

Unión Internacional de Telecomunicaciones

**UIT-T**

SECTOR DE NORMALIZACIÓN  
DE LAS TELECOMUNICACIONES  
DE LA UIT

**M.3050.2**

(06/2004)

SERIE M: GESTIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES,  
INCLUIDA LA RGT Y EL MANTENIMIENTO DE REDES

Red de gestión de las telecomunicaciones

---

**Mapa de operaciones de telecomunicación  
mejorado – Descomposición y descripción  
de procesos**

Recomendación UIT-T M.3050.2

UIT-T



RECOMENDACIONES UIT-T DE LA SERIE M

**GESTIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES, INCLUIDA LA RGT Y EL MANTENIMIENTO DE REDES**

Introducción y principios generales de mantenimiento y organización del mantenimiento	M.10–M.299
Sistemas internacionales de transmisión	M.300–M.559
Circuitos telefónicos internacionales	M.560–M.759
Sistemas de señalización por canal común	M.760–M.799
Circuitos internacionales utilizados para transmisiones de telegrafía y de telefotografía	M.800–M.899
Enlaces internacionales arrendados en grupo primario y secundario	M.900–M.999
Circuitos internacionales arrendados	M.1000–M.1099
Sistemas y servicios de telecomunicaciones móviles	M.1100–M.1199
Red telefónica pública internacional	M.1200–M.1299
Sistemas internacionales de transmisión de datos	M.1300–M.1399
Designaciones e intercambio de información	M.1400–M.1999
Red de transporte internacional	M.2000–M.2999
<b>Red de gestión de las telecomunicaciones</b>	<b>M.3000–M.3599</b>
Redes digitales de servicios integrados	M.3600–M.3999
Sistemas de señalización por canal común	M.4000–M.4999

*Para más información, véase la Lista de Recomendaciones del UIT-T.*

## **Recomendación UIT-T M.3050.2**

### **Mapa de operaciones de telecomunicación mejorado – Descomposición y descripción de procesos**

#### **Resumen**

Estas Recs. UIT-T de la serie M.3050.x contienen un marco de referencia para clasificar las actividades de negocio de un proveedor de servicios. El mapa de operaciones de telecomunicación mejorado (eTOM), desarrollado por el Foro de gestión de las telecomunicaciones, describe los procesos empresariales que necesita un proveedor de servicios y los analiza con distintos niveles de detalle de acuerdo con su significado y prioridad para el negocio. Este enfoque, orientado a los procesos de negocio, se basa en los conceptos de servicios y funciones de gestión y permite desarrollar un marco para clasificar todas las actividades de negocio.

Esta Recomendación proporciona información adicional relativa a eTOM mediante la definición de los elementos de proceso del marco de procesos de negocio eTOM, con varios niveles de detalle.

#### **Orígenes**

La Recomendación UIT-T M.3050.2 fue aprobada el 29 de junio de 2004 por la Comisión de Estudio 4 (2001-2004) del UIT-T por el procedimiento de la Recomendación UIT-T A.8.

El TMF conserva los derechos de propiedad intelectual subyacentes a esta Recomendación, incluyendo los derechos de autor. Licencias apropiadas son acordadas para su utilización en las Recomendaciones del UIT-T.

## PREFACIO

La UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) es el organismo especializado de las Naciones Unidas en el campo de las telecomunicaciones. El UIT-T (Sector de Normalización de las Telecomunicaciones de la UIT) es un órgano permanente de la UIT. Este órgano estudia los aspectos técnicos, de explotación y tarifarios y publica Recomendaciones sobre los mismos, con miras a la normalización de las telecomunicaciones en el plano mundial.

La Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones (AMNT), que se celebra cada cuatro años, establece los temas que han de estudiar las Comisiones de Estudio del UIT-T, que a su vez producen Recomendaciones sobre dichos temas.

La aprobación de Recomendaciones por los Miembros del UIT-T es el objeto del procedimiento establecido en la Resolución 1 de la AMNT.

En ciertos sectores de la tecnología de la información que corresponden a la esfera de competencia del UIT-T, se preparan las normas necesarias en colaboración con la ISO y la CEI.

## NOTA

En esta Recomendación, la expresión "Administración" se utiliza para designar, en forma abreviada, tanto una administración de telecomunicaciones como una empresa de explotación reconocida de telecomunicaciones.

La observancia de esta Recomendación es voluntaria. Ahora bien, la Recomendación puede contener ciertas disposiciones obligatorias (para asegurar, por ejemplo, la aplicabilidad o la interoperabilidad), por lo que la observancia se consigue con el cumplimiento exacto y puntual de todas las disposiciones obligatorias. La obligatoriedad de un elemento preceptivo o requisito se expresa mediante las frases "tener que, haber de, hay que + infinitivo" o el verbo principal en tiempo futuro simple de mandato, en modo afirmativo o negativo. El hecho de que se utilice esta formulación no entraña que la observancia se imponga a ninguna de las partes.

## PROPIEDAD INTELECTUAL

La UIT señala a la atención la posibilidad de que la utilización o aplicación de la presente Recomendación suponga el empleo de un derecho de propiedad intelectual reivindicado. La UIT no adopta ninguna posición en cuanto a la demostración, validez o aplicabilidad de los derechos de propiedad intelectual reivindicados, ya sea por los miembros de la UIT o por terceros ajenos al proceso de elaboración de Recomendaciones.

En la fecha de aprobación de la presente Recomendación, la UIT no ha recibido notificación de propiedad intelectual, protegida por patente, que puede ser necesaria para aplicar esta Recomendación. Sin embargo, debe señalarse a los usuarios que puede que esta información no se encuentre totalmente actualizada al respecto, por lo que se les insta encarecidamente a consultar la base de datos sobre patentes de la TSB.

© UIT 2005

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse por ningún procedimiento sin previa autorización escrita por parte de la UIT.

## ÍNDICE

		<b>Página</b>
1	Alcance .....	1
2	Referencias .....	1
3	Definiciones.....	2
4	Abreviaturas, siglas o acrónimos.....	2
5	Convenios .....	2
6	Introducción.....	3
7	Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de operaciones.....	4
	7.1 Procesos de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).....	4
	7.2 Procesos de gestión y operación de servicios (SM&O) .....	6
	7.3 Procesos de gestión y operación de recursos (RM&O).....	8
	7.4 Procesos de gestión de relaciones con suministradores/asociados (S/PRM).....	11
8	Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de estrategia, infraestructura y producto.....	13
	8.1 Procesos de mercadotecnia y gestión de la oferta (M&OM, <i>mercadotecnia &amp; offer management</i> ).....	13
	8.2 Procesos de desarrollo y gestión de servicios (SD&M, <i>service development &amp; management</i> ).....	17
	8.3 Procesos de desarrollo y gestión de recursos (RD&M, <i>resource development &amp; management</i> ).....	18
	8.4 Procesos de desarrollo y gestión de la cadena de suministro (SCD&M, <i>supply chain development &amp; management</i> ).....	21
9	Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de gestión empresarial.....	23
	9.1 Procesos de planificación estratégica y empresarial (S&EP, <i>strategy &amp; enterprise planning</i> ) .....	23
	9.2 Procesos de gestión del riesgo empresarial (ERM, <i>enterprise risk management</i> ) .....	26
	9.3 Procesos de gestión de la eficacia empresarial (EEM, <i>enterprise effectiveness management</i> ) .....	30
	9.4 Gestión del conocimiento y la investigación (KRM, <i>knowledge &amp; research management</i> ) .....	33
	9.5 Procesos de gestión financiera y de activos (F&AM, <i>financial &amp; asset management</i> ) .....	34
	9.6 Procesos de gestión de las relaciones externas y con grupos de interés (S&ER, <i>stakeholder &amp; external relations management</i> ) .....	36
	9.7 Procesos de gestión de recursos humanos (HR, <i>human resources</i> ) .....	38
10	Descomposición en procesos de nivel 3 de los procesos de operaciones.....	40
	10.1 Procesos de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).....	40
	10.2 Procesos de gestión y operación de servicios (SM&O, <i>service management &amp; operations</i> ).....	58

	<b>Página</b>
10.3 Procesos de gestión y operación de recursos (RM&O).....	70
10.4 Procesos de gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/PRM).....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	113

## Recomendación UIT-T M.3050.2

### Mapa de operaciones de telecomunicación mejorado – Descomposición y descripción de procesos

#### 1 Alcance

El mapa de operaciones de telecomunicación mejorado (eTOM, *enhanced telecom operation map*®) [GB921] ha sido desarrollado por el Foro de gestión de las telecomunicaciones (TMF, *telemangement forum*) como marco de referencia para clasificar las actividades de negocio de un proveedor de servicios. El TMF mantiene la propiedad del eTOM y los derechos de autor de los derechos de propiedad intelectual subyacentes. El UIT-T tiene los derechos de autor de las Recs. UIT-T de la serie M.3050.x.

Esta Recomendación es parte de una serie de textos UIT-T referentes a eTOM con la estructura siguiente:

- M.3050.0: eTOM – Introducción.
- M.3050.1: eTOM – Marco de procesos de negocio. (TMF GB921 v4.0.)
- M.3050.2: eTOM – Descomposición y descripción de procesos. (TMF GB921 v4.0 addendum D.)
- M.3050.3: eTOM – Flujos de procesos representativos. (TMF GB921 v4.0 addendum F.)
- M.3050.4: eTOM – Integración B2B: Utilización de la integración B2B entre empresas con el mapa de operaciones de telecomunicación mejorado. (TMF GB921 v4.0 addendum B.)
- M.3050 Suplemento 1: eTOM – Nota de aplicación de la biblioteca de la infraestructura de tecnologías de la información. (TMF GB921 v4.0 addendum L.)
- M.3050 Suplemento 2: eTOM – Mapa de operaciones de negocio B2B público. (GB921 addendum C.)
- M.3050 Suplemento 3: eTOM – Correspondencia entre el mapa de operaciones de telecomunicación mejorado y M.3400.

Posteriormente se irán publicando partes adicionales según estén disponibles.

Las Recs. UIT-T de la serie M.3050.x están basadas en el enfoque de servicios de gestión descrito en las Recs. UIT-T M.3010 y M.3200, desarrollando un marco adecuado para los procesos de negocio.

Esta Recomendación proporciona información adicional relativa a eTOM mediante la definición de los elementos de proceso del marco de procesos de negocio eTOM, con varios niveles de detalle. Debe leerse conjuntamente con la Rec. UIT-T M.3050.1 y otras partes de las Recs. UIT-T de la serie M.3050.x.

#### 2 Referencias

Las siguientes Recomendaciones del UIT-T y otras referencias contienen disposiciones que, mediante su referencia en este texto, constituyen disposiciones de la presente Recomendación. Al efectuar esta publicación, estaban en vigor las ediciones indicadas. Todas las Recomendaciones y otras referencias son objeto de revisiones por lo que se preconiza que los usuarios de esta Recomendación investiguen la posibilidad de aplicar las ediciones más recientes de las Recomendaciones y otras referencias citadas a continuación. Se publica periódicamente una lista de las Recomendaciones UIT-T actualmente vigentes. En esta Recomendación, la referencia a un documento, en tanto que autónomo, no le otorga el rango de una Recomendación.

- Recomendación UIT-T M.3010 (2000), *Principios para una red de gestión de las telecomunicaciones*.
- Recomendación UIT-T M.3200 (1997), *Servicios de gestión de red de telecomunicaciones y sectores gestionados de las telecomunicaciones: Panorama general*.

### **3 Definiciones**

El término siguiente figura en la Rec. UIT-T M.3050.0:

- a) eTOM

### **4 Abreviaturas, siglas o acrónimos**

Las abreviaturas, siglas o acrónimos utilizadas en esta Recomendación se definen en la Rec. UIT-T M.3050.1.

### **5 Convenios**

Es conveniente ilustrar todos los procesos de nivel 1 de eTOM en un único diagrama, tal como se hace en el documento principal (GB921 v4.0). Es posible ampliar este diagrama para que muestre todos los procesos de nivel 2 de cada agrupación de procesos de nivel 1, pero resultaría un diagrama demasiado complejo gráficamente como para ser utilizado directamente. La inclusión de los procesos de nivel 3 haría que resultara inutilizable. Por tanto, en esta Recomendación cada agrupación de procesos de nivel 1 se muestra aisladamente, con sus procesos de nivel 2 dependientes y, si están disponibles, con los procesos de nivel 3. Debe entenderse que la agregación de todos estos procesos de nivel 2 en la estructura global de eTOM representa la totalidad de los procesos de nivel 2 en eTOM. Igualmente, la agregación de todos los procesos de nivel 3 componentes en sus procesos de nivel 2 "padres", representa la totalidad de dichos procesos de nivel 2, repitiéndose este patrón conforme se avanza en el nivel de descomposición.

Obsérvese que los diagramas de descomposición utilizados en esta Recomendación pueden incluir puntos negros en algunas de las cajas de procesos. No se trata de errores gráficos, sino que han sido insertados automáticamente por una herramienta de modelado de procesos para indicar que la herramienta ha hecho una descomposición adicional de dicho proceso.

Para facilitar una mejor comprensión, cada proceso de nivel 2 y de nivel 3 descrito tiene una indicación de su posición con respecto al proceso de nivel 1 horizontal y vertical al que está asociado. Por ejemplo, la gestión de procesos y soporte de operaciones CRM (que se incluye en la descripción del proceso de nivel 2 gestión de las relaciones con los clientes) presenta la indicación (CRM-OSR) para indicar que están incluido en el proceso gestión de las relaciones con los clientes (CRM) y en el proceso vertical soporte y preparación para las operaciones (OSR).

A lo largo de esta Recomendación, se ha asignado un identificador (ID) a cada uno de los procesos. El formato del esquema de numeración es el siguiente:

aaaaaa.b.XXXX.c.d.e donde:

- aaaaaa: Representa un número específico de compañía. El equipo de desarrollo de eTOM reconoce la necesidad de que exista un identificador específico de cada compañía, pero aún no ha decidido cuál debe ser el formato (este asunto queda en estudio). Este campo se utiliza como prefijo del ID del proceso de forma que las compañías puedan ampliar y/o modificar sus procesos e identificar los cambios mediante un identificador específico de compañía.
- b: Este dígito se utiliza para identificar el originador del proceso. Toma el valor 1 si el proceso es el original TMF, o el valor 2 si no lo es.

- XXXX: Estas letras (hasta 4) se utilizan para identificar los procesos extremo a extremo verticales de nivel 1 en las áreas de operaciones y de estrategia, infraestructura y producto (SIP), o en el área de gestión empresarial. Su valor se fija de la forma siguiente:
  - S para estrategia y compromiso;
  - I para gestión del ciclo de vida de la infraestructura;
  - P para gestión del ciclo de vida del producto;
  - O para soporte y preparación para las operaciones;
  - F para cumplimentación;
  - A para garantía;
  - B para facturación;
  - E para gestión empresarial.

Obsérvese que para procesos que abarquen más de un proceso vertical, se utiliza la combinación de letras que representan dichos procesos verticales (por ejemplo, "gestión de las interfaces con el cliente" utiliza FAB).

- c: dígito que representa un proceso de nivel 1;
- d: dígito que representa un proceso de nivel 2;
- e: dígito que representa un proceso de nivel 3.

Las cláusulas siguientes de esta Recomendación se han numerado de forma que se ayude a localizar cada uno de los procesos.

## 6 Introducción

En la Rec. UIT-T M.3050.1, se describe el marco de procesos de negocio eTOM en su conjunto. Además, se hacen breves descripciones de las agrupaciones de procesos de nivel 1 del marco de procesos de negocio eTOM. En esta Recomendación se proporcionan las descomposiciones y descripciones de nivel 2 de cada una de dichas agrupaciones de procesos de alto nivel. Cada agrupación de procesos de nivel 1 horizontal y vertical se muestra junto con sus procesos de nivel 2 constituyentes, facilitándose breves descripciones de los procesos de nivel 2 de cada una de las áreas de procesos principales: operaciones (OPS); estrategia, infraestructura y productos (SIP, *strategy, infrastructure and product*); y gestión empresarial.

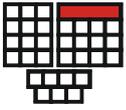
Esta Recomendación se organiza utilizando las agrupaciones de procesos funcionales horizontales como categorización principal para las áreas de procesos SIP y OPS. Las agrupaciones de procesos de gestión empresarial se consideran individualmente.

Además, se proporcionan descomposiciones y descripciones de nivel 3 de los procesos de nivel 2 en el área de operaciones (OPS) de eTOM. Los procesos que se han descompuesto son los de las áreas de proceso de nivel 1 de gestión de las relaciones con cliente (CRM, *customer relationship management*), gestión y operación de servicios (SM&O, *service management and operations*), gestión y operación de recursos (RM&O, *resource management and operations*) y gestión de relaciones con suministradores/asociados (S/PRM, *supplier/partner relationship management*).

En la versión 3.6 de eTOM, se propuso una estructura preliminar para la agrupación de procesos extremo a extremo vertical soporte y preparación para las operaciones (OSR, *operations support & readiness*) del área de procesos de operaciones, redistribuyéndose varios procesos OSR en el área de gestión empresarial. En esta versión, tras análisis y comentarios adicionales, se han revisado y reorganizado los procesos del área de gestión empresarial y del área de estrategia, infraestructura y productos (SIP).

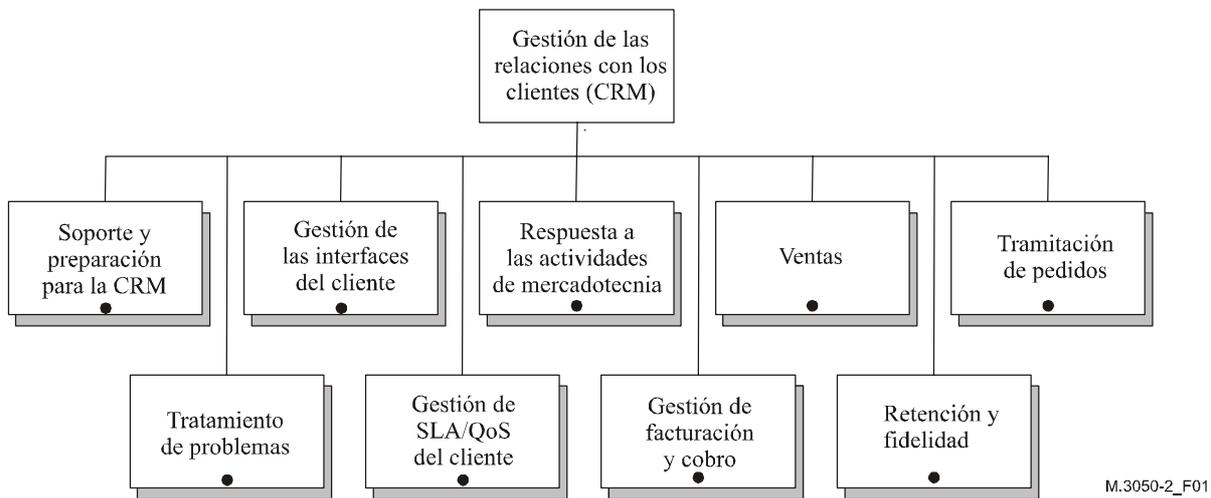
## 7 Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de operaciones

### 7.1 Procesos de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)



**Gestión de las relaciones con los clientes (CRM):** Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa del conocimiento de un aspecto tan importante como son las necesidades de los clientes, e incluye todas las funcionalidades necesarias para la adquisición, mejora y retención de la relación con el cliente. Se trata de dar soporte y servicio al cliente, ya sea mediante atención directa en el comercio, por teléfono, vía web o en el curso de actividades su campo. También incluye la gestión de la retención del cliente, la venta cruzada, la venta incremental y el mercadotecnia directo, todo ello con el objetivo de fomentar las ventas a clientes. La CRM también incluye la recopilación de información de clientes y su utilización para la personalización, diseño a medida e integración de la entrega del servicio al cliente, así como para identificar oportunidades que aumenten el valor de los clientes para la empresa.

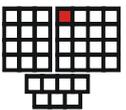
La CRM se aplica tanto a las interacciones con el cliente al por menor como a las interacciones al por mayor, tal como ocurre cuando una empresa vende a otra que actúa como "minorista".



M.3050-2\_F01

**Figura 1/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)**

#### 7.1.1 Soporte y preparación para la CRM (CRM – OSR)



Los procesos soporte y preparación para la CRM gestionan clases de productos, asegurando que se soportan todos los procesos CRM incluidos en la cumplimentación, garantía y facturación, y que puedan gestionarse rápida y eficientemente las interacciones con los clientes. Realizan el análisis de tendencias a largo plazo de las clases de productos a fin de establecer el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa para dichas clases de productos.

Estos procesos soportan la introducción operativa de nuevas clases de productos y de características y mejoras adicionales a las clases de productos existentes, siendo responsables de dirigir las pruebas y la aceptación de la preparación para las operaciones. Desarrollan los procedimientos para los procesos específicos de cumplimentación, garantía y facturación, así como para mantenerlos actualizados. Una vez superada con éxito la prueba, estos procesos aceptan las clases de productos nuevas o mejoradas y llevan a cabo su introducción completa para lograr una disponibilidad general.

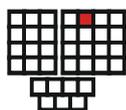
### 7.1.2 Gestión de las interfaces con el cliente (CRM – FAB)



Los procesos gestión de las interfaces del cliente son responsables de gestionar todas las interfaces entre la empresa y los clientes actuales y potenciales. Incluye la gestión de los contactos, la comprensión del motivo del contacto, dirigir los contactos de clientes a los procesos adecuados, terminar el contacto, gestionar las excepciones, analizar e informar del resultado de los contactos. Los contactos CRM pueden estar relacionados con uno o varios procesos de cumplimentación del servicio, garantía del servicio (gestión de la calidad del servicio y gestión de anomalías o problemas) y de facturación, en función de las consultas o contactos realizados por el cliente.

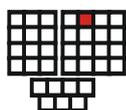
NOTA – Los trabajos en curso para soportar los procesos de las interacciones entre empresas (B2B) pueden generar cambios en los procesos involucrados o vinculados con dichas interacciones. En concreto, es previsible que se vean afectadas las agrupaciones de procesos de gestión de relaciones con los clientes (CRM), gestión y desarrollo de la cadena de suministro y la gestión de las relaciones con suministrador/asociado (S/PRM). Estos trabajos se analizan en la nota de aplicación específica GB921B, y cuando se detecte algún impacto en las descripciones o estructura de los procesos existentes, se reflejará de la forma más conveniente en una versión ulterior de eTOM.

### 7.1.3 Respuesta a las actividades de mercadotecnia (CRM – F)



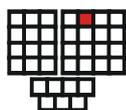
Los procesos respuesta a las actividades (o cumplimentación) de mercadotecnia son responsables de la distribución de elementos complementarios de mercadotecnia (tales como cupones, extras, muestras, juguetes, folletos publicitarios, etc.) directamente a los clientes y el posterior seguimiento de los resultados conseguidos. Estos procesos incluyen las actividades de gestión de las campañas, desde la recopilación de información del impacto o avances habidos, hasta la preparación de material escrito de apoyo y de las actividades de cumplimentación de productos, así como la transferencia a los procesos de venta de la información sobre los avances conseguidos.

### 7.1.4 Ventas (CRM – F)



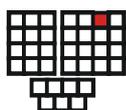
Los procesos de ventas son responsables de gestionar los potenciales clientes, de cualificarlos y educarlos, y de que los productos, servicios y capacidad de la empresa para la entrega se correspondan con las expectativas de los clientes. Estos procesos también gestionan la respuesta a las peticiones de oferta (RFP, *request for proposal*) de los clientes.

### 7.1.5 Tramitación de pedidos (CRM – F)



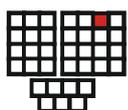
Los procesos de tramitación de pedidos son responsables de aceptar los pedidos y preparar la respuesta de la empresa. Se ocupan de determinar la viabilidad de los pedidos, de las autorizaciones de crédito, de realizar pedidos, del seguimiento y conocimiento de la situación del pedido, de proporcionar al cliente información actualizada de las actividades relacionadas con su pedido, así como de notificar al cliente la compleción de su pedido.

### 7.1.6 Tratamiento de problemas (CRM – A)



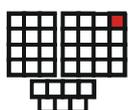
Los procesos de tratamiento de problemas son responsables de recibir informes de anomalías de los clientes, resolverlos de forma satisfactoria y proporcionar al cliente información coherente sobre la situación de la reparación y de la actividad destinada al restablecimiento del servicio. También son responsables del contacto y soporte al cliente en relación con problemas que afecten al servicio, y que hayan sido detectados por los recursos o como consecuencia del análisis, informando proactivamente al cliente y resolviendo los problemas específicos de forma satisfactoria para éste.

### 7.1.7 Gestión de los acuerdos de nivel de servicio/calidad del servicio (SLA/QoS) del cliente (CRM – A)



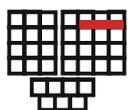
Los procesos gestión de los acuerdos de nivel de servicio/calidad del servicio (SLA/QoS) del cliente abarcan la supervisión, gestión e información de la calidad de servicio (QoS, *quality of service*) entregada frente a la comprometida contractualmente, tal como se define en las descripciones de servicios de la empresa, en los contratos con los clientes o en el catálogo de productos. También incluye los valores de desempeño de la empresa y de sus productos y servicios en relación con los acuerdos de nivel de servicio (SLA, *service level agreements*) para ejemplares concretos de productos y otros documentos relacionados con los servicios prestados. Se incluyen parámetros operacionales, tales como desempeño y disponibilidad de los recursos, pero también el desempeño en términos de parámetros contractuales o regulatorios, como por ejemplo, el % de compleción en tiempo de los pedidos, los compromisos de tiempo de reparación y los valores de desempeño del contacto con el cliente. La no conformidad con los niveles establecidos contractualmente en los SLA puede dar lugar a ajustes en la facturación, que se realizan mediante el proceso gestión de facturación y cobro.

### 7.1.8 Gestión de facturación y cobro (CRM – B)



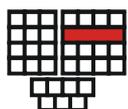
Los procesos de gestión de facturación y cobro abarcan la creación y el mantenimiento de cuentas de facturación de clientes, el envío de facturas a clientes, el procesamiento de sus pagos, la ejecución del cobro, la supervisión de la cuenta de resultados y el tratamiento de excepciones en la facturación y pago de clientes notificados por los sistemas o generados por los propios clientes. Estos procesos son responsables de garantizar que se facturan y cobran los ingresos de la empresa.

### 7.1.9 Retención y fidelidad (CRM – FAB)



Los procesos de retención y fidelidad se ocupan de todas las funcionalidades relacionadas con la retención de los clientes ya adquiridos y con la utilización de esquemas de fidelidad de clientes. Deben conseguir un conocimiento completo de las necesidades del cliente, determinar oportunidades y riesgos ante determinados clientes, etc. Estos procesos recopilan y analizan los datos de toda la empresas y los obtenidos fruto del contacto con el cliente.

## 7.2 Procesos de gestión y operación de servicios (SM&O)

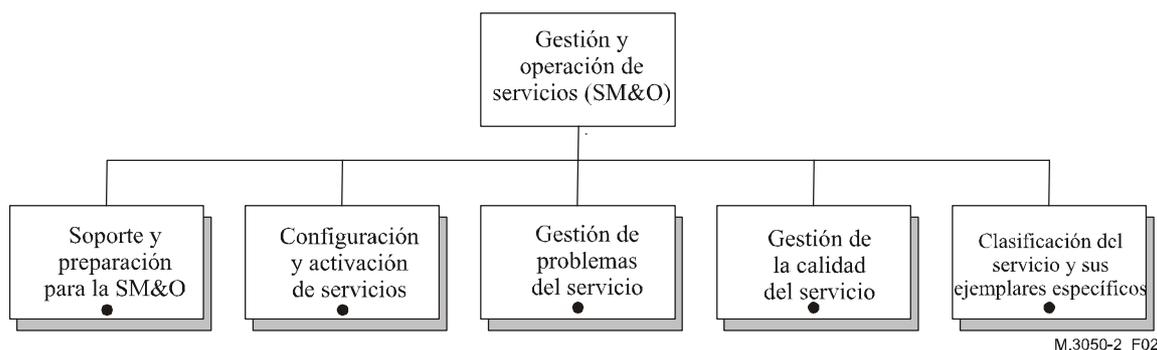


**Gestión y operación de servicios (SM&O):** Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se centra en el conocimiento de los servicios (acceso, conectividad, contenidos, etc.) e incluye todas las funcionalidades necesarias para la gestión y operación de servicios de comunicación e información requeridos por los clientes u ofertados a los mismos. El foco está en la entrega del servicio y en su gestión, en contraposición a la gestión de la red y la tecnología de la información subyacente. Algunas de las funciones implican la planificación de capacidad de servicio a corto plazo para un ejemplar de servicio, la aplicación de un diseño de servicio a clientes específicos o la gestión de iniciativas de mejora del servicio. Estas funciones están estrechamente ligadas a la experiencia del día a día del cliente.

Los procesos de esta agrupación de procesos funcionales horizontales son responsables de cumplir, como mínimo, objetivos de calidad de servicio, incluyendo valores de desempeño del proceso, de satisfacción del cliente para un determinado nivel de servicio y de coste de los servicios.

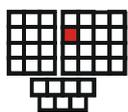
El marco eTOM diferencia las operaciones y soporte diarias de lo que es la planificación y desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la

era del negocio electrónico.



**Figura 2/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión y operación de servicios**

### 7.2.1 Soporte y preparación para la gestión y operación de servicios (SM&O – OSR)

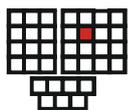


Los procesos de soporte y preparación para la gestión y operación de servicios (SM&O) gestionan clases de servicios, garantizando que esté disponible la capacidad de servicio adecuada para soportar los procesos de cumplimentación, garantía y facturación en la gestión y materialización concreta de ejemplares de servicios. Ello incluye, aunque no exclusivamente, lo siguiente:

- Gestionar el inventario de servicios.
- Aplicar reglas de capacidad de servicio de los procesos de gestión del ciclo de vida de la infraestructura.
- Analizar la disponibilidad y la calidad que se consigue a lo largo del tiempo en relación con clases de servicio, incluyendo el análisis de tendencias y previsiones.
- Reclamar un equilibrio para mantener la capacidad y la calidad del servicio.
- Mantener información sobre la clasificación y la tarificación de clases de servicios.

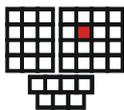
Estos procesos soportan la introducción operativa de nuevas clases de productos y de características y mejoras adicionales de las clases de productos existentes, siendo responsables de dirigir las pruebas y la aceptación de la preparación para las operaciones. Desarrollan los procedimientos para los procesos específicos de cumplimentación, garantía y facturación así como para mantenerlos actualizados. Una vez superada con éxito la prueba, estos procesos aceptan la clase de servicio nueva o mejorada y llevan a cabo su introducción completa para lograr una disponibilidad generalizada.

### 7.2.2 Configuración y activación del servicio (SM&O – F)



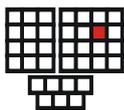
Los procesos de configuración y activación del servicio abarcan la instalación y configuración del servicio al cliente, incluyendo la instalación de equipos en los locales del cliente. También soportan la reconfiguración del servicio (ya sea consecuencia de la demanda de los clientes o por la resolución de problemas) tras la instalación inicial del mismo. Ello puede incluir modificar la capacidad y reconfigurarla en respuesta a peticiones de otros proveedores.

### 7.2.3 Gestión de problemas del servicio (SM&O – A)



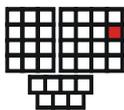
El objetivo de los procesos de gestión de problemas del servicio es responder de forma inmediata a los problemas o averías a nivel de servicio que afecten a los clientes para minimizar su efecto en los mismos, invocando el restablecimiento del servicio o proporcionando un servicio alternativo a la mayor brevedad posible. Abarcan la notificación de problemas, la realización de reparaciones temporales o de alternativas, el aislamiento de la causa origen o raíz del problema y, finalmente, la recuperación íntegra de la funcionalidad del servicio y la provisión de información para mejoras futuras.

### 7.2.4 Gestión de la calidad del servicio (SM&O – A)



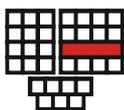
El objetivo de los procesos de gestión de la calidad del servicio abarca la supervisión, análisis y control del nivel de desempeño del servicio percibido por los clientes. Estos procesos son responsables de restablecer a la mayor brevedad posible el nivel de desempeño del servicio al establecido en el acuerdo de nivel de servicio (SLA) u otras descripciones de Indicadores clave de calidad (KQI).

### 7.2.5 Clasificación del servicio y sus ejemplares específicos (SM&O – B)



Los procesos de clasificación del servicio y sus ejemplares específicos gestionan eventos de servicio estableciendo correlaciones entre ellos, y dándoles el formato adecuado. Estos procesos incluyen la clasificación del nivel de servicio de la información sobre utilización. También forman parte de estos procesos las investigaciones sobre los problemas que se han producido en eventos de facturación relacionados con el servicio. Estos procesos proporcionan a otras áreas de proceso información sobre eventos relacionados con el cliente o con el servicio. Ello incluye informes sobre eventos no facturables y eventos facturados en exceso, así como un análisis de los registros de eventos para la identificación del fraude y prevención de futuras ocurrencias del mismo.

## 7.3 Procesos de gestión y operación de recursos (RM&O)



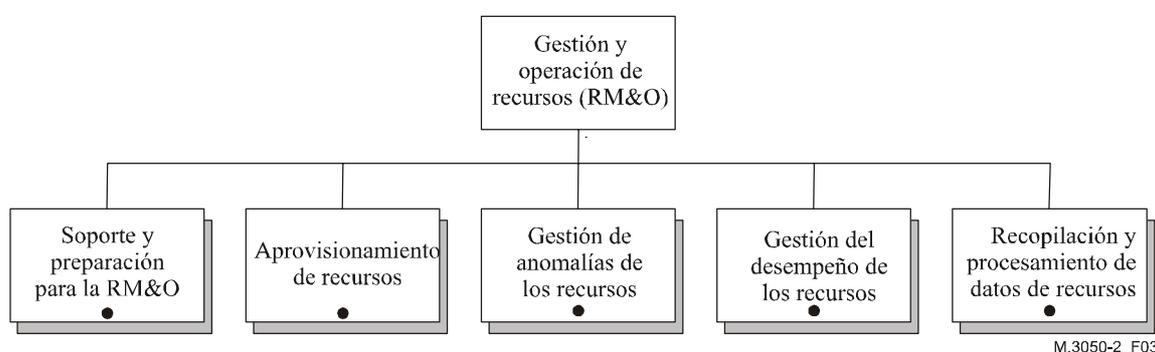
**Gestión y operación de recursos (RM&O):** Esta agrupación de procesos funcionales horizontal mantiene el conocimiento de los recursos (aplicaciones, equipos informáticos e infraestructuras de red) y es responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo, redes, sistemas de IT, servidores, encaminadores, etc.) utilizados para la entrega y el soporte de los servicios requeridos por los clientes u ofrecidos a los clientes. También incluye todas las funcionalidades responsables de la gestión de dichos tipos de recursos (elementos de red, equipos informáticos, servidores, etc.) utilizados en la empresa. Estos procesos son responsables de garantizar que la red y la infraestructura de tecnologías de la información soporten la provisión extremo a extremo de los servicios requeridos. El objetivo de estos procesos es garantizar que la infraestructura funciona sin discontinuidades, es accesible a los servicios y a los empleados, disfruta de un mantenimiento adecuado y tiene capacidad de respuesta, ya sea directa o indirectamente, ante las necesidades de los servicios, clientes y empleados. La RM&O tiene también la función básica de recopilar información sobre los recursos (por ejemplo, los elementos de red y/o los sistemas de gestión de elementos), y posteriormente integrarla, establecer correlaciones y, en muchos casos, resumir los datos para trasladar a los sistemas de gestión de servicios la información relevante, o bien, tomar alguna acción en el recurso adecuado.

En un mundo dominado por el negocio electrónico, la gestión de las aplicaciones y de los equipos informáticos es tan importante como la gestión de los recursos de red. Además, cada vez es más necesario que los recursos de red, los equipos informáticos y

las aplicaciones sean gestionados de forma conjunta e integrada. Para dar respuesta a estas necesidades, el marco eTOM incluye la agrupación de procesos de gestión y operación de recursos (junto a la correspondiente agrupación de gestión y operación de recursos en el área SIP), a fin de proporcionar la gestión integrada de los tres conjuntos de recursos mencionados, es decir, aplicaciones, equipos informáticos y red. Estas áreas también abarcan procesos que participan en la gestión de elementos de red tradicional, puesto que dichos procesos son componentes críticos de cualquier proceso de gestión de recursos, en contraposición con lo que sería una capa de procesos separada.

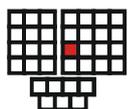
Por tanto, los procesos RM&O gestionan toda la red y subredes del proveedor de servicios, así como su infraestructura de tecnologías de la información.

El marco eTOM diferencia las operaciones y el soporte diario de lo que es la planificación y el desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la era del negocio electrónico.



**Figura 3/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión y operación de recursos**

### 7.3.1 Soporte y preparación para la gestión y operación de recursos (RM&O – OSR)



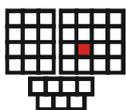
Los procesos de soporte y preparación para la RM&O (*RM&O*) gestionan clases de recursos, garantizando que los recursos adecuados de aplicaciones, equipos informáticos y de red están disponibles y preparados para soportar los procesos de cumplimentación, garantía y facturación en la gestión y materialización concreta de ejemplares de recursos. Ello incluye, aunque no exclusivamente lo siguiente:

- Gestionar la base de conocimientos de los recursos.
- Configurar los recursos y el aprovisionamiento de recursos lógicos para soportar clases de servicio específicas.
- Analizar la disponibilidad y el desempeño de los recursos o de grupos de recursos a lo largo del tiempo, incluyendo el análisis de tendencias y previsiones.
- Reclamar un equilibrio para mantener la capacidad y desempeño de los recursos.
- Llevar a cabo iniciativas de mantenimiento y reparación.

Estos procesos soportan la introducción operativa de nuevas clases de recursos y la mejora de las existentes, siendo responsables de dirigir las pruebas y la aceptación de la preparación para las operaciones. Desarrollan los procedimientos para los procesos específicos de cumplimentación, garantía y facturación, así como para mantenerlos actualizados. Una vez superada con éxito la prueba, estos procesos aceptan la clase de recurso nueva o mejorada y llevan a cabo su introducción completa para lograr una

disponibilidad generalizada.

### 7.3.2 Aprovisionamiento de recursos (RM&O – F)

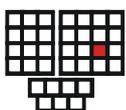


Los procesos de aprovisionamiento de recursos abarcan la asignación y configuración de recursos a ejemplares de servicio al cliente individuales a fin de cumplir los requisitos del servicio. Ello incluye la activación y la prueba para asegurar el desempeño esperado del servicio.

Las responsabilidades de los procesos de aprovisionamiento de recursos incluyen, aunque no exclusivamente, lo siguiente:

- Verificar si están disponibles los recursos adecuados como parte de las comprobaciones de viabilidad del prepedido.
- Asignar los recursos adecuados para soportar el ejemplar de servicio al cliente.
- Reservar los recursos (si son necesarios en función de la reglas de negocio) durante un periodo dado de tiempo hasta que el cliente confirme el pedido.
- Eventualmente, entregar el recurso físico en la central o en los locales del cliente.
- Configurar y activar los recursos físicos y/o lógicos según convenga.
- Probar el recurso para asegurar que funciona correctamente y cumple los requisitos señalados por los Indicadores clave de calidad.
- Actualizar la base de datos del inventario de recursos para reflejar que el recurso se está utilizando para un cliente concreto.

### 7.3.3 Gestión de anomalías de los recursos (RM&O – A)



Los procesos de gestión de anomalías de los recursos son responsables de la gestión de anomalías en los recursos asignados. Los objetivos de estos procesos son informar de averías en los recursos, aislar las causas raíces de las misma y actuar para resolverlas.

Las responsabilidades de los procesos de gestión de anomalías de los recursos incluyen, aunque no exclusivamente, lo siguiente:

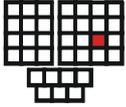
- Detectar, analizar e informar de eventos de fallos de los recursos.
- Análisis para la localización de las averías.
- Corrección de las averías de los recursos.
- Informar de las anomalías de los recursos, entre otros, a los procesos de gestión de problemas del servicio.
- Administración de las anomalías de los recursos para asegurar que las actividades de reparación se asignan y se siguen eficientemente.

Por un lado, las anomalías del recurso están relacionadas con problemas del servicio y, por ende, con el dominio del cliente. Por otro lado, están relacionadas con fallos del recurso causadas por averías del mismo.

Los procesos de gestión de anomalías de los recursos trabajan con eventos de fallos recibidos del proceso de recopilación y procesamiento de datos de recursos, con notificaciones de problemas de calidad de los recursos recibidas de gestión del desempeño de los recursos, y con notificaciones de potenciales fallos de los recursos recibidas de soporte de anomalías de los recursos.

Los procesos de gestión de anomalías de los recursos realizan el análisis, deciden las acciones/respuestas adecuadas y las llevan a cabo. No obstante, dichas actividades deben interaccionar con los procesos de gestión de problemas de los servicios, ya que éstos últimos visualizan el impacto sobre el servicio.

### 7.3.4 Gestión del desempeño de los recursos (RM&O – A)



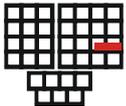
Los procesos de gestión del desempeño de los recursos abarcan la supervisión, análisis, control y notificación del desempeño de los recursos. Trabajan con información básica recibida de los procesos de recopilación y procesamiento de datos de recursos.

Si el análisis identifica un problema de calidad del recurso, se pasa información al proceso de gestión de anomalías de los recursos y/o al de gestión de la calidad de servicio. Estos procesos son responsables de decidir las acciones/respuestas adecuadas y de llevarlas a cabo. Ello puede incluir peticiones a los procesos de gestión del desempeño de los recursos para que instalen controles que optimicen dicho desempeño.

