en el eTOM, y posteriormente sembla los Procesos de Operaciones separadamente de los Procesos Estrategia, Infraestructura y Producto.

### Flujos de Proceso eTOM

La modelización de flujos de proceso eTOM está estructurada conforme a la descomposición y descripción jerárquica de los procesos para cada elemento de proceso dentro de las jerarquías. Existen dos tipos de flujos de proceso en el eTOM. Primeramente, tenemos los flujos de proceso para un proceso individual que ha sido descompuesto a un nivel en que resulta conveniente que se desarrolle una 'secuencia' de proceso; p.ej., Autorización de Crédito. En este contexto, la secuencia es empleada para englobar el flujo de proceso local concerniente al proceso individual en cuestión. El segundo tipo de flujo de proceso tiene una esfera de competencia mayor, y se asemeja más a un diagrama o representación que conecta los elementos más importantes de varias secuencias de proceso a fin de proveer un flujo de proceso de extremo a extremo; p.ej., Petición de Servicio. Este tipo de flujo de proceso representa típicamente un área de solución de negocios, y comenzará a agregarse al eTOM en subsecuentes publicaciones del Marco de Procesos.

Ya se trate de una secuencia de proceso o de un flujo de proceso de extremo a extremo, cada proceso involucrado es iniciado por un evento (os); p.ej., una solicitud del cliente, y termina con un resultado (os); p.ej., aprobación de crédito. Así, es mostrada la progresión de las etapas del proceso para lograr el resultado (os) global requerido, con asociación de la información de alto nivel implicada como flujos de entrada y flujos de salida. En los diagramas originales de entrada/salida del TOM, cada proceso de alto nivel mostraba su entrada y salida de alto nivel. Las entradas y salidas no estaban definidas y no se ligaban a

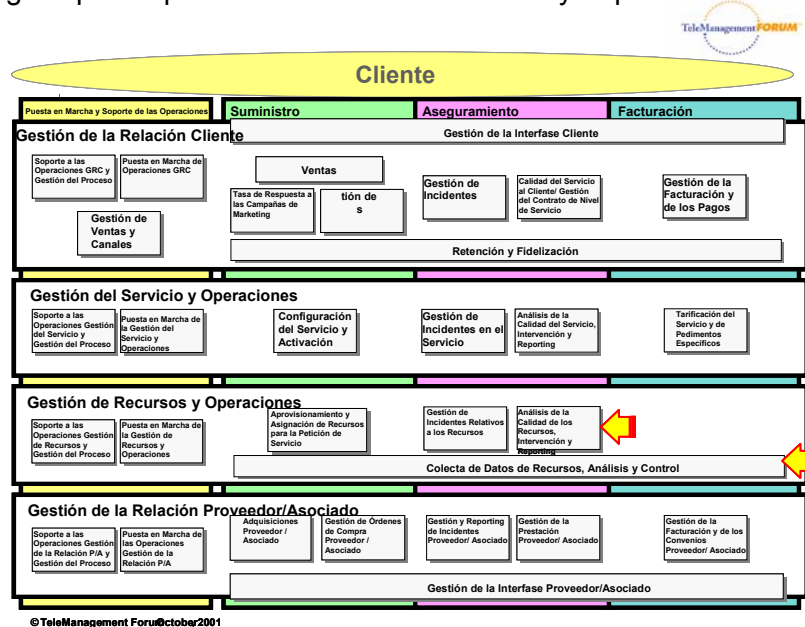
una actividad de proceso específica. El eTOM proveerá esta información en tanto se complete una modelización más vasta de flujos de proceso.

Las metodologías actuales de modelización de procesos utilizan una perspectiva de carriles para la diagramación de flujos de proceso, al igual que el modelo eTOM. Por lo general, los carriles conforman las capas funcionales del eTOM; p.ej., GRC, Gestión del Servicio y Operaciones (SM&O), Gestión de Recursos y Operaciones (RM&O), GRF/P dentro del sector Operaciones. Los carriles son las capas horizontales en las cuales están representados los elementos de proceso y sus flujos. El carril superior representa al cliente. El emplear una perspectiva de carriles para la modelización de flujos de proceso hace posible:

- *Un mejor diseño de flujo de proceso de extremo a extremo; p.ej., desde la petición del cliente hasta el suministro correcto del servicio*
- *Un mejor diseño de flujo continuo de proceso; p.ej., desde el cliente hasta el elemento de recurso*
- *Un mejor diseño del proceso de contacto e interfase Cliente, debido a una mejor visibilidad de las interfases con el cliente y de las diferencias entre estas últimas*
- *Un enfoque que permite agregar más valor al elemento de proceso en la concepción de procesos*
- *Mejor visibilidad de la excesiva transferencia de tareas, de la extrema especialización, etc.*

## Procesos Operaciones

La Figura 7.1 muestra el sector Operaciones del Marco de Procesos de Negocios eTOM descompuesto en la agrupación de procesos Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones, más las tres agrupaciones de procesos de Operaciones Cliente, esto es, Suministro, Aseguramiento y Facturación (zona FAB). El propósito es mostrar con mayor detalle los procesos predominantes que deben involucrarse, integrarse y automatizarse para soportar los procesos verticales de extremo a extremo de Operaciones Cliente como son Suministro, Aseguramiento y Facturación, al igual que los procesos de Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones.