Los procesos de gestión del desempeño de los recursos realizan el seguimiento de los problema de desempeño de los recursos para garantizar que se restablece el nivel de desempeño requerido para soportar los servicios.

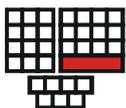
En función de la clase de recursos de que se trate, los procesos de gestión del desempeño de los recursos pueden enviar un mensaje de terminación al proceso de gestión de anomalías de los recursos una vez que se haya eliminado el problema de desempeño del recurso.

### 7.3.5 Recopilación y procesamiento de datos de los recursos (RM&O – AB)



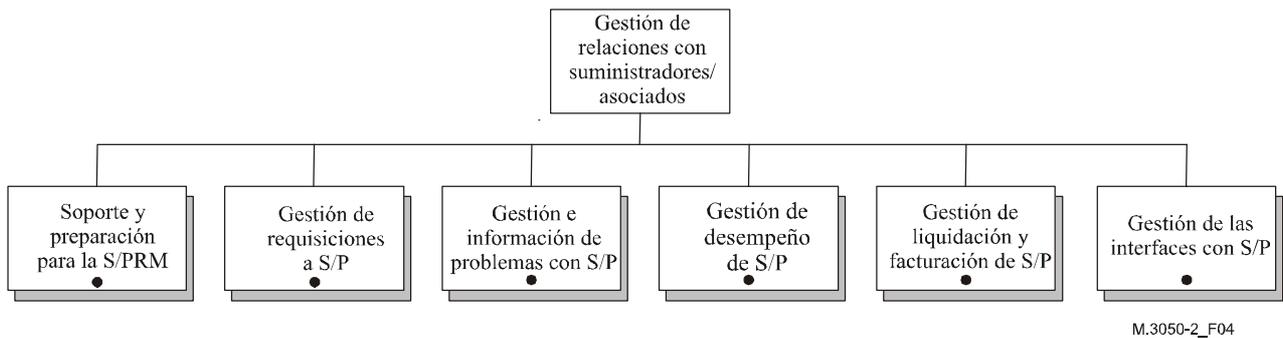
Los procesos de recopilación y procesamiento de datos de los recursos interactúan con los recursos para recopilar eventos de utilización de la red y las tecnologías de la información, así como información sobre el desempeño para su distribución a otros procesos en la empresa. Sus responsabilidades también incluyen el procesamiento de datos mediante actividades tales como el filtrado, agregación, formateado y correlación de la información recopilada antes de su presentación a otros procesos. Los procesos clientes de esta información realizan actividades de información sobre utilización y de facturación, así como el análisis de averías y del desempeño de los recursos y servicios. Ello incluye la gestión del desempeño de los recursos, la gestión de la calidad de servicio y la clasificación del servicio y sus ejemplares específicos.

## 7.4 Procesos de gestión de relaciones con suministradores/asociados (S/PRM)



**Gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/PRM):** Esta agrupación de procesos funcionales horizontal soporta los procesos operacionales principales, tanto los procesos de cliente relativos a la cumplimentación, garantía y facturación de ejemplares, como los procesos funcionales de operaciones. Los procesos gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/PRM) deben alinearse estrechamente con los procesos gestión de las relaciones con los clientes del correspondiente suministrador o asociado. La inclusión de diferentes procesos de gestión de relaciones con suministradores/asociados en el marco eTOM, permite disponer de una interfaz directa con los procesos adecuados de ciclo de vida y las operaciones extremo a extremo de clientes pertinentes, o con los procesos funcionales con suministradores y/o asociados. Los procesos incluyen la publicación de peticiones de ofertas (RFP) como parte del proceso de compra, la realización de pedidos y su seguimiento hasta la entrega, la mediación en requisiciones a fin de garantizar la conformidad con procesos externos, el tratamiento de problemas, la validación de facturas y la autorización de pagos, así como la gestión de la calidad de suministradores y asociados.

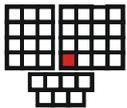
Es importante señalar que cuando la empresa vende sus productos a un asociado o suministrador, lo hace a través de los procesos CRM de la empresa, que en tales casos actúan en nombre del suministrador o de la empresa. Los procesos del suministrador/asociado solo abarcan la compra de productos por parte de la empresa.



**Figura 4/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/P)**

NOTA – Los trabajos en curso sobre el soporte de procesos para las interacciones entre empresas (B2B) pueden dar lugar a algunos cambios en los procesos que participan, o que están vinculados con dichas interacciones. En particular, es probable que se vean afectadas las agrupaciones de procesos de gestión de relaciones con los clientes (CRM), gestión y desarrollo de la cadena de suministro y gestión de relaciones con suministradores/asociados (S/PRM). Dichos trabajos se analizan en una nota de aplicación independiente, la GB921B, de forma que cuando se identifiquen impactos en las descripciones o en la estructura de procesos existentes, se reflejen en una versión futura de eTOM.

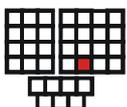
#### 7.4.1 Soporte y preparación para la gestión de las relaciones con S/P (S/PRM – OSR)



Los procesos de soporte y preparación para la gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/PRM) son responsables de garantizar que todas las facilidades necesarias para la interacción con suministradores y asociados están dispuestas y en funcionamiento. Además, estos procesos son responsables del análisis de la tendencia a largo plazo y de la resolución de problemas relacionados con dichas facilidades.

Estos procesos son también responsables de la introducción operativa de productos de suministradores/asociados (S/P) y de dirigir las pruebas y la aceptación de la preparación para las operaciones. Estos procesos desarrollan los procedimientos para los procesos específicos de cumplimentación, garantía y facturación, así como para mantenerlos actualizados. Una vez superada con éxito la prueba, estos procesos aceptan el producto nuevo o mejorado y llevan a cabo su introducción completa para lograr una disponibilidad generalizada.

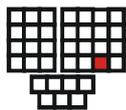
#### 7.4.2 Gestión de requisiciones a S/P (S/PRM – F)



Los procesos de gestión de requisiciones a suministradores/asociados (S/P) gestionan las requisiciones realizadas a suministradores/asociados para garantizar la entrega a tiempo y en condiciones correctas del producto o servicio solicitado por la empresa. Este proceso tienen interfaces con el proceso CRM tramitación de pedidos al suministrador.

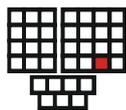
Cuando existen varios suministradores, estos procesos son responsables de realizar la selección entre los suministradores alternativos con los que existen relaciones. Se recibe una especificación del componente de servicio y el conjunto de suministradores analizados para seleccionar el que sea el más eficiente en costes (en un equilibrio entre coste y plazo).

### 7.4.3 Gestión e información de problemas con S/P (S/PRM – A)



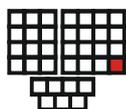
Los procesos de gestión e información de problemas con suministradores/asociados (S/P) gestionan los problemas derivados de las interacciones con suministradores/asociados (S/P), ya sean identificados por la empresa o notificados por suministradores. Los procesos generan informes o boletines de anomalías a las organizaciones de los suministradores/asociados de la cadena de valor hacen un seguimiento de los mismos, aseguran un restablecimiento y reparación correctos y en plazo. Los procesos de gestión e información de problemas con S/P tienen interfaces con el proceso CRM del suministrador tratamiento de problemas.

### 7.4.4 Gestión del desempeño de S/P (S/PRM – A)



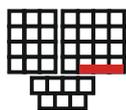
Los procesos de gestión del desempeño de suministradores/asociados (S/P) realizan el seguimiento, medición y elaboración de informes sobre el desempeño del suministrador o asociado, iniciando las acciones necesarias con éste para restablecer el nivel de desempeño exigido. Los procesos de gestión del desempeño de S/P tienen interfaces con el proceso CRM del suministrador de gestión de SLA/QoS del cliente.

### 7.4.5 Gestión de liquidación y facturación de S/P (S/PRM – B)



En una red de valor, y especialmente en el caso de proveedores de servicios, la gestión de la liquidación y facturación es compleja. En muchos casos, el coste del suministrador puede ser el coste individual más importante y una liquidación o facturación incorrecta puede marcar la diferencia entre beneficios y pérdidas. Los procesos de gestión de liquidación y facturación de S/P gestionan todas las liquidaciones y la facturación de la empresa, incluyendo la validación y verificación de facturas así como la autorización de su pago. Los procesos de gestión de liquidación y facturación de S/P tienen interfaces con el proceso CRM del suministrador gestión de facturación y cobro.

### 7.4.6 Gestión de las interfaces con S/P (S/PRM – FAB)



Los procesos gestión de las interfaces con S/P gestionan los contactos entre la empresa y los suministradores/asociados actuales o futuros en relación con productos o servicios. Se trata básicamente de procesos de gestión y seguimiento de contactos. Los procesos de gestión de las interfaces con S/P tienen interfaces con el proceso CRM gestión de las interfaces con el cliente.

## 8 Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de estrategia, infraestructura y producto

### 8.1 Procesos de mercadotecnia y gestión de la oferta (M&OM, *mercadotecnia & offer management*)

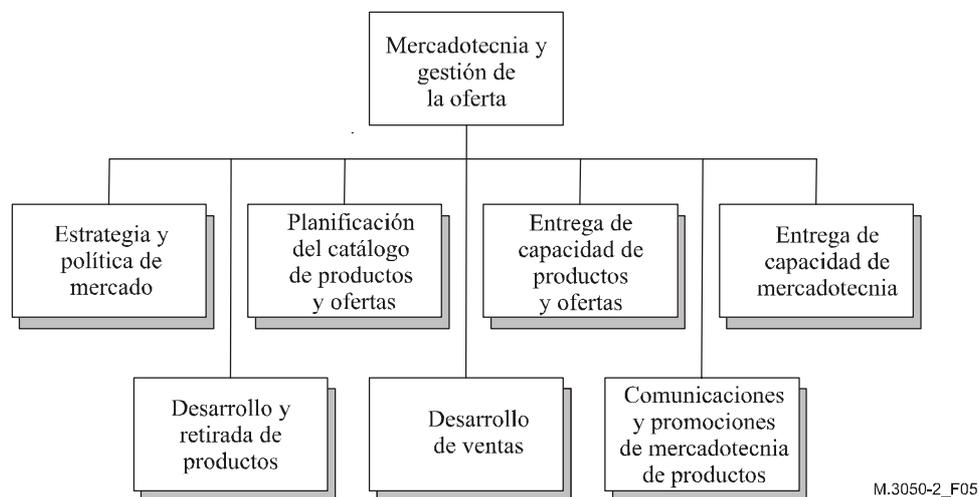
#### Identificador del proceso: 1.SIP.1



Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se centra en el conocimiento necesario para gestionar y desarrollar el núcleo del negocio de una empresa proveedora de servicios de información y comunicaciones. Ello incluye las funcionalidades necesarias para la definición de estrategias, desarrollo de nuevos productos, gestión de productos existentes e implementación de estrategias de mercadotecnia y de oferta adecuadas para los productos y servicios de información y comunicaciones.

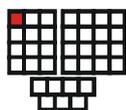
Los procesos de mercadotecnia y gestión de la oferta son bien conocidos, especialmente en el entorno más competitivo de negocio electrónico, en donde el ritmo de innovación y el reconocimiento de la marca son determinantes para lograr el éxito. Aunque la

mayoría de las empresas realizan estas actividades, éstas se combinan de distintas formas en función del tamaño de la empresa. Se trata de procesos habilitadores, pero también son procesos claves con la responsabilidad de que la empresa alcance compromisos relativos a ingresos, resultados globales de productos, mercados y canales. Estos procesos se ocupan de la creación de productos, mercados y canales; gestionan estrategias de mercados y productos, de establecimiento de precios, de ventas, de canales, de desarrollo de nuevos productos (y su retirada), de comunicaciones de mercadotecnia y de promociones.



**Figura 5/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de mercadotecnia y gestión de la oferta**

### 8.1.1 Estrategia y política de mercado (M&OM – SC)

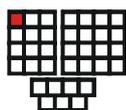


#### Identificador del proceso: 1.S.1.1

Descripción breve: Permite el desarrollo de una visión estratégica del mercado actual y objetivo de la empresa

Los procesos de estrategia y política de mercado permiten desarrollar una visión estratégica del mercado, actividades y metas actuales así como objetivos de la empresa. Se realiza el análisis y segmentación del mercado para determinar los mercados objetivo y a los que debe dirigirse la actividad de la empresa, junto con el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para cada segmento de mercado o conjunto de clientes objetivo. Se toman decisiones sobre los mercados en los que la empresa quiere o debe estar, y cómo planea su entrada o crecimiento en dichos mercados o segmentos de mercado. Para ello se utilizan múltiples entradas, incluyendo la Estrategia empresarial, la Investigación de mercados y el Análisis de mercados.

### 8.1.2 Planificación del catálogo de productos y ofertas (M&OM – SC)

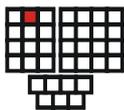


#### Identificador del proceso: 1.S.1.2

Descripción breve: Desarrolla estrategias de productos a nivel del catálogo.

Los procesos de planificación del catálogo de productos y ofertas permiten desarrollar estrategias de productos a nivel de catálogo. Se toman decisiones sobre qué tipo de productos la empresa quiere o debe ofrecer, y cómo prevé entrar y crecer en dichos sectores. Ello se hace sobre la base de múltiples factores: estrategia empresarial, investigación de mercados y análisis de mercados.

### 8.1.3 Entrega de capacidad de productos y ofertas (M&OM – ILM)

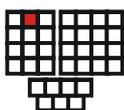


#### Identificador del proceso: 1.I.1.3

Descripción breve: Gestiona la entrega y elaboración de productos y ofertas, nuevas o modificadas, así como de capacidad de entrega de la empresa.

Sobre la base de la estrategia de productos de la empresa, los procesos entrega de capacidad de productos y ofertas gestionan la entrega y elaboración de productos y ofertas, nuevas o modificadas, así como de capacidad de provisión de una empresa. También gestiona los requisitos de la infraestructura, particularmente cuando las tecnologías, ámbito o tipo de infraestructuras es significativamente diferente a la hasta entonces empleada en la empresa, por ejemplo, cuando se introducen redes de telefonía móvil de tercera generación.

### 8.1.4 Entrega de capacidad de mercadotecnia (M&OM – ILM)

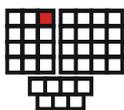


#### Identificador del proceso: 1.I.1.4

Descripción breve: Gestiona la entrega y la preparación de capacidades de mercado o capacidades relacionadas con el cliente, que pueden ser nuevas o modificadas.

Sobre la base de la estrategia de mercado de la empresa, los procesos de provisión de capacidad de mercadotecnia gestionan la entrega y preparación de capacidades de mercado (por ejemplo, canales en línea y canales de venta) o capacidades relacionadas con el cliente (capacidad de identificar, almacenar, manipular y recuperar, y posteriormente aplicar nuevos tipos de conocimientos sobre los clientes). Estas capacidades se crean y se entregan en línea como parte de la estrategia de mercado por ejemplo, una estrategia puede consistir en crear más canales en línea para permitir la autoadministración de los clientes.

### 8.1.5 Desarrollo y retirada de productos y ofertas (M&OM – PLM)

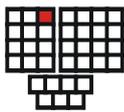


#### Identificador del proceso: 1.P.1.5

Descripción breve: Desarrolla y entrega nuevos productos o servicios, mejoras de productos o servicios así como nuevas funcionalidades listas para ser implementadas los procesos de operaciones.

Los procesos de desarrollo y retirada de productos y ofertas se ocupan del desarrollo y entrega de nuevos productos o servicios y de las mejoras realizadas a productos o servicios, así como nuevas funcionalidades incorporadas a los mismos, listas para ser implementadas por los procesos de operaciones. Además, gestionan la retirada del mercado de ofertas de productos. Los procesos de desarrollo y retirada de productos están orientados a proyectos (la gestión del día a día de la oferta de productos la realizan los procesos de operaciones). Las medidas claves de este proceso son cómo se amplía de forma efectiva el alcance de los productos y servicios de la empresa y cómo se reduce el plazo necesario para acceder al mercado de los nuevos productos, servicios o funcionalidades. Estos procesos también gestionan las principales mejoras y actualizaciones de productos y servicios. El seguimiento del desarrollo del plan de negocio y el nivel de compromiso del mismo, son elementos claves para este proceso, como también lo son la metodología de gestión de proyectos, con hitos de calidad bien definidos.

## 8.1.6 Desarrollo de ventas (M&OM – PLM)



### Identificador del proceso: 1.P.1.6

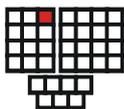
Descripción breve: Desarrolla el soporte a ventas y su respuesta ante productos y servicios nuevos y existentes, así como ante clientes actuales y potenciales.

Los procesos de desarrollo de ventas desarrollan el soporte a ventas y su respuesta ante productos y servicios nuevos y existentes, así como ante clientes existentes y potenciales Sales.

Los procesos de desarrollo de ventas desarrollan planes de compensación de productos, definen objetivos de ingresos de productos, desarrollan la formación para la venta, desarrollan una metodología prospectiva de identificación de clientes y procesos/métodos y procedimientos de venta para nuevos productos.

Además, los procesos de desarrollo de ventas definen los canales de venta de los productos de la empresa. Desarrollan o aseguran el desarrollo de la capacidad del canal para la venta y soporte de los productos, incluyendo la negociación para el canal específico, la definición o actualización de los procesos de gestión de cuentas y el desarrollo de la política de precios de cada canal específico, etc.

## 8.1.7 Comunicaciones y promociones de mercadotecnia de productos (M&OM – PLM)



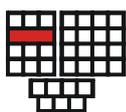
### Identificador del proceso: 1.P.1.7

Descripción breve: Desarrolla y gestiona las comunicaciones al mercado, a clientes actuales y potenciales.

Los procesos comunicaciones y promociones de mercadotecnia de productos se ocupan de la comunicación global con los clientes y mercados. Estos procesos desarrollan y gestionan las comunicaciones al mercado, a los clientes actuales y potenciales. La comunicación implica actualizar tanto el mensaje como los medios a través de los que éste se distribuye. Los procesos comunicaciones y promociones de mercadotecnia de productos desarrollan un mensaje y gestionan que éste llegue a través de una inserción en factura, una comunicación telefónica con el cliente, un anuncio en una revista o cualquier otro mecanismo que sea adecuado. También desarrollan y gestionan interfaces con la prensa y los medios, por ejemplo, se programan entrevistas en los medios, se gestiona un calendario editorial para planificar los lanzamientos, etc.

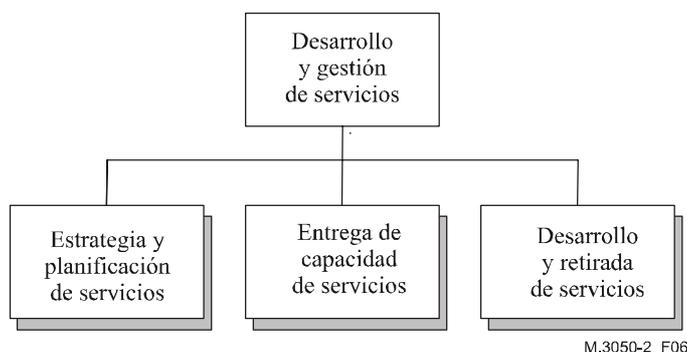
Por otro lado, la promoción de mercadotecnia de productos consiste en el desarrollo de promociones específicas para la venta de productos, retención de clientes y atracción de nuevos clientes. Desarrollan campañas promocionales y de publicidad para llegar al mercado, clientes y canales. Desarrollan las campañas y otros aspectos colaterales, tales como correo directo, anuncios en periódicos, etc. Asimismo, trabajan conjuntamente con los restantes procesos de mercadotecnia, ventas y ofertas, gestión de marca, investigación de mercado y gestión de publicidad para diseñar promociones de mercadotecnia y anuncios, decidir la participación y presencia en ferias, soportar la introducción de productos, etc. Los procesos de promoción de mercadotecnia de productos tienen interfaces con los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para la ejecución de la campaña. Un aspecto clave de estos procesos es el posicionamiento del producto en el mercado, especialmente frente a los productos de la competencia.

## 8.2 Procesos de desarrollo y gestión de servicios (SD&M, *service development & management*)



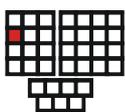
### Identificador del proceso: 1.SIP.2

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de la planificación, desarrollo y entrega de servicios al dominio de operaciones. Incluye los procesos necesarios para la definición de estrategias de creación y diseño de servicios, gestión de los servicios existentes y garantía de que existen capacidades para satisfacer demandas de servicio futuras.



**Figura 6/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de la gestión y desarrollo de servicios**

### 8.2.1 Estrategia y planificación de servicios (SD&M – SC)



#### Identificador del proceso: 1.S.2.1

Descripción breve: Permite el desarrollo de una visión estratégica y un plan de negocio plurianual para los servicios de la empresa y las diversas orientaciones de los servicios, así como para las partes que suministrarán los servicios requeridos.

Los procesos de estrategia y planificación de servicios permiten el desarrollo de una visión estratégica y un plan de negocio plurianual para los servicios de la empresa y las orientaciones de los servicios, así como para los suministradores de los servicios requeridos. Mediante investigación y análisis se determinan los objetivos de servicio y las estrategias para alcanzar dichos objetivos. La investigación puede realizarse externamente o desarrollarse internamente con programas y actividades de investigación propios o apoyándose en otros tipos de conocimientos internos. Un aspecto esencial para la estrategia de servicios es función del mercado en que se desenvuelve la empresa y de la estrategia y previsiones de la cartera de productos. La ampliación de las capacidades de servicio existentes y la identificación de nuevas capacidades de servicio requeridas constituye un área de especial interés.

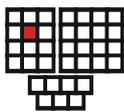
Estos procesos elaboran planes plurianuales de servicios para soportar productos y ofertas que incluyen previsiones de volúmenes, la negociación de los niveles de recursos requeridos, la mejora de la gestión y el desarrollo de servicios, así como un nivel de compromiso de la cadena de suministro y la aprobación ejecutiva de los planes.

La previsión de la demanda de servicios y la captura de nuevas oportunidades son esenciales para garantizar que la empresa pueda implementar los servicios derivados de las necesidades futuras de clientes actuales y potenciales.

Estos procesos definen las normas de servicios deseadas, las nuevas capacidades clave de servicios requeridas, los niveles y enfoques para soportar los servicios requeridos, los elementos de diseño de los servicios a desarrollar, así como parámetros y objetivos

de coste de los servicios. Estos procesos definen también las políticas relativas a los servicios técnicos y su implementación.

### 8.2.2 Entrega de capacidad de servicio (SD&M – ILM)



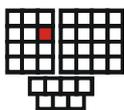
#### Identificador del proceso: 1.I.2.2

Descripción breve: Planifica y entrega las capacidades necesarias para realizar modificaciones en el servicio.

Los procesos de entrega de capacidad de servicio planifican y entregan las capacidades necesarias para realizar modificaciones en el servicio, de acuerdo con las necesidades. Ello implica integrar la capacidad de la propia empresa y la de un suministrador/asociado.

La previsión de la demanda de servicios y la captura de nuevas oportunidades son factores esenciales para garantizar que la empresa puede implementar los servicios derivados de las necesidades futuras de sus clientes actuales y potenciales.

### 8.2.3 Desarrollo y retirada de servicios (SD&M – PLM)

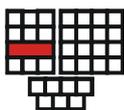


#### Identificador del proceso: 1.P.2.3

Descripción breve: Desarrolla y entrega tipos de servicios nuevos o mejorados.

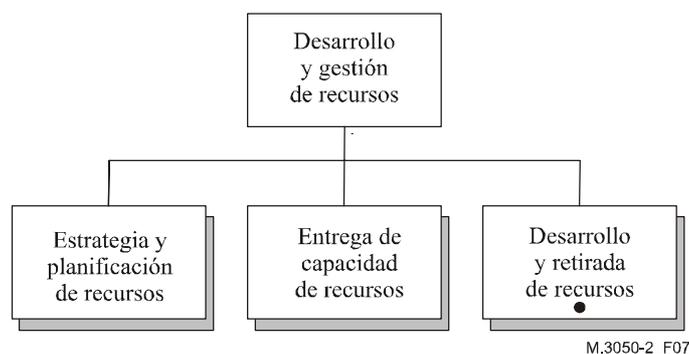
Los procesos de desarrollo y retirada del servicio están orientados a proyectos en el sentido de que desarrollan y entregan tipos de servicios nuevos o mejorados. Estos procesos incluyen la implementación de procesos y procedimientos, así como cambios en los sistemas y en la documentación del cliente. También realizan el despliegue y las pruebas del nuevo tipo de servicio, la gestión de la capacidad y la determinación de los costes del servicio. Además, gestionan la retirada de servicios que la empresa deja de ofrecer a los clientes. Aseguran la capacidad de entrega de tipos de servicios de la empresa de acuerdo con los requisitos existentes.

### 8.3 Procesos de desarrollo y gestión de recursos (RD&M, *resource development & management*)



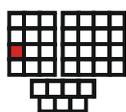
#### Identificador del proceso: 1.SIP.3

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de la planificación, desarrollo y entrega de recursos necesarios para soportar servicios y productos en el dominio de las operaciones. Incluye los procesos necesarios para la definición de estrategias para el desarrollo de la red y de otros recursos físicos y no físicos, la introducción de nuevas tecnologías y el interfuncionamiento con las existentes, gestionando los recursos disponibles y asegurando que las capacidades están dispuestas para satisfacer demandas de servicio futuras.



**Figura 7/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de desarrollo y gestión de recursos**

### 8.3.1 Estrategia y planificación de recursos (RD&M – SC)



#### Identificador del proceso: 1.S.3.1

Descripción breve: Desarrolla estrategias de recursos, políticas y planes para la empresa, sobre la base de la orientación que a largo plazo siga el negocio, el mercado y los productos y servicios de la empresa.

Los procesos de estrategia y planificación de recursos desarrollan estrategias sobre recursos, políticas y planes de la empresa tomado como referencia la orientación a largo plazo del negocio, el mercado y los productos y servicios de la propia empresa. Estos procesos conocen las capacidades de la infraestructura de la empresa, incorporan a dicha infraestructura los requisitos del mercado, la estrategia de productos y servicios de la empresa, gestionan las capacidades de los suministradores y asociados para el desarrollo y entrega de nuevas capacidades de recursos y definen cómo puede desplegarse infraestructura nueva o mejorada.

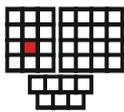
Mediante investigación y análisis se determinan los objetivos relativos a recursos, así como las estrategias para alcanzar los objetivos definidos. La investigación puede realizarse utilizando recursos externos del mercado, suministradores y asociados, o desarrollarse internamente mediante programas y actividades de investigación, o aprovechando otros tipos de conocimientos internos. Un factor clave para la estrategia de recursos es el mercado en que se desenvuelve la empresa, así como la estrategia y previsiones del catálogo de productos y servicios. La ampliación de las capacidades de servicio existentes y la identificación de las nuevas capacidades de servicio requeridas constituye un área de especial interés.

Estos procesos producen planes plurianuales de recursos para soportar servicios, productos y ofertas, que incluyen previsiones de volúmenes, la negociación de los niveles de recursos requeridos, la mejora de la gestión y el desarrollo de recursos, así como un nivel de compromiso de la cadena de suministro y la aprobación ejecutiva de los planes.

La previsión de la demanda de recursos y la captura de nuevas oportunidades son esenciales para garantizar que la empresa pueda construir e implementar los recursos derivados de las necesidades futuras de sus clientes actuales y potenciales.

Estos procesos definen las normas de implementación de recursos deseadas, las nuevas capacidades clave de recursos requeridas, los niveles y enfoques para soportar los recursos requeridos, los elementos de diseño de los recursos a desarrollar, así como parámetros y objetivos de coste de los recursos. Estos procesos definen también las políticas relativas a los recursos técnicos y su implementación.

### 8.3.2 Entrega de capacidad de recursos (RD&M – ILM)



#### Identificador del proceso: 1.I.3.2

Descripción breve: Utiliza la definición o requisitos de capacidad para desplegar tecnologías nuevas y/o mejoradas y los recursos asociados.

Los procesos de entrega de capacidad de recursos utilizan la definición o requisitos de capacidad para desplegar tecnologías nuevas y/o mejoradas y los recursos asociados.

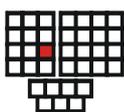
El objetivo de estos procesos es asegurar que los recursos de red, aplicaciones y equipos informáticos se despliegan de acuerdo con los planes establecidos por los procesos de desarrollo de recursos. Proporcionan las capacidades de recursos físicos necesarios para las operaciones en curso, para la salud a largo plazo de la empresa y para garantizar la base sobre la que se construirán todos los recursos y servicios.

Las responsabilidades de los procesos de entrega de capacidad de recursos incluyen, aunque no exclusivamente, lo siguiente:

- Planificar la logística de suministro de recursos (almacenamiento, transporte, etc.).
- Planificar la instalación de recursos.
- Contratar y dirigir la construcción de recursos cuando sea necesario.
- Verificar la instalación del recurso.
- Traspasar la capacidad de recursos a operaciones mediante interacciones con el proceso de gestión de configuración de clase de recurso.

Las configuraciones de red lógicas (tales como la integración de elementos de recursos) son tan importantes para los recursos de red como los aspectos físicos. Todos los aspectos deben planificarse y ser tenidos en cuenta en el diseño e implementación de la red, incluida la infraestructura propiedad de la empresa y de suministradores/asociados, así como otros recursos físicos y elementos lógicos.

### 8.3.3 Desarrollo y retirada de recursos (RD&M – PLM)



#### Identificador del proceso: 1.P.3.3

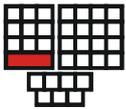
Descripción breve: Desarrolla nuevas tecnologías o mejora las existentes y los tipos de recursos asociados, de forma que existan nuevos productos que estén disponibles para su venta a los clientes.

Los procesos de desarrollo y retirada de recursos desarrollan tecnologías nuevas o mejoradas y los tipos de recursos asociados, de forma que existan nuevos productos que estén disponibles para su venta a clientes. Utilizan la definición o requisitos de capacidad establecidos por el proceso estrategia y planificación de recursos. También deciden si se adquieren recursos del exterior, teniendo en cuenta la política global al respecto. Estos procesos también retiran o suprimen tecnologías y tipos de recursos asociados cuando ya no son necesarios para la empresa.

Los tipos de recursos pueden ser construidos o en algunos casos alquilados de otros proveedores de servicios (SP) o de suministradores. Para asegurar que se utiliza la solución más eficiente y eficaz, resulta de capital importancia, tanto en caso de construcción como de alquiler, las negociaciones sobre los acuerdos de nivel de servicio con suministradores o asociados.

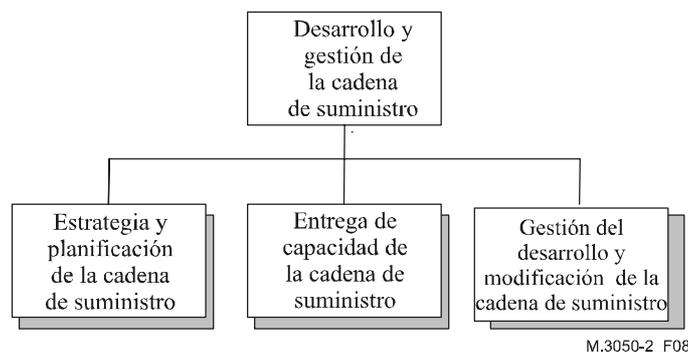
Estos procesos interactúan intensamente con los procesos de desarrollo de productos y de la cadena de suministro.

## 8.4 Procesos de desarrollo y gestión de la cadena de suministro (SCD&M, *supply chain development & management*)



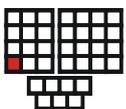
### Identificador del proceso: 1.SIP.4

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de las interacciones de la empresa con suministradores y asociados que participan en la cadena de suministro. La cadena de suministro es una red compleja de relaciones que gestiona un proveedor de servicios para producir y entregar productos. En el mundo del negocio electrónico las empresas trabajan cada vez más conjuntamente con suministradores y asociados (agrupaciones sinérgicas, coaliciones y ecosistemas de negocio) a fin de ampliar los productos que ofrecen y mejorar su productividad. Estos procesos garantizan que se seleccionan los mejores suministradores y asociados para la cadena de suministro de la empresa. Ayudan a soportar decisiones de suministro de la empresa, y asegurar que existen capacidades para la interacción entre la empresa y sus suministradores y asociados. Garantizan que las contribuciones de suministradores y asociados a la cadena de suministro se hacen en el momento adecuado y proporcionan el soporte requerido, y que su contribución global es tan buena o mejor que en el caso de empresas verticalmente integradas. Estos procesos incluyen el establecimiento y mantenimiento de todos los flujos de información, gestionando cualquier mediación que sea necesaria, así como los flujos financieros entre proveedor y suministrador.



**Figura 8/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de desarrollo y gestión de la cadena de suministro**

### 8.4.1 Estrategia y planificación de la cadena de suministro (SCD&M – SC)

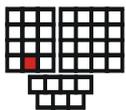


#### Identificador del proceso: 1.S.4.1

Descripción breve: Desarrolla las estrategias y políticas de la cadena de suministro de la empresa.

Los procesos de estrategia y planificación de la cadena de suministro desarrollan las estrategias y políticas de la cadena de suministro de la empresa, y las políticas de la empresa para las relaciones e interacciones con suministradores/asociados. Por ejemplo, la empresa puede decidir que realizará la contratación externa de todas las redes móviles. Tanto los procesos funcionales como los procesos de gestión de infraestructuras y de ciclo de vida del producto, impulsan los procesos estrategia y política de la cadena de suministro.

## 8.4.2 Entrega de capacidad de la cadena de suministro (SCD&M – ILM)



### Identificador del proceso: 1.I.4.2

Descripción breve: Gestiona la evaluación de nuevos proveedores/asociados para determinar aquellos cuyos productos y servicios se adaptan mejor a las necesidades de la empresa.

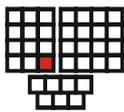
Los procesos de entrega de capacidad de la cadena de suministro gestionan la evaluación de nuevos proveedores/asociados para determinar aquellos cuyos productos y servicios se adaptan mejor a las necesidades de la empresa. Estos procesos también inician y completan acuerdos de negocio en el marco de la cadena de suministro para permitir la entrega de las capacidades técnicas y de negocio que requiera la empresa. Por ejemplo, mediante estos procesos la empresa puede realizar contratos con un proveedor de redes móviles de tercera generación y establecer enlaces entre los sistemas de IT del proveedor y de la empresa, de forma que puedan desarrollarse procesos y productos específicos. Otro ejemplo pueden ser los contratos para el suministro de computadoras personales o material de oficina a la empresa. Los procesos de entrega de capacidad de la cadena de suministro gestionan la provisión de componentes de infraestructura, consumibles, etc. necesarios para soportar las capacidades de la empresa, evalúan y seleccionan nuevos proveedores/asociados, y establecen acuerdos comerciales con ellos. Los procesos gestionan la evaluación específica de nuevos proveedores/asociados para determinar los que tienen las capacidades idóneas para satisfacer las necesidades de la empresa (para infraestructura, consumibles, etc.), y establecen acuerdos comerciales con los seleccionados. Estos procesos gestionan las actividades asociadas a la preparación de documentos para licitaciones, la realización de los procesos de licitación, la toma de decisión de la empresa para la resolución de la licitación y la negociación de acuerdos comerciales concretos, como consecuencia de dichas licitaciones.

Una vez finalizados los acuerdos pertinentes, estos procesos permiten gestionar el suministro de productos y servicios (infraestructura, consumibles, etc.), o bien asegurar que otros procesos puedan hacer requisiciones sobre la base del contrato (por ejemplo, durante la cumplimentación), de acuerdo con la política y prácticas de la empresa. La gestión del suministro incluye el seguimiento de los correspondientes productos y servicios, la interacción con el proveedor/asociado acerca de retrasos u otros problemas, y la aceptación del suministro una vez recibido.

Estos procesos son también responsables de establecer acuerdos comerciales entre la empresa y las partes/proveedores externos en el marco e interacciones B2B.

El proceso de licitación para el suministro puede utilizarse no solo para el suministro de infraestructura de diversos tipos, sino también para contratos de externalización y para el suministro de productos no diferenciados que emplee la empresa. El grado de utilización del proceso de suministro externo está en función de factores tales como el valor de los elementos suministrados. Nótese que estos procesos también pueden utilizarse para los acuerdos que la empresa negocia con sus competidores como parte de acuerdos regulados entre operadores. Aunque en tales casos no se utilizan los procesos de licitación, los procesos utilizados para determinar los acuerdos comerciales más apropiados y llevarlos a la práctica se utilizan tanto en actividades reguladas como en actividades en competencia.

### 8.4.3 Gestión del desarrollo y modificación de la cadena de suministro (SCD&M – PLM)



#### Identificador del proceso: 1.P.4.3

Descripción breve: Soporta el desarrollo de la cadena de suministro para permitir la ampliación o modificación del catálogo de servicios.

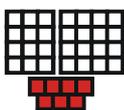
Los procesos de gestión del desarrollo y modificación de la cadena de suministro soportan el desarrollo de la cadena de suministro para permitir la ampliación o modificación del catálogo de servicios. Es posible que sean necesarios nuevos suministradores para ampliar los servicios que una empresa ofrece a sus clientes, para mejorar el desempeño, para la contratación externa de determinadas funciones (ya sea con o sin cesión de recursos, etc). Estos procesos orientados a proyectos identifican nuevos suministradores o asociados, desarrollan acuerdos con éstos y los implementan. Además, permiten llevar a cabo la automatización y la gestión de modificaciones de la cadena de suministro. Por ejemplo, pueden ser necesarios procesos o aplicaciones de IT nuevos o modificados para poder ofrecer la portabilidad de numeración entre redes móviles de tercera generación. Los procesos de gestión del desarrollo y modificación de la cadena de suministro gestionan los acuerdos vigentes entre la empresa y el suministrador/asociado elegido, y gestionan los acuerdos periódicos relativos a especificaciones de productos entregables en el contexto del acuerdo comercial negociado.

Estos procesos tienen en cuenta que puede ser necesario modificar a lo largo del tiempo los acuerdos comerciales iniciales, gestionando los procesos que permiten modificar dichos acuerdos. También gestionan los acuerdos que regularmente se establecen entre la empresa y el suministrador/asociado en relación con los productos entregables, sus especificaciones, precios y plazos de entrega.

Además, es necesario supervisar, revisar y modificar los procesos comerciales extremo a extremo, así como los procesos de entrega y operacionales, entre la empresa y el suministrador/asociado a fin de mejorar su eficacia.

Estos procesos se utilizan particularmente cuando los acuerdos comerciales entre las partes se extienden durante un periodo de tiempo prolongado, y el acuerdo comercial permite modificar la especificación de los entregables durante el mismo. Los acuerdos comerciales a más corto plazo raramente requieren un nivel de administración comercial tan completo como el que está implícito en estos procesos (no obstante, en tales casos pueden ser de utilidad los procesos soporte y preparación para S/P).

## 9 Descomposición en procesos de nivel 2 de los procesos de gestión empresarial



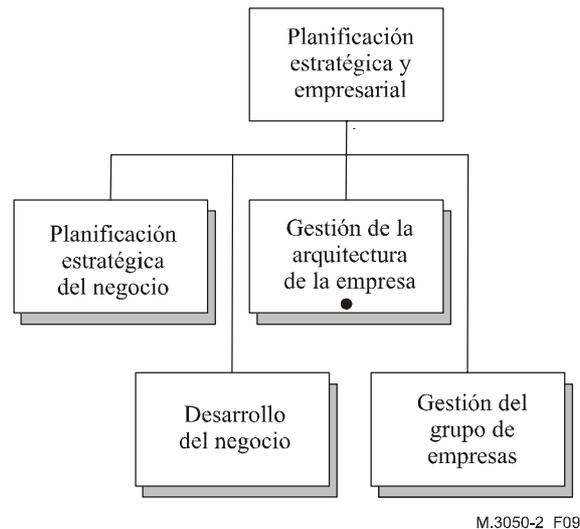
El Foro TM no pretende en esta fase desarrollar completamente el nivel 3 y las ulteriores descomposiciones de procesos y flujos de todos los procesos de nivel 2 de gestión empresarial. Los procesos gestión empresarial tienden a ser genéricos en el sentido de que son aplicables por todas las empresas, pudiendo existir modelos utilizables en varios sectores industriales. Sin embargo, en algunos casos eTOM puede proporcionar la descomposición a nivel 3 sobre la base del conocimiento específico de las organizaciones de los proveedores de servicios de información y comunicaciones.

### 9.1 Procesos de planificación estratégica y empresarial (S&EP, *strategic & enterprise planning*)

#### Identificador del proceso: 1.E.1

Las agrupaciones de procesos planificación estratégica y empresarial se centran en los procesos necesarios para desarrollar las estrategias y los planes del proveedor de

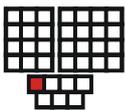
servicios. Estas agrupaciones de procesos incluyen la planificación estratégica, que determina cuál debe ser el negocio y el foco de la empresa, sus mercados objetivo, objetivos financieros y adquisiciones que puedan mejorar la posición financiera o de mercado de la empresa, etc. La planificación empresarial desarrolla y coordina el plan global de negocio con la colaboración de las unidades claves de la empresa. Estos procesos permiten establecer la misión y visión de la empresa. La planificación de tecnologías de la información (IT) de la empresa también es un proceso clave de esta agrupación de procesos. La planificación de IT determina cómo deben utilizarse las IT en la empresa, proporcionando directrices y políticas de IT, aprobando la provisión de fondos, etc. (obsérvese que los procesos de desarrollo y gestión de IT se gestionan en la agrupación de procesos funcionales horizontal desarrollo y gestión de recursos).



M.3050-2\_F09

**Figura 9/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de planificación estratégica y empresarial**

### 9.1.1 Planificación estratégica del negocio (S&EP – EM)

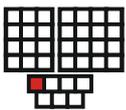


#### Identificador del proceso: 1.E.1.1

Descripción breve: Proporciona a la empresa la dirección estratégica del negocio.

Los procesos planificación estratégica del negocio proporcionan a la empresa la dirección estratégica del negocio. Estos procesos abarcan todas las funciones necesarias para proporcionar la dirección de negocio estratégica, para crear planes que resulten realizables sobre la base de la estrategia de negocio y para proporcionar la gestión de programas de alto nivel para su implementación.

### 9.1.2 Desarrollo del negocio (S&EP – EM)



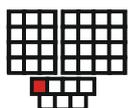
#### Identificador del proceso: 1.E.1.2

Descripción breve: Extiende el ámbito de las actividades de la empresa ampliando o ajustando más certeramente el foco de la empresa mediante la desinversión o la contratación externa de actividades que no sean críticas.

Los procesos desarrollo del negocio desarrollan conceptos para conseguir nuevos flujos de ingresos, diversificar los flujos de ingresos y ampliar o focalizar la base de clientes mediante la investigación de nuevos mercados y nuevos productos y servicios. Se extiende el ámbito de las actividades de la empresa ampliando o focalizando más certeramente las actividades de ésta mediante la desinversión o contratación externa de actividades que no sean críticas. Los procesos mercadotecnia y gestión de la oferta son

responsables del desarrollo de los mercados y productos en el ámbito actual de la empresa. Los procesos desarrollo de negocio deben conocer los procesos que son críticos para la empresa, darles prioridad y buscar para ellos soluciones de mayor calidad y de menor coste. En muchos casos, dichos procesos identifican la oportunidad de la contratación externa "quirúrgica" de una función o proceso no prioritario para la empresa, o cuya autoprestación no pueda hacerse con el nivel competitivo de ofertas que existen en el mercado. Los procesos desarrollo de negocio están estrechamente relacionados con la planificación estratégica. Para establecer determinadas estrategias de la empresa, los procesos desarrollo de negocio investigan las opciones de potenciales fusiones y adquisiciones, y facilitan la negociación e implementación de dichas fusiones o adquisiciones.

### 9.1.3 Gestión de la arquitectura de la empresa (S&EP – EM)



#### Identificador del proceso: 1.E.1.3

Descripción breve: Define, desarrolla, gestiona y mantiene la arquitectura de la empresa.

Los procesos gestión de la arquitectura de la empresa definen, desarrollan, gestionan y mantienen la arquitectura de la empresa, es decir, el modelo que describe la empresa en todas sus facetas. Estos procesos definen/seleccionan, desarrollan y despliegan la metodología de arquitectura empresarial, que es el marco que identifica los modelos de referencia, sus relaciones y los procesos de gestión de la arquitectura utilizados para establecer y mantener dicha arquitectura de la empresa. El marco contiene las políticas, directrices, plantillas a utilizar para la documentación y el enfoque general aplicable en la empresa. Además, la gestión de la arquitectura empresarial proporciona información detallada de los procesos utilizados para capturar, modificar, comunicar y analizar la arquitectura de la empresa y gestionar sus excepciones. Estos procesos definen y seleccionan los conjuntos de herramientas utilizadas para determinar la arquitectura empresarial (por ejemplo, las herramientas UML), y desarrollar las normas o marcos de referencia que deban utilizarse con herramientas. Los procesos definen, desarrollan y mantienen los repositorios y meta-modelos de repositorios asociados que deben utilizarse para capturar la información detallada de la arquitectura y para gestionar o administrar los procesos mediante los que se realiza dicha captura.

Además, los procesos de gestión de la arquitectura de la empresa sirven para definir los conjuntos de habilidades que deben tener quienes desarrollan la arquitectura, desarrollar programas de capacitación y gestionar cualquier proceso de certificación para quienes desarrollan la arquitectura en la empresa.

La gestión de la arquitectura de la empresa proporciona la fuente de referencia para el entorno operativo normalizado que constituye el conjunto de aplicaciones, hardware, software y componentes de red que se han normalizado para ser utilizados en toda la empresa.

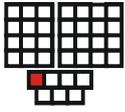
Finalmente, la gestión de la arquitectura de la empresa proporciona un punto de vista para la estrategia y arquitectura de la táctica/solución aplicable, definiendo y gestionando los procesos de análisis.

Las estrategias y planes de negocio proporcionan un punto inicial fundamental para el desarrollo y directrices de la gestión de la arquitectura de la empresa.

Obsérvese que la gestión de la arquitectura de la empresa abarca tanto las tecnologías IT como las de red.

Los procesos gestión de la arquitectura de la empresa afectan a otras áreas del modelo eTOM, tales como la gestión del conocimiento y la gestión de la arquitectura de procesos.

#### 9.1.4 Gestión del grupo de empresas (S&EP – EM)



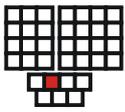
##### Identificador del proceso: 1.E.1.4

Descripción breve: Planifica y gestiona la coordinación entre las diferentes unidades de negocio de la empresa, y entre la empresa y sus filiales.

Los procesos gestión del grupo de empresas son responsables de la planificación y gestión de la coordinación en las diferentes unidades de negocio de la empresa, y entre la empresa y sus filiales (obsérvese que en otras áreas de actividad se manejan interacciones similares en relación con la contratación externa, en las que participan suministradores y asociados a través de los procesos de la cadena de suministro y del suministrador/asociado). El foco se pone en los procesos relativos a la coordinación en la propia organización de la empresa, incluyendo sus filiales, desde un punto de vista que abarca toda la empresa.

Ello incluye la planificación e implementación de operaciones entre diferentes unidades de negocio, la armonización de procesos y sistemas de comunicación, la dotación de fondos y subsidios cruzados, las inversiones para el desarrollo de negocio y la planificación, ejecución y gestión de actividades de negocio nuevas y existentes.

#### 9.2 Procesos de gestión del riesgo empresarial (ERM, *enterprise risk management*)



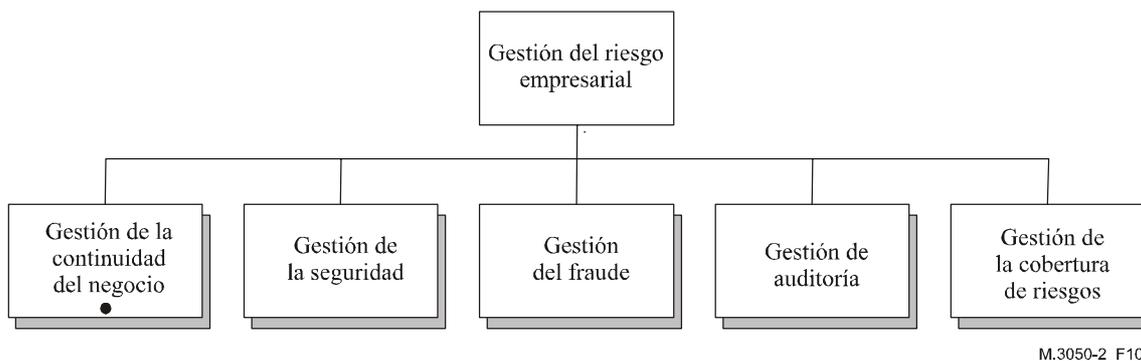
##### Identificador del proceso: 1.E.2

La agrupación de procesos gestión del riesgo empresarial (ERM) se centra en asegurar que se identifican los riesgos y amenazas al valor de la empresa y/o a su reputación, y que existen los controles adecuados para minimizar o eliminar los riesgos identificados. Los riesgos identificados pueden ser físicos o lógicos/virtuales. La gestión exitosa del riesgo asegura que la empresa pueda realizar sus operaciones, procesos, aplicaciones y comunicaciones críticas para su misión en un entorno en que el que se pueden producir incidentes graves, desde amenazas/violaciones de la seguridad a intentos de fraude.

Los procesos gestión del riesgo empresarial se ocupan de garantizar la continuidad del negocio, la seguridad y el fraude. Dichos riesgos se gestionan en el contexto de la empresa, siempre que ello sea posible. No obstante, evitar ciertos riesgos está fuera del alcance de la empresa. En tales circunstancias, los seguros contratados por la empresa pueden dar una cierta tranquilidad, motivo por el que el área de gestión de la cobertura de riesgos resulta clave.

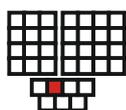
Un aspecto básico de la gestión de riesgos es la evaluación independiente de la eficacia de la instalación y el funcionamiento de los controles identificados. Los procesos gestión de auditoría proporcionan dicha evaluación independiente

En muchas empresas, el área de gestión del crédito puede incorporarse en los procesos gestión de riesgo empresarial. En la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el crédito y la evaluación del crédito están íntimamente ligados a los procesos operacionales de identificación y gestión de clientes. En el marco de procesos de negocio eTOM, los procesos de gestión del riesgo se ubican, por tanto, en la agrupación de procesos horizontal de CRM.



**Figura 10/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión del riesgo empresarial**

### 9.2.1 Gestión de la continuidad del negocio (ERM – EM)



#### Identificador del proceso: 1.E.2.1

Descripción breve: Gestiona el desarrollo de estrategias, políticas, planes, papeles y responsabilidades en la organización, así como los procedimientos de escalado para asegurar la continuidad de los procesos de negocio y de las actividades en caso de una interrupción grave y/o sostenida.

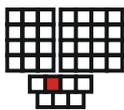
Los procesos gestión de la continuidad del negocio gestionan el desarrollo de estrategias, políticas, planes, papeles y papeles en la organización, así como los procedimientos de escalado para asegurar la continuidad de los procesos de negocio y de las actividades en el caso de que se produzca una interrupción grave y/o sostenida. Estos procesos aseguran que se establecen y comprueban los planes y procedimientos adecuados para la continuidad de las operaciones, o el restablecimiento controlado de procesos y actividades de negocio claves, a fin de permitir la recuperación controlada de la capacidad de la infraestructura a niveles normales, y para determinar la responsabilidad y los procesos operacionales en marcha hasta que se den por finalizadas las condiciones anormales. Estos procesos tienen cuatro aspectos principales:

- planificación de la continuidad del negocio, que permite planificar y probar proactivamente la continuidad operacional y del negocio;
- planificación de la recuperación de la infraestructura, que permite determinar proactivamente los procedimientos de recuperación y respaldo de las capacidades de infraestructura claves, así como su verificación proactiva;
- planificación de la gestión de incidentes graves, definiendo los papeles y responsabilidades operacionales, los procedimientos operacionales y los criterios de escalado que se inician cuando tienen lugar circunstancias operacionales anormales; y
- establecimiento de la metodología de gestión de la continuidad del negocio, garantizando la aplicación consistente de la misma en toda la empresa.

Obsérvese que la gestión de continuidad del negocio es una estructura de proceso ampliada que incluye la planificación de la recuperación en caso de catástrofe.

Obsérvese que la gestión de incidentes graves se utiliza en lugar de la gestión de crisis puesto que las interrupciones graves del negocio pueden ser debidas a eventos que normalmente no se clasificarían como de crisis.

## 9.2.2 Gestión de la seguridad (ERM – EM)



### Identificador del proceso: 1.E.2.2

Descripción breve: Evalúa las amenazas a la empresa y proporciona capacidades y controles para minimizar las amenazadas identificadas.

Los procesos gestión de la seguridad evalúan las amenazas a la empresa y proporciona capacidades y controles para minimizar las amenazadas identificadas. Estos procesos son responsables de establecer políticas, directrices y mejores prácticas corporativas de gestión de la seguridad, así como auditar su cumplimiento por la empresa. La gestión de la seguridad se ocupa de fuentes internas y externas que infringen la seguridad.

La gestión de la seguridad trata de la exposición de la empresa a posibles pérdidas de valor o de reputación causadas por amenazas o violaciones de la seguridad.

Los procesos gestión proactiva de la seguridad identifican áreas de amenaza para la empresa (tanto fuentes de amenaza internas como externas), y supervisan las tendencias de la industria y las mejores prácticas utilizadas para asegurar que la empresa permanece al día en lo relativo a la gestión de la seguridad a fin de minimizar las amenazas latentes. Éstas pueden tener un origen físico (por ejemplo, interrupciones o incidentes terroristas, utilización inadecuada de a red) o lógico (por ejemplo, el acceso o utilización inadecuada de las tecnologías de la información). Los procesos permiten clasificar y priorizar las amenazas. Estos procesos definen las políticas, directrices, prácticas y procedimientos que deben seguirse y que proporcionan la ayuda necesaria a las áreas operacionales de la empresa para desplegar la infraestructura física, procedimientos y capacidades de supervisión adecuados.

Los procesos gestión reactiva de la seguridad se ocupan del establecimiento de herramientas y capacidades de recopilación de datos para conseguir información operacional detallada, analizar la actividad supervisada a fin de detectar potenciales amenazas/violaciones de seguridad y realizar investigaciones forensicas para determinar si la amenaza es inminente o ya se ha producido una violación de seguridad, y quienes son sus perpetradores potenciales o reales.

Los procesos gestión de la seguridad tienen interfaces con organizaciones externas de seguridad, policía y organización de investigación.

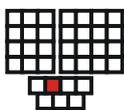
Estos procesos interactúan intensamente con la gestión del fraude y tienen elementos y servicios de información comunes y elementos de comunicaciones específicos.

Los procesos gestión de la seguridad se implementan a varios niveles de la empresa y al nivel de usuario, de sistemas/red, etc.

Obsérvese que los procedimientos y facilidades reales de supervisión, control y gestión de la seguridad están integrados en la infraestructura y procesos operacionales definidos y desplegados en las áreas de procesos SIP y de operaciones.

Obsérvese que los procesos gestión de auditoría proporcionan la seguridad de que las estructuras de control están instaladas y una estimación del grado de cumplimiento de los procedimientos y de su eficacia.

## 9.2.3 Gestión del fraude (ERM – EM)



### Identificador del proceso: 1.E.2.3

Descripción breve: Define las políticas, directrices, mejores prácticas y procedimientos de control corporativos de gestión del fraude, que deben desplegarse para minimizar el fraude en la empresa.

Los procesos gestión del fraude definen las políticas, directrices, mejores prácticas y procedimientos de control corporativo de la gestión del fraude, que deben desplegarse para minimizar el fraude en la empresa. La gestión del fraude trata de la exposición de la empresa a la pérdida de valor o de reputación por actividades fraudulentas, y abarca aspectos tales como finanzas, propiedad intelectual, identidad del ladrón y otros.

Los procesos gestión proactiva del fraude identifican áreas de la empresa que pueden ser objeto de fraude (incluyendo fuentes de riesgo internas y externas), y supervisan las tendencias de la industria y los enfoques empleados por las mejores prácticas conocidas a fin de garantizar que la empresa mantiene una política de minimización del fraude. Estos procesos permiten la categorización y priorización de áreas con riesgo de fraude. Asimismo, definen las políticas, directrices, prácticas y procedimientos que deben seguirse, y permiten que las áreas operacionales desplieguen los procedimientos y capacidades de supervisión adecuados.

Los procesos gestión reactiva del fraude se ocupan de implantar herramientas y capacidades de recopilación de datos con información detallada sobre la actividad operacional, así como de analizar la actividad supervisada para detectar aspectos de potencial fraude y realizar investigaciones forensicas para determinar si se ha producido fraude, así como la identidad de quienes lo han perpetrado.

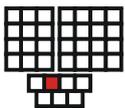
Estos procesos interaccionan intensamente con la gestión del fraude y tienen elementos comunes y elementos específicos de servicios de información y comunicaciones.

Los procesos gestión de la seguridad se implementan a varios niveles de la empresa, así como al nivel de usuario, de sistemas/red, etc.

Obsérvese que los procedimientos y facilidades reales de supervisión, control y gestión del fraude están integrados en los procesos operacionales definidos y desplegados en el área de procesos de operaciones.

Obsérvese que los procesos gestión de auditoría proporcionan la seguridad de que las estructuras de control necesarias están instaladas y una estimación del grado de cumplimiento y eficacia de los procedimientos.

#### 9.2.4 Gestión de auditoría (ERM – EM)



##### **Identificador del proceso: 1.E.2.4**

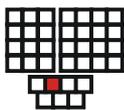
Descripción breve: Garantiza a los gestores de alto nivel y al Consejo de la empresa que los procesos y controles de ésta son efectivos y conformes a normas relevantes generalmente adoptadas.

Los procesos gestión de auditoría garantizan a los gestores de alto nivel y al Consejo de la empresa que los procesos y controles de ésta son efectivos y conformes a normas relevantes generalmente aceptadas (que pueden ser externamente impuestas o internamente adoptadas). Los procesos gestión de auditoría pueden ser gestionados por organizaciones externas independientes o por grupos internos de la empresa, pero en cualquier caso están diseñados para apoyar la actividad de los gestores de alto nivel y del Consejo. También pueden utilizarse para desarrollar proactivamente metodologías de evaluación de riesgos, sistemas de valoración o de medida y recomendaciones a grupos responsables de los procesos de las operaciones. Sin embargo, el papel de garante de los procesos está más relacionado con una evaluación reactiva.

Los procesos identifican, priorizan y gestionan programas de auditoría, definen las políticas y procesos de auditoría, evalúan actividades operacionales para asegurar que las estructuras de control necesarias u obligatorias están operativas, y proporcionan una estimación del grado de seguimiento y eficacia de los procedimientos. Los procesos

aseguran que la Dirección/Consejo dispone de los informes adecuados sobre cumplimiento y capacidades en los plazos establecidos. Los procesos definen el enfoque de auditoría que debe utilizarse en función de las circunstancias, así como la metodología de evaluación del riesgo y el enfoque para la calificación utilizados.

### 9.2.5 Gestión de la cobertura de riesgos (ERM – EM)

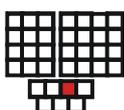


#### Identificador del proceso: 1.E.2.5

Descripción breve: Evalúa y gestiona los riesgos que quedan sin cobertura en la empresa.

Los procesos gestión de la cobertura de riesgos son responsables de evaluar y gestionar los riesgos de la empresa que quedan sin cobertura. Estos procesos identifican áreas de actividad de la empresa en las que los riesgos no son admisibles y se analizan los costes/beneficios de una determinada cobertura de riesgos. Estos procesos proporcionan recomendaciones y asesoramiento a la empresa en materia de la cobertura del riesgo de actividades y programas locales. Estos procesos gestionan el establecimiento de acuerdos con empresas de seguros y administran las políticas y el catálogo de la cobertura de riesgos. En función de la naturaleza del riesgo asegurado se utilizan los procesos Desarrollo y gestión de la cadena de suministro para seleccionar la compañía aseguradora adecuada. No obstante, cuando el número de compañías aseguradoras es pequeño, el proceso de negociación puede ser gestionado directamente por estos procesos.

### 9.3 Procesos de gestión de la eficacia empresarial (EEM, *enterprise effectiveness management*)



#### Identificador del proceso: 1.E.3

La agrupación de procesos gestión de la eficacia empresarial se centra en la definición y provisión de herramientas, metodologías y capacitación para garantizar que los procesos y actividades de la empresa se gestionan y realizan de forma eficaz y eficiente.

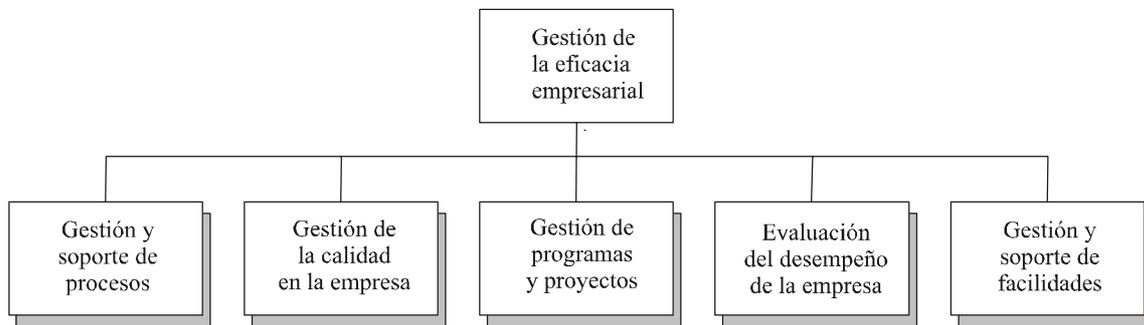
Las empresas disponen de un conjunto de procesos para soportar su negocio, clientes y suministradores. Dichos procesos deben evolucionar y modificarse con el tiempo. Los procesos gestión y soporte de procesos garantizan que la empresa tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo dicha evolución.

En la empresa existen numerosas actividades destinada a aumentar la capacidad de la empresa para la entrega de productos y servicios, proporcionar otras facilidades, desarrollar nuevos procesos, etc. Por la naturaleza de la empresa, dichas actividades son complejas y requieren un alto grado de coordinación, a menudo en todos los ámbitos de la misma. La gestión de programas y proyectos constituye una competencia clave de la empresa, y los procesos gestión de programas y proyectos establecen y mantienen dicha competencia fundamental.

Para que la empresa actúe de forma eficaz y eficiente es necesario que las actividades se realicen correctamente desde la primera vez. Los procesos planificación y soporte de la calidad de la empresa establecen el marco de calidad que debe emplearse en la misma.

Una gestión eficaz requiere un sistema de medida eficaz proporcionan los procesos Evaluación del desempeño de la empresa un marco de control para establecer y gestionar las medidas adecuadas del desempeño de la empresa.

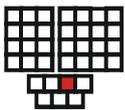
Los procesos gestión y soporte de facilidades se ocupan de aspectos medioambientales en los centros de trabajo de la empresa, asegurando que las facilidades de que se dispone en los mismos son las apropiadas para que los empleados rindan de forma óptima.



M.3050-2\_F11

**Figura 11/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de la eficacia de la empresa**

### 9.3.1 Gestión y soporte de procesos (EEM – EM)



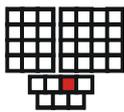
#### Identificador del proceso: 1.E.3.1

Descripción breve: Define las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad.

Los procesos gestión y soporte de procesos definen y realizan la gestión de los procesos empresariales. Estos procesos definen la metodología que debe emplearse en todos los diseños de procesos, en la gestión de la modificación de procesos o en las actividades de reingeniería de procesos en toda la empresa. Como parte de dicha definición, se definen, generan y despliegan en la empresa, según convenga, las herramientas que deben utilizarse en el diseño de procesos, en la modificación de procesos o en la reingeniería de procesos. Se definen las habilidades necesarias para soportar la metodología, se ponen en marcha las medidas de capacitación necesarias, se identifican los empleados que deben formarse y se administra dicha capacitación. Estos procesos gestionan los procesos de certificación para las metodologías de procesos que se desarrollen. Si la metodología seleccionada exige la concesión de una licencia externa, estos procesos gestionan su obtención y mantenimiento. También aseguran la coordinación del diseño de procesos distribuidos, la gestión de modificaciones de procesos y de la reingeniería de procesos para minimizar la duplicación y conseguir la mayor reutilización de procesos que sea posible. Estos procesos también definen las políticas y orientaciones de la empresa en lo relativo a la gestión de procesos en la misma.

El coste y el nivel de desempeño de las actividades de procesos individuales constituyen una medición de la gestión del área operacional que utiliza los procesos. Estos procesos supervisan el valor de las actividades globales de gestión de procesos para garantizar que la empresa continua beneficiándose de la utilización de la gestión de procesos. Estos procesos generan informes del desempeño en el ámbito global de la empresa y a niveles inferiores.

### 9.3.2 Gestión de la calidad en la empresa (EEM – EM)



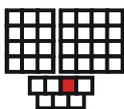
#### Identificador del proceso: 1.E.3.2

Descripción breve: Define las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad.

Los procesos gestión de la calidad en la empresa definen las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad. Soportan todas las operaciones y procesos de ciclo de vida en la implementación y control de este modelo.

Obsérvese que la calidad se evalúa en cada área de la empresa, pero se siguen las directrices definidas por este proceso que proporciona un modelo para las aplicaciones específicas de gestión de la calidad en todas las áreas de la empresa.

### 9.3.3 Gestión de programas y proyectos (EEM – EM)



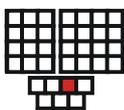
#### Identificador del proceso: 1.E.3.3

Descripción breve: Define y gestiona las metodologías de gestión de programas y proyectos, habilidades y herramientas en la empresa.

Los procesos gestión de programas y proyectos definen y gestionan las metodologías de gestión de programas y proyectos, habilidades y herramientas en la empresa. Estos procesos documentan las metodologías de programas y proyectos que deben utilizarse en todos los proyectos desarrollados en el seno de la empresa, y proporciona plantillas o patrones para la documentación así como las herramientas de gestión de proyectos que sean necesarias. Los procesos seleccionan las herramientas necesarias para la gestión de proyectos y programas, utilizando los procesos Desarrollo y gestión de la cadena de suministro. Estos procesos definen y gestionan los conjuntos de habilidades y los niveles de certificación requeridos. Si se utilizan, estos proyectos pueden desarrollar y gestionar un repositorio de información de programas y proyectos de empresa. Estos procesos definen, recopilan y analizan las métricas asociadas con la gestión de programas y proyectos.

Obsérvese que los proyectos se gestionan realmente en otras áreas de la empresa, pero siguen las directrices definidas por este proceso que proporciona un modelo para las aplicaciones específicas de gestión de programas y proyectos en todas las áreas de la empresa.

### 9.3.4 Evaluación del desempeño de la empresa (EEM – EM)



#### Identificador del proceso: 1.E.3.4

Descripción breve: Verifica que se cumplen los objetivos definidos por la empresa.

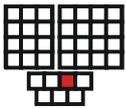
Los procesos evaluación del desempeño de la empresa verifican que se cumplen los objetivos definidos por la empresa. Estos procesos proporcionan regularmente a la Dirección y al Consejo informes sobre la situación de todas las métricas de desempeño definidas (normalmente con carácter mensual). Definen y determinan las medidas de desempeño más adecuadas, recopilan y analizan los datos asociados y generan informes resumen. Las medidas pueden desarrollarse internamente o ser realizadas o recopiladas externamente. Son ejemplos de medidas externas los sondeos de satisfacción de los clientes, ya sea en un segmento o en segmentos cruzados, o los estudios comparativos de aspectos particulares del desempeño de la empresa. Son ejemplos de medidas del desempeño interno las basadas en los resultados financieros (es decir, el avance de situación frente al presupuesto), las métricas basadas en el desempeño de los procesos operacionales o las medidas relacionadas con los empleados, tales como los sondeos de opinión.

Los procesos evaluación del desempeño de la empresa generan el denominado Cuadro de mando integral.

Estos procesos establecen y administran las relaciones con compañías que realizan estudios externos a fin de disponer de mediciones externas o contribuir al desarrollo de medidas internas.

Obsérvese que realmente cada área de la empresa evalúa su propio desempeño, pero de acuerdo con las directrices definidas por este proceso que proporciona un modelo para aplicaciones específicas de Evaluación del desempeño aplicable a cualquier área de la empresa.

### 9.3.5 Gestión y soporte de facilidades (EEM – EM)

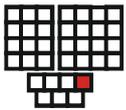


#### Identificador del proceso: 1.E.3.5

Descripción breve: Se ocupa de aspectos medioambientales en el puesto de trabajo en la empresa.

Los procesos de gestión y soporte de facilidades se ocupan de los aspectos medioambientales en el puesto de trabajo en la empresa, asegurando que dichos puestos de trabajo son adecuados para garantizar el desempeño óptimo de los empleados.

### 9.4 Gestión del conocimiento y la investigación (KRM, *knowledge & research management*)



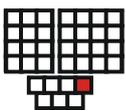
#### Identificador del proceso: 1.E.4

La agrupación de procesos gestión del conocimiento y la investigación realiza la gestión del conocimiento e investigación en la empresa, así como la evaluación de las potenciales adquisiciones de tecnología.



**Figura 12/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión del conocimiento y la investigación**

### 9.4.1 Gestión del conocimiento (KRM – EM)



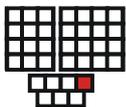
#### Identificador del proceso: 1.E.4.1

Descripción breve: Gestiona el conocimiento tácito y explícito de la empresa.

Los procesos gestión del conocimiento son responsables de gestionar el conocimiento tácito y explícito de la empresa. Ello incluye el establecimiento de procesos y capacidades para asegurar que todos los empleados disponen de los conocimientos necesarios para ser eficaces en su trabajo, y asegurar que el conocimiento que se consigue en el transcurso de la actividad laboral se retiene y se pone a disposición de toda la empresa. Algunos ejemplos de gestión del conocimiento incluyen los procesos asociados a la gestión de patentes, gestión de derechos de propiedad intelectual, normas

sobre la información y la captura y almacenamiento de la información, asignación y directrices para la administración de datos, minimización de los ejemplares de los mismos datos, etc. Otros ejemplos de procesos incluyen el establecimiento de políticas relativas a la gestión de portales de empresa y las capacidades de las redes corporativas (Intranet).

#### 9.4.2 Gestión de la investigación (KRM – EM)

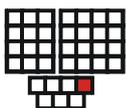


##### **Identificador del proceso: 1.E.4.2**

Descripción breve: Planifica y prioriza las actividades de investigación y desarrollo realizadas en la empresa.

Los procesos gestión de la investigación planifican y priorizan las actividades de investigación y desarrollo realizadas en la empresa. Estos procesos identifican y evalúan el valor comercial de la inversión en investigación y desarrollo. Gestionan la dedicación de recursos financieros y de otro tipo a las áreas de investigación y desarrollo, y gestionan los programas de investigación y desarrollo, realizando la evaluación continua de su valor y prioridad. Estos procesos colaboran con los de adquisición de la tecnología para tomar decisiones a nivel corporativo sobre si "hacer o comprar" en relación con las inversiones para investigación y desarrollo internas o externas respectivamente.

#### 9.4.3 Exploración de la tecnología (KRM – EM)



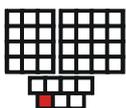
##### **Identificador del proceso: 1.E.4.3**

Descripción breve: Realiza la exploración y evaluación inicial de tecnologías emergentes de fuentes externas.

Los procesos exploración de la tecnología realizan para la empresa la exploración y evaluación inicial de tecnologías emergentes de fuentes externas. Ello incluye la identificación y evaluación de tecnologías potenciales y de fuentes de tecnología, así como una comparación con las capacidades de investigación internas. También incluye la determinación del valor comercial de potenciales adquisiciones de tecnología, proporcionando una evaluación inicial de cualquier compromiso financiero o de otro tipo para la adquisición de tecnologías específicas cuando ello sea conveniente.

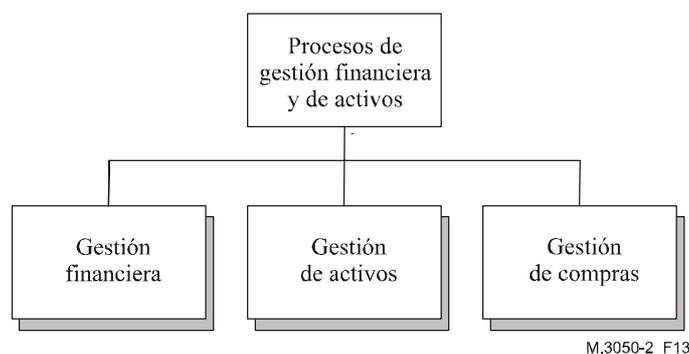
Estos procesos colaboran con los procesos gestión de la investigación para tomar decisiones a nivel corporativo acerca de "desarrollar internamente o comprar" una tecnología emergente, proporcionando asesoramiento experto para dicha decisión. Cualquier suministro de la tecnología propuesta debe realizarse mediante los procesos entrega de capacidad de la cadena de suministro.

#### 9.5 Procesos de gestión financiera y de activos (F&AM, *financial & asset management*)



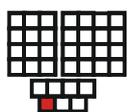
##### **Identificador del proceso: 1.E.5**

La agrupación de procesos de gestión financiera y de activos se centra en la gestión de las finanzas y los activos de la empresa. Los procesos gestión financiera incluyen cuentas deudoras, cuentas acreedoras, informes de gastos, garantía de ingresos, nóminas, cierre de libros, planificación y pago de impuestos etc. Los procesos gestión financiera recopilan datos e informan y analizan los resultados de la empresa. Son responsables de gestión global de la cuenta de resultados de la empresa. Los procesos gestión de activos fijan la política sobre activos y hacen un seguimiento y gestión del balance global de la empresa.



**Figura 13/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión financiera y de activos**

### 9.5.1 Gestión financiera (F&AM – EM)

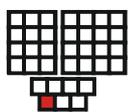


#### **Identificador del proceso: 1.E.5.1**

Descripción breve: Realiza la gestión financiera de la empresa.

Los procesos de gestión financiera se ocupan de los aspectos asociados a la gestión financiera de la empresa, tales como tesorería, relaciones con los bancos, nóminas, planificación financiera, auditoría y contabilidad de las funciones de las operaciones, como por ejemplo, cuentas acreedoras y deudoras. Estos procesos son responsables de la salud financiera de la empresa, gestionan los flujos de caja, auditan el cumplimiento de las políticas financieras y de gastos, etc.

### 9.5.2 Gestión de activos (F&AM – EM)



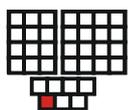
#### **Identificador del proceso: 1.E.5.2**

Descripción breve: Gestiona todos los aspectos financieros y de política relacionados con los activos físicos de la empresa.

Los procesos gestión de activos gestionan todos los aspectos financieros y de política relacionados con los activos físicos de la empresa (bienes raíces corporativos, flotas, infraestructura, existencias, consumibles, etc.); fijan políticas de gestión de activos, realizan el seguimiento de los activos mediante sistemas de registro de activos y gestionan el balance global corporativo.

Para cada activo corporativo gestionado, estos procesos planifican las necesidades futuras y se coordinan con los procesos desarrollo y gestión de la cadena de suministro en todos los aspectos relacionados con las compras.

### 9.5.3 Gestión de compras (F&AM – EM)



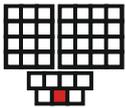
#### **Identificador del proceso: 1.E.5.3**

Descripción breve: Define las políticas y reglas de compras y de logística corporativas para todas las compras, almacén, transporte, gestión del nivel de existencias y distribución de recursos físicos, supervisando su aplicación.

Los procesos gestión de compras definen las políticas y reglas de compras y de logística corporativa para todas las compras, almacén, transporte, gestión del nivel de existencias y distribución de recursos físicos, supervisando su aplicación. Estos procesos gestionan y controlan la aceptación de las entregas de materiales de los suministradores, y cualquier concertación relativa al transporte necesario para la entrega de dichos materiales en almacenes o en el lugar elegido por el cliente. Definen la estructura de los almacenes (centralizada y/o distribuida) y las políticas de gestión

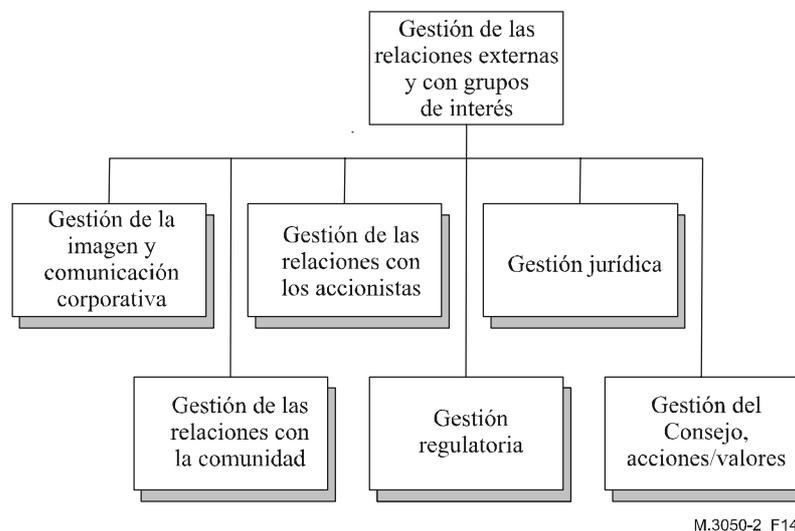
asociadas aplicables a los bienes adquiridos. Los procesos de logística/transporte desarrollan políticas sobre el transporte del material adquirido hasta los almacenes, lugares de utilización, etc. Los procesos gestión de existencias/inventario, conjuntamente con los procesos gestión de activos que proporcionan recursos de información del inventario, desarrollan políticas corporativas relacionadas con emplazamientos y niveles de existencias/inventarios. Estos procesos también gestionan los procesos asociados con la devolución de materiales averiados para su reparación.

## 9.6 Procesos de gestión de las relaciones externas y con grupos de interés (S&ER, stakeholder & external relations management)



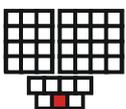
### Identificador del proceso: 1.E.6

La agrupación de procesos gestión de las relaciones externas y con grupos de interés se ocupa de gestionar las relaciones de la empresa con grupos de interés y entidades externas. Los grupos de interés incluyen a accionistas, organizaciones de empleados, etc. Las entidades externas incluyen a reguladores, comunidades locales y sindicatos. Algunos de los procesos de esta agrupación son las relaciones con los accionistas, asuntos externos, relaciones laborales y relaciones públicas.



**Figura 14/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de las relaciones externas y con grupos de interés**

### 9.6.1 Gestión de la imagen y comunicación corporativa (S&ER – EM)



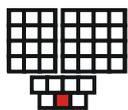
#### Identificador del proceso: 1.E.6.1

Descripción breve: Comunica al mercado y a la industria los mensajes necesarios sobre la empresa y gestiona las consultas y otras interacciones con los medios de comunicación.

Los procesos gestión de la imagen y comunicación corporativa son responsables de comunicar al mercado y a la industria los mensajes apropiados sobre la empresa. Ello incluye la promoción de la imagen corporativa de la empresa y de sus productos y negocios en general. Se incluyen áreas tales como el patrocinio, la publicidad corporativa y los contactos generales con entidades de la industria, agencias del gobierno y regulatorias. Estos procesos designan un portavoz para asuntos de mercadotecnia y para otros asuntos de carácter corporativo, desarrollan mensajes específicos sobre asuntos de interés para la empresa, gestionan la aprobación de mensajes, gestionan las interacciones con los medios mediante el portavoz y vigilan

cuál es la reacción del mercado a los mensajes realizados, llevando a cabo cuantas modificaciones o adaptaciones de la información facilitada sean necesarias.

### 9.6.2 Gestión de las relaciones con la comunidad (S&ER – EM)

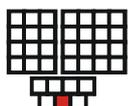


#### Identificador del proceso: 1.E.6.2

Descripción breve: Vela por la imagen de la empresa en la comunidad o comunidades en las que opera.

Los procesos gestión de las relaciones con la comunidad son responsables de velar por la imagen de la empresa en la comunidad o comunidades en las que opera. Incluye actividades locales, financiación y otros tipos de soportes a escuelas, bibliotecas, hospitales, servicios de emergencia, etc.; se ocupa de velar por el medioambiente más próximo a la empresa; de la visibilidad de la misma en eventos locales, etc. Esta área también comunica los mensajes deseados sobre la empresa a la comunidad en la que está establecida, así como a los empleados desde un punto de vista global de la empresa. También gestionan los contactos con grupos de interés y representantes de clientes, así como las relaciones públicas y contactos de la empresa con la comunidad. Estos procesos también influyen en la política de privacidad de la empresa.

### 9.6.3 Gestión de las relaciones con los accionistas (S&ER – EM)



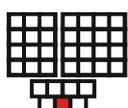
#### Identificador del proceso: 1.E.6.3

Descripción breve: Gestiona las relaciones entre la empresa y sus accionistas.

Los procesos gestión de las relaciones con los accionistas gestiona las relaciones entre la empresa y sus accionistas, de forma consistente con los requisitos de negocio, financieros, legales y regulatorios. Ello incluye las comunicaciones entrantes y salientes con los accionistas.

En estos procesos también se incluyen la gestión y administración de planes de acciones y/o opciones sobre acciones para empleados. Obsérvese que la estructura y nivel de dichos planes de acciones y/o opciones sobre acciones para empleados, vienen determinados por los procesos política y práctica de recursos humanos.

### 9.6.4 Gestión regulatoria (S&ER – EM)

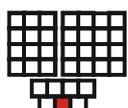


#### Identificador del proceso: 1.E.6.4

Descripción breve: Garantiza que la empresa cumple todas las regulaciones gubernamentales en vigor.

Los procesos gestión regulatoria garantizan que la empresa cumple todas las regulaciones gubernamentales en vigor. Además, son responsables de influir en la regulación y disposiciones pendientes de desarrollo en beneficio de la empresa e informar de las potenciales consecuencias para la empresa de la regulación o de la legislación pendiente. Finalmente, estos procesos son responsables de realizar todas las solicitudes tarifarias que sean necesarias.

### 9.6.5 Gestión jurídica (S&ER – EM)



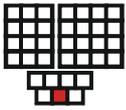
#### Identificador del proceso: 1.E.6.5

Descripción breve: Garantiza que la empresa cumple todos los requisitos jurídicos pertinentes.

Los procesos gestión jurídica son responsables de garantizar que la empresa cumple todos los requisitos jurídicos pertinentes, incluida la diligencia debida. También son responsables de plantear en la empresa todas las cuestiones jurídicas relevantes y el

asesoramiento jurídico necesario para las decisiones de negocio, notificando proactivamente a la empresa los cambios relevantes o las tendencias que puedan afectar al entorno jurídico en el que opera la empresa. Estos procesos se ocupan de cualquier acción jurídica tomada en nombre o en contra de la empresa.

### 9.6.6 Gestión del Consejo, acciones/valores (S&ER – EM)

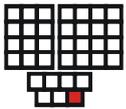


#### Identificador del proceso: 1.E.6.6

Descripción breve: Gestiona las actividades asociadas con la administración del Consejo y la regulación que afecte a valores y acciones.