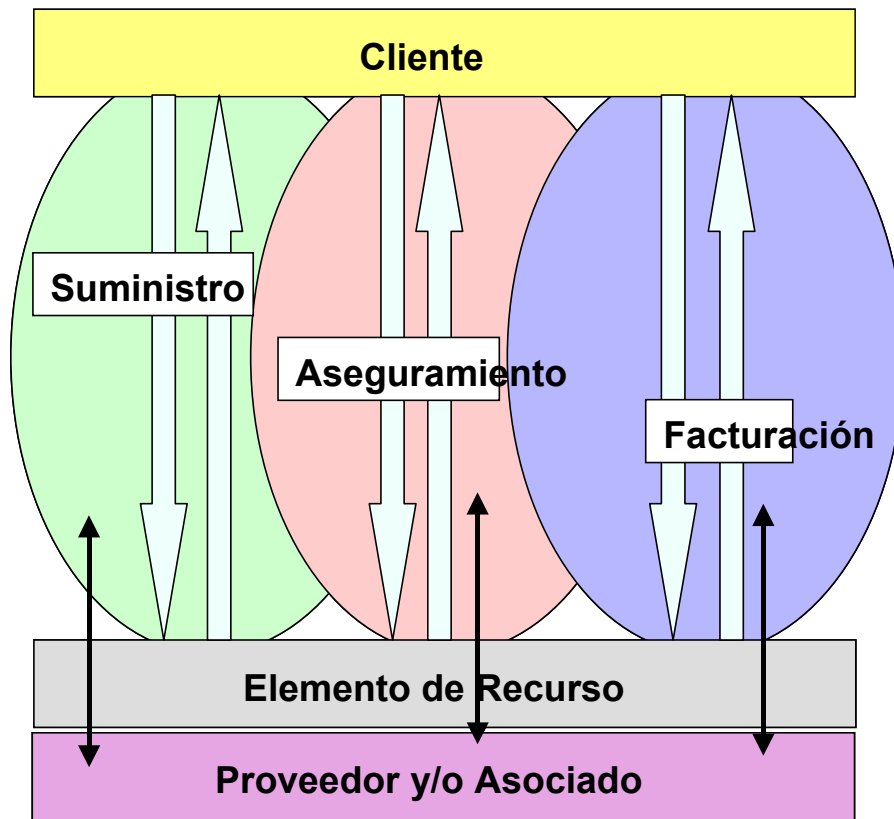


**Figura 7.1: Descomposición de los Procesos Operaciones de Extremo a Extremo**

Aun cuando la descomposición de procesos de extremo a extremo en la Figura 7.1 provee una representación fiable de qué proceso componente pertenece a qué proceso de extremo a extremo, no esquematiza sin embargo el *flujo dinámico de proceso de extremo a extremo* requerido para soportar, por ejemplo, los procesos de Operaciones Cliente de Suministro, Aseguramiento y Facturación. La Figura 7.2 muestra los tres elementos esenciales de flujo:

- *Entre la interfase y soporte Cliente en un elemento de recurso y/o proveedor/asociado*
- *De ventas a facturación*
- *Entre otros proveedores y operadores de red*

Las flechas verticales representan las interacciones del proceso entre la interfase cliente y los elementos de recurso; p.ej., *flujo continuo de proceso*. Los globos traslapados indican que Suministro, Aseguramiento y Facturación incluyen en forma predominante procesos específicos del Marco. No obstante, todos los tres procesos de extremo a extremo se interconectan y funcionan en conjunto con muchos otros procesos a través del Marco. La direccionalidad de las flechas blancas verticales muestra el flujo de extremo a extremo. El cliente inicia predominantemente el proceso de Suministro. El proceso de Aseguramiento puede ser iniciado por el cliente o los elementos de recurso, y la dinámica del flujo de Facturación parte predominantemente desde la colecta de datos en los elementos de recurso hasta las facturas presentadas al cliente. Las flechas negras muestran las interfases del flujo de proceso que se requieren con otros proveedores y operadores. Todos los tres elementos de flujo son necesarios para la integración y automatización.



**Figura 7.2: Flujos de Proceso de Extremo a Extremo y Flujos Continuos FAB**

El flujo de proceso de extremo a extremo de Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones será mostrado en una publicación subsecuente del eTOM.

## **Procesos, Estrategia, Infraestructura y Producto**

---

Serán desarrollados en una publicación subsecuente del eTOM.

## **Capítulo 8 – Ejemplos de Flujos de Proceso de Extremo a Extremo de la zona Operaciones**

Ejemplos de flujos de proceso dentro de Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones al igual que dentro de cada una de las tres agrupaciones de procesos de Operaciones del Cliente, esto es, Suministro del Servicio, Aseguramiento y Facturación, serán desarrollados para publicarse como una Apéndice por separado de este documento.

## Capítulo 9 – Ejemplos de Flujos de Proceso SIP

Ejemplos de flujos de proceso dentro de cada una de las tres agrupaciones de procesos de Estrategia, Infraestructura y Producto, serán desarrollados para publicarse dentro de una Apéndice por separado de este documento.

## Capítulo 10 – Utilización del Marco de Procesos de Negocios eTOM

### Perspectiva General

---

Estratégicamente, el proveedor de servicios, con vistas a ser competitivo, debe integrar y automatizar tanto procesos como sistemas, particularmente en la nueva era del e-business. Esto debe realizarse para hacer posible la diferenciación en las áreas críticas, y también para posibilitar costos operacionales menores y el uso de soluciones adecuadas a una industria en común a fin de abatir costos en la implantación de sistemas, al igual que para reducir el tiempo de acceso al mercado. Las interacciones entre proveedores de servicios, y entre estos últimos y suministradores, deben basarse en un entendimiento común del marco de procesos, para con ello evitar conflictos y los consiguientes costos y demoras que pueden surgir con las soluciones personalizadas.

El Marco eTOM puede utilizarse de diversas maneras para soportar estos objetivos. Muchos de estos usos ya han sido destacados con anterioridad. El propósito básico es proveer un marco común a fin de establecer una dirección a la integración y automatización de procesos de extremo a extremo, ambas para aplicarse en sistemas y procesos pertenecientes a los servicios de información y comunicaciones. Los proveedores de servicios pueden utilizar este marco interna o externamente. También puede ser empleado por suministradores para identificar desarrollos del producto y para comunicar con sus clientes, los proveedores de servicios. Es de suyo un punto de partida excelente para proveedores de servicios que desean revisar su propia arquitectura de procesos y quizás entonces estructurar o reestructurar sus procesos, lo que incluye el determinar su interfase y las necesidades o requerimientos de automatización.

Este capítulo explica algunas formas en que puede utilizarse el eTOM.

El resto de este capítulo será desarrollado para publicaciones subsecuentes del eTOM; p.ej., alinear un Marco de Procesos Corporativo con el eTOM, desplegar nuevos productos, definir y construir una nueva infraestructura, integración y reorganización de procesos, al igual que una exposición de cómo el TM Forum está utilizando el Marco eTOM.



## Anexo A – Terminología y Glosario de Acrónimos

### Terminología

---

El presente documento comprende definiciones para términos comunes concernientes a los procesos de negocios y las actividades que éstos implican. Una terminología común facilita la comunicación de los Proveedores de Servicios con sus Clientes, Suministradores y Asociados.

Para que la documentación del eTOM pueda comprenderse y utilizarse en forma efectiva, es fundamental que los términos listados a continuación se interpreten según los significados proporcionados, más que conforme al uso común o al uso específico.

#### Proveedor de Complementos

El Proveedor de Complementos proporciona productos y servicios para ampliar el atractivo de los productos y servicios que ofrece una empresa, al igual que su esfera de competencia en la red de valor. Con frecuencia, estos productos y servicios comparten marcas comerciales.

#### Cliente

El cliente adquiere productos y servicios de la Empresa o recibe ofertas o servicios gratuitos. Un Cliente puede ser una persona o una entidad comercial.