Los procesos gestión del Consejo, acciones y otros valores gestionan las actividades asociadas con la administración del Consejo y la regulación que afecte a valores y acciones. Los procesos gestión del Consejo gestionan las actividades relacionadas con éste y la comunicación pertinente de sus decisiones a toda la empresa. La gestión de acciones/valores gestiona todas las actividades asociadas con las acciones/valores de la empresa y la regulación de valores que afecte a la compañía, incluyendo la administración y gestión de los continuos anuncios e informes que deben remitirse a la agencia reguladora del mercado de valores. Estos procesos gestionan todas las actividades asociadas con la modificación de la estructura de capital/patrimonial de la empresa, incluyendo las funciones logísticas asociadas a las iniciativas realizadas ante el mercado y destinadas a conseguir aumentos de capital/patrimonio. También gestionan y administran el registro de acciones/valores de la empresa.

### 9.7 Procesos de gestión de recursos humanos (HR, *human resources*)



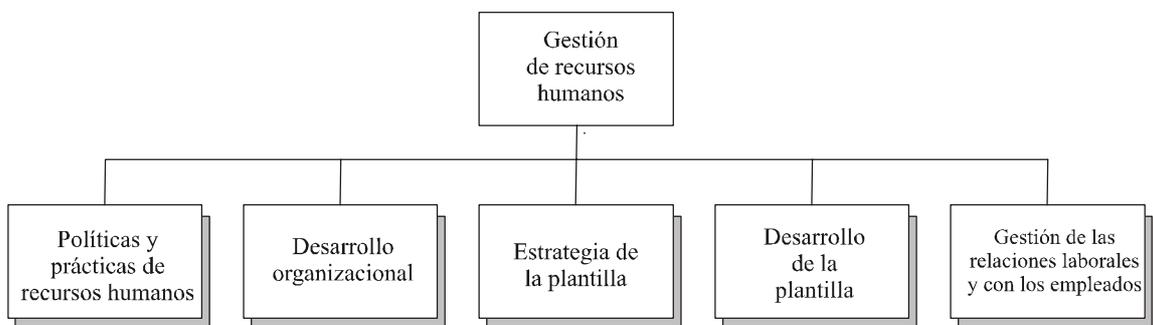
#### Identificador del proceso: 1.E.7

La agrupación de procesos gestión de recursos humanos proporciona la infraestructura de recursos humanos utilizados por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Los procesos gestión de recursos humanos proporcionan, por ejemplo, los niveles de las estructuras salariales, coordinan las directrices para la valoración de resultados y las compensaciones o incentivos, así como para fijar la política en relación con la gestión de personas, programas de beneficios para los empleados, etc.

Además, soporta la definición organizacional de la empresa y coordina sus reorganizaciones.

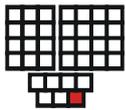
Obsérvese que los procesos gestión de recursos humanos se ocupan de preparar a las personas para que realicen las tareas que tienen asignadas (por ejemplo, organizando la formación, la remuneración, el reclutamiento, etc.). La asignación real de tareas específicas es una responsabilidad de los procesos de gestión de la plantilla.



M.3050-2\_F15

**Figura 15/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de recursos humanos**

### 9.7.1 Políticas y prácticas de recursos humanos (HR – EM)

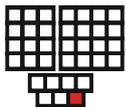


#### **Identificador del proceso: 1.E.7.1**

Descripción breve: Soporta la gestión de personas en toda la empresa.

Las políticas y prácticas de recursos humanos incluyen los procesos que soportan la gestión de personas en toda la empresa, por ejemplo, valoración de resultados, políticas de remuneración, niveles de remuneración, complementos, beneficios, salud y seguridad ocupacional, igualdad de oportunidades de empleo, directrices sobre compensaciones, código de conducta, directrices para la contratación y despido, medida y gestión de la satisfacción del empleado, etc.

### 9.7.2 Desarrollo organizacional (HR – EM)

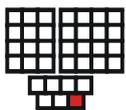


#### **Identificador del proceso: 1.E.7.2**

Descripción breve: Soporta la definición de la organización de la empresa y coordina sus reorganizaciones.

Los procesos desarrollo organizacional soportan la definición de la organización de la empresa y coordinan sus reorganizaciones. Estos procesos pueden aplicarse a la organización en su conjunto, pueden definir la organización de cada unidad de negocio o pueden al menos garantizar la coherencia y/o el soporte de procesos específicos que definen la organización de una unidad de negocio individual en cualquier área de la empresa.

### 9.7.3 Estrategia de plantilla (HR – EM)

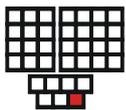


#### **Identificador del proceso: 1.E.7.3**

Descripción breve: Dirige las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio.

Los procesos estrategia de plantilla determinan las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio. Incluyen entender cabalmente los requisitos del negocio y la definición de competencias y habilidades exigibles a los recursos humanos. Los procesos definen los requisitos para modelar las competencias, la aplicación de un perfil, el diseño global del puesto de trabajo, en enfoque para la satisfacción del empleado, etc. Estos procesos desarrollan las estrategias necesarias para garantizar que se dispondrá del tipo, cantidad y calidad correctos de empleados en la ubicación adecuada para el desarrollo de negocios futuros. Estos procesos, trabajando con el resto de las áreas de la empresa, determinan los cambios necesarios en la plantilla de la empresa y las estrategias para realizar dichos cambios.

### 9.7.4 Desarrollo de la plantilla (HR – EM)

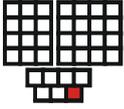


#### **Identificador del proceso: 1.E.7.4**

Descripción breve: Facilita el desarrollo de los empleados para satisfacer las necesidades del negocio.

Los procesos desarrollo de la plantilla se centran en el desarrollo de los empleados para satisfacer la necesidad del negocio. Estos procesos incluyen el modelado de competencias, evaluación de habilidades, definición de los perfiles de los puestos de trabajo, planificación de la sucesión, desarrollo e impartición de formación, desarrollo de carreras profesionales, diseño del trabajo, reclutamiento de personal, etc. Estos procesos soportan tanto a la empresa en su conjunto como las necesidades individuales de las unidades de negocio o áreas funcionales.

## 9.7.5 Gestión de las relaciones laborales y con los empleados (HR – EM)



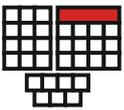
### Identificador del proceso: 1.E.7.5

Descripción breve: Gestiona las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados.

Los procesos gestión de las relaciones laborales y con el empleado se centran en las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados. Los procesos de relaciones laborales incluyen la definición de las condiciones de empleo, el desarrollo de contratos laborales, las negociaciones con los sindicatos, la gestión de arbitraje, etc. Los procesos de relaciones con los empleados abarcan diversos tipos de procesos, como por ejemplo, los programas de terapia, interfaces con colectivos de empleados, participación de empleados en actividades de la comunidad y en obras benéficas en nombre de la compañía, etc.

## 10 Descomposición en procesos de nivel 3 de los procesos de operaciones

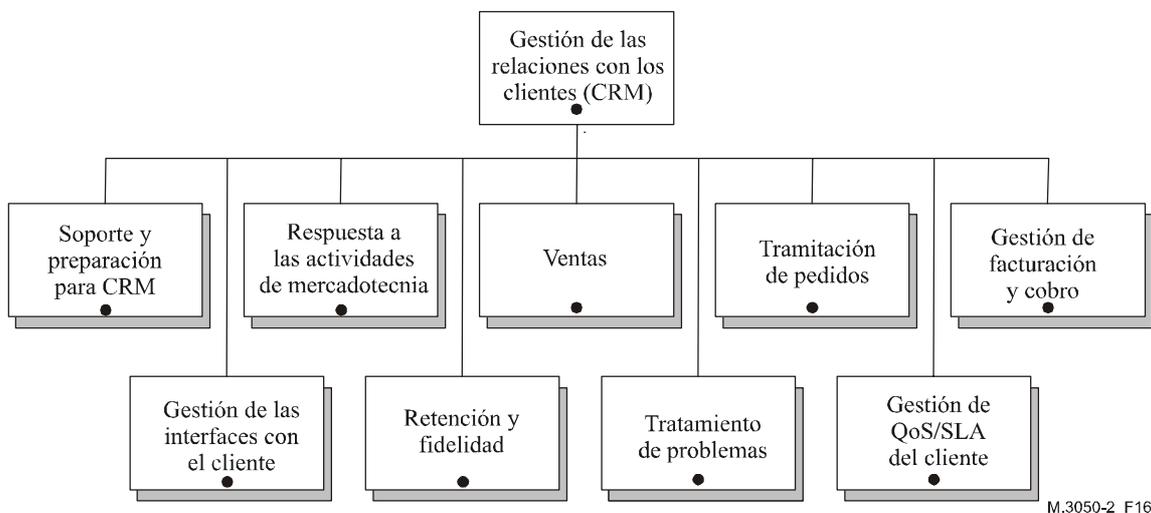
### 10.1 Procesos de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)



#### Identificador del proceso: 1.OFAB.1

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa del conocimiento de un aspecto tan importante como son las necesidades de los clientes, e incluye todas las funcionalidades necesarias para la adquisición, mejora y retención de la relación con el cliente. Se trata de dar soporte y servicio al cliente, ya sea mediante atención directa en el comercio, por teléfono, vía web o en el curso de actividades su campo. También incluye la gestión de la retención del cliente, la venta cruzada, la venta incremental y el mercadotecnia directo, todo ello con el objetivo de fomentar las ventas a clientes. La CRM también incluye la recopilación de información de clientes y su utilización para la personalización, diseño a medida e integración de la entrega del servicio al cliente, así como para identificar oportunidades que aumenten el valor de los clientes para la empresa.

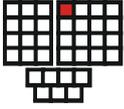
La CRM se aplica tanto a las interacciones con el cliente al por menor como a las interacciones al por mayor, tal como ocurre cuando una empresa vende a otra que actúa como "minorista".



M.3050-2\_F16

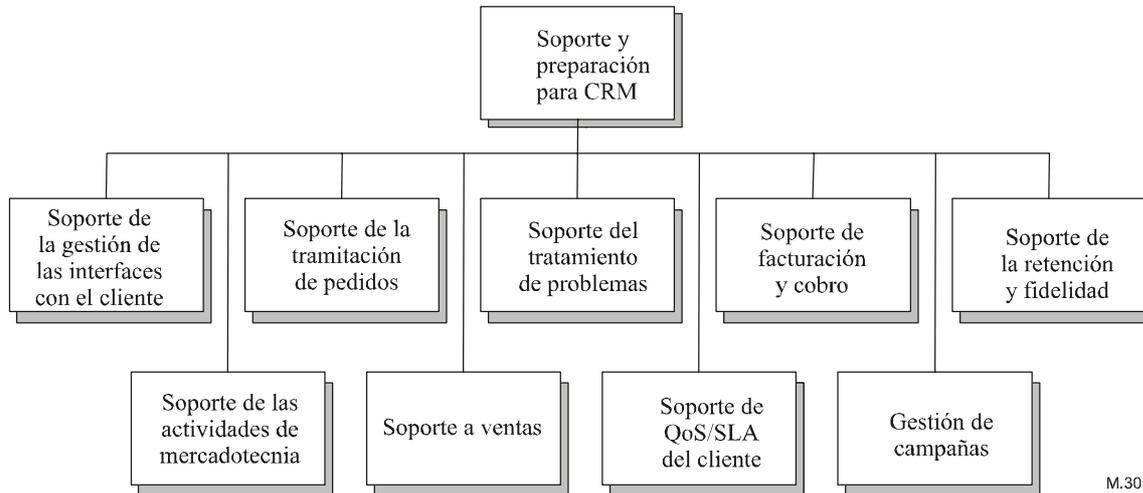
**Figura 16/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)**

## 10.1.1 Soporte y preparación para CRM (CRM – OSR)



### Identificador del proceso: 1.O.1.1

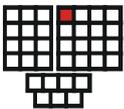
Descripción breve: Los procesos soporte y preparación para la CRM gestionan clases de productos, asegurando que se soportan todos los procesos CRM incluidos en la cumplimentación, garantía y facturación, y que pueden gestionarse de forma rápida y eficiente las interacciones con los clientes.



M.3050-2\_F17

**Figura 17/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 del soporte y preparación para CRM**

### 10.1.1.1 Soporte de la gestión de las interfaces con el cliente



**Nombre del proceso: Soporte de la gestión de las interfaces con el cliente**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.1**

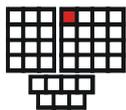
Descripción breve: Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos gestión de las interfaces con el cliente funcionen eficazmente cuando se produzca un contacto con el cliente.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos gestión de las interfaces con el cliente funcionen eficazmente cuando se produzca el contacto con un cliente. Son ejemplos de ello la información sobre cómo tratar peticiones inusuales en situaciones temporales, los sistemas necesarios para aceptar y hacer un seguimiento de los contactos con el cliente y las peticiones para la provisión de recursos adicionales cuando se ha identificado que sus niveles actuales influirán en la realización en tiempo útil de los contactos con el cliente.

Estos procesos son responsables de implementar cambios genéricos y específicos a las interfaces con los clientes. Este soporte puede hacerse actualizando los argumentarios de los agentes, los anuncios basados en sistemas interactivos de reconocimiento vocal (IVR), las páginas web, etc. Los procesos soporte de la gestión de las interfaces con los clientes mantienen actualizada toda la información relativa a los clientes.

Estos procesos realizan el análisis de tendencias de los contactos con clientes, por ejemplo, tipo, frecuencia, duración, resultados.

### 10.1.1.2 Soporte de la tramitación de pedidos



**Nombre del proceso: Soporte de la tramitación de pedidos**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.2**

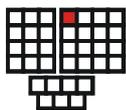
Descripción breve: Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos tramitación de pedidos funcionen eficazmente cuando se reciba una petición de un cliente.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos gestión de pedidos funcionen eficazmente cuando se recibe una petición de un cliente. Son ejemplos de ello la información sobre cómo procesar los pedidos de productos y servicios específicos, la información necesaria para realizar diseños, los materiales que es necesario disponer para confirmar los pedidos, los sistemas necesarios para validar la disponibilidad de productos y servicios, las peticiones de provisión de recursos adicionales cuando se ha detectado que sus niveles actuales influirán en la realización en tiempo útil de los contactos con el cliente.

Estos procesos actualizan los intervalos de productos, el precio y los códigos de pedido de productos, etc. Gestionan bloques de números asignables, las actualizaciones para una correcta ordenación, etc.

Estos procesos realizan el análisis de tendencias del tratamiento de pedidos, tales como el tiempo necesario para dar respuesta íntegra al pedido, la frecuencia y tipo de problemas detectados y de pedidos cancelados.

### 10.1.1.3 Soporte del tratamiento de problemas



**Nombre del proceso: Soporte del tratamiento de problemas**

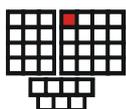
**Identificador del proceso: 1.O.1.1.3**

Descripción breve: Garantiza la capacidad necesaria para soportar la previsible demanda de procesos tratamiento de problemas de forma que éstos puedan responder eficazmente a los clientes.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos tratamiento de problemas funcionen eficazmente. Estos procesos supervisan los lanzamientos de nuevos productos, las condiciones ambientales, la cobertura de los medios y las tendencias de problemas actuales, redistribuyendo la capacidad existente o habilitando capacidad adicional (personas, facilidades, infraestructura).

Estos procesos realizan el análisis de tendencias del tratamiento de problemas, incluyendo la frecuencia y tipo de problemas detectados y el tiempo necesario para resolverlos.

### 10.1.1.4 Soporte de facturación y cobro



**Nombre del proceso: Soporte de facturación y cobro**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.4**

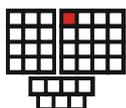
Descripción breve: Garantiza que toda la información, materiales y recursos están disponibles para que los procesos gestión de la facturación y cobro se realicen sin demora.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos gestión de la facturación y cobro funcionen eficazmente. Son ejemplos de

ellos la información sobre cómo responder a las cuestiones sobre facturación que planteen los clientes, los materiales necesarios para hacer llegar las facturas a los clientes, los sistemas necesarios para crear las facturas o analizar aspectos de interés sobre facturación de los clientes, las peticiones para la provisión de recursos adicionales cuando se ha detectado que sus niveles actuales influirán en la preparación a tiempo de las facturas y en el tratamiento de las quejas por facturación.

Estos procesos realizan el análisis de tendencias de los aspectos de facturación, incluyendo consultas, retrasos y quejas.

#### 10.1.1.5 Soporte de la retención y fidelidad



**Nombre del proceso: Soporte de la retención y fidelidad**

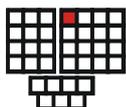
**Identificador del proceso: 1.O.1.1.5**

Descripción breve: Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos de retención y fidelidad puedan completarse sin demora cuando se recibe una petición de un cliente.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos retención y fidelidad funcionen eficazmente. Son ejemplos de ello la información sobre peticiones en curso para el análisis y recopilación de información de perfiles de clientes, equipamientos necesarios para analizar la información de retención y fidelidad de clientes, las peticiones de provisión de recursos adicionales cuando se ha detectado que sus niveles actuales influirán en la recopilación y distribución en tiempo útil de información sobre retención y fidelidad.

Estos procesos realizan el análisis de tendencias de la retención y fidelidad, incluyendo las adquisiciones de clientes, la tasa de pérdida de clientes y la eficacia de los esquemas de fidelidad.

#### 10.1.1.6 Soporte de las actividades de mercadotecnia



**Nombre del proceso: Soporte de las actividades de mercadotecnia**

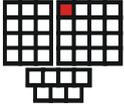
**Identificador del proceso: 1.O.1.1.6**

Descripción breve: Garantiza que existe capacidad para soportar la previsible demanda de los procesos respuesta a las actividades de mercadotecnia de forma que éstos funcionen eficazmente.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos respuesta a la cumplimentación de mercadotecnia funcionen eficazmente. Estos procesos supervisan los lanzamientos de productos planificados y las actividades de mercadotecnia, distribuyendo la capacidad existente o habilitando capacidad adicional (personas, facilidades, infraestructura).

Estos procesos realizan el análisis de tendencias de mercadotecnia, incluyendo los problemas detectados y la eficacia de los lanzamientos.

### 10.1.1.7 Soporte a ventas



**Nombre del proceso: Soporte a ventas**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.7**

Descripción breve: Garantiza que existe la capacidad necesaria para soportar la previsible demanda de los procesos de ventas de forma que éstos puedan responder a los clientes de acuerdo con objetivos acordados.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es garantizar la existencia de la capacidad necesaria (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) para soportar los procesos de ventas de forma que éstos funcionen eficazmente. Estos procesos supervisan las campañas de mercadotecnia y la tendencia de las ventas, redistribuyendo la capacidad existente o habilitando capacidad adicional (personas, facilidades, infraestructura).

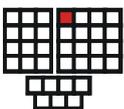
Los procesos soporte a ventas se ocupan de la administración de los procesos de ventas y de la eficacia de los canales para productos nuevos y existentes, así como de los clientes actuales y potenciales. Los procesos aseguran la eficacia del personal y de los canales de venta tanto en términos de las habilidades de que disponen como en términos de previsión de la demanda y gestión de la utilización de recursos.

El proceso de soporte a ventas trabaja coordinadamente con el resto de procesos de mercadotecnia para determinar la ruta o canal de ventas adecuado, y el método o mecanismo de venta para segmentos del mercado y canales específicos, por producto o por familia de productos, por ejemplo, mediante contactos personales directos con el cliente, el telemercadotecnia, etc.

Los procesos soporte a ventas gestionan los procesos asociados con la distribución de los productos y servicios de la empresa (sin embargo, no son los responsables del día a día de la distribución ni de la logística del despacho y suministro de productos). Los canales pueden ser comercios u oficinas de atención al cliente al por menor, ya sean de un minorista o de la propia empresa, sitios web, ISP, mercados B2B o relaciones directas con terceras partes externas, distribuidores para una determinada familia de productos, etc.

Estos procesos realizan el análisis de tendencias de ventas, incluyendo problemas, éxitos, beneficios y pérdidas.

### 10.1.1.8 Soporte de QoS/SLA del cliente



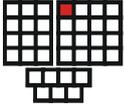
**Nombre del proceso: Soporte de QoS/SLA del cliente**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.8**

Descripción breve: Garantiza la capacidad necesaria para soportar los procesos gestión de QoS/SLA del cliente a fin de supervisar y analizar el nivel de desempeño del servicio al cliente.

Descripción ampliada: El propósito de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) que permita que los procesos soporte de la QoS/SLA del cliente funcionen eficazmente. Realizan la supervisión y análisis a largo plazo (por ejemplo, tendencias) del desempeño del servicio al cliente de conformidad con objetivos acordados, como los incluidos en los SLA de cliente. A fin de respetar los SLA acordados para los productos, estos procesos redistribuyen la capacidad existente o habilitan capacidad adicional (personas, facilidades, infraestructura), pudiendo iniciar otras acciones para mejorar la calidad de una determinada clase de productos.

### 10.1.1.9 Gestión de campañas



**Nombre del proceso: Gestión de campañas**

**Identificador del proceso: 1.O.1.1.9**

Descripción breve: Gestiona las campañas de mercadotecnia individuales desarrolladas por los procesos comunicación y promoción de mercadotecnia de producto.

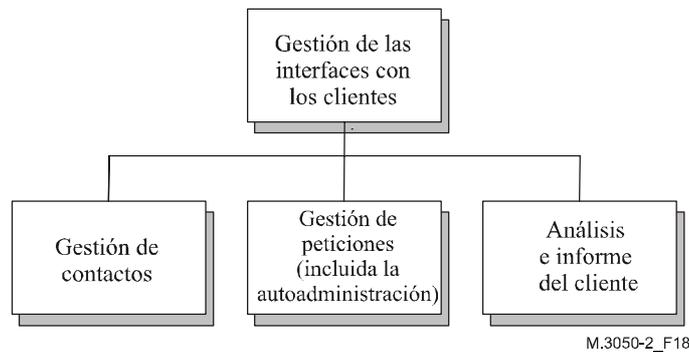
Descripción ampliada: Los procesos gestión de campañas gestionan las campañas de mercadotecnia individuales desarrolladas por los procesos comunicación y promoción de mercadotecnia de producto. Supervisan y analizan tendencias de la eficacia de las campañas, realiza modificaciones e informan de los resultados. Los procesos gestión de campañas garantizan que el proceso respuesta a las actividades de mercadotecnia se dota de personal, y que éste se entrena y equipa adecuadamente para una campaña en concreto, ya sea por correo directo, anuncios en TV, etc.

### 10.1.2 Gestión de las interfaces con los clientes (CRM – FAB)



**Identificador del proceso: 1.FAB.1.2**

Descripción breve: Realiza la gestión de todas las interfaces entre la empresa y los clientes actuales o potenciales.



**Figura 18/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de las interfaces con los clientes**

#### 10.1.2.1 Gestión de contactos



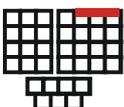
**Nombre del proceso: Gestión de contactos**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.2.1**

Descripción breve: Gestiona todos los contactos/peticiones entre la empresa y sus clientes existentes o potenciales.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es gestionar todos los contactos entre la empresa y sus clientes existentes o potenciales. Se ocupa de la identificación del contacto, su desarrollo, mejora y actualización.

#### 10.1.2.2 Gestión de peticiones (incluida la autoadministración)



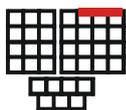
**Nombre del proceso: Gestión de peticiones (incluida la autoadministración)**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.2.2**

Descripción breve: Gestiona todas las peticiones (entrantes y salientes) realizadas por clientes existentes o potenciales.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es gestionar todas las peticiones (entrantes y salientes) realizadas por clientes existentes o potenciales. Recibe la petición y permite a su originador cumplimentarla automáticamente, o bien identifica y activa el oportuno proceso para responder a la misma; gestiona cuál es el estado de la petición y puede proporcionar información de la misma en cualquier momento mientras la petición esté activa; formalmente da por cerrada la petición cuando finalizan todas las actividades conexas.

### 10.1.2.3 Análisis e informe del cliente



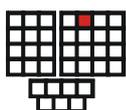
**Nombre del proceso: Análisis e informe del cliente**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.2.3**

Descripción breve: Realiza todos los análisis necesarios sobre peticiones ya cerradas y sobre contactos con clientes, generando informes al respecto.

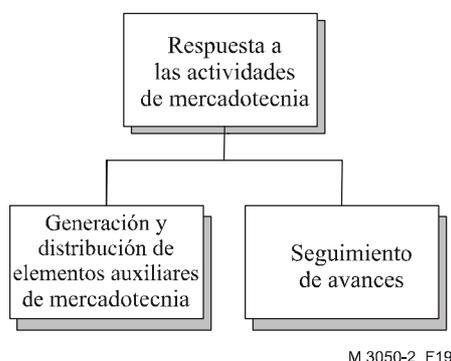
Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es realizar todos los análisis necesarios sobre las peticiones cerradas (completadas o aún no finalizadas) y sobre contactos con clientes, generando informes al respecto, que se utilizan en actividades de mejora del proceso, prevención proactiva de problemas, definición de oportunidades de ventas incrementales, etc.

### 10.1.3 Respuesta a las actividades de mercadotecnia (CRM – F)



**Identificador del proceso: 1.F.1.3**

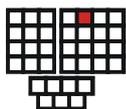
Descripción breve: Es responsable de la generación y la distribución directa a los clientes de elementos complementarios de mercadotecnia, así como del seguimiento de los resultados conseguidos.



M.3050-2\_F19

**Figura 19/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de respuesta a las actividades de mercadotecnia**

#### 10.1.3.1 Generación y distribución de elementos auxiliares de mercadotecnia



**Nombre del proceso: Generación y distribución de elementos auxiliares de mercadotecnia**

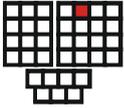
**Identificador del proceso: 1.F.1.3.1**

Descripción breve: Genera y distribuye directamente al cliente elementos auxiliares de mercadotecnia (a saber, cupones, premium, muestras, juguetes, folletos, etc.).

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es generar y distribuir a los clientes elementos complementarios de mercadotecnia, en consonancia con las necesidades de la campaña de mercadotecnia. Puede incluir envíos por correo, buzoneo, presencia en

determinados eventos, inserciones en periódicos, televisión y otros medios publicitarios y revistas, mensajería de texto y de voz individuales y otras actividades. Cuando es necesario, este proceso incluye el diseño a medida de material de la campaña para regiones o colectivos de clientes concretos. También se incluyen la mercadotecnia y ventas directas en tiendas, franquicias, etc., gestionando también este proceso la distribución de elementos complementarios de mercadotecnia a dichos establecimientos.

### 10.1.3.2 Seguimiento de avances



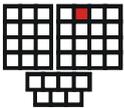
**Nombre del proceso: Seguimiento de avances**

**Identificador del proceso: 1.F.1.3.2**

**Descripción breve:** Realiza el seguimiento de los avances o expectativas derivadas de las actividades de mercadotecnia, o bien que se identifican durante la actividad comercial.

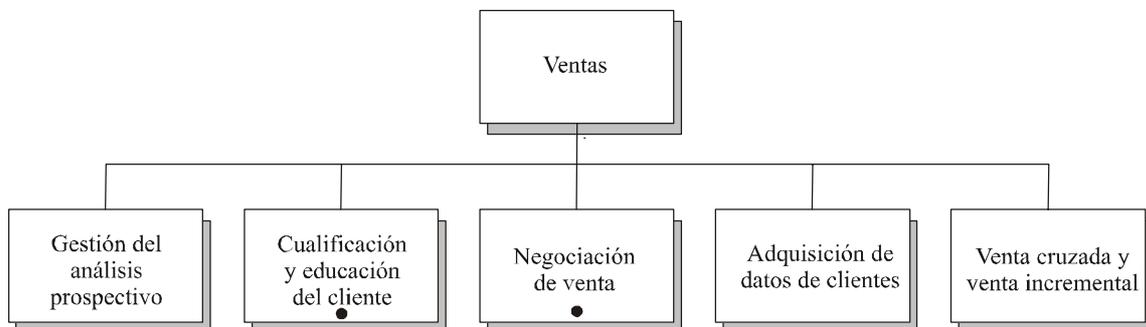
**Descripción ampliada:** El objetivo de este proceso es identificar los avances producidos tras la publicidad de las campañas de mercadotecnia, o durante la actividad comercial y que este proceso recopila. Se realiza un seguimiento de los avances detectados, que también se evalúan y se notifican a otros procesos (por ejemplo, a ventas) para actuaciones adicionales.

### 10.1.4 Ventas (CRM – F)



**Identificador del proceso: 1.F.1.4**

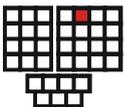
**Descripción breve:** Es responsable de la gestión de clientes potenciales, de la educación y cualificación de los clientes y de satisfacer las expectativas de éstos.



M.3050-2\_F20

**Figura 20/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de ventas**

#### 10.1.4.1 Gestión del análisis prospectivo



**Nombre del proceso: Gestión del análisis prospectivo**

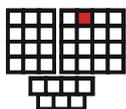
**Identificador del proceso: 1.F.1.4.1**

**Descripción breve:** Tiene por objetivo que los avances identificados concuerden con los productos más apropiados, garantizando que dicho análisis prospectivo se gestione adecuadamente.

**Descripción ampliada:** El objetivo de este proceso es asociar los avances identificados con los productos más apropiados, garantizando que dicho análisis prospectivo se gestione adecuadamente. La prospectiva constituye una fuente de potenciales ventas, cada una de las cuales se expresa en términos de probabilidad de éxito de cierre de una

venta y una estimación de los ingresos totales obtenibles. Se analizan las necesidades de cada caso de prospectiva analizado, identificándose posibles soluciones basadas en la cartera de productos del proveedor de servicios. Mediante estos procesos se hace un seguimiento de cada oportunidad objeto de prospección, informándose del resultado (ganancia o pérdida) de cada una. Cada análisis prospectivo se asigna al canal de ventas adecuado.

#### 10.1.4.2 Cualificación y educación del cliente



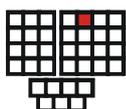
**Nombre del proceso: Cualificación y educación del cliente**

**Identificador del proceso: 1.F.1.4.2**

Descripción breve: Garantiza que el acuerdo comercial entre cliente y proveedor de servicios se basa en el entendimiento mutuo.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que el acuerdo comercial entre cliente y proveedor de servicios se basa en el entendimiento mutuo. El cliente se califica en términos de riesgos asociados y del esfuerzo requerido (por ejemplo, la respuesta a una petición de oferta [RFP, *request for proposal*]). Se pueden desarrollar y diseñar soluciones alternativas a medida para los requisitos específicos del cliente. Las soluciones alternativas deben estar disponibles (por ejemplo, capacidad) o incluidas en la planificación del correspondiente producto.

#### 10.1.4.3 Negociación de ventas



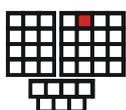
**Nombre del proceso: Negociación de ventas**

**Identificador del proceso: 1.F.1.4.3**

Descripción breve: Cierra la venta en términos mutuamente aceptables para el cliente y el proveedor de servicios.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es cerrar la venta en términos mutuamente aceptables para el cliente y el proveedor de servicios. Se selecciona una solución específica y la información detallada se describe en una propuesta de venta. La venta se cierra negociando características, niveles de servicio, precios y descuentos, resultando un acuerdo formal entre cliente y proveedor de servicios. El acuerdo formal puede incluir un pedido.

#### 10.1.4.4 Adquisición de datos del cliente



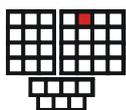
**Nombre del proceso: Adquisición de datos de clientes**

**Identificador del proceso: 1.F.1.4.4**

Descripción breve: Registra todos los datos pertinentes del cliente

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es registrar todos los datos pertinentes del cliente.

#### 10.1.4.5 Venta cruzada y venta incremental



**Nombre del proceso: Venta cruzada y venta incremental**

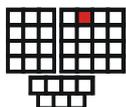
**Identificador del proceso: 1.F.1.4.5**

Descripción breve: Garantiza que se maximiza el valor de la relación entre cliente y proveedor de servicios mediante la venta de productos adicionales (venta incremental) o la venta de otros productos diferentes (venta cruzada).

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que se maximiza el valor de la relación entre cliente y proveedor de servicios mediante la venta de

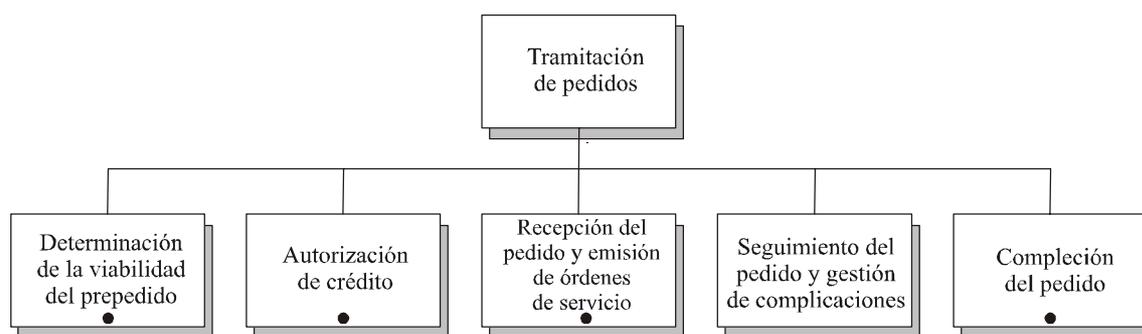
productos adicionales o de otros productos. El análisis permanente de las tendencias observadas en los clientes (por ejemplo, utilización, problemas y quejas asociadas a los servicios) se utiliza para identificar cuando las propuestas existentes dejan de ser adecuadas para el cliente, o cuando surge la oportunidad de un aumento de ventas. En base a los datos recopilados, pueden realizarse ofertas más atractivas para el cliente.

### 10.1.5 Tramitación de pedidos (CRM – F)



#### Identificador del proceso: 1.F.1.5

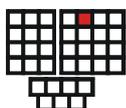
Descripción breve: responsable de aceptar y emitir pedidos.



M.3050-2\_F21

**Figura 21/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de tramitación de pedidos**

#### 10.1.5.1 Determinación de la viabilidad del prepedido



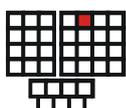
#### Nombre del proceso: Determinación de la viabilidad del prepedido

#### Identificador del proceso: 1.F.1.5.1

Descripción breve: Verifica la disponibilidad y/o viabilidad de proveer a un cliente productos no normalizados y/o soluciones especiales basadas en un producto o productos normalizados.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es verificar la disponibilidad y/o viabilidad de proveer productos no normalizados y/o soluciones especiales de un producto o productos normalizados a un cliente.

#### 10.1.5.2 Autorización de crédito



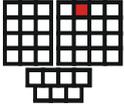
#### Nombre del proceso: Autorización de crédito

#### Identificador del proceso: 1.F.1.5.2

Descripción breve: Evalúa la concesión de crédito al cliente para soportar el riesgo de éste y la exposición de la compañía a impagados.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es evaluar si debe otorgarse crédito al cliente para soportar la gestión del riesgo asociado y la exposición de la compañía a impagados. Este proceso es responsable de realizar las verificaciones asociadas a un eventual crédito al cliente y autorizar los créditos en términos que sean conformes con las directrices de la política de riesgos asumida por la empresa.

### 10.1.5.3 Recepción de pedidos y emisión de órdenes de servicio



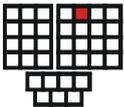
**Nombre del proceso: Recepción de pedidos y emisión de órdenes de servicio**

**Identificador del proceso: 1.F.1.5.3**

Descripción breve: Valida los pedidos recibidos y genera las órdenes de servicio correctas y completas que deben ejecutarse.

Descripción ampliada: Este proceso es responsable de validar los pedidos recibidos y de generar órdenes de servicio correctas y completas que deben ejecutarse.

### 10.1.5.4 Seguimiento del pedido y gestión de complicaciones



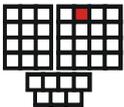
**Nombre del proceso: Seguimiento del pedido y gestión de complicaciones**

**Identificador del proceso: 1.F.1.5.4**

Descripción breve: Realiza el seguimiento de la situación del pedido del cliente/orden de servicio, y garantiza que se toman las acciones necesarias para cumplir la fecha comprometida de entrega del pedido.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es hacer un seguimiento de la situación del pedido del cliente/orden de servicio, y garantizar que se toman las acciones necesarias para cumplir la fecha comprometida del pedido. Este proceso es responsable de hacer el seguimiento del pedido/orden de servicio una vez que se ha llegado a un compromiso con el cliente. Inicia los mecanismos para verificar el progreso de los componentes de la orden y actualiza su situación si se producen cambios. También es responsable de iniciar las acciones en caso de que se encuentre en peligro el plan de compleción del pedido y/o si la fecha de compleción acordada se desvía de la programada originalmente. El seguimiento del pedido termina cuando éste se ha completado o ha sido cancelado.

### 10.1.5.5 Compleción del pedido



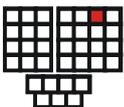
**Nombre del proceso: Compleción del pedido**

**Identificador del proceso: 1.F.1.5.5**

Descripción breve: Gestiona la información e interacciones con el cliente una vez firmados los contratos u órdenes de servicio y durante la fase de compleción del pedido.

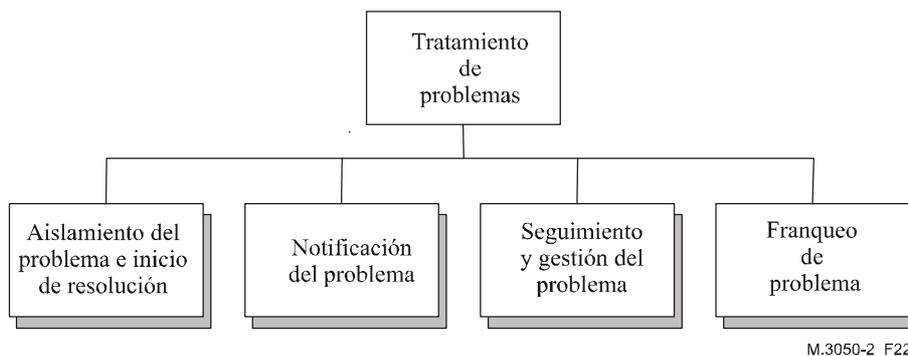
Descripción ampliada: Este proceso se centra en la información e interacciones con el cliente una vez firmados los contratos u órdenes de servicio, así como durante la fase de compleción del pedido. El cliente puede querer realizar cambios, incluso después de haber cerrado compromisos. El cliente puede participar en las pruebas de aceptación o pruebas de extremo a extremo necesarias para garantizar una entrega satisfactoria. Se da formación al cliente sobre las funcionalidades y beneficios de la solución. Es necesario validar cualquier modificación introducida después de la firma del Contrato a fin de garantizar que los procesos postventa arrancan correctamente.

### 10.1.6 Tratamiento de problemas (CRM – A)



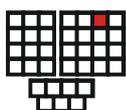
**Identificador del proceso: 1.A.1.6**

Descripción breve: Es responsable de recibir de los clientes los informes de anomalías, resolverlas de forma satisfactoria para el cliente, proporcionando información comprensible a cerca de la situación de reparación y/o sobre la actividad de restablecimiento en curso.



**Figura 22/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de tratamiento de problemas**

#### 10.1.6.1 Aislamiento del problema e inicio de resolución



**Nombre del proceso: Aislamiento del problema e inicio de resolución**

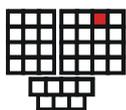
**Identificador del proceso: 1.A.1.6.1**

Descripción breve: Recibe y aísla el problema, iniciando las acciones para resolverlo.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es:

- registrar y analizar los informes de anomalías recibidos del cliente;
- registrar la información recibida acerca de clientes afectados por problemas del servicio y la información sobre problemas notificados;
- aislar la fuente/origen del problema para determinar las acciones que deben tomarse; e
- iniciar la resolución del problema.

#### 10.1.6.2 Notificación del problema



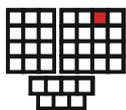
**Nombre del proceso: Notificación del problema**

**Identificador del proceso: 1.A.1.6.2**

Descripción breve: Genera y gestiona todos los informes relativos a problemas que se enviarán al cliente y/o a otros procesos.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es generar y gestionar todos los informes relativos a problemas que se enviarán al cliente y/o a otros procesos.

#### 10.1.6.3 Seguimiento y gestión del problema



**Nombre del proceso: Seguimiento y gestión del problema**

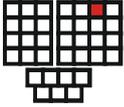
**Identificador del proceso: 1.A.1.6.3**

Descripción breve: Sigue y gestiona la evolución del problema durante su ciclo de vida.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es seguir y gestionar la evolución del problema durante su ciclo de vida.

El proceso puede conseguir de forma proactiva o pasiva información sobre el estado de un problema, sobre sus atributos o la información existente y archivada sobre el mismo después de su franqueo. Además, el proceso es responsable de gestionar el escalado del problema cuando éste pasa a la situación calificada como de complicaciones.

#### 10.1.6.4 Franqueo del problema



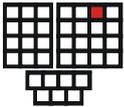
**Nombre del proceso: Franqueo del problema**

**Identificador del proceso: 1.A.1.6.4**

Descripción breve: Garantiza que se ha solucionado el problema que afectaba al cliente.

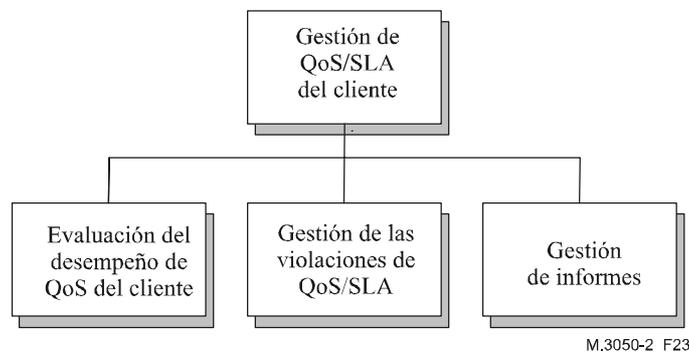
Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que se ha solucionado el problema que afectaba al cliente, posiblemente contactando con el cliente para conocer su grado de satisfacción por la resolución del problema y acordar posibles modificaciones a la forma de notificación de las violaciones del SLA/QoS.

#### 10.1.7 Gestión de QoS/SLA del cliente (CRM – A)



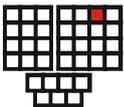
**Identificador del proceso: 1.A.1.7**

Descripción breve: supervisa, gestiona e informa de la calidad de servicio (QoS) entregada frente a la contractualmente comprometida, definida en la descripción de servicios de la empresa, en los contratos con el cliente o en el catálogo de productos.



**Figura 23/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de QoS/SLA del cliente**

##### 10.1.7.1 Evaluación del desempeño de QoS/SLA del cliente



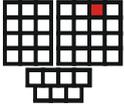
**Nombre del proceso: Evaluación del desempeño de QoS/SLA del cliente**

**Identificador del proceso: 1.A.1.7.1**

Descripción breve: Gestiona el desempeño de QoS/SLA global del cliente para garantizar que se cumplen las obligaciones contractuales.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es gestionar el desempeño de la QoS/SLA global del cliente. Estos procesos son responsables de garantizar que la QoS del cliente cumple las obligaciones contractuales vigentes. Verifican que los datos de QoS que se reciben de otros procesos y entidades cumplen los umbrales de QoS requeridos y alertan a otros procesos y entidades si no se cumplen. Son responsables de mantener una visión general de la calidad del producto ofrecida al cliente y de analizar el desempeño frente al cliente, tomando, al tiempo que se realiza dicho análisis, las medidas preparatorias y/o de actuación conjuntas necesarias con otros procesos o entidades.

### 10.1.7.2 Gestión de las violaciones de QoS/SLA



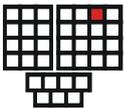
**Nombre del proceso: Gestión de las violaciones de QoS/SLA**

**Identificador del proceso: 1.A.1.7.2**

Descripción breve: Garantiza que se informa al cliente y a los procesos internos relevantes de las degradaciones y violaciones de la calidad de servicio, y que se toman medidas necesarias para eliminar dichas violaciones o degradaciones.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es garantizar que se informa al cliente y a los procesos internos relevantes de las degradaciones y violaciones de la calidad de servicio, y que se toman medidas necesarias para eliminar dichas violaciones o degradaciones. Analizan toda la información relativa a degradaciones o violaciones de QoS/SLA, tomando las acciones adecuadas cuando se supera un umbral o se viola la QoS acordada. Hacen un seguimiento de las acciones destinadas a que el cliente queda satisfecho con la resolución del problema. Se aseguran que el cliente sea informado de cualquier evento de mantenimiento planificado o de cualquier otro evento programado que pueda impactar en su servicio.

### 10.1.7.3 Gestión de informes



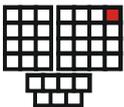
**Nombre del proceso: Gestión de informes**

**Identificador del proceso: 1.A.1.7.3**

Descripción breve: Informa del desempeño de QoS/SLA del cliente.

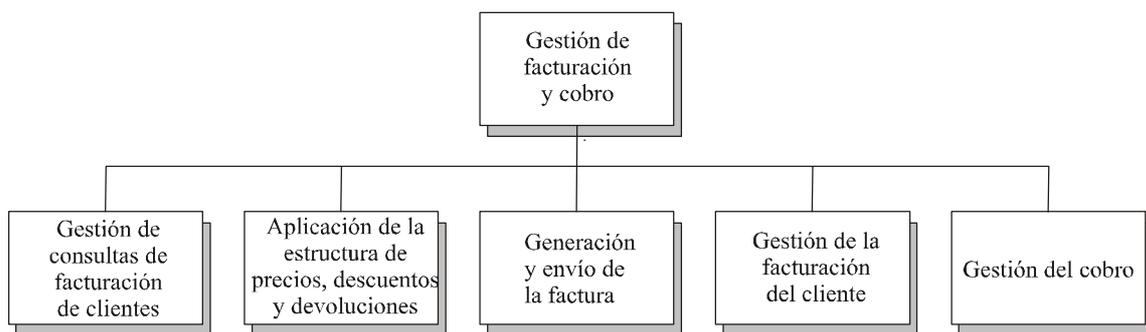
Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es informar del desempeño de QoS/SLA del cliente, gestionar la elaboración y presentación de informes al cliente sobre los niveles de servicio en la forma y momentos acordados con el mismo, preparar informes para procesos internos y responder a consultas específicas sobre el desempeño del servicio al cliente.

### 10.1.8 Gestión de facturación y cobro (CRM – B)



**Identificador del proceso: 1.B.1.8**

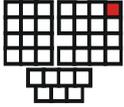
Descripción breve: Garantiza que los ingresos de la empresa se facturan y se cobran.



M.3050-2\_F24

**Figura 24/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de facturación y cobro**

### 10.1.8.1 Gestión de consultas de facturación de clientes



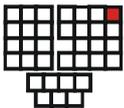
**Nombre del proceso: Gestión de consultas de facturación de clientes**

**Identificador del proceso: 1.B.1.8.1**

Descripción breve: Garantiza la respuesta efectiva en tiempo y forma de todas las consultas de facturación realizadas por los clientes y la resolución de los asuntos de facturación planteados por el proveedor de servicios/cliente.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar la respuesta efectiva en tiempo y forma de todas las consultas de facturación realizadas por los clientes y la resolución de los asuntos de facturación planteados por el cliente/proveedor de servicios. Este proceso es responsable de gestionar la interacción con el cliente en lo referente a las relaciones por motivos de facturación entre cliente y proveedor de servicios. Ello incluye responder a consultas sobre los epígrafes de la factura del cliente, manejar los conflictos con el cliente en relación con sus registros de facturación y resolver las disputas entre cliente y proveedor de servicios. Este proceso puede realizarse por las vías tradicionales, con la intervención de un representante del servicio que gestiona al cliente, o mediante procedimientos de negocio electrónico. En este último caso, la consulta, la elaboración y la comunicación de la resolución se realiza por medios electrónicos sin la intervención de un representante.

### 10.1.8.2 Aplicación de la estructura de precios, descuentos y devoluciones



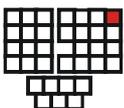
**Nombre del proceso: Aplicación de la estructura de precios, descuentos y devoluciones**

**Identificador del proceso: 1.B.1.8.2**

Descripción breve: Garantiza que el cliente recibe una factura con todos los conceptos facturables proporcionados por el proveedor de servicios en función de la relación comercial establecida con el cliente.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que el cliente recibe una factura con todos los conceptos facturables proporcionados por el proveedor de servicios en función de la relación comercial entre éste y el cliente. Además, asegura que se aplican los impuestos, devoluciones (por compromisos no cumplidos con el cliente) y los créditos aplicables a la factura del cliente. Este proceso incluye la correcta contabilización y aplicación del precio específico para el cliente, tasas, descuentos, créditos e impuestos aplicables a los servicios prestados al cliente. Recibe información sobre los eventos que hayan sido recopilados, interpretados, correlacionados, ensamblados y valorados en función del servicio ofrecido. Tiene en cuenta dichos eventos y determina la correcta contabilización y aplicación del precio específico para el cliente, tasas, descuentos e impuestos que deben incluirse en la factura o facturas del cliente. Este proceso puede realizarse en tiempo real conforme se clasifican o valoran los eventos mencionados, o puede programarse periódicamente a discreción del proveedor de servicios.

### 10.1.8.3 Generación y envío de la factura



**Nombre del proceso: Generación y envío de la factura**

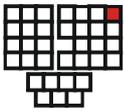
**Identificador del proceso: 1.B.1.8.3**

Descripción breve: Elabora en plazo y con la precisión requerida la factura con los cargos por los servicios prestados al cliente por el proveedor de servicios y sus asociados comerciales.

Descripción ampliada: El principal objetivo de este proceso es la elaboración en plazo y con precisión de la factura que refleje los cargos por los servicios prestados al cliente por el proveedor de servicios y asociados comerciales. Este proceso contiene los componentes facturables del proveedor de servicios. Incluye el diseño y desarrollo del proceso de facturación del proveedor de servicios, su inclusión en factura y el envío de ésta al cliente, así como los procesos que verifican la calidad de la factura antes de su remisión al cliente. El flujo de este proceso puede considerarse como parte de la estrategia de negocio electrónico de la empresa. En ese caso, el proveedor de servicios emitirá la factura de forma electrónica, por ejemplo, a través de Internet, generando posiblemente un pago de la tarjeta de crédito del cliente de forma electrónica.

Además, este proceso proporciona las especificaciones de los diferentes formatos de las facturas a fin de disponer de varias posibilidades de publicación, y soporta la creación de distintos formatos de factura para distintos medios de publicación.

#### 10.1.8.4 Gestión de la facturación al cliente



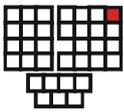
**Nombre del proceso: Gestión de la facturación del cliente**

**Identificador del proceso: 1.B.1.8.4**

Descripción breve: Garantiza la gestión efectiva de la cuenta de facturación del cliente.

Descripción ampliada: El principal objetivo de este proceso es la gestión efectiva de la cuenta de facturación del cliente para que ésta refleje los productos comprados y consumidos en el ciclo de facturación correspondiente. Este proceso se ocupa de la gestión de posibles cambios en la cuenta de facturación del cliente (tales como cambios de dirección y otros), así como de la gestión del catálogo de servicios del cliente, garantizando que se asignan los productos correctos en la cuenta del cliente para que la facturación sea exacta.

#### 10.1.8.5 Gestión del cobro



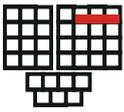
**Nombre del proceso: Gestión del cobro**

**Identificador del proceso: 1.B.1.8.5**

Descripción breve: Cobro de los pagos del cliente y verificación de que dicho cobro cuadra con las facturas.

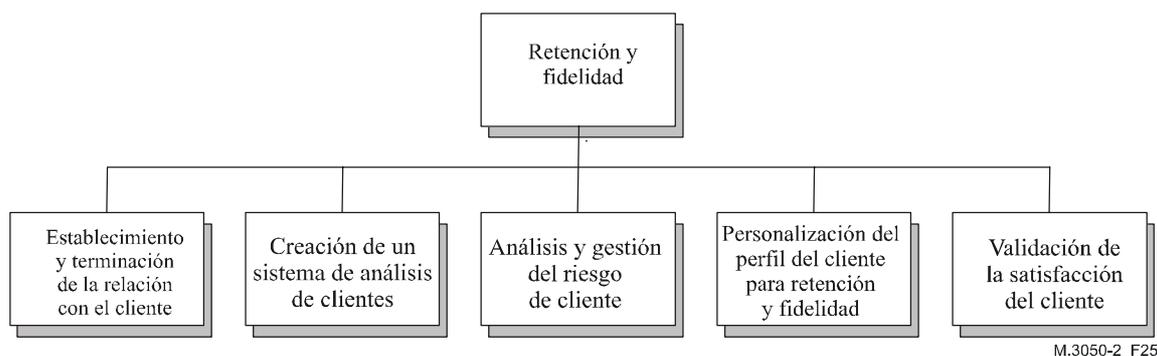
Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es el cobro de los pagos realizados por el cliente. Además, debe cuadrar dichos pagos con las facturas emitidas. El proceso también debe gestionar lo adeudado por los clientes, es decir, verificar que los pagos se hacen en plazo, de forma que si no es así, se ponga al cliente en situación especial de reserva u observación.

#### 10.1.9 Retención y fidelidad (CRM – FAB)



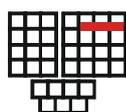
**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9**

Descripción breve: Gestiona todas las funcionalidades utilizadas para la retención de los clientes captados y los esquemas de fidelidad utilizados para la adquisición de clientes.



**Figura 25/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de retención y fidelidad**

### 10.1.9.1 Establecimiento y terminación de la relación con el cliente



**Nombre del proceso: Establecimiento y terminación de la relación con el cliente**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9.1**

Descripción breve: Verifica la identidad del cliente, gestiona su identidad en toda la empresa así como la terminación de la relación cuando proceda.

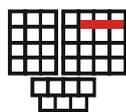
Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es verificar que el cliente es quien dice ser. Se trata de garantizar que sólo exista una única identidad del cliente en toda la empresa a la que pueda hacerse referencia y permitir que el cliente se identifique a sí mismo de forma rápida y fácil. Si procede, se da por terminada la relación con el cliente, respetándose la voluntad de éste siempre que sea posible y manteniendo registros para el caso en que la relación con el cliente se restablezca, respetando los requisitos éticos y jurídicos relativos a la información del cliente. Antes de establecer la identidad de un nuevo cliente, es esencial verificar que la empresa no dispone ya de una identidad para dicho el cliente. Se establece y verifica la identidad, generándose una información exclusiva de identificación y autenticación.

La causa de que se termine la relación entre ambas partes puede venir de algunos acontecimientos significativos para el cliente o de decisiones de negocio del proveedor de servicios. Debe diferenciarse entre la necesidad de terminar una relación y terminar la prestación de servicios. Los principios que subyacen son básicamente que el proveedor de servicios sólo da por terminada una relación cuando el cliente deja de existir o cuando el cliente actúa fraudulentamente, en cuyo caso la empresa no desea seguir manteniendo una relación comercial con dicho cliente.

Este proceso también se utiliza para "eliminar" información duplicada sobre identificación del cliente que pudiera existir en la organización.

La información de perfil y preferencias recopiladas sobre clientes cuya relación se haya dado por terminada se mantienen archivadas si ello es aceptable para el cliente. Se informa de la terminación de la relación a todas las partes. Se arrancan otros procesos con el fin de deshacer las soluciones y configuraciones de servicio existentes.

### 10.1.9.2 Creación de un sistema de análisis de clientes



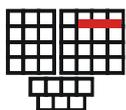
**Nombre del proceso: Creación de un sistema de análisis de clientes**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9.2**

Descripción breve: Garantiza que el proveedor de servicios y el cliente estén convencidos que su relación se basa en información actualizada, exacta y jurídicamente adecuada.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que el proveedor de servicios y el cliente estén convencidos que su relación se basa en información actualizada, exacta y jurídicamente adecuada. El proveedor de servicios incorporará en el perfil del cliente toda la información relevante recopilada en los contactos con el mismo (patrones de uso, demografía, etapa de la vida, domicilio, comunidad de intereses, dirección comercial). Puede recopilarse información del cliente y del mercado de numerosas fuentes que constituyen la base para un mejor conocimiento del cliente. La información del cliente debe estar disponible para cualquier otro proceso que necesite acceder a ella. Dicha información debe utilizarse para refinar continuamente los medios y el estilo de interacción con el cliente, así como las soluciones ofrecidas y la experiencia del cliente con la empresa.

### 10.1.9.3 Análisis y gestión del riesgo de cliente



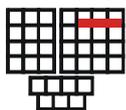
**Nombre del proceso: Análisis y gestión del riesgo de cliente**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9.3**

Descripción breve: Garantiza que en todos los ámbitos de la empresa se haga una evaluación consistente del riesgo de cada cliente sobre la base de información recopilada en los diferentes procesos.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es garantizar que el análisis de riesgo se basa en información recopilada en los diferentes procesos de la empresa y que en todos los ámbitos de la empresa se hace una evaluación consistente del riesgo de cada cliente. Su objetivo es asimismo hacer un seguimiento y mejora de las operaciones, seleccionar y conseguir los clientes adecuados, mejorando la tasa de conversión en ventas. Determina cuál es el riesgo de crédito, riesgo de fraude, riesgo de influencia y riesgo de rotación o pérdida de clientes. Identifica las posibilidades de gestión de dichos riesgos y hace una adecuada utilización de la información del cliente.

### 10.1.9.4 Personalización del perfil del cliente para retención y fidelidad



**Nombre del proceso: Personalización del perfil del cliente para retención y fidelidad**

**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9.4**

Descripción breve: Proporciona oportunidades de personalización de los servicios de los clientes para incentivar que éstos no cambien de proveedor de servicios.

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es proporcionar oportunidades de personalización de los servicios de los clientes para incentivar que éstos no cambien de proveedor de servicios. La personalización permite ofrecer servicios que se adaptan con más precisión a las necesidades del cliente. La recopilación de información de personalización desincentiva el cambio de proveedor de servicios ya que el cliente debería reconstruir la misma experiencia personalizada con el siguiente proveedor de servicios.

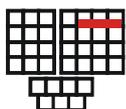
La planificación comercial es esencial para que el proveedor de servicios pueda satisfacer las futuras necesidades de los clientes para poder retenerlos, así como las necesidades de adquisición futuras de los mismos, en lugar de continuar respondiendo simplemente a necesidades ya conocidas.

Los esquemas de fidelidad permiten apreciar los beneficios tangibles que pueden ofrecerse a los buenos clientes en un mercado de masas.

El proceso persigue garantizar que toda la información se recopile y se utilice para poder tomar las decisiones más adecuadas para retener los clientes que el proveedor de servicios desea, mejorando la satisfacción y manteniendo la rentabilidad.

Este proceso ofrece una fuente de datos para realizar campañas de fidelidad y retención, reteniendo clientes existentes, promoviendo su fidelidad y recuperando clientes a la competencia que anteriormente habían abandonado la empresa. Se utiliza software de modelado predictivo para analizar una cuenta y obtener las valoraciones pertinentes, tales como tasa de cambio, valoración de las ventas incrementales, valoración de las ventas cruzadas, valoración de impagados y duración de la vida del cliente. Además, utiliza criterios de valoración para el análisis de clientes y para la realización de campañas de mercadotecnia.

#### 10.1.9.5 Validación de la satisfacción del cliente



**Nombre del proceso: Validación de la satisfacción del cliente**

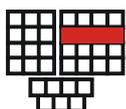
**Identificador del proceso: 1.FAB.1.9.5**

Descripción breve: Valida que la solución ofrece realmente el valor previsto/esperado y arranca los procesos postventa (facturación y garantía).

Descripción ampliada: El objetivo de este proceso es validar que la solución ofrece el valor previsto/esperado y que se arrancan los procesos postventa (facturación y garantía) pertinentes. Asimismo, valida que el cliente pueda obtener el máximo valor de la operación o de la utilización de la solución ofrecida, y que ya no es necesaria una intensa participación del proveedor de servicio para gestionar la solución.

Este proceso garantiza que el cliente está satisfecho porque la solución que se le ha proporcionado cumple sus expectativas y los acuerdos originales o vigentes, y porque la solución resulta operativa para el cliente.

### 10.2 Procesos de gestión y operación de servicios (SM&O, *service management & operations*)

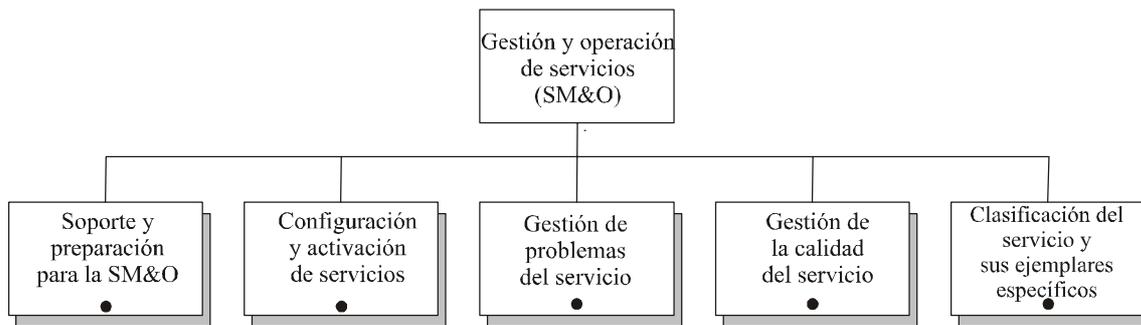


**Identificador del proceso: 1.OFAB.2**

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se centra en el conocimiento de los servicios (acceso, conectividad, contenidos, etc.) e incluye todas las funcionalidades necesarias para la gestión y operación de los servicios de comunicación e información requeridos por los clientes u ofertados a los mismos. El foco está en la entrega del servicio y en su gestión, en contraposición a la gestión de la red y la tecnología de la información subyacente. Algunas de las funciones implican la planificación de capacidad de servicio a corto plazo para un ejemplar de servicio, la aplicación de un diseño de servicio a clientes específicos o la gestión de iniciativas de mejora del servicio. Estas funciones están estrechamente ligadas a la experiencia del día a día del cliente.

Los procesos de esta agrupación de procesos funcionales horizontales son responsables de cumplir, como mínimo, objetivos de calidad de servicio, incluyendo valores de desempeño del proceso y de satisfacción del cliente para un determinado nivel de servicio, así como de coste del servicio.

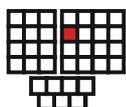
El marco eTOM diferencia las operaciones y soporte diarias de lo que es la planificación y desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la era del negocio electrónico.



M.3050-2\_F26

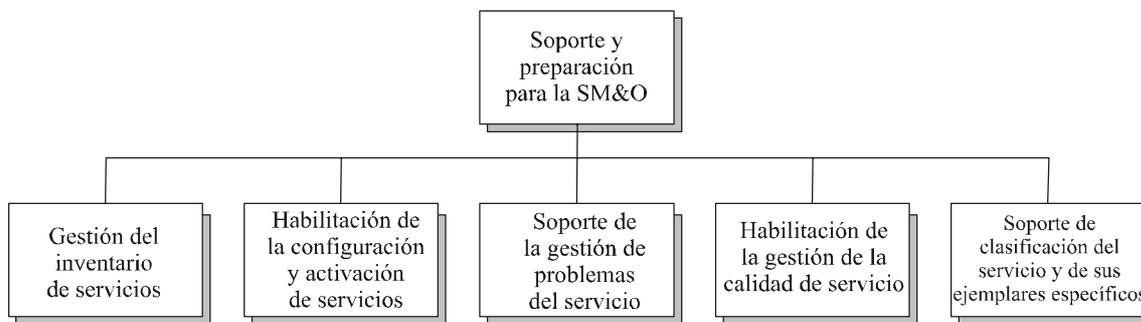
**Figura 26/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión y operación de servicios**

### 10.2.1 Soporte y preparación para la SM&O (SMO – OSR)



#### Identificador del proceso: 1.O.2.1

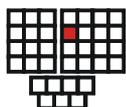
Descripción breve: Gestiona clases de servicios asegurando que la capacidad adecuada está disponible y lista para producir y gestionar ejemplares de servicio.



M.3050-2\_F27

**Figura 27/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de soporte y operación para SM&O**

#### 10.2.1.1 Gestión del inventario de servicios



#### Nombre del proceso: Gestión del inventario de servicios

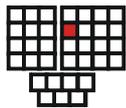
#### Identificador del proceso: 1.O.2.1.1

Descripción breve: Gestiona la administración del inventario de servicios de la empresa.

Descripción ampliada: Estos procesos gestionan los procesos de inventario de servicios, que soportan a los procesos gestión y operación de servicios (SM&O) y gestión y desarrollo de servicios (SD&M), gestionando la administración del inventario de servicios de la empresa incluidos en la base de datos de inventario de servicios.

Estos procesos garantizan que la base de datos de inventario de servicios está actualizada con los servicios que se ofrecen en cada momento, gestionando también su asociación con los recursos mediante interacciones con los procesos gestión del inventario de recursos.

### 10.2.1.2 **Habilitación de la configuración y activación de servicios**



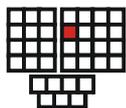
**Nombre del proceso: Habilitación de la configuración y activación de servicios**

**Identificador del proceso: 1.O.2.1.2**

Descripción breve: Garantiza la disponibilidad de capacidad de servicio que necesitan los procesos configuración y activación de servicios para su asignación a un cliente cuando se recibe un pedido.

Descripción ampliada: Habilita los procesos configuración y activación de servicios de forma que se garantice la disponibilidad de capacidad de servicio para dichos procesos y puedan asignarse a un cliente a la recepción de un pedido. Son responsables de aplicar las reglas de capacidad del servicio de los procesos gestión del ciclo de vida de la infraestructura y de asegurar la disponibilidad de recursos para configurar un servicio. A fin de mantener un funcionamiento satisfactorio del servicio o de poder añadir capacidad de servicio, estos procesos pueden realizar actividades de reconfiguración o arrancar los procesos gestión del ciclo de vida de la infraestructura para crear reglas de capacidad de servicios.

### 10.2.1.3 **Soporte de la gestión de problemas del servicio**



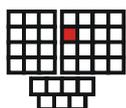
**Nombre del proceso: Soporte de la gestión de problemas del servicio**

**Identificador del proceso: 1.O.2.1.3**

Descripción breve: Garantiza la disponibilidad de la clase de servicio para evitar que los clientes se vean afectados por problemas del servicio.

Descripción ampliada: Los procesos soporte de la gestión de problemas del servicio garantizan la disponibilidad de la clase de servicio para evitar que los clientes se vean afectados por problemas del servicio. Analizan las anomalías estadísticas, realizan la programación del mantenimiento, el análisis de averías crónicas, etc., e igualmente inician acciones correctoras.

### 10.2.1.4 **Habilitación de la gestión de la calidad de servicio**



**Nombre del proceso: Habilitación de la gestión de la calidad de servicio**

**Identificador del proceso: 1.O.2.1.4**

Descripción breve: Garantiza que el desempeño de una clase de servicio concreta cumple requisitos de calidad específicos.

Descripción ampliada: Los procesos habilitación de la gestión de la calidad de servicio garantizan que el desempeño de una clase de servicio concreta cumple requisitos de calidad específicos. Soportan la gestión de la calidad de servicio, supervisando y manteniendo de forma proactiva clases de servicio de acuerdo con indicadores clave de calidad de servicio que pueden estar relacionados con aspectos técnicos, temporales, económicos o de procesos. El objetivo de estos procesos es mantener a lo largo del tiempo la calidad de las diferentes clases de servicio. Por lo tanto, proporcionan un análisis de la calidad de servicio a más largo plazo que el análisis que, por ejemplo, realiza el proceso gestión de la calidad de servicio.

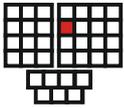
Las responsabilidades de los procesos habilitación de la gestión de la calidad de servicio incluyen, aunque no exclusivamente, lo siguiente:

- Analizar el desempeño a lo largo del tiempo de las clases de servicio para identificar problemas no identificables directamente en los procesos FAB (cumplimentación, garantía y facturación).
- Reclamar un equilibrio que mantenga la calidad de servicio.

- Iniciar las acciones adecuadas para mejorar la calidad de la clase de servicio cuando sea necesario.

Los procesos habilitación de la gestión de la calidad de servicio trabajan con información básica recibida de los procesos habilitación de la gestión del desempeño de los recursos y gestión del desempeño de los servicios, que ya han realizado un análisis inicial.

### 10.2.1.5 Soporte de la clasificación del servicio y sus ejemplares específicos



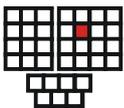
**Nombre del proceso: Soporte de la clasificación del servicio y sus ejemplares específicos**

**Identificador del proceso: 1.O.2.1.5**

Descripción breve: Garantiza que se mantiene la información de clasificación y tarifaria de cada clase de servicio para ser utilizada por el proceso de clasificación del servicio y sus ejemplares específicos.

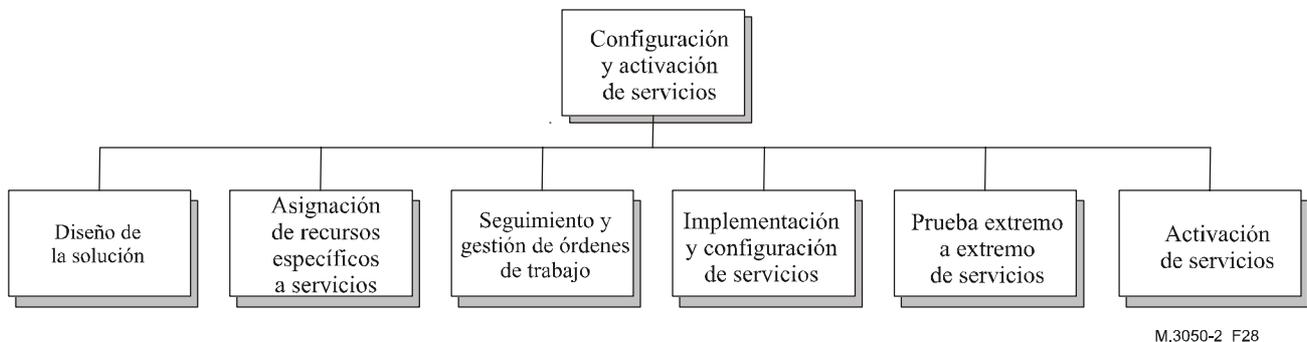
Descripción ampliada: Los procesos de soporte de la clasificación del servicio y sus ejemplares específicos garantizan que se mantiene la información de clasificación y tarifaria de cada clase de servicio para su utilización por el proceso de clasificación del servicio y sus ejemplares específicos. También son responsables del procesamiento de esta información relacionada con la administración de servicios.

### 10.2.2 Configuración y activación de servicios (SM&O – F)



**Identificador del proceso: 1.F.2.2**

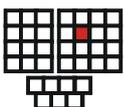
Descripción breve: Es responsable de la instalación y configuración del servicio a clientes, incluyendo la instalación de equipos en el domicilio del cliente.



M.3050-2\_F28

**Figura 28/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de configuración y activación de servicios**

#### 10.2.2.1 Diseño de la solución



**Nombre del proceso: Diseño de la solución**

**Identificador del proceso: 1.F.2.2.1**

Descripción breve: Proporciona una arquitectura del sistema que satisface los requisitos de un cliente específico.

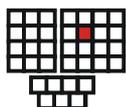
Descripción ampliada: El objetivo de los procesos diseño de la solución es proporcionar una arquitectura del sistema que satisfaga los requisitos de un cliente específico.

- Acepta las peticiones de diseño de soluciones para el producto o servicio de un cliente específico, incluyendo los equipos en el domicilio del cliente. Investiga

la adecuación de los métodos operacionales, de las asignaciones de recursos y la viabilidad de los pedidos.

- Es el primer paso para la constitución de los recursos técnicos y determinar la información técnica y aspectos funcionales del servicio.
- Conlleva un plan de implementación que debe tener en cuenta las necesidades de formación y de mantenimiento, como por ejemplo, soportar con información obtenida de parámetros adecuados el proceso gestión de la calidad de servicio.
- Tiene en cuenta la infraestructura de recursos actual y futura, así como los resultados, presupuesto, duración y riesgos de la solución esperada.
- Su programación temporal debe cumplir los requisitos del cliente.
- Garantiza la eficacia del servicio y de su provisión.
- Verifica que el plazo de tiempo en el que las inversiones comiencen a generar ingresos sea reducido.
- Soporta con un diseño detallado el proceso Implementación y configuración de servicios y los procesos asignación de recursos específicos a servicios, proporcionando parámetros de calidad de servicio adecuados que se miden utilizando los procesos gestión de la calidad del servicio.

#### 10.2.2.2 Asignación de recursos específicos a servicios



**Nombre del proceso: Asignación de recursos específicos a servicios**

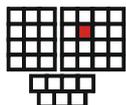
**Identificador del proceso: 1.F.2.2.2**

Descripción breve: Genera identificadores para nuevos servicios y gestiona conjuntos de identificadores para los mismos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos asignación de recursos específicos a servicios es generar identificadores para nuevos servicios y gestionar conjuntos de identificadores (bloques, rangos y subredes) para servicios (por ejemplo, números telefónicos, direcciones IP, número de buzón de voz, etc.).

- La asignación de recursos es función de los SLA y de la infraestructura de recursos; esta información llega a los procesos diseño de soluciones gracias al proceso tramitación de pedidos.
- Establece comunicaciones con los procesos provisión de recursos para solicitar la disponibilidad y activación de los mismos.
- Una vez que los recursos se han asignado, también se establece comunicación con los procesos seguimiento y gestión de órdenes de trabajo.

#### 10.2.2.3 Seguimiento y gestión de órdenes de trabajo



**Nombre del proceso: Seguimiento y gestión de órdenes de trabajo**

**Identificador del proceso: 1.F.2.2.3**

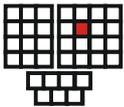
Descripción breve: Arranca todas las tareas operacionales necesarias para cumplir los requisitos de cada solución.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos seguimiento y gestión de órdenes de trabajo es arrancar todas las tareas operacionales necesarias para cumplir los requisitos de cada solución.

El flujo de información asociado a estos procesos incluye la comunicación con el suministrador/asociado para aceptar solicitudes de configuración de servicio, de cambios en la configuración del servicio y/o de capacidad adicional de recursos.

- Coordina las distintas actividades internas y externas.
- Mantiene la eficacia de las tareas para respetar los planes programados.
- Controla la realimentación de información sobre órdenes de trabajo internas y externas.
- Inicia pedidos de red con la información suministrada.
- Interactúa con los procesos gestión de relaciones con S/P (suministradores/asociados).
- Notifica a los procesos implementación y configuración de servicios que las órdenes se han ejecutado completamente.

#### 10.2.2.4 Implementación y configuración de servicios



**Nombre del proceso: Implementación y configuración de servicios**

**Identificador del proceso: 1.F.2.2.4**

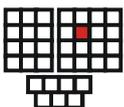
Descripción breve: Entrega la configuración final óptima de acuerdo con los requisitos de servicio del cliente.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos implementación y configuración de servicios es entregar la configuración final, óptima de acuerdo con los requisitos de servicio del cliente.

Estos procesos instalan, configuran y reconfiguran servicios para clientes específicos, incluyendo equipos en el domicilio del cliente.

- Evalúa los ajustes y modificaciones adicionales necesarias.
- Recibe información operacional de los procesos diseño de la solución.
- Soporta los procesos prueba extremo a extremo de servicios con información detallada de los servicios para poder realizar las pruebas.
- Si el desempeño del servicio no es el esperado una vez finalizados los procesos prueba extremo a extremo de servicios o Activación de servicios, se puede remitir una solicitud de modificación a los procesos diseño de servicios.

#### 10.2.2.5 Prueba extremo a extremo de servicios



**Nombre del proceso: Prueba extremo a extremo de servicios**

**Identificador del proceso: 1.F.2.2.5**

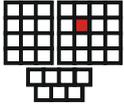
Descripción breve: Garantiza que todos los componentes están operativos y que el servicio funciona con los niveles acordados antes de ser activados para el cliente.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos prueba extremo a extremo de servicios es garantizar que todos los componentes están operativos, y que el servicio trabaja con los niveles acordados antes de ser activados para el cliente.

Este objetivo se realiza probando el servicio extremo a extremo en la mayor medida posible.

- Garantiza antes del lanzamiento que el cliente recibirá el servicio esperado.
- Garantiza la adecuada estabilidad de los recursos.
- Verifica la funcionalidad y que los parámetros y el desempeño del servicio son correctos.
- Informa del eventual fallo de las pruebas a los procesos implementación y configuración de servicios.
- Informa de la compleción de las pruebas a los procesos activación de servicios.

### 10.2.2.6 Activación de servicios



**Nombre del proceso: Activación de servicios**

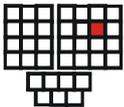
**Identificador del proceso: 1.F.2.2.6**

Descripción breve: Realiza la activación/desactivación extremo a extremo de todos los elementos instalados.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos activación de servicios es realizar la activación/desactivación extremo a extremo de todos los elementos instalados. Estos procesos también incluyen funciones adicionales tales como informar de la compleción de la información de configuración a los procesos de cliente, así como actualizar y mantener los registros de la red del cliente y de la infraestructura de servicios.

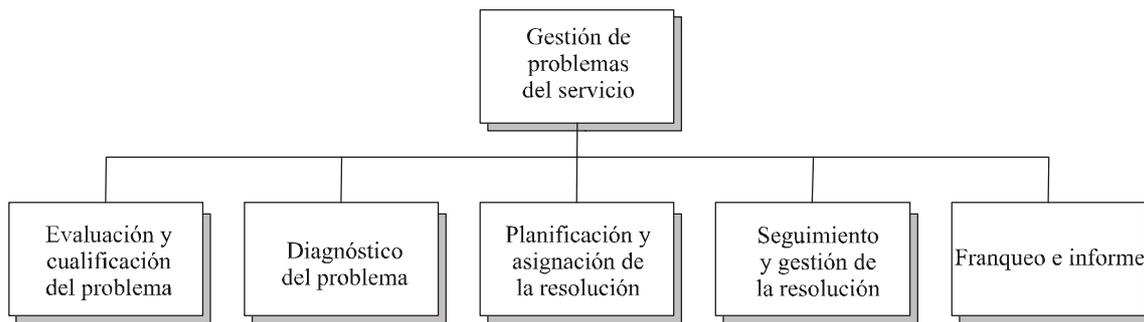
- Minimiza la carga operacional para garantizar el mejor cumplimiento posible de los acuerdos de servicio o de los indicadores claves de desempeño (KPI).
- Garantiza que los procesos de activación se ejecutan con toda la rapidez, facilidad y precisión que sea posible.
- Soporta los procesos prueba de servicios extremo a extremo con información detallada del servicio para la prueba y se le realimenta con el resultado. Analiza los registros recopilados a fin de ajustar los parámetros de servicio para conseguir una eficiencia óptima del servicio.
- Suministra información para hacer frente a futuros requisitos de los clientes.
- Realimenta información a los procesos implementación y configuración de servicios en relación con acciones correctoras que deben tomarse si el desempeño del servicio no es el esperado.
- Facilita, con fines de garantía, información detallada del servicio a los procesos gestión de problemas del servicio.

### 10.2.3 Gestión de problemas del servicio (SM&O – A)



**Identificador del proceso: 1.A.2.3**

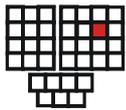
Descripción breve: Responde inmediatamente a problemas o fallos del servicio que afectan a los clientes para minimizar su efecto sobre éstos e invocar el restablecimiento del servicio o proporcionar un servicio alternativo a la mayor brevedad posible.



M.3050-2\_F29

**Figura 29/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de problemas del servicio**

### 10.2.3.1 Evaluación y cualificación del problema



**Nombre del proceso: Evaluación y cualificación del problema**

**Identificador del proceso: 1.A.2.3.1**

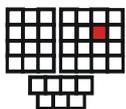
Descripción breve: Determina la naturaleza de un problema del que ha informado un cliente y si el cliente está utilizando correctamente el servicio.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos evaluación y cualificación del problema es determinar la naturaleza de un problema notificado por un cliente, y si el cliente está utilizando correctamente el servicio.

Se realizan pruebas para adaptar o convertir la información facilitada por el cliente en información de servicio a fin de poder realizar un diagnóstico. Si se notifica un problema del S/P, un problema de recursos o un evento que afecte al servicio (alarmas, etc.), los procesos evaluación y cualificación del problema analizan dicha información y estiman su impacto sobre los clientes. Estos procesos elaboran los informes necesarios para informar a los procesos tratamiento de problemas la hora estimada de restablecimiento del servicio. Asimismo, se informa a los procesos gestión de QoS/SLA del cliente el impacto del problema en el desempeño del servicio.

- Implican utilizar recursos internos y externos, tales como que un asociado realice actividades de consultoría.
- Suministra la información necesaria para establecer el diagnóstico y sobre el nivel crítico que provoca que se inicien determinadas acciones.
- Garantiza la respuesta más rápida posible una vez notificado el problema de servicio que se ha producido.
- Recibe un boletín de anomalías de los procesos tratamiento de problemas.
- Es responsable de facilitar un tiempo de reparación estimado a los procesos tratamiento de problemas.
- Recibe solicitudes de reconfiguración relacionadas con las necesidades de restablecimiento del servicio detectadas por los procesos gestión de la calidad de servicio.
- Recibe información acerca de una violación de la calidad de servicio, informando a los procesos gestión de la QoS/SLA del cliente del impacto sobre el desempeño del servicio.

### 10.2.3.2 Diagnóstico del problema



**Nombre del proceso: Diagnóstico del problema**

**Identificador del proceso: 1.A.2.3.2**

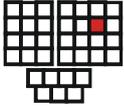
Descripción breve: Aísla la causa raíz u origen del problema.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos diagnóstico del problema es aislar la causa origen del problema. Para conseguirlo, realiza las pruebas y/o consultas de información pertinentes. Estos procesos escalan los problemas para informar de su gravedad y si es necesario para solucionar la incidencia.

- Implican utilizar recursos internos y externos.
- Elige la acción más rápida y eficiente de las que ofrece el plan.
- Recopila información para optimizar futuras tareas de diagnóstico.
- Estos procesos también pueden establecer correlaciones entre problemas para encontrar causas comunes.

- Notifica información de diagnóstico al proceso planificación y asignación de la resolución.

### 10.2.3.3 Planificación y asignación de la resolución



**Nombre del proceso: Planificación y asignación de la resolución**

**Identificador del proceso: 1.A.2.3.3**

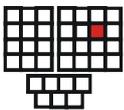
Descripción breve: Identifica en un plano funcional los pasos necesarios para activar las unidades que participan en la resolución del problema.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos planificación y asignación de resolución es identificar en un plano funcional los pasos necesarios para activar las unidades que participan en la resolución del problema.

De conformidad con la información que proporcionan los procesos diagnóstico del problema, estos procesos preparan el plan para la resolución del problema, dividiendo ésta en tareas, estableciendo la secuencia adecuada de ejecución de tareas e identificando, si es necesario, otras partes responsables. Ello puede incluir la asignación de recursos así como el despacho de las órdenes de trabajo necesarias.

- Recibe información relacionada con la causa origen del problema y la solución final adoptada.
- Establece un plan programado al que asocia procedimientos de escalado.
- Notifica la información de restablecimiento actualizada a los procesos tratamiento de problemas.

### 10.2.3.4 Seguimiento y gestión de la resolución



**Nombre del proceso: Seguimiento y gestión de la resolución**

**Identificador del proceso: 1.A.2.3.4**

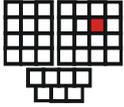
Descripción breve: Garantiza que la resolución del problema se completa de acuerdo con el plan establecido.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos seguimiento y gestión de la resolución es garantizar que la resolución del problema se completa de acuerdo con el plan establecido.