#### Procesos de Operaciones Cliente

Un Proceso de Operaciones Cliente es un proceso enfocado totalmente en dar soporte directamente a las necesidades del Cliente; p.ej, Suministro, Aseguramiento o Facturación. Puede ser iniciado por el Cliente o iniciado por el Proveedor de Servicios.

#### eBusiness

El eBusiness incluye presencia en Internet y las transacciones de compra y venta sobre medios digitalizados propios del ecommerce. También comprende la integración de procesos relacionados directamente con el cliente (front-office) y procesos internos y automáticos de gestión (back-office), al igual que las aplicaciones para proveer soporte y facturar el producto o servicio. En el caso del eTOM, el eBusiness es aun más expansivo, ya que atañe la integración de modelos y enfoques tradicionales de negocios con las oportunidades del eBusiness.

## eCommerce

El eCommerce traduce la presencia en Internet y las transacciones comerciales de compra y venta sobre medios digitalizados.

## Flujo de Proceso de Extremo a Extremo

El flujo de proceso de extremo a extremo incluye todos los subprocesos y actividades y la secuencia requerida para lograr los objetivos del proceso. Cabe observar que las vistas de nivel superior del eTOM NO muestran el flujo de proceso de extremo a extremo, en virtud de que no hay una indicación de secuencia. El eTOM muestra las Agrupaciones de Procesos de Extremo a Extremo (véase definición más abajo)

Los Procesos del Cliente de Extremo a Extremo reconocidos en el eTOM son secuencias genéricas de actividades que deben ocurrir en la empresa para lograr los resultados deseados (esto es, no son específicos de una empresa ICSP, de un Producto, Canal o Tecnología).

El eTOM no establece una dirección en cuanto a la forma en que los procesos de extremo a extremo han de ser implementados, puesto que más bien guía la definición de Elementos de Proceso estandarizados que serán utilizados dentro de la empresa. De esta forma, los Elementos de Proceso pueden ensamblarse para las necesidades de procesos de extremo a extremo de un proveedor de servicios específico. El Marco eTOM en ninguna forma instruye en cuanto a cómo deben organizarse y secuenciarse los Elementos de Proceso para crear procesos de extremo a extremo.

## Agrupación de Procesos de Extremo a Extremo

La vista de nivel superior del Marco de Procesos de Negocios eTOM muestra Agrupaciones de Procesos de Extremo a Extremo. A este nivel del marco de procesos, el flujo no es apropiado. Sin embargo, estas agrupaciones representan procesos que conllevan a resultados de extremo a extremo y que constituyen medidas clave para la empresa.

## Usuario Final

El **Usuario Final** es el usuario real de los Productos o Servicios ofrecidos por la Empresa. El usuario final consume el producto o servicio. Véase también más abajo Abonado.

## Empresa

El término Empresa se utiliza para referirse a la entidad comercial, corporación o firma, en términos globales, que está empleando el Marco eTOM para modelar sus procesos de negocios. La empresa es responsable de entregar productos y servicios al Cliente. Se asume que la empresa es un Proveedor de Servicios de Información y de Comunicaciones (ver más abajo explicación del ICSP).

## Agrupación de Procesos Gestión de la Empresa

Esta agrupación de procesos involucra el Conocimiento de las acciones y necesidades a nivel Empresa, y abarca todas las funcionalidades de Gestión de Empresa necesarias para dar soporte a los procesos operacionales, los cuales resultan fundamentales para poner a funcionar un negocio o entidad comercial en un mercado competitivo. En ocasiones, se les

considera procesos corporativos y de soporte. Ciertas funciones tales como la Seguridad y Gestión de Fraudes, deben adecuarse y confeccionarse más a la medida de los Proveedores de Servicios de Información y Comunicaciones, pero la mayoría (p.ej., Gestión de Finanzas, de Relaciones Públicas) no son significativamente diferentes de la industria ICSP.

## **Entidad**

El término Entidad se emplea para designar a una persona, un negocio comercial, una tecnología, etc., con los cuales interactúa un proceso. El Cliente es la Entidad más importante. Los procesos Gestión de la Empresa interactúan con el Gobierno, Reguladores, Competidores, Medios de Comunicación, Accionistas, el Público, Sindicatos y Grupos de Representantes. Los Procesos de la Gestión Proveedor/Asociado interactúan con Distribuidores, Minoristas, Socios Comerciales, Agentes Intermediarios, Proveedores a Terceros, Proveedores de Complementos, Proveedores Financieros, Suministradores de Servicios y de Materiales.

## **Flujo Continuo**

El flujo continuo es la automatización a través de una interfase o una serie de interfases dentro de un flujo de proceso de extremo a extremo. En el caso de los procesos del eTOM de Suministro, Aseguramiento y Facturación, el flujo continuo es entre el cliente y los elementos de recurso.

## **Agrupaciones de Procesos Funcionales**

Las Agrupaciones de Procesos Funcionales (p.ej., Gestión de la Relación Cliente, Gestión del Servicio y Operaciones, etc.), reúnen procesos que implican conocimientos similares. Como sucede en el TOM, las Agrupaciones de Procesos Funcionales del eTOM constituyen la descomposición de más alto nivel de la Empresa. Las Agrupaciones de Procesos Funcionales son mostradas horizontalmente en el eTOM.

Las Agrupaciones de Procesos Funcionales no son jerárquicas y no están construidas una encima de la otra (p.ej., una agrupación no es una descomposición de la que está posicionada encima), esto es, 'Gestión del Servicio y Operaciones' NO es una descomposición de la 'Gestión de la Relación Cliente'.

## **Descomposición Jerárquica de Procesos**

La Descomposición Jerárquica de Procesos es el enfoque sistemático para modelar procesos por encima del nivel apropiado para el flujo de proceso. El enfoque de la Descomposición Jerárquica de Procesos permite que los procesos se desarrollen en forma más modular. Ver Niveles más abajo.

## **Proveedores de Servicios de Información y de Comunicaciones (ICSP)**

Es una Empresa Proveedora de Servicios que vende servicios de información y de comunicaciones a otras partes.

## Intermediario

Dentro de la Red de Valor, el Intermediario efectúa una función en nombre de la Empresa que forma parte de las necesidades operacionales de la Empresa. Los Intermediarios proveen productos y servicios que la propia empresa no está en condiciones de proveer o porque prefiere no hacerlo por consideraciones de calidad y costo. Existen típicamente tres categorías de intermediarios: los agentes de ventas, de suministro y de información y comunicación.