Estos procesos hacen el seguimiento de cómo progresa la ejecución. Se preparan informes de anomalías para las partes responsables. Coordina todas las actividades necesarias para garantizar que las tareas se finalizan en el momento y en el orden adecuados.

- Establece, cuando es necesario, las acciones correctoras precisas conjuntamente con el proceso planificación y asignación de la resolución.
- Soporta, mediante peticiones de reconfiguración, los procesos configuración y activación de servicios.
- Cuando es necesario, realiza notificaciones al proceso de informe y gestión de problemas del S/P mediante boletines de anomalías, y recibe la información de resolución una vez reparado el problema.
- Cuando es necesario, pide el restablecimiento al proceso gestión de anomalías de recursos, que notifica la compleción del restablecimiento una vez finalizado éste.

### 10.2.3.5 Franqueo e informe



**Nombre del proceso: Franqueo e informe**

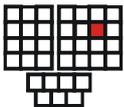
**Identificador del proceso: 1.A.2.3.5**

Descripción breve: Certifica el restablecimiento del desempeño normal del servicio.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos franqueo e informe es certificar que se ha restablecido el desempeño normal del servicio. Estos procesos realizan las pruebas necesarias y preparan los informes necesarios sobre los problemas habidos, la causa origen de los mismos y las acciones llevadas a cabo para conseguir el restablecimiento. También genera una notificación de eliminación del problema a fin de informar a la capa CRM.

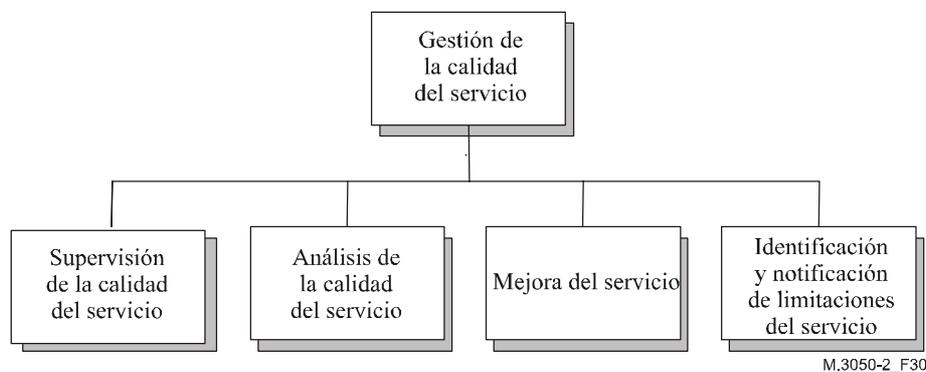
- Pueden utilizarse herramientas automatizadas para soportar el proceso a fin de permitir una rápida comunicación entre áreas.
- Sigue procedimientos operacionales normalizados internos que pueden ser optimizados.
- Indica la situación del problema al proceso gestión de QoS/SLA del cliente.
- Cierra el boletín de anomalías que ha abierto el proceso tratamiento de problemas.
- Envía un informe de problemas del servicio a los procesos gestión de la calidad del servicio.

### 10.2.4 Gestión de la calidad del servicio (SM&O – A)



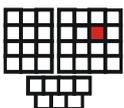
**Identificador del proceso: 1.A.2.4**

Descripción breve: Abarca la supervisión, análisis y control del desempeño que perciben los clientes.



**Figura 30/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de la calidad del servicio**

#### 10.2.4.1 Supervisión de la calidad del servicio



**Nombre del proceso: Supervisión de la calidad del servicio**

**Identificador del proceso: 1.A.2.4.1**

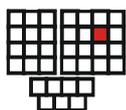
Descripción breve: Extrae la información necesaria para alimentar los distintos procesos de análisis de la calidad.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos supervisión de la calidad del servicio es extraer la información necesaria para alimentar los distintos procesos de análisis de la calidad.

Estos procesos recopilan y almacenan todos los indicadores de calidad relacionados con el servicio, tales como eventos de congestión y de alarmas de recursos. Estos procesos también realizan pruebas de servicio automatizadas mediante llamadas simuladas que reflejan los comportamientos habituales de los usuarios, recopilan datos relativos a la utilización del servicio que pueden suministrar información a otros procesos (tales como mercadotecnia, coste del servicio, etc.) e identifican comportamientos anormales de los usuarios del servicio (por ejemplo, palabras de paso o configuraciones del terminal erróneas, etc.).

- Estos procesos verifican asimismo que cualquier servicio activado dispone de herramientas adecuadas de medida de la calidad.
- Notifica los problemas identificados y el mantenimiento programado a los procesos gestión de problemas del servicio.
- Suministra a los procesos análisis de la calidad del servicio la información relativa a datos de calidad y utilización.
- Recibe alarmas y estadísticas de los recursos de los procesos gestión de anomalías de recursos.

#### 10.2.4.2 Análisis de la calidad del servicio



**Nombre del proceso: Análisis de la calidad del servicio**

**Identificador del proceso: 1.A.2.4.2**

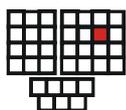
Descripción breve: Evalúa la eficacia del servicio comparando el nivel de calidad actual con los niveles de calidad previstos o con indicadores clave de calidad (KQI) especificados.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos análisis de la calidad del servicio es evaluar la eficacia del servicio comparando el nivel de calidad actual con niveles de calidad previstos o con indicadores clave de calidad (KQI) especificados.

Utilizando los datos en bruto recibidos de supervisión de la calidad del servicio, estos procesos establecen correlaciones entre eventos para filtrar alarmas y eventos de fallos repetitivos que no afectan a la calidad ofrecida, y calculan indicadores clave de calidad (tales como el tiempo medio entre fallos y otros problemas crónicos).

- Procesa la información recopilada y la compara con los KQI establecidos en las especificaciones de servicio y calidad.
- Recibe entradas en relación con los datos de calidad y de utilización, y notifica los requisitos para la resolución de problemas del servicio a los procesos gestión de problemas del servicio.
- Informa de los indicadores clave de calidad del servicio a los procesos de mejora del servicio.

#### 10.2.4.3 Mejora del servicio



**Nombre del proceso: Mejora del servicio**

**Identificador del proceso: 1.A.2.4.3**

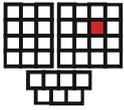
Descripción breve: Evalúa y recomienda mejoras utilizando información de análisis de la calidad del servicio para mejorar y/o corregir desviaciones de los indicadores clave de calidad (KQI) planificados.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos mejora del servicio es evaluar y recomendar mejoras utilizando información de Análisis de la calidad del servicio para mejorar y/o corregir desviaciones de los indicadores clave de calidad (KQI)

planificados. Estas recomendaciones se hacen llegar a la capa de cliente y a la capa de recursos o a los procesos de configuración y activación.

- Inician recomendaciones de mejora de acuerdo con los indicadores de calidad del servicio para la configuración y activación de servicios asociada.
- Si es necesario, los procesos pueden solicitar mejoras al proceso gestión del desempeño de recursos.

#### 10.2.4.4 Identificación y notificación de limitaciones del servicio



**Nombre del proceso: Identificación y notificación de limitaciones del servicio**

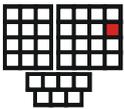
**Identificador del proceso: 1.A.2.4.4**

Descripción breve: Identifica limitaciones que pueden afectar a las normas establecidas de calidad del servicio.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos identificación y notificación de limitaciones del servicio es identificar limitaciones que puedan afectar a las normas establecidas de calidad del servicio. Dichas limitaciones pueden incluir fallos de recursos, escasez de capacidad debido a picos de demanda inesperados, etc. Estos procesos envían información a la capa CRM para mantener informados a los clientes.

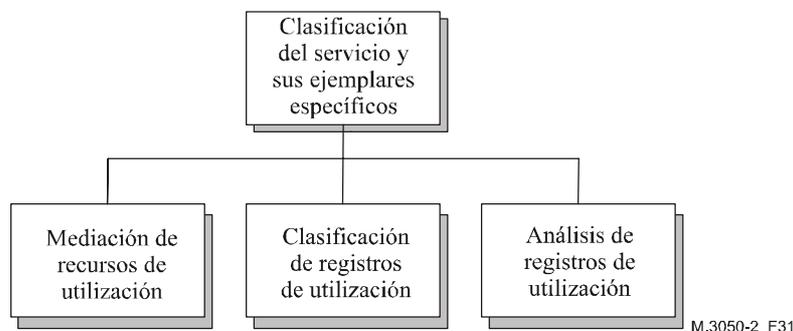
- Realiza tareas de información para mantener informados a los clientes a través de los procesos gestión de QoS/SLA del cliente.
- Notifica la información recopilada y procesada a la capa de recursos.

#### 10.2.5 Clasificación del servicio y sus instancias específicas (SM&O – B)



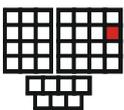
**Identificador del proceso: 1.B.2.5**

Descripción breve: Gestiona eventos de servicio, estableciendo correlaciones y utilizando formatos adecuados para los mismos.



**Figura 31/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de clasificación del servicio y sus ejemplares específicos**

#### 10.2.5.1 Mediación de registros de utilización



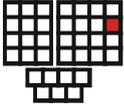
**Nombre del proceso: Mediación de registros de utilización**

**Identificador del proceso: 1.B.2.5.1**

Descripción breve: Valida, normaliza, convierte y establece correlaciones entre registros de utilización de la capa de recursos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos mediación de registros de utilización es validar, normalizar, convertir y establecer correlaciones entre registros de utilización de la capa de recursos. Estos procesos también agrupan registros de utilización que están relacionados con una utilización específica del servicio.

### 10.2.5.2 Clasificación de registros de utilización



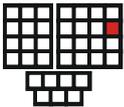
**Nombre del proceso: Clasificación de registros de utilización**

**Identificador del proceso: 1.B.2.5.2**

Descripción breve: Identifica y aplica tarifas y algoritmos de tarificación a parámetros específicos incluidos en los registros de utilización.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos clasificación de registros de utilización es identificar y aplicar tarifas y algoritmos de tasación a parámetros específicos incluidos en los registros de utilización para generar la tarifa que se inserta en el registro de utilización.

### 10.2.5.3 Análisis de registros de utilización



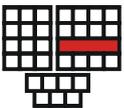
**Nombre del proceso: Análisis de registros de utilización**

**Identificador del proceso: 1.B.2.5.3**

Descripción breve: Genera informes de registros de utilización sobre la base de peticiones de otros procesos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos análisis de registros de utilización es generar informes de registros de utilización sobre la base de peticiones de otros procesos. Estos procesos producen informes que pueden identificar situaciones anormales que pueden haber sido causadas por una actividad fraudulenta o estar relacionadas con quejas de clientes.

## 10.3 Procesos de gestión y operación de recursos (RM&O)



**Identificador del proceso: 1.OFAB.3**

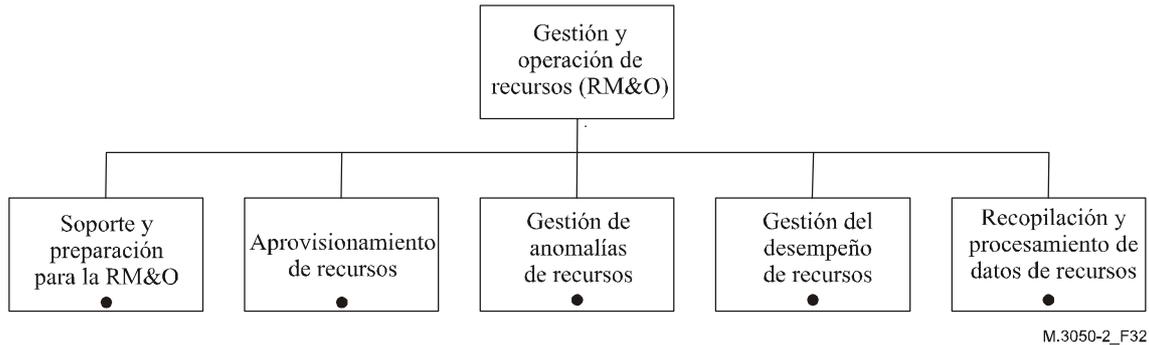
Esta agrupación de procesos funcionales horizontal mantiene el conocimiento de los recursos (aplicaciones, equipos informáticos e infraestructuras de red) y es responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo, redes, sistemas de IT, servidores, encaminadores, etc.) utilizados para la entrega y el soporte de los servicios requeridos por los clientes u ofrecidos a los clientes. También incluye todas las funcionalidades responsables de la gestión de dichos tipos de recursos (elementos de red, equipos informáticos, servidores) utilizados en la empresa. Estos procesos son responsables de garantizar que la red y la infraestructura de tecnologías de la información soporten la provisión extremo a extremo de los servicios requeridos. El objetivo de estos procesos es garantizar que la infraestructura funciona sin discontinuidades, es accesible a los servicios y a los empleados, disfruta de un mantenimiento adecuado y tiene capacidad de respuesta, ya sea directa o indirectamente, ante las necesidades de los servicios, clientes y empleados. La RM&O tiene también la función básica de recopilar información sobre los recursos (por ejemplo, los elementos de red y/o los sistemas de gestión de elementos), y posteriormente integrarla, establecer correlaciones y, en muchos casos, resumir los datos para trasladar a los sistemas de gestión de servicios la información relevante, o bien, tomar alguna acción en el recurso adecuado.

En un mundo dominado por el negocio electrónico (e-business), la gestión de las aplicaciones y de los equipos informáticos es tan importante como la gestión de los recursos de red. Además, cada vez es más necesario que los recursos de red, los equipos informáticos y las aplicaciones sean gestionados de forma conjunta e integrada. Para dar respuesta a estas necesidades, el marco eTOM incluye la agrupación de procesos gestión y operación de recursos (junto a la correspondiente agrupación de gestión y operación de recursos en el área SIP), a fin de proporcionar la gestión integrada de los tres conjuntos de recursos mencionados, es decir, aplicaciones, equipos informáticos y

red. Estas áreas también abarcan procesos que participan en la gestión de elementos de red tradicional, puesto que dichos procesos son componentes críticos de cualquier proceso de gestión de recursos, en contraposición con lo que sería una capa de procesos separada.

Por tanto, los procesos RM&O gestionan toda la red y subredes del proveedor de servicios, así como su infraestructura de tecnologías de la información.

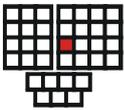
El marco eTOM diferencia las operaciones y el soporte diario de lo que es la planificación y el desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la era del negocio electrónico.



M.3050-2\_F32

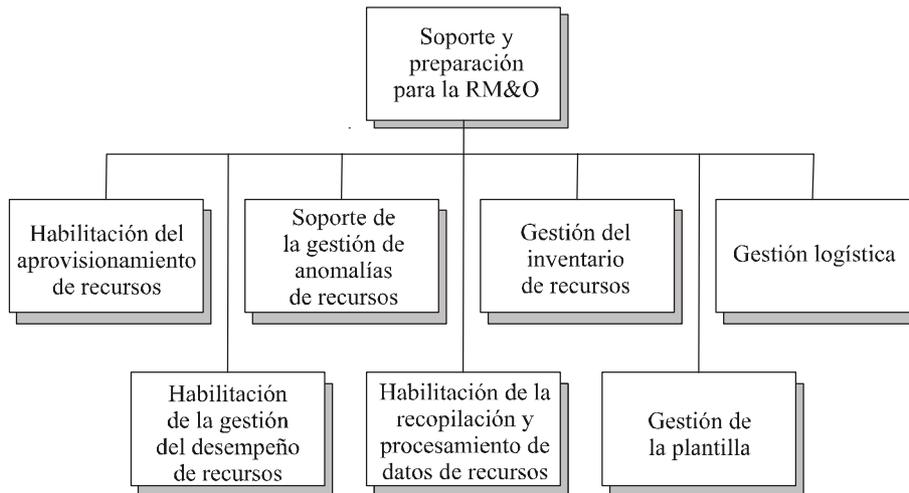
**Figura 32/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión y operación de recursos**

### 10.3.1 Soporte y preparación para la RM&O (RM&O – OSR)



#### Identificador del proceso: 1.O.3.1

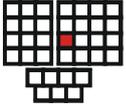
Descripción breve: Gestiona clases de recursos, garantizando que los recursos basados en aplicaciones, equipos informáticos y red estén disponibles para producir y gestionar instancias de recursos.



M.3050-2\_F33

**Figura 33/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de soporte y preparación para la RM&O**

### 10.3.1.1 **Habilitación del aprovisionamiento de recursos (RM&O – OSR)**



**Nombre del proceso: Habilitación del aprovisionamiento de recursos**

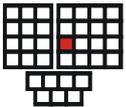
**Identificador del proceso: 1.O.3.1.1**

Descripción breve: Realiza la prueba y aceptación de nuevos recursos como parte del procedimiento de traspaso desde el proceso entrega de capacidad de recursos a las operaciones.

Descripción ampliada: Los procesos habilitación de la provisión de recursos son responsables de probar y aceptar nuevos recursos como parte del procedimiento de traspaso desde el proceso Entrega de capacidad de recursos a las operaciones. Preparan un conjunto de recursos que deben estar listos para la cumplimentación del servicio. Estos mismos procesos se utilizan para restablecer recursos que han sido reparados. Si no existe suficiente capacidad de recursos para soportar los servicios en un momento dado, los procesos habilitación del aprovisionamiento de recursos intentan conseguir recursos adicionales reconfigurando recursos no utilizados.

Una vez realizada con éxito la prueba y aceptación, los recursos de aplicaciones, equipos informáticos o de red deben quedar registrados como disponibles para soportar instancias de servicio del usuario final. La situación de los recursos se actualiza en la Base de conocimiento de recursos a fin de reflejar que el recurso está disponible para soportar instancias de servicio.

### 10.3.1.2 **Habilitación de la gestión del desempeño de recursos (RM&O – OSR)**



**Nombre del proceso: Habilitación de la gestión del desempeño de recursos**

**Identificador del proceso: 1.O.3.1.2**

Descripción breve: Los procesos habilitación de la gestión del desempeño de los recursos supervisan y mantienen proactivamente clases de recursos, de acuerdo con parámetros de desempeño.

Descripción ampliada: Los procesos habilitación de la gestión del desempeño de recursos soportan la gestión del desempeño de recursos supervisando y manteniendo proactivamente clases de recursos de conformidad con parámetros relativos al desempeño, ya sean aspectos técnicos, de plazos, económicos o relacionados con los procesos. El objetivo de estos procesos es mantener el nivel de desempeño de las distintas clases de recursos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, proporcionan un análisis a más largo plazo del desempeño de los recursos que el análisis que, por ejemplo, realiza el proceso gestión del desempeño de recursos.

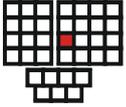
Las responsabilidades de los procesos habilitación de la gestión del desempeño de recursos incluyen, entre otras, las siguientes:

- Analizar el desempeño a lo largo del tiempo de las clases de servicio para identificar problemas no identificables directamente en los procesos FAB (cumplimentación, garantía y facturación).
- Buscar un equilibrio que mantenga la calidad de servicio.

Los procesos habilitación de la gestión del desempeño de recursos utilizan información básica recibida de los procesos recopilación y procesamiento de datos de recursos. También interaccionan con los procesos gestión del desempeño de recursos que hayan realizado un análisis inicial.

El proceso habilitación de la gestión del desempeño de recursos soporta al de gestión de la calidad del servicio.

### 10.3.1.3 Soporte de la gestión de anomalías de recursos (RM&O – OSR)



**Nombre del proceso: Soporte de la gestión de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.O.3.1.3**

Descripción breve: Gestiona con criterios estadísticos actividades de mantenimiento preventivas y programadas, así como actividades de reparación.

Descripción ampliada: Los procesos soporte de la gestión de anomalías de recursos abarcan actividades de mantenimiento preventivas y programadas, así como actividades de reparación.

Estos procesos son responsables de garantizar que los recursos se emplean de forma eficaz y eficiente.

El objetivo de estos procesos es doble:

- Realizar proactivamente actividades de mantenimiento de los recursos para identificar potenciales anomalías en los mismos, evitando que éstas afecten a los servicios.
- Realizar actividades de reparación.

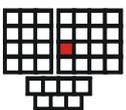
Los medios mediante los que los procesos soporte de la gestión de anomalías de recursos identifican potenciales fallos de los recursos incluyen, entre otros, lo siguiente:

- Realizar análisis de tendencias en base a informes de gestión de anomalías de recursos y gestión del desempeño de recursos.
- Generar procesos de prueba en materia de cumplimentación, garantía y facturación (FAB) y analizar los resultados.

Los procesos soporte de la gestión de anomalías de recursos no interaccionan directamente con los recursos, sino que estimulan otros procesos para identificar potenciales fallos en los recursos. Para un análisis adicional se envían informes a gestión de anomalías de recursos y a notificación de la gestión del desempeño de recursos.

Por tanto, los procesos gestión de anomalías de recursos y gestión del desempeño de recursos son responsables de tomar las acciones/respuestas apropiadas a los eventos de fallo de los recursos. Estas acciones/respuestas incluyen el envío de peticiones a los procesos soporte de la gestión de anomalías de recursos a fin de realizar actividades de reparación de recursos específicas.

### 10.3.1.4 Habilitación de recopilación y procesamiento de datos de recursos (RM&O – OSR)



**Nombre del proceso: Habilitación de recopilación y procesamiento de datos de recursos**

**Identificador del proceso: 1.O.3.1.4**

Descripción breve: Agrega eventos de red y de tecnología de la información relativos a grupos de recursos, así como información sobre clases de recursos, todo ello para realizar tareas de ingeniería del tráfico y de planificación de capacidad.

Descripción ampliada: Los procesos habilitación de la recopilación y procesamiento de datos de recursos realizan la agregación de eventos de red y de tecnología de la información relativos a grupos de recursos, así como información sobre clases de recursos, tareas de ingeniería de tráfico y de planificación de capacidad.

El objetivo de estos procesos es conocer la disponibilidad de recursos y la capacidad de recursos disponibles y, en particular, identificar los recursos cuya tasa de

indisponibilidad sea superior a lo aceptable y se encuentran continuamente en situación límite. En consecuencia, proporcionan un análisis de los datos de los recursos a más largo plazo que el que realizan, por ejemplo, los procesos gestión de anomalías de recursos y gestión del desempeño de recursos.

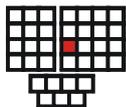
Las responsabilidades de los procesos habilitación de la recopilación y procesamiento de datos de recursos son, entre otras, las siguientes:

- Analizar la disponibilidad de los recursos o grupos de recursos a lo largo del tiempo para identificar tendencias en las anomalías de los recursos.
- Asesorar para que los procesos soporte de la gestión de anomalías de recursos se centren en recursos específicos con problemas de disponibilidad.
- Analizar el desempeño de recursos o de grupos de recursos a lo largo del tiempo para identificar problemas de capacidad no directamente identificables por los procesos de cumplimentación, garantía y facturación (FAB).
- Buscar un equilibrio que mantenga el nivel de desempeño de los recursos.

Los procesos habilitación de la recopilación y procesamiento de datos de recursos trabajan con información básica recibida de los procesos recopilación y procesamiento de datos de recursos, pudiendo también agregar información recibida de gestión del desempeño de recursos, y de gestión de las anomalías de recursos.

El proceso habilitación de la recopilación y procesamiento de datos de recursos soporta la planificación y compromiso de tecnología y recursos.

#### 10.3.1.5 Gestión del inventario de recursos (RM&O – OSR)



**Nombre del proceso: Gestión del inventario de recursos**

**Identificador del proceso: 1.O.3.1.5**

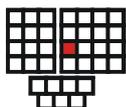
Descripción breve: Gestiona la administración del inventario de recursos de la empresa.

Descripción ampliada: Los procesos gestión del inventario de recursos, que soportan todos los procesos gestión y operación de recursos (RM&O) y desarrollo y gestión de recursos (RD&M), y gestionan la administración del inventario de la empresa, tal como éste figura en las bases de datos de inventario de recurso.

Estos procesos garantizan que la base de datos de inventario de recursos está sincronizada con las bases de recursos instaladas. Ello puede conseguirse mediante auditorías y, si es posible, mediante mecanismos de autodetección.

Estos procesos también incluyen la supervisión permanente del nivel de disponibilidad de recursos. Si se superan umbrales predeterminados, el recurso debe registrarse en la base de datos de inventario de recursos indicando que no dispone de capacidad de reserva para responder a demandas de servicio. Ello hace que se reconfiguren recursos no utilizados o se generen recursos adicionales gracias al proceso Entrega de capacidad de recursos y operación.

#### 10.3.1.6 Gestión de la plantilla (RM&O – OSR)



**Nombre del proceso: Gestión de la plantilla**

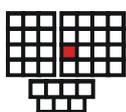
**Identificador del proceso: 1.O.3.1.6**

Descripción breve: Los procesos gestión de la plantilla planifican, asignan, despachan y gestionan las actividades del personal empleado o que trabaja como parte de la empresa (es decir, técnicos, administrativos, gestores, etc.). Los procesos gestión de la plantilla permiten también informar y supervisar las actividades asignadas.

Descripción ampliada: Los procesos gestión de la plantilla planifican, asignan, despachan y gestionan las actividades del personal empleado o que trabaja como arte de la empresa (es decir, técnicos, administrativos, gestores, etc.). Los procesos gestión de la plantilla permiten también informar y supervisar las actividades asignadas.

Estos procesos están relacionados con las actividades del personal en los distintos ámbitos de la empresa (incluyendo actividades en las áreas SIP y de gestión empresarial), no solamente aquellas directamente relacionadas con los resultados de los procesos de cumplimentación, garantía y facturación (FAB). Un aspecto de interés particular de la gestión de la plantilla está relacionado con los determinados colectivos de personal (por ejemplo, técnicos y otro personal implicado en actividades de instalación y reparación o similares). La ubicación del proceso gestión de la plantilla en el área eTOM de operaciones refleja este enfoque en particular, pero no se pretende que se utilice exclusivamente en dicha área de eTOM.

### 10.3.1.7 Gestión logística



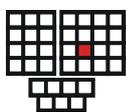
**Nombre del proceso: Gestión logística**

**Identificador del proceso: 1.O.3.1.7**

Descripción breve: Realiza la gestión y el control de almacenes, logística, gestión del nivel de existencias, distribución física y transporte de las mercancías/artículos comprados.

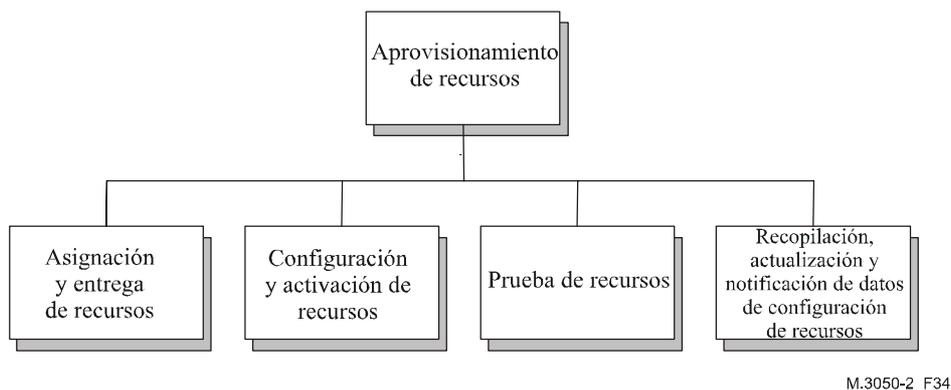
Descripción ampliada: Los procesos gestión logística gestionan y controlan los almacenes, la logística, el nivel de existencias, la distribución física y el transporte de las mercancías/artículos comprados. Los procesos gestión de almacenes y de distribución de mercancías gestionan todos los procesos operacionales asociados con el almacenamiento y el transporte de las mercancías compradas a los suministradores hasta el almacén o hasta su punto de utilización. Los procesos de logística/transporte gestionan la coordinación y control de la infraestructura de transporte, incluyendo capacidades de transporte por tierra, mar y aire. La gestión del inventario/existencias gestiona la localización del inventario/existencias y los niveles a los que deben mantenerse, incluyendo el reaprovisionamiento cuando sea necesario. Los procesos de gestión del inventario/existencias también gestionan la devolución al suministrador desde el almacén o desde el lugar de utilización de mercancías defectuosas para su reparación.

### 10.3.2 Aprovisionamiento de recursos (RM&O – F)



**Identificador del proceso: 1.F.3.2**

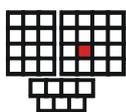
Descripción breve: Asigna y configura recursos para ejemplares de servicio individuales de clientes a fin de cumplir los requisitos de servicio.



M.3050-2\_F34

**Figura 34/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de aprovisionamiento de recursos**

### 10.3.2.1 Asignación y entrega de recursos (RM&O – F)



**Nombre del proceso: Asignación y entrega de recursos**

**Identificador del proceso: 1.F.3.2.1**

Descripción breve: Identifica recursos necesarios para soportar un ejemplar de servicio específico.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos asignación y entrega de recursos es identificar recursos necesarios para soportar un ejemplar de servicio específico. Dicha petición de asignación puede formar parte de la verificación de viabilidad del prepedido que comprueba si están disponibles los recursos adecuados para satisfacer la petición.

Además, los procesos asignación y entrega de recursos posiblemente garanticen que los recursos pertinentes se entregan en la ubicación correcta para su instalación y configuración. Ello puede incluir, por ejemplo, una central de conmutación, una sala de transmisión o el domicilio del cliente.

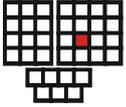
Estas actividades pueden incluir, entre otras, las siguientes:

- Realización de un pedido de equipo o de software a un suministrador/asociado,
- Recepción de recursos cuando éstos no son entregados directamente por el suministrador,
- Su envío al cliente cuando la instalación no requiera un proceso de despacho o cuando el recurso no pueda ser transportado por el técnico instalador.
- Garantizar que los recursos se transportan formando parte del proceso de despacho asociado a la instalación.

En función del tipo de petición de servicio y de las reglas de negocio asociadas, estos procesos pueden ser responsables de reservar los recursos, reteniéndolos durante un período de tiempo específico y posiblemente liberándolos cuando expire el tiempo de retención.

Los procesos asignación y entrega de recursos interaccionan estrechamente con los procesos gestión de inventario de recursos para conocer los recursos físicos y lógicos disponibles de entre los que elegir, aplicando criterios de selección específicos. Los procesos marcarán los recursos como "reservados" mediante la correspondiente solicitud de orden de servicio.

### 10.3.2.2 Configuración y activación de recursos (RM&O – F)



**Nombre del proceso: Configuración y activación de recursos**

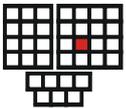
**Identificador del proceso: 1.F.3.2.2**

Descripción breve: Configura y activa los recursos reservados para un ejemplar de servicio específico.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos configuración y activación de recursos es configurar y activar recursos reservados para soportar un ejemplar de servicio específico. Si el resultado es satisfactorio, el estado de los recursos se modifica, pasando de reservados a fuera de servicio, es decir, que no están disponibles para ser utilizados.

Los procesos configuración y activación de recursos pueden recibir peticiones de configuración para añadir, modificar y complementar servicios, así como para la reparación de anomalías de recursos y la adición de capacidad de recursos a fin de resolver problemas relativos al nivel de desempeño.

### 10.3.2.3 Prueba de recursos (RM&O – F)



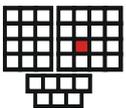
**Nombre del proceso: Prueba de recursos**

**Identificador del proceso: 1.F.3.2.3**

Descripción breve: Prueba los recursos que soportan un ejemplar de servicio específico.

Descripción ampliada: La responsabilidad de los procesos prueba de recursos es probar recursos que soportan un ejemplar de servicio específico. El objetivo es verificar si los recursos funcionan correctamente y cumplen los niveles de desempeño. Si las pruebas se superan con éxito, los recursos se marcan como en servicio para poder ser utilizados.

### 10.3.2.4 Recopilación, actualización y notificación de datos de configuración de recursos (RM&O – F)



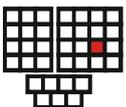
**Nombre del proceso: Recopilación, actualización y notificación de datos de configuración de recursos**

**Identificador del proceso: 1.F.3.2.4**

Descripción breve: Garantiza que la base de datos de inventario de recursos refleje los recursos utilizados por un cliente determinado.

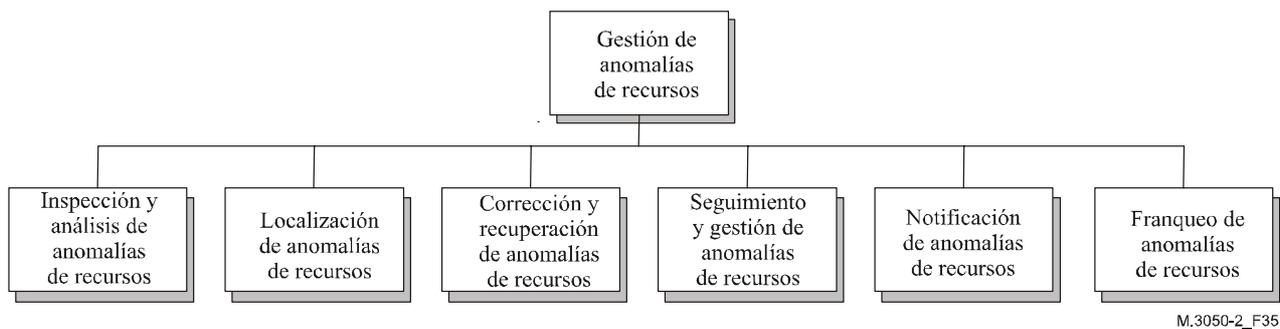
Descripción ampliada: El objetivo de los procesos recopilación, actualización y notificación de datos de configuración de recursos es garantizar que la base de datos de inventario de recursos refleje los recursos utilizados por un cliente determinado. También informan a otros procesos de los cambios en los datos de la configuración.

### 10.3.3 Gestión de anomalías de recursos (RM&O – A)



**Identificador del proceso: 1.A.3.3**

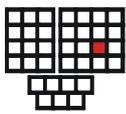
Descripción breve: Responsable de la gestión de anomalías de los recursos asignados.



M.3050-2\_F35

**Figura 35/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de anomalías de recursos**

### 10.3.3.1 Inspección y análisis de anomalías de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Inspección y análisis de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.1**

Descripción breve: Supervisa los fallos de los recursos en tiempo real.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos inspección y análisis de anomalías de recursos es supervisar fallos de los recursos en tiempo real.

Las responsabilidades de estos procesos incluyen, entre otras, las siguientes:

- Análisis de eventos de fallos de recursos.
- Correlación y filtrado de alarmas.
- Detección y notificación de eventos de fallo.

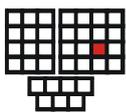
El análisis de eventos de fallos de recursos incluye la identificación del evento, notificando la entidad y naturaleza del mismo. Analiza los eventos sobre la base de una serie de criterios y elimina los eventos redundantes, transitorios o implícitos mediante filtrado y correlación. Incluye la notificación de nuevas alarmas o los cambios de situación de alarmas de las que se haya informado anteriormente, así como mensajes de supresión cuando las alarmas han desaparecido.

La correlación y filtrado de alarmas incluye la correlación de eventos redundantes, transitorios o implícitos con un evento "causa originaria o raíz" específico.

Los procesos inspección y análisis de anomalías de recursos pueden generar una acción bien definida sobre la base de información de un evento específico, así como por la no recepción de información una vez transcurrido un intervalo de tiempo dado.

Estos procesos son también responsables de supervisar y activar las acciones adecuadas cuando la anomalía no se resuelve durante un periodo de tiempo predefinido.

### 10.3.3.2 Localización de anomalías de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Localización de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.2**

Descripción breve: Identifica la causa raíz de las anomalías de los recursos

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos localización de las anomalías de los recursos es identificar la causa raíz de la anomalía de recursos.

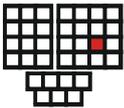
Las responsabilidades de estos procesos incluyen, entre otras, las siguientes:

- Verificar si la configuración del recurso se corresponde con las características de servicio pertinentes.

- Realizar el diagnóstico de los recursos.
- Realizar pruebas de los recursos.
- Arrancar y detener auditorías de los recursos.
- Programar pruebas rutinarias.

Los procesos localización de anomalías de recursos informan del resultado de las acciones anteriores. Los procesos seguimiento y gestión de anomalías de recursos serán informados cuando se identifique la causa raíz.

### 10.3.3.3 Corrección y recuperación de anomalías de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Corrección y recuperación de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.3**

Descripción breve: Restablece o sustituye recursos que se han averiado y garantiza que los servicios que dependen de dichos recursos se restablecen de la forma más eficiente posible.

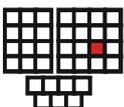
Descripción ampliada: El objetivo de los procesos corrección y recuperación de anomalías de recursos es restablecer o sustituir recursos que se han averiado y garantizar que los servicios que dependen de dichos recursos se restablecen de la forma más eficiente posible.

Sobre la base de la naturaleza del fallo, pueden arrancar procedimientos de restablecimiento automáticos.

Estos procesos son asimismo responsables de aislar una unidad averiada y gestionar unidades de recursos redundantes (por ejemplo, que permanecen en situación de reserva en caliente). También informan de restablecimientos exitosos o de un intento infructuoso de restablecimiento al proceso seguimiento y gestión de anomalías de recursos.

Los procesos corrección y recuperación de anomalías de recursos se comunican con los procesos soporte de gestión de anomalías de recursos para la posible reparación o sustitución de la unidad o recursos averiada.

### 10.3.3.4 Seguimiento y gestión de anomalías de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Seguimiento y gestión de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.4**

Descripción breve: Garantiza que se hace una asignación y seguimiento eficientes de las actividades de reparación.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos seguimiento y gestión de anomalías de recursos garantizar que se hace una asignación y seguimiento eficientes de las actividades de reparación.

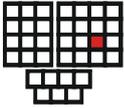
Las responsabilidades de estos procesos incluyen, entre otras, las siguientes:

- Crear un informe de anomalías con la información adecuada.
- Añadir información adicional a un informe de anomalías existente.
- Modificar la información de anomalías de un informe de anomalías existente.
- Modificar la situación del informe de anomalías.
- Suprimir el informe de anomalías cuando la anomalía esté relacionada con una falsa alarma.

- El proceso notificación de anomalías de recursos informa de los cambios en la situación de las anomalías de los recursos.

Los procesos seguimiento y gestión de anomalías de recursos también informan de la resolución de las anomalías de recursos a los procesos franqueo de anomalías de recursos.

### 10.3.3.5 Notificación de anomalías de recursos (RM&O – A)



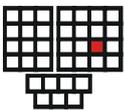
**Nombre del proceso: Notificación de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.5**

Descripción breve: Informa de anomalías de recursos nuevas o modificadas.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos notificación de anomalías de recursos es informar de anomalías de recursos, por ejemplo, a los procesos gestión de problemas del servicio en el caso de que se elabore un nuevo informe de anomalía o se modifique el estado de un informe de anomalías existente.

### 10.3.3.6 Franqueo de anomalías de recursos (RM&O – A)



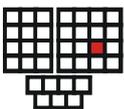
**Nombre del proceso: Franqueo de anomalías de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.3.6**

Descripción breve: Cierra el informe de anomalía de un recurso cuando ésta se ha resuelto.

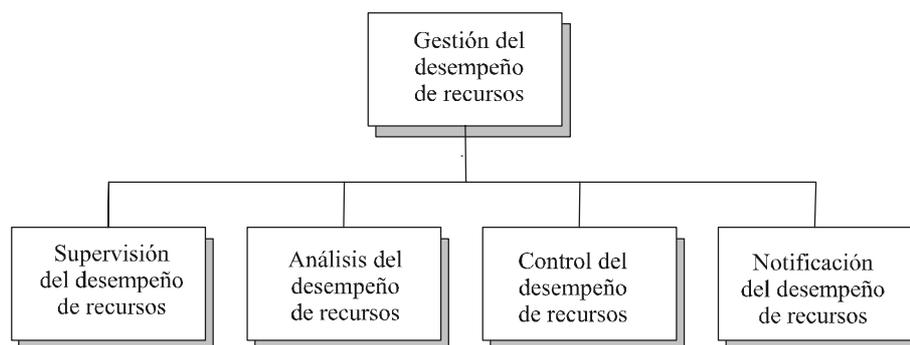
Descripción ampliada: El objetivo de los procesos franqueo de anomalía de recursos es cerrar un informe de anomalía una vez ésta queda resuelta. Ello incluye garantizar que se toman las medidas adecuadas a fin de evitar que en el futuro ocurran anomalías de recursos similares. También incluye la interacción, con fines de notificación, con los restantes procesos anomalías de recursos.

### 10.3.4 Gestión del desempeño de recursos (RM&O – A)



**Identificador del proceso: 1.A.3.4**

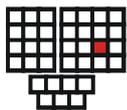
Descripción breve: supervisa, analiza, controla y notifica el desempeño de los recursos.



M.3050-2\_F36

**Figura 36/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión del desempeño de recursos**

#### 10.3.4.1 Supervisión del desempeño de recursos (RM&O – A)



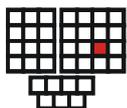
**Nombre del proceso: Supervisión del desempeño de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.4.1**

Descripción breve: Supervisa la información recibida sobre el desempeño de los recursos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos supervisión del desempeño de recursos es supervisar la información del desempeño de los recursos recibida del proceso recopilación y procesamiento de datos de recursos. Estos procesos supervisan el desempeño normal, aplicando umbrales adecuados de desempeño. Si se supera alguno de dichos umbrales, se genera un informe de anomalía de recurso que se trata utilizando los procesos gestión de anomalías de recursos.

#### 10.3.4.2 Análisis del desempeño de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Análisis del desempeño de recursos**

**Identificador del proceso: 1.A.3.4.2**

Descripción breve: Analiza y evalúa la información del desempeño del recurso recibida, notificando los resultados de dicho análisis.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos análisis del desempeño de recursos es analizar la información recibida del proceso recopilación y procesamiento de datos de recursos para evaluar el desempeño de dichos recursos e informar de los resultados del análisis. También incluye un análisis ulterior de las anomalías de desempeño identificadas por los procesos supervisión del desempeño de recursos.