## Niveles

La mejor forma de estructurar una gran cantidad de contenido y detalle, al mismo tiempo que las vistas de niveles superiores permiten presentar una vista resumida, es estructurar la información en múltiples Niveles, en donde cada Nivel es descompuesto en un detalle más vasto en el siguiente Nivel inferior. Esta es la Descomposición Jerárquica.

Al estar el eTOM estructurado en múltiples niveles, los usuarios del Marco pueden alinear el modelo de su empresa o sus implementaciones de procesos con el Marco eTOM a diferentes niveles; p.ej., Alinear el Nivel 1 y 2 o alinear al Nivel 1, 2 y 3.

Para resumir cómo son utilizados los niveles en el eTOM.

1. La vista general de la Empresa (esto es, todo el eTOM) conforma el Nivel 0.
2. Cada Agrupación Vertical de Procesos (Extremo a Extremo) es Nivel 1.
3. Cada Agrupación Horizontal de Procesos (Funcionales) es también Nivel 1.
4. Todos los Elementos de Proceso, p.ej., Gestión de Pedidos (que aparecen en los Procesos de Extremo a Extremo y en las Agrupaciones de Procesos Funcionales) constituyen el Nivel 2.
5. Los Elementos de Proceso de Nivel 2 pueden descomponerse en Elementos de Proceso de Nivel 3.
6. Los Elementos de Proceso de Nivel 3 pueden descomponerse en Elementos de Proceso de Nivel 4.
7. Para el eTOM, todos los niveles subsecuentes de descomposición de procesos son Nivel 4, por cuanto el nivel de descomposición no significa necesariamente el mismo nivel de detalle de una descomposición de proceso a otra. El número de niveles de descomposición requeridos depende más de la complejidad del proceso y del nivel en el cual se justifica el flujo de proceso.

## Oferta

Una oferta es un grupo o paquete de Productos y Servicios para vender al Cliente.

## Externalización

La Externalización es cuando una empresa otorga la contrata de uno o más de sus procesos internos y/o funciones a una compañía externa. La Externalización mueve los recursos de la empresa hacia la empresa externa y conserva una capacidad contratada para manejar la relación con los procesos externalizados.

## Externalización de Tareas

La Externalización de Tareas es cuando una empresa contrata a una empresa exterior para que le provea de un proceso, función o capacidad sin transferencia de recurso. La empresa comienza a utilizar las capacidades de la otra empresa en forma directa y electrónicamente.

## Asociado

Un Asociado obtiene mayores utilidades y tiene mayores intereses de riesgo compartido en su Acuerdo Comercial con la Empresa, que los que tendría un Suministrador. Un Asociado es generalmente más visible para el cliente de la Empresa que, por ejemplo, un Suministrador. Un Asociado puede ser parte de una alianza, una oferta conjunta de servicio, etc.

## Proceso

Un Proceso describe una serie sistemática, secuenciada de actividades funcionales que generan un resultado específico. En otras palabras, un Proceso es una secuencia de actividades o tareas relacionadas requeridas para arrojar resultados o liberar rendimientos.

## Producto

El Producto es lo que una entidad (suministrador) ofrece o suministra a otra entidad (cliente). El Producto puede incluir servicio, material procesado, software o hardware o cualquier combinación de éstos. Un producto puede ser tangible (p.ej. bienes) o intangible (p.ej. conceptos) o una combinación de éstos. Sin embargo, un producto SIEMPRE incluye un componente de servicio.

## Elemento de Proceso

Los Elementos de Proceso pueden considerarse también como las Unidades Elementales de Estructura o Componentes, los cuales son utilizados para 'ensamblar' los procesos de negocios de extremo a extremo. Por tanto, un Elemento de Proceso es el nivel más alto del edificio estructural dentro del eTOM, el cual puede utilizar directamente la Empresa. Los Elementos de Proceso se vuelven visibles en primera instancia cuando ya sea una Agrupación de Procesos Funcionales o una Agrupación de Procesos de Extremo a Extremo es descompuesta en el segundo nivel; p.ej., Gestión de Pedidos.

Los Elementos de Proceso son modulares para una reutilización potencial y pueden actualizarse o reemplazarse independientemente.

## Recurso

Los Recursos representan componentes físicos y no-físicos utilizados para construir Servicios. Son sacados del terreno de las Aplicaciones, de las infraestructuras de la Informática y de Redes, e incluyen, por ejemplo, Elementos de Red, software, sistemas TI y componentes de tecnología.

## Servicio

Los Servicios son desarrollados por un Proveedor de Servicios para venderse dentro de los Productos. El mismo servicio puede ser incluido en múltiples productos, ofrecido en paquetes diferentes y manejado con precios diferentes, etc.

**Abonado**

El Abonado es responsable de concluir contratos para los servicios a los que se ha abonado y de pagar por estos servicios.

**Suministrador**

Los Suministradores interactúan con la Empresa para la provisión de bienes y servicios, los cuales son ensamblados por la Empresa a fin de entregar sus productos y servicios al Cliente.

**Cadena de Aprovisionamiento**

'La Cadena de Aprovisionamiento' designa las entidades y procesos (externos a la Empresa) que son utilizados para suministrar los bienes y servicios necesarios a fin de entregar productos y servicios a los clientes.

**Carril**

Una forma de representar un flujo de proceso en dos dimensiones al mostrar la secuencia horizontalmente y los diferentes actores o tipos de proceso verticalmente. El utilizar carriles para describir los flujos de proceso permite un mejor diseño de procesos con un flujo de extremo a extremo más optimizado, un mejor flujo continuo y una mejor visibilidad de las interacciones del cliente en el proceso.

**Proveedor de Servicios a Terceros**

El **Proveedor de Servicios a Terceros** proporciona servicios a la Empresa para que ésta, a su vez, los integre o los disponga en paquete como una oferta que propondrá directamente al Cliente. Los proveedores de servicios a terceros son parte de la oferta consistente de la empresa. En contrapartida, un proveedor de servicios complementario es visible en la oferta al cliente de la empresa, incluyendo el tener una interacción con este último.

**TMN – Red de Gestión de Telecomunicaciones**

El Modelo de Red de Gestión de Telecomunicaciones (TMN) fue desarrollado para dar soporte a las necesidades de gestión de los PTOs (Operadores Públicos de Telecomunicaciones), con objeto de planear, aprovisionar, instalar, mantener, operar y administrar las redes y servicios de telecomunicaciones. Mientras la industria de las comunicaciones ha evolucionado, el empleo de la TMN también ha evolucionado y ha influenciado la forma de concebir lógicamente cómo debe dirigirse una empresa de un proveedor de servicios. El modelo en capas de la TMN comprende capas horizontales de gestión de negocios, servicios y redes sobre recursos de redes, de hardware y de software, y capas superpuestas verticales de las áreas funcionales de la Gestión de Anomalías, Gestión de la Configuración, Gestión de la Contabilidad, Gestión del Rendimiento y Gestión de la Seguridad (cuyo acrónimo en inglés es FCAPS, esto es, Fault, Configuration, Accounting, Performance and Security Management). Estas últimas áreas de competencia no deben considerarse como "nichos" estrictamente divididos de funciones de gestión, sino como áreas de funcionalidad interrelacionadas que son necesarias para la gestión de redes y servicios. En realidad, las Recomendaciones M.3200 y M.3400 de la UTI-T, esto es del Sector de la Normalización de Telecomunicaciones, definen una matriz de servicios de gestión y series de funciones de gestión (grupos de funciones de gestión), que a su vez son

utilizadas para definir Recomendaciones más detalladas sobre funciones de gestión específicas.

## **TOM**

El Mapa de Operaciones Telecom, GB910 Versión 2.1 publicada por el TeleManagement Forum.

## **Vista Total de los Procesos de Empresa**

La Vista Total de los Procesos de Empresa incluye todos los procesos de negocios que tienen lugar dentro de la Empresa. En el eTOM, la Vista Total de los Procesos de Empresa es designada también como Nivel 0, puesto que incluye todas las agrupaciones de procesos de Nivel 1.

## **Usuario**

Véase más arriba Usuario Final.

## **Red de Valor**

La empresa, en tanto que eje de la red de valor, es un concepto clave del eBusiness. La red de valor es la colaboración de la empresa, de sus suministradores, de sus proveedores de complementos y de sus intermediarios con el cliente para procurar valor a este último y proporcionar beneficios a todos los actores de la red de valor. El éxito del eBusiness, y por consiguiente, parte de la definición de la red de valor, radica en que la red de valor funciona casi como una empresa de integración vertical para servir al cliente.

## **Vendedor**

Sinónimo de Suministrador (Véase más arriba).

## Acrónimos del Mapa de Operaciones Telecom Mejorado

---

NOTA: La traducción en español de los acrónimos que aparecen a continuación no se incluye en el presente documento, por considerarse que estos acrónimos en el idioma inglés, constituyen estándares bien establecidos que definen conceptos de uso generalizado en el ámbito de las Telecomunicaciones.

APQC	American Productivity and Quality Center
ASP	Application Service Provider
BAC/SDM	Business Aware Contracts and Shared Data Model
CCM	CORBA Component Model
CIM	Customer Interface Management
CORBA	Common Object Request Broker Architecture
COTS	Commercial Off-the-shelf
CRM	Customer Relationship Management
DNS	Domain Name Server
EBC	eBusiness Communities
EIC	Enterprise Interaction Community
eTOM	enhanced Telecom Operations Map (i.e. TM Forum enhanced Telecom Operations Map)
FAB	Fulfillment, Assurance and Billing Processes
I&CS	Information and Communications Services Industry
ICSP	Information and Communications Service Provider
ILCM	Infrastructure Lifecycle Management Processes
ISP	Internet Service Provider
LCM	Lifecycle Management
NGOSS	Next Generation Operations Systems and Software
OMA	Object Management Architecture
OMG	Object Management Group



OMG-IDL	Object Management Group - Interface Definition Language
PLCM	Product Lifecycle Management Processes
POA	Portable Object Adaptor
QoS	Quality of Service
RM&O	Resource Management and Operations
RM-ODP	Reference Model for Open Distributed Processing
SCLCM	Supply Chain Lifecycle Management
SLA	Service Level Agreement
SM&O	Service Management and Operations
SP	Service Provider
S/P	Supplier/Partner
S/PIM	Supplier/Partner Interface Management
S/PRM	Supplier/Partner Relationship Management
TINA	Telecommunications Information Networking Architecture
TMF	TeleManagement Forum
TMN	Telecommunications Management Network
TOGAF	The Open Group Architectural Framework
TOGAF-ADM	TOGAF Architecture Development Method
TOGAF-FA	TOGAF Foundation Architecture
TOGAF-SIB	TOGAF Standards Information Base
TOM	Telecommunications Operations Map
UDDI	Universal Description, Discovery and Integration
UML	Unified Modeling Language
WfMC	Workflow Management Coalition
XML	Extensible Markup Language

Si desea consultar una lista más ampliada de Acrónimos, vaya al sitio <http://www.acronymfinder.com>

## **Apéndice 1 – Estándares o Directrices Asociados**

Consúltese el Apéndice Estándares o directrices asociados del Marco de Procesos de Negocios eTOM, como un documento por separado que provee breves perspectivas generales de los estándares o directrices asociados.

## **Apéndice 2 – Metodología de Procesos eTOM**

Consúltese el Apéndice Metodología de Modelización de Procesos eTOM, como un documento por separado que provee una perspectiva general de la metodología empleada en el desarrollo del eTOM.

## Apéndice 3 – Del TOM al eTOM Comparación de Capítulo

Capítulo TOM	Capítulo eTOM	Cambio o Adición
Prefacio	Prefacio	Similar al eTOM, pero reducido en extensión y aborda el NGOSS
Capítulo 1- Objetivos TOM	Capítulo 1- Introducción al Marco de Procesos de Negocios eTOM	Similar, pero expandido debido a los objetivos adicionales del eTOM y los antecedentes que se dan del TOM y el porqué de un eTOM
	Capítulo 2 – Conceptos y Terminología eTOM	El equipo sintió la necesidad de definir algunos conceptos clave del eTOM antes de adentrarse en el núcleo del documento. La terminología en el TOM se incluía en el capítulo Objetivos y sólo cubría términos bastante globales. Para el eTOM, las definiciones de términos se consideraron importantes para continuar con el eTOM.
Capítulo 2 – El Modelo TMN	Apéndice H en el eTOM	Dado que el TMN es bastante conocido, esto no se incluyó.
Capítulo 3 – Conductores de Negocios	Capítulo 5 – Empresa eBusiness de un PS	El Capítulo TOM fue expandido para incluir el contexto eBusiness
Capítulo 4 – El Modelo de Referencia de Relaciones de Negocios	Capítulo 6 – El Modelo del Contexto de Relaciones de Negocios eTOM	El Capítulo y el Modelo fueron actualizados para reflejar la cadena de valor más compleja que los Proveedores de Servicios (PS) están manejando
Capítulo 5 – Marco de Procesos de Operaciones Telecom	Capítulo 3 – Perspectiva General del Marco de Procesos de Negocios eTOM	Como en el TOM, este capítulo explica el marco de alto nivel del eTOM.
	Capítulo 4 – Descomposiciones de Procesos de Nivel 2 con Breves Descripciones	Este capítulo es una continuación del capítulo previo, para separar el material y para diferenciar los procesos de Nivel 1 y Nivel 2.
	Capítulo 7 – Conceptos de Flujos de Proceso de Extremo a Extremo	Los conceptos de flujos de procesos operacionales no están integrados en el análisis del marco general en el capítulo previo, ya que ahora el eTOM se extiende más allá de los procesos operacionales.
Capítulo 6 – Ejemplos de Flujos de Procesos FAB	Capítulo 8 – Ejemplos de Flujos de Procesos Operaciones de Extremo a	Este capítulo se conserva en el eTOM, pero la finalidad es utilizar una metodología de flujo de proceso