Los procesos gestión de anomalías de recursos detectan las situaciones de avería de los recursos. No obstante, si bien estos procesos influyen en la calidad del servicio, pueden no detectar situaciones de avería intermitentes en múltiples recursos. Los procesos análisis del desempeño de recursos determinan la calidad en su conjunto, utilizando medidas específicas a fin de detectar degradaciones de la calidad del servicio. También pueden detectar tendencias de degradación antes de que el desempeño del recurso caiga por debajo de un nivel aceptable.

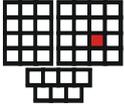
Las responsabilidades de los procesos análisis del desempeño de recursos son, entre otras, las siguientes:

- Acumulación y agregación de datos de desempeño
- Procesamiento de alertas de superación de umbral.
- Correlación y filtrado de eventos de supervisión del desempeño de recursos.
- Situación del tráfico y análisis del desempeño

Si el análisis del desempeño identifica un problema de calidad de un recurso, se informa de ello mediante los procesos notificación del desempeño de recursos.

Una vez realizada la notificación al proceso gestión de anomalías de recursos o gestión de la calidad del servicio, los procesos análisis de desempeño de recursos supervisan continuamente el desempeño del recurso y, posiblemente, escalan el problema, asegurando que se restablece un nivel de desempeño aceptable del recurso en tiempo útil.

### 10.3.4.3 Control del desempeño de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Control del desempeño de recursos**

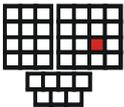
**Identificador del proceso: 1.A.3.4.3**

Descripción breve: Aplica controles a los recursos para optimizar el desempeño de los mismos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos control del desempeño de recursos es aplicar controles a los recursos para optimizar el desempeño de los mismos. La necesidad de instalar controles de desempeño puede detectarse mediante los procesos análisis del desempeño de recursos o puede ser solicitada por los procesos gestión de la calidad del servicio. Ello incluye la especificación de planes destinados a reaccionar ante situaciones anormales causadas, por ejemplo, por desastres naturales o eventos de llamadas masivas.

Por ejemplo, en el caso de redes de conmutación de circuitos y con SS7, supone la aplicación de controles de tráfico que afectan al procesamiento de las llamadas y al encaminamiento del tráfico para optimizar la tasa de compleción de llamadas. En el caso de redes de paquetes, significa la aplicación de varios tipos de condicionantes del tráfico, tales como las funciones policía y de conformación de tráfico.

### 10.3.4.4 Notificación del desempeño de recursos (RM&O – A)



**Nombre del proceso: Notificación del desempeño de recursos**

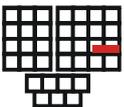
**Identificador del proceso: 1.A.3.4.4**

Descripción breve: Informa de los resultados de los procesos análisis del desempeño de recursos.

Descripción ampliada: El objetivo de los procesos notificación del desempeño de recursos es informar de los resultados de los procesos análisis del desempeño de recursos.

Si el análisis del desempeño identifica un problema de calidad del recurso, se informa a los procesos gestión de anomalías de recursos y/o de gestión de la calidad del servicio. Estos últimos son responsables de decidir las respuestas adecuadas y de llevar a cabo las acciones pertinentes.

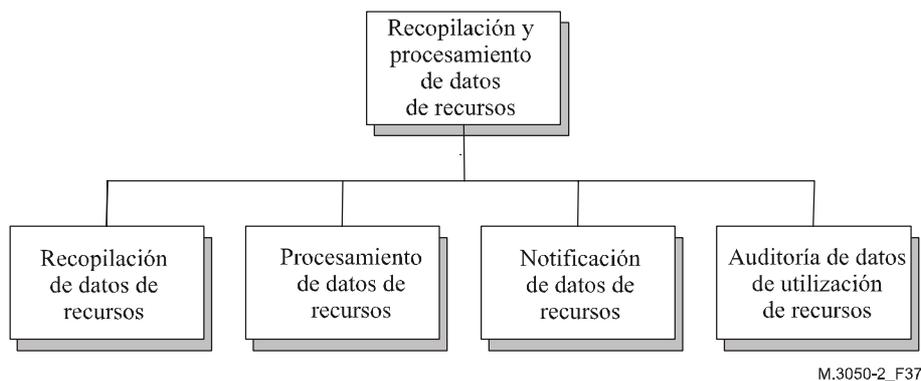
### 10.3.5 Recopilación y procesamiento de datos de recursos (RM&O – AB)



**Identificador del proceso: 1.AB.3.5**

Descripción breve: Recopila y procesa datos de los recursos.

Recopila eventos de utilización, red y tecnología de la información, así como información del desempeño para su distribución a otros procesos en la empresa.



**Figura 37/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de recopilación y procesamiento de datos de recursos**

### 10.3.5.1 Recopilación de datos de recursos (RM&O – AB)



**Nombre del proceso: Recopilación de datos de recursos**

**Identificador del proceso: 1.AB.3.5.1**

Descripción breve: Recopila eventos de utilización, red y tecnología de la información, así como información del desempeño.

Descripción ampliada: Los procesos recopilación de datos de recursos son responsables de recopilar eventos de utilización, red y tecnología de la información, así como información del desempeño. Antes de que dicha información se distribuya a otros procesos de la empresa, se pasa a Procesamiento de datos de recursos a fin de que sea procesada.

### 10.3.5.2 Procesamiento de datos de recursos (RM&O – AB)



**Nombre del proceso: Procesamiento de datos de recursos**

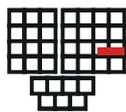
**Identificador del proceso: 1.AB.3.5.2**

Descripción breve: Procesa los datos en bruto recopilados de los recursos.

Descripción ampliada: Los procesos procesamiento de datos de recursos son responsables del procesamiento de datos en bruto recopilados de los recursos. Ello incluye el filtrado de dichos datos de recursos sobre la base de criterios bien definidos, así como facilitar, mediante agregación, resúmenes de datos de recursos mediante agregación.

Estos procesos son también responsables de dar el formato adecuado a los datos de recursos antes de su distribución a otros procesos de la empresa.

### 10.3.5.3 Notificación de datos de recursos (RM&O – AB)



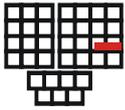
**Nombre del proceso: Notificación de datos de recursos**

**Identificador del proceso: 1.AB.3.5.3**

Descripción breve: Distribuye datos de los recursos procesados a otros procesos de la empresa.

Descripción ampliada: Los procesos notificación de datos de recursos son responsables de la distribución de datos de recursos procesados a otros procesos de la empresa para su ulterior análisis y/o notificación.

#### 10.3.5.4 Auditoría de datos de utilización de recursos (RM&O – AB)



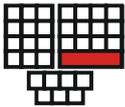
**Nombre del proceso: Auditoría de datos de utilización de recursos**

**Identificador del proceso: 1.AB.3.5.4**

Descripción breve: Audita el flujo de recopilación de datos de recursos para identificar posibles anomalías.

Descripción ampliada: Los procesos auditoría de datos de utilización de recursos son responsables de auditar el flujo de recopilación de datos de recursos a fin de identificar posibles anomalías tales como la pérdida de datos de utilización en los distintos pasos de recopilación y procesamiento.

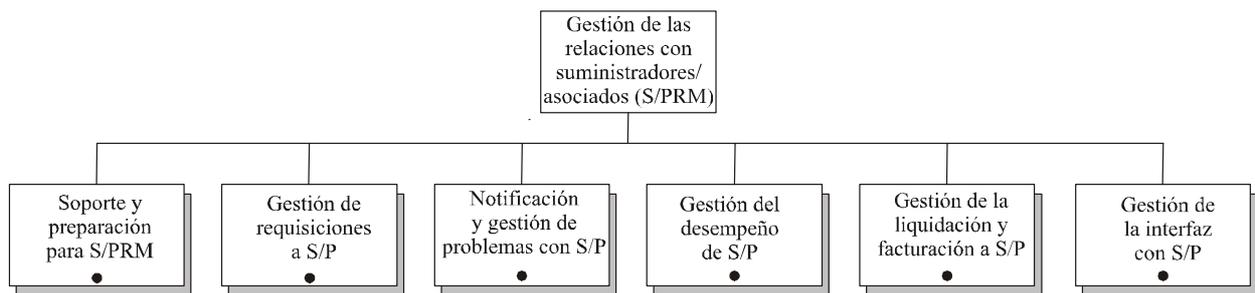
#### 10.4 Procesos de gestión de las relaciones con proveedores/asociados (S/PRM)



**Identificador del proceso: 1.OFAB.4**

Esta agrupación de procesos funcionales horizontal soporta los procesos operacionales principales, tanto los procesos de cliente relativos a la cumplimentación, garantía y facturación de ejemplares, como los procesos funcionales de operaciones. Los procesos gestión de las relaciones con proveedores/asociados (S/PRM) deben alinearse estrechamente con los procesos gestión de las relaciones con los clientes del correspondiente proveedor o asociado. La inclusión de diferentes procesos de gestión de relaciones con proveedores/asociados en el marco eTOM, permite disponer de una interfaz directa con los procesos adecuados de ciclo de vida y las operaciones extremo a extremo de clientes pertinentes, o con los procesos funcionales con proveedores y/o asociados. Los procesos incluyen la publicación de peticiones de ofertas (RFP) como parte del proceso de compra, la realización de pedidos y su seguimiento hasta la entrega, la mediación en requisiciones a fin de garantizar la conformidad con procesos externos, el tratamiento de problemas, la validación de facturas y la autorización de pagos, así como la gestión de la calidad de proveedores y asociados.

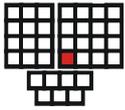
Es importante señalar que cuando la empresa vende sus productos a un asociado o proveedor, lo hace a través de los procesos CRM de la empresa, que en tales casos actúan en nombre del proveedor o de la empresa. Los procesos del proveedor/asociado solo abarcan la compra de productos por parte de la empresa.



M.3050-2\_F38

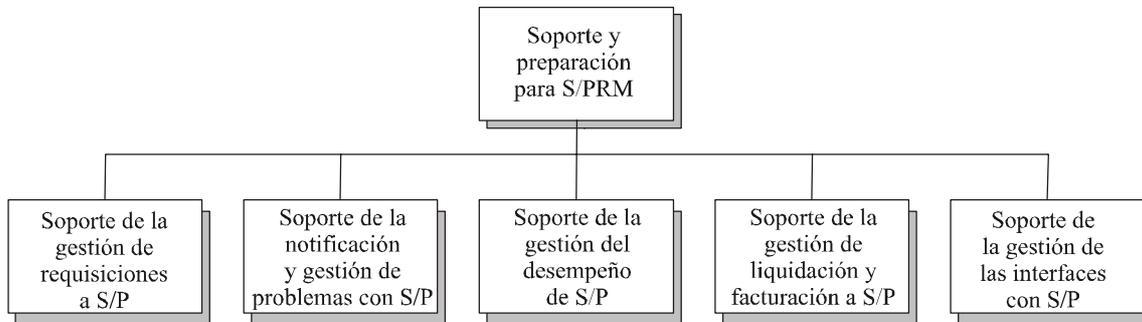
**Figura 38/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 2 de gestión de las relaciones con S/P**

## 10.4.1 Soporte y preparación para S/PRM (S/PRM – OSR)



### Identificador del proceso: 1.O.4.1

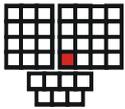
Descripción breve: Los procesos de gestión y soporte para S/PRM son responsables de garantizar que todas las facilidades necesarias relacionadas con las interacciones con proveedores y asociados están preparadas y funcionan correctamente. Además, estos procesos son responsables de la resolución de problemas relacionados con dichas facilidades.



M.3050-2\_F39

**Figura 39/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 del soporte y preparación para S/PRM**

### 10.4.1.1 Soporte de la gestión de requisiciones a S/P



#### Nombre del proceso: Soporte de la gestión de requisiciones a S/P

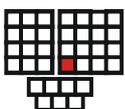
#### Identificador del proceso: 1.O.4.1.1

Descripción breve: Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión de requisiciones a proveedores/asociados (S/P) están listas y funcionando adecuadamente, de forma que no se producen retardos cuando se hacen requisiciones a proveedores y asociados.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es asegurar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) de forma que la gestión de requisiciones a proveedores/asociados (S/P) funcionan efectivamente. Son ejemplos de ello la información sobre cómo procesar los pedidos de productos y servicios específicos, los materiales necesarios para confirmar dichos pedidos, los sistemas necesarios para validar los productos de proveedores/asociados y la disponibilidad del servicio.

Estos procesos actualizan información detallada sobre contratos con proveedores/asociados, así como sobre productos y servicios de proveedores/asociados, etc. Realizan el análisis de tendencia de las requisiciones realizadas a proveedores/asociados, incluyendo tipos, plazos de respuesta, retrasos y otros problemas.

### 10.4.1.2 Soporte de la notificación y gestión de problemas con S/P



#### Nombre del proceso: Soporte de notificación y gestión de problemas con S/P

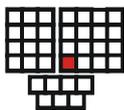
#### Identificador del proceso: 1.O.4.1.2

Descripción breve: Verifica que todas las facilidades relacionadas con la notificación y gestión de problemas con proveedores/asociados (S/P) están preparadas y funcionando.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es garantizar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) para que los procesos notificación y gestión de problemas con S/P funcionen adecuadamente.

Estos procesos realizan asimismo el análisis de la tendencia en el tratamiento de problemas con suministradores/asociados, incluyendo el tipo y frecuencia de problemas que se producen y el plazo de resolución de los mismos.

#### 10.4.1.3 Soporte de la gestión del desempeño de S/P



**Nombre del proceso: Soporte de la gestión del desempeño de S/P**

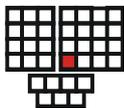
**Identificador del proceso: 1.O.4.1.3**

Descripción breve: Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión del desempeño de suministradores/asociados (S/P) están preparadas y funcionando.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es garantizar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) para que los procesos gestión del desempeño de S/P funcionen eficazmente. Estos procesos soportan la gestión del desempeño de S/P, incluyendo las relaciones operacionales en curso con suministradores/asociados. Ello puede incluir el análisis y recomendaciones de mejora, así como acuerdos/acciones sobre remedios a corto plazo con suministradores/asociados relativos a incumplimientos de contratos.

Estos procesos realizan asimismo el análisis de tendencia en el desempeño del servicio de suministradores/asociados, incluidos los problemas de cumplimiento de objetivos de desempeño, así como los tipos y frecuencia de incumplimientos.

#### 10.4.1.4 Soporte de la gestión de liquidación y facturación a S/P



**Nombre del proceso: Soporte de la gestión de liquidación y facturación a S/P**

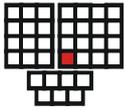
**Identificador del proceso: 1.O.4.1.4**

Descripción breve: Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión de liquidación y facturación a suministradores/asociados (S/P) están listas y funcionando.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es garantizar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) para que los procesos gestión de liquidación y facturación a S/P funcionen adecuadamente. Son ejemplos de ello la información sobre cómo responder a los asuntos acerca de liquidación y facturación en curso con suministradores y asociados, los materiales necesarios para procesar las facturas y recibos con suministradores y asociados: los sistemas necesarios para generar facturas, manejar recibos o analizar los problemas que se presentan a suministradores y asociados sobre la facturación y liquidación, así como las peticiones para la provisión de recursos adicionales cuando se ha identificado que los niveles actuales influirán en la elaboración en plazo de las facturas y el tratamiento de las quejas.

Estos procesos realizan asimismo el análisis de la tendencia de los aspectos de facturación y emisión de recibos, incluyendo problemas, retrasos y quejas.

### 10.4.1.5 Soporte de la gestión de las interfaces con S/P



**Nombre del proceso: Soporte de la gestión de las interfaces con S/P**

**Identificador del proceso: 1.O.4.1.5**

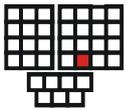
Descripción breve: Garantiza que todas las interfaces necesarias entre la empresa y todos sus S/P están implementadas y disponibles.

Descripción ampliada: El objetivo de estos procesos es garantizar que existe capacidad (por ejemplo, información, materiales, sistemas y recursos) para que funcionen adecuadamente los procesos gestión de las interfaces con S/P. Son ejemplos de ello el tratamiento de peticiones inusuales basadas en situaciones temporales, los sistemas para la aceptación y seguimiento de contactos con suministradores/asociados y las peticiones para la provisión de recursos adicionales cuyos niveles actuales se considera que influirán en el tratamiento en plazo de los contactos.

Estos procesos son responsables de implementar modificaciones genéricas y específicas en las interfaces con suministradores/asociados. Este soporte puede consistir en la actualización de los argumentarios de los agentes, las páginas web, etc. El soporte de la gestión de las interfaces con S/P mantiene actualizada toda la información relativa a suministradores y asociados.

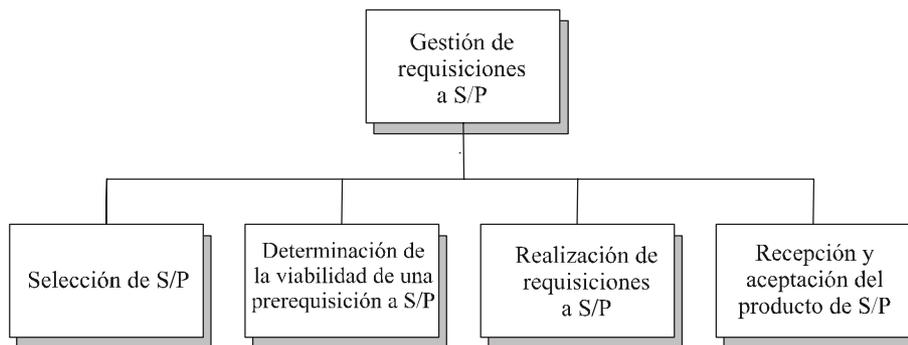
Estos procesos realizan el análisis de la tendencia observada de los contactos con suministradores/asociados, por ejemplo, el tipo, frecuencia, duración o resultado.

### 10.4.2 Gestión de requisiciones a S/P (S/PRM – F)



**Identificador del proceso: 1.F.4.2**

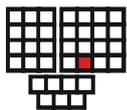
Descripción breve: Los procesos gestión de requisiciones a suministradores/asociados (S/P) gestionan las requisiciones realizadas a suministradores/asociados para garantizar la entrega en plazo del producto o servicio solicitado por la empresa. En función de la política y prácticas de la empresa, pueden utilizarse los procesos de la cadena de suministro SIP simultáneamente o en lugar de la gestión de requisiciones a S/P. Este proceso tiene interfaces con los procesos CRM para tramitación de pedidos.



M.3050-2\_F40

**Figura 40/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de requisiciones a S/P**

#### 10.4.2.1 Selección de suministrador/asociado (S/P)



**Nombre del proceso: Selección de suministrador/asociado (S/P)**

**Identificador del proceso: 1.F.4.2.1**

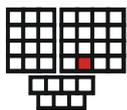
Descripción breve: Selecciona el suministrador o asociado más adecuado de entre un conjunto de S/P con los que existen acuerdos de suministro.

Descripción ampliada: En base a los requisitos del componente de servicio en particular, se selecciona el suministrador o asociado más adecuado de un conjunto de S/P con los que existen acuerdos de suministro.

Una vez elegido un suministrador/asociado, debe determinarse que el producto está disponible (está en inventario o hay disponible capacidad suficiente) y que pueden cumplirse las condiciones para la entrega de volúmenes y otras condiciones. Pueden desarrollarse negociaciones con el suministrador relativas a la programación de la entrega y la disponibilidad del producto.

Finalmente, los requisitos se pasan a un formato en el que puede transferirse al suministrador utilizando el proceso realización de requisiciones a S/P.

#### 10.4.2.2 Determinación de la viabilidad de una prerequisición a S/P



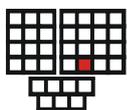
**Nombre del proceso: Determinación de la viabilidad de una prerequisición a S/P**

**Identificador del proceso: 1.F.4.2.2**

Descripción breve: Este proceso consulta a un conjunto de posibles suministradores candidatos sobre la disponibilidad de un producto y su capacidad para poder entregar determinados volúmenes, cumplir plazos de entrega y la planificación de los mismos, las ubicaciones, los requisitos técnicos específicos y de otro tipo.

Descripción ampliada: Este proceso consulta a un conjunto de posibles suministradores candidatos sobre la disponibilidad de un producto y su capacidad para poder entregar determinados volúmenes, cumplir plazos de entrega y la planificación de los mismos, las ubicaciones, los requisitos técnicos específicos y de otro tipo (incluyendo las normas relevantes aplicables, etc.). Los suministradores candidatos deben haber sido identificados durante el proceso selección de suministrador/asociado, pudiendo tratarse de suministradores nuevos o ya existentes. Pueden existir varios suministradores que en principio cumplan las necesidades de negocio planteadas, por lo que será necesario un proceso de evaluar la oferta o productos de cada uno (y las opciones de los productos) frente a las necesidades de negocio.

#### 10.4.2.3 Realización de requisiciones a S/P



**Nombre del proceso: Realización de requisiciones a S/P**

**Identificador del proceso: 1.F.4.2.3**

Descripción breve: Gestiona las requisiciones realizadas a suministradores/asociados hasta la entrega.

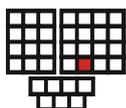
Descripción ampliada: Este proceso gestiona las requisiciones realizadas a suministradores/asociados hasta la entrega.

El proceso realización de requisiciones a S/P genera una requisición que es conforme con la especificación y formato correctos y se envía al suministrador/asociado que se ha elegido. Hace el seguimiento de la misma con el suministrador/asociado, de forma periódica o en puntos de control establecidos en el correspondiente proyecto o programa. Este seguimiento puede ser realizado directamente por la empresa o ser consecuencia de actuaciones concretas provocadas por informes realizados por el

suministrador/asociado (por ejemplo, periódicamente o cuando se producen eventos clave).

Este proceso también arranca los procesos de gestión de complicaciones y de riesgos en relación con los productos suministrados, su disponibilidad y el programa de entrega. También recibe notificaciones o peticiones de suministradores relativas a modificaciones obligadas o solicitadas de la especificación del producto o del programa de entrega. Éstas pueden ser originadas por el suministrador/asociado o estar fuera de su control.

#### 10.4.2.4 Recepción y aceptación del producto de S/P



**Nombre del proceso: Recepción y aceptación del producto de S/P**

**Identificador del proceso: 1.F.4.2.4**

Descripción breve: Realiza el seguimiento de la compleción de las requisiciones tras su entrega, organizando las pruebas de aceptación o de puesta en servicio que sean necesarias.

Descripción ampliada: La recepción y aceptación del producto del S/P realiza el seguimiento de las requisiciones una vez realizada la entrega y organiza las pruebas de aceptación o de puesta en servicio que sean necesarias.

Este proceso facilita y soporta la coordinación de actividades internas con actividades realizadas por el suministrador/asociado que son necesarias para:

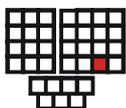
- Configurar un producto adquirido.
- Poner en servicio el producto adquirido.
- Restablecer el servicio prestado por un producto adquirido.

Este proceso también gestiona las negociaciones con el suministrador cuando ha habido problemas con el suministro del producto y establece conjuntamente con el suministrador la mejor forma de resolverlos.

La aceptación del producto puede requerir la coordinación con servicios internos o procesos de la capa de recursos, cuando el producto suministrado forma parte de un sistema de mayor tamaño o de un producto destinado a su ulterior despacho.

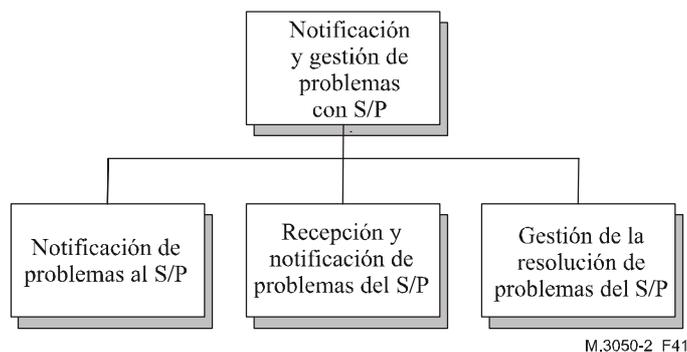
Este proceso informa a grupos de interés internos de la situación de la entrega del producto (según convenga), notificando y documentando la aceptación del producto y su aptitud para el fin perseguido.

#### 10.4.3 Notificación y gestión de problemas con S/P (S/PRM – A)



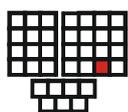
**Identificador del proceso: 1.A.4.3**

Descripción breve: Los procesos notificación y gestión de problemas con suministradores/asociados S/P gestionan problemas asociados a las interacciones con el suministrador/asociado, ya sean identificados por la propia empresa o por aquél.



**Figura 41/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de notificación y gestión de problemas con S/P**

#### 10.4.3.1 Notificación de problemas al S/P

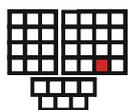


**Nombre del proceso: Notificación de problemas al S/P**

**Identificador del proceso: 1.A.4.3.1**

Descripción breve: Notifica al suministrador/asociado problemas específicos. Estos problemas pueden haber sido detectados internamente o haber sido notificados por los clientes.

#### 10.4.3.2 Recepción y notificación de problemas del S/P

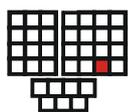


**Nombre del proceso: Recepción y notificación de problemas del S/P**

**Identificador del proceso: 1.A.4.3.2**

Descripción breve: Recibe la notificación de problemas detectados por el suministrador/asociado y los notifica a otros procesos. Dichas notificaciones serán utilizadas por otros procesos para gestionar el impacto en las operaciones internas y en los clientes.

#### 10.4.3.3 Gestión de la resolución de problemas del S/P



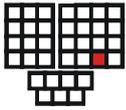
**Nombre del proceso: Gestión de la resolución de problemas del S/P**

**Identificador del proceso: 1.A.4.3.3**

Descripción breve: Hace el seguimiento de la resolución de problemas, de acuerdo con las pautas del suministrador/asociado.

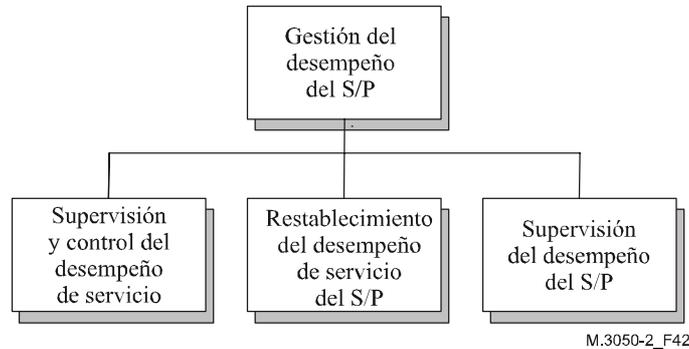
Este proceso supervisa el problema hasta que se resuelve y se cumplen de nuevo los requisitos de desempeño. Asegura la coordinación con procesos internos (por ejemplo, gestión de los SLA) y clientes, manteniendo registros del problema.

#### 10.4.4 Gestión del desempeño de S/P (S/PRM – A)



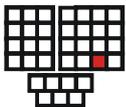
##### Identificador del proceso: 1.A.4.4

Descripción breve: Los procesos gestión del desempeño de proveedores/asociados (S/P) realizan el seguimiento, medida y notificación del desempeño de los servicios o productos recibidos de proveedores y asociados, e igualmente cómo se relaciona ello con el nivel de desempeño del proveedor/asociado, en función de los contratos o acuerdos comerciales existentes. Los procesos gestión del desempeño del S/P tienen interfaces con los procesos CRM del proveedor de gestión de QoS/SLA del cliente.



**Figura 42/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión del desempeño de S/P**

##### 10.4.4.1 Supervisión y control del desempeño de servicio



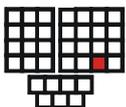
##### Nombre del proceso: Supervisión y control del desempeño de servicio

##### Identificador del proceso: 1.A.4.4.1

Descripción breve: Recopila y analiza el nivel de desempeño de los servicios que entregan proveedores y asociados.

Descripción ampliada: Los procesos supervisión y control del desempeño del servicio controlan las actividades de medición del nivel de desempeño, recopilan datos del desempeño de un servicio concreto del S/P y analizan todo ello en función del SLA relevante para el proveedor/asociado, informando a otros procesos de los datos de desempeño y de las violaciones del SLA del S/P. Estos procesos también realizan el análisis de impacto de cualquier incumplimiento del SLA del S/P e inician acciones correctoras.

##### 10.4.4.2 Restablecimiento del desempeño de servicio del S/P



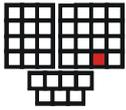
##### Nombre del proceso: Restablecimiento del desempeño de servicio del S/P

##### Identificador del proceso: 1.A.4.4.2

Descripción breve: Garantiza que los problemas de desempeño que implican a proveedores y asociados se resuelven con prontitud y eficacia.

Descripción ampliada: Los procesos restablecimiento del desempeño del servicio del S/P gestionan el restablecimiento del nivel de desempeño del servicio con el proveedor/asociado en caso de incumplimiento del SLA o de superación de algún umbral, invocando las actividades de restablecimiento necesarias (por ejemplo, reconfiguración del servicio). Estos procesos coordinan la resolución del problema de desempeño, establecen pruebas de desempeño e informan del mismo a otros procesos.

### 10.4.4.3 Supervisión del desempeño del S/P



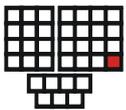
**Nombre del proceso: Supervisión del desempeño del S/P**

**Identificador del proceso: 1.A.4.4.3**

Descripción breve: Supervisa y evalúa el desempeño del proveedor/asociado a la luz de los contratos y acuerdos comerciales en vigor.

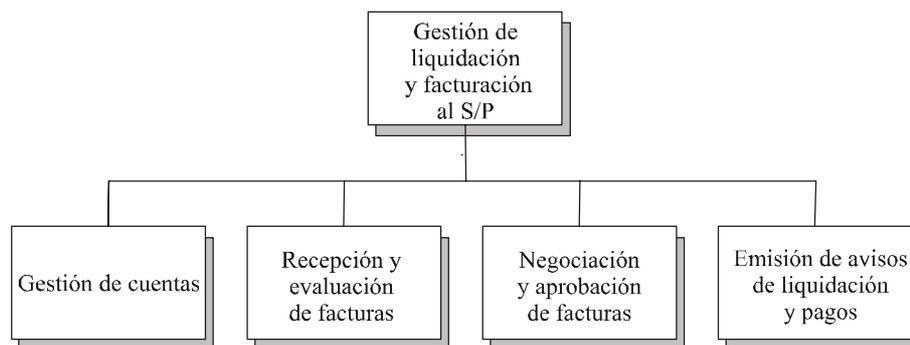
Descripción ampliada: Los procesos supervisión del desempeño del S/P supervisan y evalúan el desempeño del proveedor/asociado a la luz de los contratos y acuerdos comerciales en vigor (por ejemplo, entrega, soporte). Según proceda, ello puede implicar tener en cuenta las necesidades comerciales de la empresa y su relación con compromisos adquiridos en contratos. El desempeño medido puede estar influido por el desempeño exigido en SLA de servicios individuales, etc., pero también debe tener en cuenta asuntos de mayor alcance en la relación entre empresa y proveedor/asociado. Se proporcionan informes de desempeño a otros procesos.

### 10.4.5 Gestión de la liquidación y facturación al S/P (S/PRM – B)



**Identificador del proceso: 1.B.4.5**

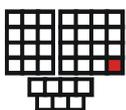
Descripción breve: Gestiona todas las liquidaciones y facturaciones de la empresa, incluyendo la validación de facturas y la verificación y autorización de pagos.



M.3050-2\_F43

**Figura 43/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de gestión de liquidación y facturación al S/P**

#### 10.4.5.1 Gestión de cuentas

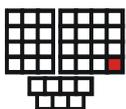


**Nombre del proceso: Gestión de cuentas**

**Identificador del proceso: 1.B.4.5.1**

Descripción breve: Los procesos gestión de cuentas administran los registros internos de utilización de los servicios del proveedor/asociado para permitir la reconciliación de facturas y la liquidación de utilidades recíprocas.

#### 10.4.5.2 Recepción y evaluación de facturas

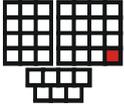


**Nombre del proceso: Recepción y evaluación de facturas**

**Identificador del proceso: 1.B.4.5.2**

Descripción breve: Los procesos recepción y evaluación de facturas comparan las facturas recibidas con los registros de utilización propios, gestionando las interacciones entre proveedor/asociado y empresa a fin de confirmar la validez de los registros de utilización y resolver diferencias en las cuentas.

### 10.4.5.3 Negociación y aprobación de facturas

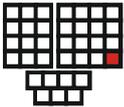


**Nombre del proceso: Negociación y aprobación de facturas**

**Identificador del proceso: 1.B.4.5.3**

Descripción breve: Los procesos negociación y aprobación de facturas gestionan las interacciones entre proveedor/asociado y empresa en relación con consultas sobre las cuentas de facturación, el tratamiento de las diferencias y cualquier negociación ulterior.

### 10.4.5.4 Emisión de avisos liquidación y pagos

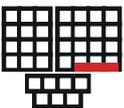


**Nombre del proceso: Emisión de avisos de liquidación y pagos**

**Identificador del proceso: 1.B.4.5.4**

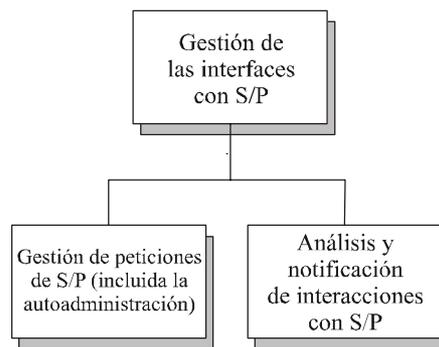
Descripción breve: Los procesos emisión de avisos de liquidación y pagos se aplican cuando se ha alcanzado un acuerdo con proveedores/asociados sobre la compartición de ingresos, y la empresa inicia el ciclo de liquidación.

### 10.4.6 Gestión de las interfaces con S/P (S/PRM – FAB)



**Identificador del proceso: 1.FAB.4.6**

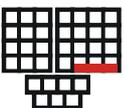
Descripción breve: Gestiona los contactos entre la empresa y sus proveedores/asociados actuales o futuros de productos o servicios.



M.3050-2\_F44

**Figura 44/M.3050.2 – Descomposición en procesos de nivel 3 de la gestión de las interfaces con S/P**

### 10.4.6.1 Gestión de peticiones de S/P (incluida la autoadministración)



**Nombre del proceso: Gestión de peticiones de S/P (incluida la autoadministración)**

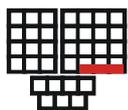
**Identificador del proceso: 1.FAB.4.6.1**

Descripción breve: Acepta solicitudes y permite que los proveedores/asociados obtengan la información deseada de la empresa, o identifica y activa el área de procesos adecuada para satisfacer la solicitud.

Descripción ampliada: Los procesos gestión de solicitudes de S/P (incluyendo la autoadministración) aceptan solicitudes y permiten que los proveedores/asociados obtengan la información deseada de la empresa, o bien identifica y activa el área de procesos adecuada para satisfacer la solicitud.

También inician interacciones y gestionan los procesos del proveedor/asociado que desea obtener la información. Alternativamente, interactúan con el área de procesos adecuada para responder a la solicitud.

## 10.4.6.2 Análisis y notificación de interacciones con S/P



**Nombre del proceso: Análisis y notificación de interacciones con S/P**

**Identificador del proceso: 1.FAB.4.6.2**

Descripción breve: Los procesos análisis y notificación de interacciones con suministradores/asociados (S/P) analizan las interacciones y generan informes para el seguimiento y gestión de dichas interacciones o para la mejora de los procedimientos relativos a los procesos con suministradores/asociados.