<b>Capítulo TOM</b>	<b>Capítulo eTOM</b>	<b>Cambio o Adición</b>
	Extremo	aceptada y mantener una consistencia con la terminología en el eTOM. Este capítulo será desarrollado en una publicación subsecuente del eTOM.
	Capítulo 9 – Ejemplos de Flujos de Procesos SIP	Este capítulo se le ha añadido al eTOM debido a la adición de los procesos Estrategia, Infraestructura y Producto. Los ejemplos de flujo de proceso serán desarrollados en una publicación subsecuente del eTOM.
Capítulo 7 – Los Procesos Operacionales	Capítulo 10 – Los Procesos de una Empresa de PS	Este material no está incluido en este documento, pero está siendo desarrollado como parte del modelo de proceso que será proporcionado por separado.
Capítulo 8 – Utilización del Mapa de Operaciones Telecom	Capítulo 11 – Utilización del Marco de Procesos de Negocios eTOM	Actualizado en el eTOM y para la experiencia de un PS
	Anexo A– Terminología y Glosario de Acrónimos	No se incluye en el TOM
	Apéndice 1 – Estándares o Directrices Asociados	Consultar Apéndice por separado del eTOM
	Apéndice 2 – Metodología de Procesos eTOM	Consultar Apéndice por separado del eTOM
	Apéndice 3 – del TOM al eTOM Comparación de Capítulo	No requerido en el TOM
	Apéndice 4 – del TOM al eTOM Cambios en los Nombres de los Procesos	No requerido en el TOM
	Apéndice 5 – Reconocimientos del TOM	Por petición de los miembros, los reconocimientos para todas las versiones del TOM se incluyen en el último Apéndice del eTOM

## Apéndice 4 – Del TOM al eTOM Cambios en los Nombres de los Procesos

La siguiente tabla presenta una lista de los cambios en el nombre del proceso del TOM al eTOM con una breve explicación por el cambio o adición. Se incluyen tanto los procesos de Nivel 1 como de Nivel 2 del eTOM, con los nombres de proceso de Nivel 1 en negritas para conveniencia del lector. Como en el cuerpo del documento, los procesos de Nivel 2 son mostrados con la correspondiente agrupación “horizontal” (esto es, funcional) de procesos de Nivel 1.

Nombre en el TOM	Nombre o Tratamiento en el eTOM	Cambio de Status	Comentario
Fulfillment (Suministro)	<b>Fulfillment (Suministro)</b>	Sí, pasó a ser parte del marco, no como otra vista	Se movió para formar parte de la vista de Empresa, debido a la necesidad de enfocar todo en los procesos que dan soporte al cliente
Assurance (Aseguramiento)	<b>Assurance (Aseguramiento)</b>	Sí, pasó a ser parte del marco, no como otra vista	Se movió para formar parte de la vista de Empresa, debido a la necesidad de enfocar todo en los procesos que dan soporte al cliente
Billing (Facturación)	<b>Billing (Facturación)</b>	Sí, pasó a ser parte del mapa, no como otra vista	Se movió para formar parte de la vista de Empresa, debido a la necesidad de enfocar todo en los procesos que dan soporte al cliente
	<b>Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido para reconocer la separación entre procesos de front office y back office en muchas empresas.
	<b>Estrategia y Compromiso</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido en la ampliación del TOM con objeto de proveer un marco total empresarial. Aborda el desarrollo del plan de comercialización inicial y el compromiso corporativo
	<b>Gestión del Ciclo de Vida de la Infraestructura</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido en la ampliación del TOM con objeto de proveer un marco total empresarial. Aborda los procesos para planificar y procurar una infraestructura
	<b>Gestión del Ciclo de Vida del Producto</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido en la ampliación del TOM con objeto de proveer un marco total empresarial. Aborda los procesos para planificar y suministrar productos.

<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
Servicio al Cliente	<b>Gestión de la Relación Cliente</b>	Sí	Refleja un amplio foco de este ramo de la industria en lo concerniente a las relaciones con el cliente y la retención
Gestión de la Interfase Cliente	Gestión de la Interfase Cliente	Sí, absorbida dentro del marco	Explícitamente posicionada dentro del área GRC en el eTOM
	Tasa de Respuesta a las Campañas de Marketing	Nuevo en el eTOM	Refleja el desplazamiento del eTOM hacia la definición industrial de la GRC para incluir la Gestión Óptima de Pedidos y las Campañas de Marketing
Ventas	Ventas	Sí	Refleja más un nombre de proceso que un nombre organizacional—encuestas públicas de mercado
Gestión de Pedidos	Gestión de Pedidos	Ninguno	
Gestión de Incidentes	Gestión de Incidentes	Sí, debido a la división de las zonas FAB y Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones	
Gestión de la Calidad del Servicio al Cliente	Calidad del Servicio al Cliente/ Gestión del Contrato de Nivel de Servicio	Sí, debido a la división de las zonas FAB y Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones	
Facturación y Cobros	Gestión de la Facturación y de los Pagos	Sí	El nombre en este caso refleja más precisamente los procesos funcionales y una vista más amplia de estos procesos, puesto que a través de la industria se ha acrecentado el enfoque de la gestión de cuentas por cobrar y el aseguramiento de ingresos
	Retención y Fidelización	Nuevo en el eTOM	Esta es un área vital para la empresa y fue introducida en la ampliación del TOM con objeto de proveer un marco total empresarial.
	Soporte a las Operaciones GRC y Gestión del Proceso	Nuevo en el eTOM	Separa los procesos de “back-office” de la zona FAB, y aborda las necesidades de operaciones que se desarrollan menos en tiempo real.
	Gestión de Ventas y Canales	Nuevo en el eTOM	Provee administración y soporte para los procesos FAB relacionados con las ventas
	Puesta en Marcha de Operaciones GRC	Nuevo en el eTOM	Asegura capacidad para soportar los procesos FAB relacionados con la GRC
Desarrollo del Servicio y Operaciones	<b>Gestión del Servicio y Operaciones</b>	Sí	Los subprocesos de Planificación y Desarrollo están ahora posicionados en el área SIP, de tal manera que

Nombre en el TOM	Nombre o Tratamiento en el eTOM	Cambio de Status	Comentario
			Desarrollo del Servicio y Operaciones cambió por Gestión del Servicio y Operaciones
Planificación y Desarrollo del Servicio	Véase <b>Gestión y Desarrollo del Servicio</b>		
Configuración del Servicio	Configuración y Activación del Servicio	Sí, debido a la separación FAB/Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones	Pre-provisionamiento manejado separadamente bajo Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones
Gestión de Incidentes en el Servicio	Gestión de Incidentes en el Servicio	Sí, debido a la separación FAB/Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones	Mantenimiento y Reparación del Servicio manejado separadamente bajo Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones
Gestión de la Calidad del Servicio	Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting	Sí, debido a la separación FAB/Puesta en Marcha y Soporte de las Operaciones	El cambio de nombre refleja el deseo de ser más explícito en los procesos involucrados.
Tarifación y Descuentos	Tarifación del Servicio y de Pedimentos Específicos	Sí	El cambio de nombre refleja de mejor forma la alineación de las funciones del proceso y las adiciones importantes al eTOM para los procesos de facturación
	Soporte a las Operaciones Gestión del Servicio y Gestión del Proceso	Nuevo en el eTOM	Separa los procesos de “back-office” de la zona FAB, y aborda las necesidades de operaciones que se desarrollan menos en tiempo real.
	Puesta en Marcha de la Gestión del Servicio y Operaciones	Nuevo en el eTOM	Asegura capacidad para soportar los procesos FAB relacionados con la Gestión del Servicio y Operaciones
Gestión de Redes y Sistemas	<b>Gestión de Recursos y Operaciones</b>	Sí	Refleja convergencia de los servicios de información y de comunicaciones, la necesidad de ampliar la gestión para que se incluyan las infraestructuras de aplicaciones, de informática y de red, y pone en claro que la zona Operaciones está implicada en esta capa tanto como lo está la zona Servicios
Planificación y Desarrollo de Redes	Véase <b>Gestión y Desarrollo de Recursos</b>		
Aprovision. de Redes	Aprovisionamiento y Asignación de	Sí	El cambio de nombre de Recursos por Redes amplía el campo de acción para



<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
	Recursos para la Petición de Servicio		incluir otros recursos, y vincula con servicios explicitados
	Gestión de Incidentes Relativos a los Recursos	Nuevo en el eTOM	Se encarga de deficiencias y problemas relacionados con los recursos
Gestión del Inventario de Redes	Gestión del Inventario de los Recursos	Sí, no visible en este nivel (dentro de Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones)	El cambio de nombre de Recursos por Redes amplía el campo de acción para incluir otros recursos
Mantenimiento y Restauración de la Red	Mantenimiento y Reparación del Recurso	Sí, no del todo visible a este nivel (dentro de la Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones)	El cambio de nombre de Recurso por Red amplía el campo de acción para incluir otros recursos
	Restauración del Recurso	Nuevo en el eTOM	Se ocupa de aspectos de restauración. El cambio de nombre de Recurso por Red amplía el campo de acción para incluir otros recursos
Gestión de los Datos de Red	Gestión de los Datos de Recursos	Sí, no visible en este nivel (dentro de la Puesta en Marcha de la Gestión de Recursos y Operaciones)	El cambio de nombre de Recursos por Red amplía el campo de acción para incluir otros recursos
	Colecta de Datos de Recursos, Análisis y Control	Nuevo en el eTOM	Se encarga de procesar los datos recopilados concernientes a los recursos
Gestión de Elementos de Red		No presente en este nivel en el eTOM	La Gestión de Elementos es fundamental para las operaciones de un Proveedor de Servicios. Sin embargo, la Gestión de Elementos se maneja mejor como parte de la gestión de recursos y será acomodada a un nivel inferior de descomposición (Entrada 'input' por parte de los Miembros)
	Soporte a las Operaciones Gestión de Recursos y Gestión del Proceso	Nuevo en el eTOM	Separa los procesos de "back-office" de la zona FAB, y aborda las necesidades de operaciones que se desarrollan menos en tiempo real.
	Puesta en Marcha	Nuevo en el eTOM	Asegura capacidad para soportar los

<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
	de la Gestión de Recursos y Operaciones		procesos FAB relacionados con la Gestión de Recursos y Operaciones
	<b>Gestión de la Relación Proveedor/ Asociado</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido en la ampliación del TOM para proveer un marco total empresarial. Refleja el existente enfoque y complejidad cada vez más crecientes en el mundo eBusiness de los proveedores de servicios que trabajan con suministradores y asociados. Estos procesos representan la interfase operacional para las interacciones proveedor/asociado que soportan los servicios al cliente y las operaciones fundamentales.
	Adquisiciones P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de Órdenes de Compra P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión y Reporting de Incidentes P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de la Prestación P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de la Facturación y de los Convenios P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de la Interfase P/A	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Soporte a las Operaciones Gestión de la Relación P/A y Gestión del Proceso	Nuevo en el eTOM	Separa los procesos de “back-office” de la zona FAB, y aborda las necesidades de operaciones que se desarrollan menos en tiempo real.
	Puesta en Marcha de las Operaciones Gestión de la Relación P/A	Nuevo en el eTOM	Asegura capacidad para soportar los procesos FAB relacionados con la Gestión de la Relación P/A
Procesos de Gestión de Sistemas de Información		No está presente a este nivel en el eTOM	Aspectos de estos procesos son manejados en diferentes partes del eTOM. Estrategia y Gestión de los Sistemas de Información es un subproceso dentro de la Gestión de la Empresa, y los recursos TI son abordados dentro de las agrupaciones

<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
			de procesos Gestión del Recursos y Operaciones y Gestión y Desarrollo de Recursos.
	<b>Marketing y Gestión de la Oferta</b>	Nuevo en el eTOM	Importante agrupación de procesos añadida al eTOM para reflejar su expansión a un marco total empresarial
	Estrategia y Política de Mercado	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Estrategia de Cartera del Producto y de la Oferta, Política y Planificación	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Planificación y Compromiso Comercial de los Productos y de la Oferta	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad de Despliegue de la Oferta y de los Productos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad de Despliegue del Marketing	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad de Despliegue de la GRC	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Desarrollo y Retiro de Productos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Comunicaciones y Promociones de Marketing	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Desarrollo de Ventas y Canales	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Evaluación del Comportamiento del Producto, del Marketing y del Cliente	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
Planificación y Desarrollo del Servicio	<b>Gestión y Desarrollo del Servicio</b>	Sí, expandido y reestructurado en el eTOM	Importante agrupación de procesos añadida al eTOM para reflejar su expansión a un marco total empresarial. Los procesos Planificación y Desarrollo del Servicio del TOM fueron movidos del área

Nombre en el TOM	Nombre o Tratamiento en el eTOM	Cambio de Status	Comentario
			Operaciones, porque están más directamente implicados con los procesos Estrategia, Infraestructura y Producto
	Estrategia y Política del Servicio	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Planificación y Prestación del Servicio	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad de Despliegue del Servicio y de las Operaciones	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Desarrollo y Retiro de Servicios	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Evaluación de la Prestación del Servicio	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
Planificación y Desarrollo de Redes	<b>Gestión y Desarrollo de Recursos</b>	Sí, expandido y reestructurado en el eTOM	Importante agrupación de procesos añadida al eTOM para reflejar su expansión a un marco total empresarial. Los procesos Planificación y Desarrollo de Redes del TOM fueron movidos del área Operaciones, porque están más directamente implicados con los procesos Estrategia, Infraestructura y Producto. Los recursos de Red son manejados como parte de la gestión de recursos.
	Estrategia y Política de los Recursos y de la Tecnología	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Planificación y Compromiso de Recursos y Tecnología	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad de Despliegue de los Recursos y de las Operaciones	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Desarrollo de Recursos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Evaluación de la Prestación de los Recursos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	<b>Gestión y</b>	Nuevo en el eTOM	Importante agrupación de procesos

<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
	<b>Desarrollo de la Cadena de Aprovision.</b>		añadida al eTOM para reflejar su expansión a un marco total empresarial y para reflejar la criticidad del enfoque de la cadena de aprovisionamiento en el mundo eBusiness.
	Estrategia y Política de la Cadena de Aprovisionamiento	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Planificación e Implicación de la Cadena de Aprovisionamiento	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Capacidad, Disponibilidad de la Cadena de Aprovisionamiento	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión del Cambio y Desarrollo de la Cadena de Aprovisionamiento	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Evaluación del Comportamiento de la Cadena de Aprovisionamiento	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	<b>Gestión de la Empresa</b>	Nuevo en el eTOM	Introducido en la ampliación del TOM para proveer un marco total empresarial. Aborda procesos que soportan capacidades y funciones a nivel corporativo global
	Estrategia y Planificación de Empresa	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de Finanzas y de Activos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de la Comercialización de la Marca, Estudio de Mercado y Publicidad	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Investigación y Desarrollo, Adquisición de Tecnología	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM

<b>Nombre en el TOM</b>	<b>Nombre o Tratamiento en el eTOM</b>	<b>Cambio de Status</b>	<b>Comentario</b>
	Gestión de las Relaciones Externas y de los Referentes (Stakeholders) de la Empresa	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de Recursos Humanos	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de la Calidad de la Empresa, Proceso y Arquitectura y Planificación de la TI	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM
	Gestión de Fraudes, de la Seguridad y Recuperación de Sinistros	Nuevo en el eTOM	Subproceso de una nueva agrupación de procesos añadida al eTOM

## Apéndice 5 – Reconocimientos del TOM

El eTOM posee un largo historial de desarrollo que toma su origen del Mapa de Operaciones Telecom del TM Forum y del Modelo de Procesos de Negocios orientado a la Gestión del Servicio. A continuación se presenta una lista de los colaboradores que han hecho posible el Modelo de Procesos de Negocios para la Gestión del Servicio y que contribuyeron en cada una de las publicaciones del TOM.

### TOM 2.1

- *Don Batorsky, Telcordia Technologies (jefe del equipo)*
- *Debbie Deland, TM Forum*
- *Karen Shepherd, TM Forum*
- *Hilary Small, Casewise*
- *Telops Map Team*
  - •Mike Kelly, Nortel Networks UK
  - •Peter Hockett, TTC,
  - •John Reilly, MetaSolv,
  - •Peter Flynn, TTC,
  - •Veli Kokkonen, Sonera Ltd.
  - •Ron Hirst, MSAF,
  - •Charlie Byrne, Telcordia Technologies
- *Equipo del Proyecto TMF de Gestión de Suministro de Equipo Móvil, particularmente:*
  - •Ian Best, Orange PCS
  - •Dave Raymer, Motorola,
  - •Steffen Weichselbaum, Mannesmann Mobilfunk GMBH
  - •Michael Truss, Motorola,
  - •Matjaz Blokar, SMART COM, Eslovenia

## **TOM 2.0**

- *Don Batorsky, Telcordia Technologies*
- *Mike Kelly, Nortel Networks UK*
- *John Reilly, MetaSolv*
- *Veli Kokkonen, Sonera Ltd.*
- *Peter Hockett, TTC*
- *Ron Hirst, MSAF*
- *Charlie Byrne, Telcordia Technologies*
- *Peter Flynn, TTC*
- *Equipo del Proyecto TMF de Gestión de Suministro de Equipo Móvil, particularmente:*
  - *Ian Best, Orange PCS,*
  - *Dave Raymer, Motorola, ,*
  - *Steffen Weichselbaum, Mannesmann Mobilfunk GMBH*
  - *Michael Truss, Siemens*
- *Matjaz Blokar, SMART COM, Eslovenia,*

## **TOM 1.0**

- *Mike Kelly, Nortel UK*
- *David Milham, BT*
- *Bruce Murrill, NMF—responsable del proyecto durante abril de 1998*
- *Tim Powers, Motorola*
- *Hwang Chan Kyou, Korea Telecom*
- *Shigeru Taba, NTT*
- *Kirk Shrewsbury, Worldcom*
- *Gene Jachera, Corporate Renaissance Management Consultants*
- *Mary Kim Westervelt, MetaSolv*
- *Peter Hockett, TTC*
- *Carlton Hall, MediaOne*
- *Rune Nillson, Telia*
- *Keith Willetts, TCSI*



- *Steffen Weichselbaum, Mannesmann Mobilfunk GmbH*
- *John Reilly, MetaSolv*
- *Stephen P. Peterson, Andersen Consulting*

Equipos Participantes:

Pre-/ Ordering Information Exchange Team, Pierre Yves Benain, SITA  
Peer-to-Peer Service Configuration Team, Mike Best, Newbridge Networks  
Quality of Service Team, Hans Ruedi Stucki, Swisscom  
Billing Team, Peter Muehlemann, Nexus Telecom  
Mobile Management Team, Tim Powers, Motorola