### Descripciones breves

Identificador del proceso	Nombre del proceso	Descripción breve
1.F.1.4.4	Adquisición de datos del cliente	Registra todos los datos pertinentes del cliente.
1.F.2.2.6	Activación del servicio	Inicia la activación/desactivación extremo a extremo de todos los elementos instalados.
1.F.3.2.1	Asignación y entrega de recursos	Identifica recursos necesarios para soportar un ejemplar de servicios específico.
1.F.2.2.2	Asignación de recursos específicos a servicios	Genera identificadores para nuevos servicios y gestiona conjuntos de identificadores para los mismos.
1.FAB.4.6.2	Análisis y notificación de interacciones con S/P	Los procesos análisis y notificación de interacciones con S/P analizan las interacciones y generan informes para el seguimiento y gestión de dichas interacciones o para la mejora de los procedimientos relativos a los procesos con suministradores/asociados.
1.FAB.1.9.3	Análisis y gestión del riesgo de cliente	Garantiza que en todos los ámbitos de la empresa se haga una evaluación consistente del riesgo de cada cliente sobre la base de información recopilada en los diferentes procesos.
1.FAB.1.2.3	Análisis e informe de cliente	Realiza todos los análisis necesarios sobre peticiones ya cerradas y sobre contactos con clientes, generando informes al respecto.
1.A.3.4.2	Análisis del desempeño de recursos	Analiza y evalúa la información del desempeño del recurso recibida, notificando los resultados de dicho análisis.
1.A.2.4.2	Análisis de la calidad del servicio	Evalúa la eficacia del servicio comparando el nivel de calidad actual con los niveles de calidad previstos o con indicadores clave de calidad (KQI) especificados.
1.B.2.5.3	Análisis de registros de utilización	Genera informes de registros de utilización sobre la base de peticiones de otros procesos.
1.B.1.8.2	Aplicación de la estructura de precios, descuentos y devoluciones	Garantiza que el cliente recibe una factura con todos los conceptos facturables proporcionados por el proveedor de servicios en función de la relación comercial establecida con el cliente.
1.A.1.7.1	Evaluación del desempeño de QoS del cliente	Gestiona el desempeño de QoS/SLA global del cliente para garantizar que se cumplen las obligaciones contractuales.
1.E.5.2	Gestión de activos	Gestiona todos los aspectos financieros y de política relacionados con los activos físicos de la empresa.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.E.2.4	Gestión de auditoría	Garantiza a los gestores de alto nivel y al consejo de la empresa que los procesos y controles de ésta son efectivos y conformes a normas relevantes generalmente adoptadas.
1.AB.3.5.4	Auditoría de datos de utilización de recursos	Audita el flujo de recopilación de datos de recursos para identificar posibles anomalías.
1.F.1.5.2	Autorización de crédito	Evalúa la concesión de crédito al cliente para soportar el riesgo de éste y la exposición de la compañía a impagados.
1.B.1.8	Gestión de facturación y cobro	Garantiza que los ingresos de la empresa se facturan y se cobran.
1.E.6.6	Gestión del consejo, acciones/valores	Gestiona las actividades asociadas con la administración del consejo y la regulación que afecte a valores y acciones.
1.FAB.1.9.2	Creación de un sistema de análisis de clientes	Garantiza que el proveedor de servicios y el cliente estén convencidos que su relación se basa en información actualizada, exacta y jurídicamente adecuada.
1.E.2.1	Gestión de la continuidad del negocio	Gestiona el desarrollo de estrategias, políticas, planes, papeles y responsabilidades en la organización, así como los procedimientos de escalado para asegurar la continuidad de los procesos de negocio y de las actividades en caso de una interrupción grave y/o sostenida.
1.E.1.2	Desarrollo del negocio	Extiende el ámbito de las actividades de la empresa ampliando o ajustando más certeramente el foco de la empresa mediante la desinversión o la contratación externa de actividades que no sean críticas.
1.A.2.3.5	Franqueo e informe	Certifica el restablecimiento del desempeño normal del servicio.
1.A.1.6.4	Franqueo del problema	Garantiza que se ha solucionado el problema que afectaba al cliente.
1.A.3.3.6	Franqueo de anomalías de recursos	Cierra el informe de anomalía de un recurso cuando ésta se ha resuelto
1.AB.3.5.1	Recopilación de datos de recursos	Recopila eventos de utilización, red y tecnología de la información, así como información del desempeño.
1.F.3.2.4	Recopilación, actualización y notificación de datos de configuración de recursos	Garantiza que la base de datos de inventario de recursos refleje los recursos utilizados por un cliente determinado.
1.E.6.2	Gestión de las relaciones con la comunidad	Vela por la imagen de la empresa en la comunidad o comunidades en las que opera.
1.F.1.5.5	Compleción del pedido	Gestiona la información e interacciones con el cliente una vez firmados los contratos u órdenes de servicio y durante la fase de completación del pedido.
1.F.3.2.2	Configuración y activación de recursos	Configura y activa los recursos reservados para un ejemplar de servicio específico.
1.A.3.4.3	Control del desempeño de recursos	Aplica controles a los recursos para optimizar el desempeño de los mismos.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.E.6.1	Gestión de la imagen y comunicación corporativa	Comunica al mercado y a la industria los mensajes necesarios sobre la empresa y gestiona las consultas y otras interacciones con los medios de comunicación.
1.A.3.3.3	Corrección y recuperación de anomalías de recursos	Restablece o sustituye recursos que se han averiado y garantiza que los servicios que dependen de dichos recursos se restablecen de la forma más eficiente posible.
1.B.1.8.3	Generación y envío de la factura	Elabora en plazo y con la precisión requerida la factura con los cargos por los servicios prestados al cliente por el proveedor de servicios y sus asociados comerciales.
1.O.1.1	Soporte y preparación para CRM	Los procesos soporte y preparación para la CRM gestionan clases de productos, asegurando que se soportan todos los procesos CRM incluidos en la cumplimentación, garantía y facturación, y que pueden gestionarse de forma rápida y eficiente las interacciones con los clientes.
1.F.1.4.5	Venta cruzada y venta incremental	Garantiza que se maximiza el valor de la relación entre cliente y proveedor de servicios mediante la venta de productos adicionales (venta incremental) o la venta de otros productos diferentes (venta cruzada).
1.FAB.1.2	Gestión de las interfaces con los clientes	Realiza la gestión de todas las interfaces entre la empresa y los clientes actuales o potenciales.
1.A.1.7	Gestión de QoS/SLA del cliente	Supervisa, gestiona e informa de la calidad de servicio (QoS entregada frente a la contractualmente comprometida, definida en la descripción de servicios de la empresa, en los contratos con el cliente o en el catálogo de productos.
1.OFAB.1	Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa del conocimiento de un aspecto tan importante como son las necesidades de los clientes, e incluye todas las funcionalidades necesarias para la adquisición, mejora y retención de la relación con el cliente. Se trata de dar soporte y servicio al cliente, ya sea mediante atención directa en el comercio, por teléfono, vía web o en el curso de actividades su campo. También incluye la gestión de la retención del cliente, la venta cruzada ("cross-selling"), la venta incremental ("up-selling") y el mercadotecnia directo, todo ello con el objetivo de fomentar las ventas a clientes. La CRM también incluye la recopilación de información de clientes y su utilización para la personalización, diseño a medida e integración de la entrega del servicio al cliente, así como para identificar oportunidades que aumenten el valor de los clientes para la empresa. La CRM se aplica tanto a las interacciones con el cliente al por menor como a las interacciones al por mayor, tal como ocurre cuando una empresa vende a otra que actúa como "minorista".
1.F.2.2.1	Diseño de la solución	Proporciona una arquitectura del sistema que satisface los requisitos de un cliente específico.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.F.4.2.2	Determinación de la viabilidad de una prerequisición a S/P	Este proceso consulta a un conjunto de posibles proveedores candidatos sobre la disponibilidad de un producto y su capacidad para poder entregar determinados volúmenes, cumplir plazos de entrega y la planificación de los mismos, las ubicaciones, los requisitos técnicos específicos y de otro tipo.
1.F.1.5.1	Determinación de la viabilidad del prepedido	Verifica la disponibilidad y/o viabilidad de proveer a un cliente productos no normalizados y/o soluciones especiales basadas en un producto o productos normalizados.
1.A.2.3.2	Diagnóstico del problema	Aísla la causa raíz u origen del problema.
1.E.7.5	Gestión de las relaciones laborales y con los empleados	Gestiona las relaciones con los empleados a nivel de empresa y de determinados colectivos de empleados.
1.O.3.1.4	Habilitación de recopilación y procesamiento de datos de recursos	Agrega eventos de red y de tecnología de la información relativos a grupos de recursos, así como información sobre clases de recursos, todo ello para realizar tareas de ingeniería del tráfico y de planificación de capacidad.
1.O.3.1.2	Habilitación de la gestión del desempeño de recursos	Los procesos habilitación de la gestión del desempeño de los recursos supervisan y mantienen proactivamente clases de recursos, de acuerdo con parámetros de desempeño.
1.O.3.1.1	Habilitación del aprovisionamiento de recursos	Realiza la prueba y aceptación de nuevos recursos como parte del procedimiento de traspaso desde el proceso entrega de capacidad de recursos a las operaciones.
1.O.2.1.2	Habilitación de la configuración y activación de servicios	Garantiza la disponibilidad de capacidad de servicio que necesitan los procesos configuración y activación de servicios para su asignación a un cliente cuando se recibe un pedido.
1.O.2.1.4	Habilitación de la gestión de la calidad de servicio	Garantiza que el desempeño de una clase de servicio concreta cumple requisitos de calidad específicos.
1.E.1.3	Gestión de la arquitectura de la empresa	Define, desarrolla, gestiona y mantiene la arquitectura de la empresa.
1.E.3	Gestión de la eficacia empresarial	La agrupación de procesos gestión de la eficacia empresarial se centra en la definición y provisión de herramientas, metodologías y capacitación para garantizar que los procesos y actividades de la empresa se gestionan y realizan de forma eficaz y eficiente. Las empresas disponen de un conjunto de procesos para soportar su negocio, clientes y proveedores. Dichos procesos deben evolucionar y modificarse con el tiempo. Los procesos gestión y soporte de procesos garantizan que la empresa tiene la capacidad necesaria para llevar a cabo dicha evolución. En la empresa existen numerosas actividades destinada a aumentar la capacidad de la empresa para la entrega de productos y servicios, proporcionar otras facilidades, desarrollar nuevos procesos, etc. Por la naturaleza de la empresa, dichas actividades son complejas y requieren un alto grado de coordinación, a menudo en todos los ámbitos de la misma. La gestión de programas y proyectos constituye

Identificador del proceso	Nombre del proceso	Descripción breve
		<p>una competencia clave de la empresa, y los procesos gestión de programas y proyectos establecen y mantienen dicha competencia fundamental. Para que la empresa actúe de forma eficaz y eficiente es necesario que las actividades se realicen correctamente desde la primera vez. Los procesos planificación y soporte de la calidad de la empresa establecen el marco de calidad que debe emplearse en la misma. Una gestión eficaz requiere un sistema de medida eficaz proporcionan los procesos evaluación del desempeño de la empresa un marco de control para establecer y gestionar las medidas adecuadas del desempeño de la empresa. Los procesos gestión y soporte de facilidades se ocupan de aspectos medioambientales en los centros de trabajo de la empresa, asegurando que las facilidades de que se dispone en los mismos son las apropiadas para que los empleados rindan de forma óptima.</p>
1.E.3.4	Evaluación de la calidad de la empresa	Define las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de ésta para la gestión de la calidad.
1.E.3.2	Gestión de la calidad en la empresa	Define las políticas de gestión de la calidad de la empresa y el modelo de la empresa para la gestión de la calidad.
1.E.2	Gestión del riesgo empresarial	<p>La agrupación de procesos gestión del riesgo empresarial (ERM) se centra en asegurar que se identifican los riesgos y amenazas al valor de la empresa y/o a su reputación, y que existen los controles adecuados para minimizar o eliminar los riesgos identificados. Los riesgos identificados pueden ser físicos o lógicos/virtuales. La gestión exitosa del riesgo asegura que la empresa pueda realizar sus operaciones, procesos, aplicaciones y comunicaciones críticas para su misión en un entorno en que el que se pueden producir incidentes graves, desde amenazas/violaciones de la seguridad a intentos de fraude. Los procesos gestión del riesgo empresarial se ocupan de garantizar la continuidad del negocio, la seguridad y el fraude. Dichos riesgos se gestionan en el contexto de la empresa, siempre que ello sea posible. No obstante, evitar ciertos riesgos está fuera del alcance de la empresa. En tales circunstancias, los seguros contratados por la empresa pueden dar una cierta tranquilidad, motivo por el que el área de gestión de la cobertura de riesgos resulta clave. Un aspecto básico de la gestión de riesgos es la evaluación independiente de la eficacia de la instalación y el funcionamiento de los controles identificados. Los procesos gestión de auditoría proporcionan dicha evaluación independiente. En muchas empresas, el área de gestión del crédito puede incorporarse en los procesos gestión de riesgo empresarial. En la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el crédito y la evaluación del crédito están íntimamente ligados a los procesos operacionales de identificación y gestión de clientes. En el marco de procesos de negocio eTOM, los procesos de gestión del riesgo se ubican, por tanto, en la agrupación de procesos horizontal de CRM.</p>

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.FAB.1.9.1	Establecimiento y terminación de la relación con el cliente	Verifica la identidad del cliente, gestiona su identidad en toda la empresa así como la terminación de la relación cuando proceda.
1.A.2.3.1	Evaluación y cualificación del problema	Determina la naturaleza de un problema del que ha informado un cliente y si el cliente está utilizando correctamente el servicio.
1.E.3.5	Gestión y soporte de facilidades	Se ocupa de los aspectos medioambientales en el puesto de trabajo en la empresa.
1.E.5	Gestión financiera y de activos	La agrupación de procesos de gestión financiera y de activos se centra en la gestión de las finanzas y los activos de la empresa. Los procesos gestión financiera incluyen cuentas deudoras, cuentas acreedoras, informes de gastos, garantía de ingresos, nóminas, cierre de libros, planificación y pago de impuestos etc. los procesos gestión financiera recopilan datos e informan y analizan los resultados de la empresa. Son responsables de gestión global de la cuenta de resultados de la empresa. Los procesos gestión de activos fijan la política sobre activos y hacen un seguimiento y gestión del balance global de la empresa.
1.E.5.1	Gestión financiera	Realiza la gestión financiera de la empresa.
1.E.2.3	Gestión del fraude	Define las políticas, directrices, mejores prácticas y procedimientos de control corporativos de gestión del fraude, que deben desplegarse para minimizar el fraude en la empresa.
1.E.1.4	Gestión del grupo de empresas	Planifica y gestiona la coordinación entre las diferentes unidades de negocio de la empresa, y entre la empresa y sus filiales.
1.E.7	Gestión de recursos humanos	La agrupación de procesos gestión de recursos humanos proporciona la infraestructura de recursos humanos utilizados por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los procesos gestión de recursos humanos proporcionan, por ejemplo, los niveles de las estructuras salariales, coordinan las directrices para la valoración de resultados y las compensaciones o incentivos, así como para fijar la política en relación con la gestión de personas, programas de beneficios para los empleados, etc. Además, soporta la definición organizacional de la empresa y coordina sus reorganizaciones. Obsérvese que los procesos gestión de recursos humanos se ocupan de preparar a las personas para que realicen las tareas que tienen asignadas (por ejemplo, organizando la formación, la remuneración, el reclutamiento, etc.). La asignación real de tareas específicas es una responsabilidad de los procesos gestión de plantilla.
1.E.7.1	Políticas y prácticas de recursos humanos	Soporta la gestión de las personas en toda la empresa.
1.A.2.4.4	Identificación y notificación de limitaciones del servicio	Identifica limitaciones que pueden afectar a las normas establecidas de calidad del servicio.
1.F.2.2.4	Implementación y configuración de servicios	Entrega la configuración final óptima de acuerdo con los requisitos de servicio del cliente.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.A.2.4.3	Mejora del servicio	Evalúa y recomienda mejoras utilizando información de análisis de la calidad del servicio para mejorar y/o corregir desviaciones de los indicadores clave de calidad (KQI) planificados.
1.E.2.5	Gestión de la cobertura de riesgos	Evalúa y gestiona los riesgos que quedan sin cobertura en la empresa.
1.A.1.6.1	Aislamiento del problema e inicio de resolución	Recibe y aísla el problema, iniciando las acciones para resolverlo.
1.F.1.3.1	Generación y distribución de elementos auxiliares de mercadotecnia	Genera y distribuye directamente al cliente elementos auxiliares de mercadotecnia (a saber, cupones, premium, muestras, juguetes, folletos, etc.).
1.B.4.5.4	Emisión de avisos de liquidación y pago	Los procesos emisión de avisos de liquidación y pagos se aplican cuando se ha alcanzado un acuerdo con suministradores/asociados sobre la compartición de ingresos, y la empresa inicia el ciclo de liquidación.
1.E.4.1	Gestión del conocimiento	Gestiona el conocimiento tácito y explícito de la empresa.
1.E.4	Gestión del conocimiento y la investigación	La agrupación de procesos gestión del conocimiento y la investigación realiza la gestión del conocimiento e investigación en la empresa, así como la evaluación de las potenciales adquisiciones de tecnología.
1.E.6.5	Gestión jurídica	Garantiza que la empresa cumple todos los requisitos jurídicos pertinentes.
1.A.3.3.2	Localización de anomalías de recursos	Identifica la causa raíz de las anomalías de los recursos.
1.B.4.5.1	Gestión de cuentas	Los procesos gestión de cuentas administran los registros internos de utilización de los servicios del suministrador/asociado para permitir la reconciliación de facturas y la liquidación de utilidades recíprocas.
1.O.1.1.9	Gestión de campañas	Gestiona las campañas de mercadotecnia individuales desarrolladas por los procesos comunicación y promoción del mercadotecnia de producto.
1.B.1.8.5	Gestión del cobro	Cobro de los pagos del cliente y verificación de que dicho cobro cuadra con las facturas.
1.FAB.1.2.1	Gestión de contactos	Gestiona todos los contactos/peticiones entre la empresa y sus clientes existentes o potenciales.
1.B.1.8.1	Gestión de consultas de facturación de clientes	Garantiza la respuesta efectiva en tiempo y forma de todas las consultas de facturación realizadas por los clientes y la resolución de los asuntos de facturación planteados por el proveedor de servicios/cliente.
1.B.1.8.4	Gestión de la facturación del cliente	Garantiza la gestión efectiva de la cuenta de facturación del cliente.
1.O.3.1.7	Gestión logística	Realiza la gestión y el control de almacenes, logística, gestión del nivel de existencias, distribución física y transporte de las mercancías/artículos comprados.
1.FAB.4.6.1	Gestión de peticiones de S/P (incluida la autoadministración)	Acepta solicitudes y permite que los suministradores/asociados obtengan la información deseada de la empresa, o identifica y activa el área de procesos adecuada para satisfacer la solicitud.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.F.1.4.1	Gestión del análisis prospectivo	Tiene por objetivo que los avances identificados concuerden con los productos más apropiados, garantizando que dicho análisis prospectivo se gestione adecuadamente.
1.A.1.7.2	Gestión de las violaciones de QoS/SLA	Garantiza que se informa al cliente y a los procesos internos relevantes de las degradaciones y violaciones de la calidad de servicio, y que se toman medidas necesarias para eliminar dichas violaciones o degradaciones.
1.A.1.7.3	Gestión de informes	Informa del desempeño de QoS/SLA del cliente.
1.FAB.1.2.2	Gestión de peticiones (incluida la autoadministración)	Gestiona todas las peticiones (entrantes y salientes) realizadas por clientes existentes o potenciales.
1.O.3.1.5	Gestión del inventario de recursos	Gestiona la administración del inventario de recursos de la empresa.
1.O.2.1.1	Gestión del inventario de servicios	Gestiona la administración del inventario de servicios de la empresa.
1.A.4.3.3	Gestión de la resolución de problemas de S/P	Hace el seguimiento de la resolución de problemas, de acuerdo con las pautas del suministrador/asociado.  Este proceso supervisa el problema hasta que se resuelve y se cumplen de nuevo los requisitos de desempeño. Asegura la coordinación con procesos internos ( por ejemplo, gestión de los SLA) y clientes, manteniendo registros del problema.
1.O.3.1.6	Gestión de la plantilla	Los procesos gestión de la plantilla planifican, asignan, despachan y gestionan las actividades del personal empleado o que trabaja como parte de la empresa (es decir, técnicos, administrativos, gestores, etc.). Los procesos gestión de la plantilla permiten también informar y supervisar las actividades asignadas.
1.I.1.4	Entrega de capacidad de mercadotecnia	Gestiona la entrega y la preparación de capacidades de mercado o capacidades relacionadas con el cliente, que pueden ser nuevas o modificadas.
1.F.1.3	Respuesta a las actividades de mercadotecnia	Es responsable de la generación y la distribución directa a los clientes de elementos complementarios de mercadotecnia, así como del seguimiento de los resultados conseguidos.
1.SIP.1	Mercadotecnia y gestión de la oferta	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se centra en el conocimiento necesario para gestionar y desarrollar el núcleo del negocio de una empresa proveedora de servicios de información y comunicaciones. Ello incluye las funcionalidades necesarias para la definición de estrategias, desarrollo de nuevos productos, gestión de productos existentes e implementación de estrategias de mercadotecnia y de oferta adecuadas para los productos y servicios de información y comunicaciones. Los procesos de mercadotecnia y gestión de la oferta son bien conocidos, especialmente en el entorno más competitivo de negocio electrónico, en donde el ritmo de innovación y el reconocimiento de la marca son determinantes para lograr el éxito. Aunque la mayoría de las empresas realizan

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
		estas actividades, éstas se combinan de distintas formas en función del tamaño de la empresa. Se trata de procesos habilitadores, pero también son procesos claves con la responsabilidad de que la empresa alcance compromisos relativos a ingresos, resultados globales de productos, mercados y canales. Estos procesos se ocupan de la creación de productos, mercados y canales; gestionan estrategias de mercados y productos, de establecimiento de precios, de ventas, de canales, de desarrollo de nuevos productos (y su retirada), de comunicaciones de mercadotecnia y de promociones.
1.S.1.1	Estrategia y política de mercado	Permite el desarrollo de una visión estratégica del mercado actual y objetivo de la empresa.
1.B.2.5.1	Mediación de registros de utilización	Valida, normaliza, convierte y establece correlaciones entre registros de utilización de la capa de recursos.
1.A.3.4.1	Supervisión del desempeño de recursos	Supervisa la información recibida sobre el desempeño de los recursos.
1.A.4.4.3	Supervisión del desempeño de S/P	Supervisa y evalúa el desempeño del suministrador/asociado a la luz de los contratos y acuerdos comerciales en vigor.
1.A.2.4.1	Supervisión de la calidad del servicio	Extrae la información necesaria para alimentar los distintos procesos de análisis de la calidad.
1.A.4.4.1	Supervisión y control del desempeño del servicio	Recopila y analiza el nivel de desempeño de los servicios que entregan suministradores y asociados.
1.B.4.5.3	Negociación y aprobación de facturas	Los procesos negociación y aprobación de facturas gestionan las interacciones entre suministrador/asociado y empresa en relación con consultas sobre las cuentas de facturación, el tratamiento de las diferencias y cualquier negociación ulterior.
1.F.1.4.3	Negociación de ventas	Cierra la venta en términos mutuamente aceptables para el cliente y el proveedor de servicios.
1.F.1.5	Tramitación de pedidos	Responsable de aceptar y emitir pedidos.
1.E.7.2	Desarrollo organizacional	Soporta la definición de la organización de la empresa y coordina sus reorganizaciones.
1.F.4.2.3	Realización de requisición a S/P	Gestiona las requisiciones realizadas a suministradores/asociados hasta la entrega.
1.A.2.3.3	Planificación y asignación de la resolución	Identifica en un plano funcional los pasos necesarios para activar las unidades que participan en la resolución del problema.
1.FAB.1.9.4	Personalización del perfil del cliente para retención y fidelidad	Proporciona oportunidades de personalización de los servicios de los clientes para incentivar que éstos no cambien de proveedor de servicios.
1.A.1.6	Tratamiento de problemas	Es responsable de recibir de los clientes los informes de anomalías, resolverlas de forma satisfactoria para el cliente, proporcionando información comprensible a cerca de la situación de reparación y/o sobre la actividad de restablecimiento en curso.
1.E.3.1	Gestión y soporte de procesos	Define y realiza la gestión de los procesos empresariales.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.AB.3.5.2	Procesamiento de datos de recursos	Procesa los datos en bruto recopilados de los recursos.
1.E.5.3	Gestión de compras	Define las políticas y reglas de compras y de logística corporativas para todas las compras, almacén, transporte, gestión del nivel de existencias y distribución de recursos físicos, supervisando su aplicación.
1.I.1.3	Entrega de capacidad de productos y oferta	Gestiona la entrega y elaboración de productos y ofertas, nuevas o modificadas, así como de capacidad de entrega de la empresa.
1.P.1.5	Desarrollo y retirada de productos y ofertas	Desarrolla y entrega nuevos productos o servicios, mejoras de productos o servicios así como nuevas funcionalidades listas para ser implementadas los procesos de operaciones.
1.S.1.2	Planificación del catálogo de productos y oferta	Desarrolla estrategias de productos a nivel de catálogo.
1.P.1.7	Comunicaciones y promociones de mercadotecnia de productos	Desarrolla y gestiona las comunicaciones al mercado, a clientes actuales y potenciales.
1.E.3.3	Gestión de programas y proyectos	Define y gestiona las metodologías de gestión de programas y proyectos, habilidades y herramientas en la empresa.
1.F.1.4.2	Cualificación y educación del cliente	Garantiza que el acuerdo comercial entre cliente y proveedor de servicios se basa en el entendimiento mutuo.
1.B.2.5.2	Clasificación de registros de utilización	Identifica y aplica tarifas y algoritmos de tarificación a parámetros específicos incluidos en los registros de utilización.
1.F.4.2.4	Recepción y aceptación del producto de S/P	Realiza el seguimiento de la compleción de las requisiciones tras su entrega, organizando las pruebas de aceptación o de puesta en servicio que sean necesarias.
1.B.4.5.2	Recepción y evaluación de facturas	Los procesos recepción y evaluación de facturas comparan las facturas recibidas con los registros de utilización propios, gestionando las interacciones entre suministrador/asociado y empresa a fin de confirmar la validez de los registros de utilización y resolver diferencias en las cuentas.
1.A.4.3.2	Recepción y notificación de problemas de S/P	Recibe la notificación de problemas detectados por el suministrador/asociado y los notifica a otros procesos. Dichas notificaciones serán utilizadas por otros procesos para gestionar el impacto en las operaciones internas y en los clientes.
1.F.1.5.3	Recepción de pedidos y emisión de órdenes de servicio	Valida los pedidos recibidos y genera las órdenes de servicio correctas y completas que deben ejecutarse.
1.E.6.4	Gestión regulatoria	Garantiza que la empresa cumple todas las regulaciones gubernamentales en vigor.
1.A.1.6.2	Notificación del problema	Genera y gestiona todos los informes relativos a problemas que se enviarán al cliente y/o a otros procesos.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.A.4.3.1	Notificación de problemas con S/P	Notifica al suministrador/asociado problemas específicos. Estos problemas pueden haber sido detectados internamente o haber sido notificados por los clientes.
1.AB.3.5.3	Notificación de datos de recursos	Distribuye datos de los recursos procesados a otros procesos de la empresa.
1.A.3.4.4	Notificación del desempeño de recursos	Informa de los resultados de los procesos análisis del desempeño de recursos.
1.A.3.3.5	Notificación de anomalías de recursos	Informa de anomalías de recursos nuevas o modificadas.
1.E.4.2	Gestión de la investigación	Planifica y prioriza las actividades de investigación y desarrollo realizadas en la empresa.
1.I.3.2	Entrega de capacidad de recursos	Utiliza la definición o requisitos de capacidad para desplegar tecnologías nuevas y/o mejoradas y los recursos asociados.
1.AB.3.5	Recopilación y procesamiento de datos de recursos	Recopila eventos de utilización, red y tecnología de la información, así como información del desempeño para su distribución a otros procesos en la empresa.
1.SIP.3	Desarrollo y gestión de recursos	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de la planificación, desarrollo y entrega de recursos necesarios para soportar servicios y productos en el dominio de las operaciones. Incluye los procesos necesarios para la definición de estrategias para el desarrollo de la red y de otros recursos físicos y no físicos, la introducción de nuevas tecnologías y el interfuncionamiento con las existentes, gestionando los recursos disponibles y asegurando que las capacidades están dispuestas para satisfacer demandas de servicio futuras.
1.P.3.3	Desarrollo y retirada de recursos	Desarrolla nuevas tecnologías o mejora las existentes y los tipos de recursos asociados, de forma que existan nuevos productos que estén disponibles para su venta a los clientes.
1.OFAB.3	Gestión y operación de recursos	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal mantiene el conocimiento de los recursos (aplicaciones, equipos informáticos e infraestructuras de red) y es responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo, redes, sistemas de IT, servidores, encaminadores etc.) utilizados para la entrega y el soporte de los servicios requeridos por los clientes u ofrecidos a los clientes. También incluye todas las funcionalidades responsables de la gestión de dichos tipos de recursos (elementos de red, equipos informáticos, servidores) utilizados en la empresa. Estos procesos son responsables de garantizar que la red y la infraestructura de tecnologías de la información soporten la provisión extremo a extremo de los servicios requeridos. El objetivo de estos procesos es garantizar que la infraestructura funciona sin discontinuidades, es accesible a los servicios y a los empleados, disfruta de un mantenimiento adecuado y tiene capacidad de respuesta, ya sea directa o indirectamente, ante las necesidades de los servicios,

Identificador del proceso	Nombre del proceso	Descripción breve
		<p>clientes y empleados. La RM&amp;O tiene también la función básica de recopilar información sobre los recursos (por ejemplo, los elementos de red y/o los sistemas de gestión de elementos), y posteriormente integrarla, establecer correlaciones y, en muchos casos, resumir los datos para trasladar a los sistemas de gestión de servicios la información relevante, o bien, tomar alguna acción en el recurso adecuado.</p> <p>En un mundo dominado por el negocio electrónico (e-business), la gestión de las aplicaciones y de los equipos informáticos es tan importante como la gestión de los recursos de red. Además, cada vez es más necesario que los recursos de red, los equipos informáticos y las aplicaciones sean gestionados de forma conjunta e integrada. Para dar respuesta a estas necesidades, el marco eTOM incluye la agrupación de procesos gestión y operación de recursos (junto a la correspondiente agrupación de gestión y operación de recursos en el área SIP), a fin de proporcionar la gestión integrada de los tres conjuntos de recursos mencionados, es decir, aplicaciones, equipos informáticos y red. Estas áreas también abarcan procesos que participan en la gestión de elementos de red tradicional, puesto que dichos procesos son componentes críticos de cualquier proceso de gestión de recursos, en contraposición con lo que sería una capa de procesos separada. Por tanto, los procesos RM&amp;O gestionan toda la red y subredes del proveedor de servicios, así como su infraestructura de tecnologías de la información.</p> <p>El marco eTOM diferencia las operaciones y el soporte diario de lo que es la planificación y el desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la era del negocio electrónico.</p>
1.A.3.4	Gestión del desempeño de recursos	Supervisa, analiza, controla y notifica el desempeño de los recursos.
1.F.3.2	Aprovisionamiento de recursos	Asigna y configura recursos para ejemplares de servicio individuales de clientes a fin de cumplir los requisitos de servicio.
1.S.3.1	Estrategia y planificación de recursos	Desarrolla estrategias de recursos, políticas y planes para la empresa, sobre la base de la orientación que a largo plazo siga el negocio, el mercado y los productos y servicios de la empresa.
1.A.3.3	Gestión de anomalías de recursos	Responsable de la gestión de anomalías de los recursos asignados.
1.A.4.4.2	Restablecimiento del desempeño de servicio de S/P	Garantiza que los problemas de desempeño que implican a suministradores y asociados se resuelven con prontitud y eficacia.
1.FAB.1.9	Retención y fidelidad	Gestiona todas las funcionalidades utilizadas para la retención de los clientes captados y los esquemas de fidelidad utilizados para la adquisición de clientes.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.O.3.1	Soporte y preparación para la RM&O	Gestiona clases de recursos, garantizando que los recursos basados en aplicaciones, equipos informáticos y red estén disponibles para producir y gestionar instancias de recursos.
1.FAB.4.6	Gestión de las interfaces con S/P	Gestiona los contactos entre la empresa y sus proveedores/asociados actuales o futuros de productos o servicios.
1.A.4.4	Gestión del desempeño de S/P	Los procesos gestión del desempeño de proveedores/asociados (S/P) realizan el seguimiento, medida y notificación del desempeño de los servicios o productos recibidos de proveedores y asociados, e igualmente cómo se relaciona ello con el nivel de desempeño del proveedor/asociado, en función de los contratos o acuerdos comerciales existentes. Los procesos gestión del desempeño de S/P tienen interfaces con los procesos CRM del proveedor de gestión de QoS/SLA del cliente.
1.A.4.3	Notificación y gestión de problemas con S/P	Los procesos notificación y gestión de problemas con proveedores/asociados S/P Gestionan problemas asociados a las interacciones con el proveedor/asociado, ya sean identificados por la propia empresa o por aquél.
1.F.4.2	Gestión de requisiciones a S/P	Los procesos gestión de requisiciones a proveedores/asociados (S/P) Gestionan las requisiciones realizadas a proveedores/asociados para garantizar la entrega en plazo del producto o servicio solicitado por la empresa. En función de la política y prácticas de la empresa, pueden utilizarse los procesos de la cadena de suministro SIP simultáneamente o en lugar de la gestión de requisiciones a S/P. Este proceso tiene interfaces con los procesos CRM para tramitación de pedidos.
1.B.4.5	Gestión de la liquidación y facturación a S/P	Gestiona todas las liquidaciones y facturaciones de la empresa, incluyendo la validación de facturas y la verificación y autorización de pagos.
1.O.4.1	Soporte y preparación para S/PRM	Los procesos de gestión y soporte para S/PRM son responsables de garantizar que todas las facilidades necesarias relacionadas con las interacciones con proveedores y asociados están preparadas y funcionan correctamente. Además, estos procesos son responsables de la resolución de problemas relacionados con dichas facilidades.
1.P.1.6	Desarrollo de ventas	Desarrolla el soporte a ventas y su respuesta ante productos y servicios nuevos y existentes, así como ante clientes actuales y potenciales.
1.E.2.2	Gestión de la seguridad	Evalúa las amenazas a la empresa y proporciona capacidades y controles para minimizar las amenazas identificadas.
1.F.4.2.1	Selección de proveedor/asociado	Selecciona el proveedor o asociado más adecuado de entre un conjunto de S/P con los que existen acuerdos de suministro.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.F.1.4	Ventas	Es responsable de la gestión de clientes potenciales, de la educación y cualificación de los clientes y de satisfacer las expectativas de éstos.
1.B.2.5	Clasificación del servicio y sus ejemplares específicos	Gestiona eventos de servicio, estableciendo correlaciones y utilizando formatos adecuados para los mismos.
1.I.2.2	Entrega de capacidad de servicio	Planifica y entrega las capacidades necesarias para realizar modificaciones en el servicio.
1.F.2.2	Configuración y activación de servicios	Es responsable de la instalación y configuración del servicio a clientes, incluyendo la instalación de equipos en el domicilio del cliente.
1.SIP.2	Desarrollo y gestión de servicios	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de la planificación, desarrollo y entrega de servicios al dominio de operaciones. Incluye los procesos necesarios para la definición de estrategias de creación y diseño de servicios, gestión de los servicios existentes y garantía de que existen capacidades para satisfacer demandas de servicio futuras.
1.P.2.3	Desarrollo y retirada de servicios	Desarrolla y entrega tipos de servicios nuevos o mejorados.
1.OFAB.2	Procesos de gestión y operación de servicios	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se centra en el conocimiento de los servicios (acceso, conectividad, contenidos, etc.) e incluye todas las funcionalidades necesarias para la gestión y operación de los servicios de comunicación e información requeridos por los clientes u ofertados a los mismos. El foco está en la provisión o entrega del servicio y en su gestión, en contraposición a la gestión de la red y la tecnología de la información subyacente. Algunas de las funciones implican la planificación de capacidad de servicio a corto plazo para un ejemplar de servicio, la aplicación de un diseño de servicio a clientes específicos o la gestión de iniciativas de mejora del servicio. Estas funciones están estrechamente ligadas a la experiencia del día a día del cliente. Los procesos de esta agrupación de procesos funcionales horizontales son responsables de cumplir, como mínimo, objetivos de calidad de servicio, incluyendo valores de desempeño del proceso y de satisfacción del cliente para un determinado nivel de servicio, así como de coste del servicio. El marco eTOM diferencia las operaciones y soporte diarias de lo que es la planificación y desarrollo, así como de otros procesos de estrategia y de ciclo de vida. Ello Permite una mejor descripción de la estructura de la empresa, especialmente en la era del negocio electrónico (e-business).
1.A.2.3	Gestión de problemas del servicio	Responde inmediatamente a problemas o fallos del servicio que afectan a los clientes para minimizar su efecto sobre éstos e invocar el restablecimiento del servicio o proporcionar un servicio alternativo a la mayor brevedad posible.
1.A.2.4	Gestión de la calidad del servicio	Abarca la supervisión, análisis y control del desempeño que perciben los clientes.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.S.2.1	Estrategia y planificación de servicios	Permite el desarrollo de una visión estratégica y un plan de negocio plurianual para los servicios de la empresa y las diversas orientaciones de los servicios, así como para las partes que suministrarán los servicios requeridos.
1.E.6.3	Gestión de las relaciones con los accionistas	Gestiona las relaciones entre la empresa y sus accionistas.
1.E.6	Gestión de las relaciones externas y con grupos de interés	La agrupación de procesos gestión de las relaciones externas y con grupos de interés se ocupa de gestionar las relaciones de la empresa con grupos de interés y entidades externas. Los grupos de interés incluyen a accionistas, organizaciones de empleados, etc. las entidades externas incluyen a reguladores, comunidades locales y sindicatos. Algunos de los procesos de esta agrupación son las relaciones con los accionistas, asuntos externos, relaciones laborales y relaciones públicas.
1.O.2.1	Soporte y preparación para la SM&O	Gestiona clases de servicios asegurando que la capacidad adecuada está disponible y lista para producir y gestionar ejemplares de servicio.
1.E.1	Planificación estratégica y de la empresa	Las agrupaciones de procesos planificación estratégica y empresarial se centran en los procesos necesarios para desarrollar las estrategias y los planes del proveedor de servicios. Estas agrupaciones de procesos incluyen la planificación estratégica, que determina cuál debe ser el negocio y el foco de la empresa, sus mercados objetivo, objetivos financieros y adquisiciones que puedan mejorar la posición financiera o de mercado de la empresa, etc. la planificación empresarial desarrolla y coordina el plan global de negocio con la colaboración de las unidades claves de la empresa. Estos procesos permiten establecer la misión y visión de la empresa. La planificación de tecnologías de la información (IT) de la empresa también es un proceso clave de esta agrupación de procesos. La planificación de IT determina cómo deben utilizarse las IT en la empresa, proporcionando directrices y políticas de IT, aprobando la provisión de fondos, etc. (obsérvese que los procesos de desarrollo y gestión de IT se gestionan en la agrupación de procesos funcionales horizontal desarrollo y gestión de recursos).
1.E.1.1	Planificación estratégica del negocio	Proporciona a la empresa la dirección estratégica del negocio.
1.OFAB.4	Gestión de las relaciones con suministradores/asociados	Esta agrupación de procesos funcionales horizontal soporta los procesos operacionales principales, tanto los procesos de cliente relativos a la cumplimentación, garantía y facturación de ejemplares, como los procesos funcionales de operaciones. Los procesos gestión de las relaciones con suministradores/asociados (S/PRM) deben alinearse estrechamente con los procesos gestión de las relaciones con los clientes del correspondiente suministrador o asociado.  La inclusión de diferentes procesos de gestión de relaciones con suministradores/asociados en el marco eTOM, permite disponer de una interfaz directa con los

Identificador del proceso	Nombre del proceso	Descripción breve
		<p>procesos adecuados de ciclo de vida y las operaciones extremo a extremo de clientes pertinentes, o con los procesos funcionales con suministradores y/o asociados. Los procesos incluyen la publicación de peticiones de ofertas (RFP) como parte del proceso de compra, la realización de pedidos y su seguimiento hasta la entrega, la mediación en requisiciones a fin de garantizar la conformidad con procesos externos, el tratamiento de problemas, la validación de facturas y la autorización de pagos, así como la gestión de la calidad de suministradores y asociados. Es importante señalar que cuando la empresa vende sus productos a un asociado o suministrador, lo hace a través de los procesos CRM de la empresa, que en tales casos actúan en nombre del suministrador o de la empresa. Los procesos del suministrador/asociado sólo abarcan la compra de productos por parte de la empresa.</p>
1.I.4.2	Entrega de capacidad de la cadena de suministro	<p>Gestiona la evaluación de nuevos suministradores/asociados para determinar aquellos cuyos productos y servicios se adaptan mejor a las necesidades de la empresa.</p>
1.SIP.4	Desarrollo y gestión de la cadena de suministro	<p>Esta agrupación de procesos funcionales horizontal se ocupa de las interacciones de la empresa con suministradores y asociados que participan en la cadena de suministro. La cadena de suministro es una red compleja de relaciones que gestiona un proveedor de servicios para producir y entregar productos. En el mundo del negocio electrónico las empresas trabajan cada vez más conjuntamente con suministradores y asociados (agrupaciones sinérgicas, coaliciones y ecosistemas de negocio) a fin de ampliar los productos que ofrecen y mejorar su productividad. Estos procesos garantizan que se seleccionan los mejores suministradores y asociados para la cadena de suministro de la empresa. Ayudan a soportar decisiones de suministro de la empresa, y asegurar que existen capacidades para la interacción entre la empresa y sus suministradores y asociados. Garantizan que las contribuciones de suministradores y asociados a la cadena de suministro se hacen en el momento adecuado y proporcionan el soporte requerido, y que su contribución global es tan buena o mejor que en el caso de empresas verticalmente integradas. Estos procesos incluyen el establecimiento y mantenimiento de todos los flujos de información, gestionando cualquier mediación que sea necesaria, así como los flujos financieros entre proveedor y suministrador.</p>
1.P.4.3	Gestión del desarrollo y modificación de la cadena de suministro	<p>Soporta el desarrollo de la cadena de suministro para permitir la ampliación o modificación del catálogo de servicios.</p>
1.S.4.1	Estrategia y planificación de la cadena de suministro	<p>Desarrolla las estrategias y políticas de la cadena de suministro de la empresa.</p>

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.O.1.1.4	Soporte de facturación y cobro	Garantiza que toda la información, materiales y recursos están disponibles para que los procesos gestión de la facturación y cobro se realicen sin demora.
1.O.1.1.1	Soporte de la gestión de las interfaces con el cliente	Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos gestión de las interfaces con el cliente funcionen eficazmente cuando se produzca un contacto con el cliente.
1.O.1.1.8	Soporte de QoS/SLA del cliente	Garantiza la capacidad necesaria para soportar los procesos gestión de QoS/SLA del cliente a fin de supervisar y analizar el nivel de desempeño del servicio al cliente.
1.O.1.1.6	Soporte de las actividades de mercadotecnia	Garantiza que existe capacidad para soportar la previsible demanda de los procesos respuesta a las actividades de mercadotecnia de forma que éstos funcionen eficazmente.
1.O.1.1.2	Soporte de tramitación de pedidos	Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos tramitación de pedidos funcionen eficazmente cuando se reciba una petición de un cliente.
1.O.1.1.3	Soporte del tratamiento de problemas	Garantiza la capacidad necesaria para soportar la previsible demanda de procesos tratamiento de problemas de forma que éstos puedan responder eficazmente a los clientes.
1.O.3.1.3	Soporte de la gestión de anomalías de recursos	Gestiona con criterios estadísticos actividades de mantenimiento preventivas y programadas, así como actividades de reparación.
1.O.1.1.5	Soporte de la retención y fidelidad	Garantiza que toda la información, materiales, sistemas y recursos están disponibles de forma que los procesos de retención y fidelidad puedan completarse sin demora cuando se recibe una petición de un cliente.
1.O.4.1.5	Soporte de la gestión de las interfaces con S/P	Garantiza que todas las interfaces necesarias entre la empresa y todos sus S/P están implementadas y disponibles.
1.O.4.1.3	Soporte de la gestión de desempeño de S/P	Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión del desempeño de proveedores/asociados (S/P) están preparadas y funcionando.
1.O.4.1.2	Soporte de notificación y gestión de problemas con S/P	Verifica que todas las facilidades relacionadas con la notificación y gestión de problemas con proveedores/asociados (S/P) están preparadas y funcionando.
1.O.4.1.1	Soporte de la gestión de requisiciones a S/P	Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión de requisiciones a proveedores/asociados (S/P) están listas y funcionando adecuadamente, de forma que no se producen retardos cuando se hacen requisiciones a proveedores y asociados.

<b>Identificador del proceso</b>	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción breve</b>
1.O.4.1.4	Soporte de la gestión de liquidación y facturación a S/P	Verifica que todas las facilidades necesarias relacionadas con la gestión de liquidación y facturación a suministradores/asociados (S/P) están listas y funcionando.
1.O.1.1.7	Soporte a ventas	Garantiza que existe la capacidad necesaria para soportar la previsible demanda de los procesos de ventas de forma que éstos puedan responder a los clientes de acuerdo con objetivos acordados.
1.O.2.1.5	Soporte de la clasificación del servicio y sus instancias específicas	Garantiza que se mantiene la información de clasificación y tarifaria de cada clase de servicio para ser utilizada por el proceso de clasificación del servicio y sus ejemplares específicos.
1.O.2.1.3	Soporte de la gestión de problemas del servicio	Garantiza la disponibilidad de la clase de servicio para evitar que los clientes se vean afectados por problemas del servicio.
1.A.3.3.1	Inspección y análisis de anomalías de recursos	Supervisa los fallos de los recursos en tiempo real.
1.E.4.3	Exploración de la tecnología	Realiza la exploración y evaluación inicial de tecnologías emergentes de fuentes externas.
1.F.3.2.3	Prueba de recursos	Prueba los recursos que soportan un ejemplar de servicio específico.
1.F.2.2.5	Prueba extremo a extremo de servicios	Garantiza que todos los componentes están operativos y que el servicio funciona con los niveles acordados antes de ser activados para el cliente.
1.A.2.3.4	Seguimiento y gestión de la resolución	Garantiza que la resolución del problema se completa de acuerdo con el plan establecido.
1.A.3.3.4	Seguimiento y gestión de anomalías de recursos	Garantiza que se hace una asignación y seguimiento eficientes de las actividades de reparación.
1.A.1.6.3	Seguimiento y gestión del problema	Sigue y gestiona la evolución del problema durante su ciclo de vida.
1.F.2.2.3	Seguimiento y gestión de órdenes de trabajo	Arranca todas las tareas operacionales necesarias para cumplir los requisitos de cada solución.
1.F.1.3.2	Seguimiento de avances	Realiza el seguimiento de los avances o expectativas derivadas de las actividades de mercadotecnia, o bien que se identifican durante la actividad comercial.
1.F.1.5.4	Seguimiento del pedido y gestión de complicaciones	Realiza el seguimiento de la situación del pedido del cliente/orden de servicio, y garantiza que se toman las acciones necesarias para cumplir la fecha comprometida de entrega del pedido.
1.FAB.1.9.5	Validación de la satisfacción del cliente	Valida que la solución ofrece realmente el valor previsto/esperado y arranca los procesos postventa (facturación y garantía).
1.E.7.4	Desarrollo de la plantilla	Facilita el desarrollo de los empleados para satisfacer las necesidades del negocio.
1.E.7.3	Estrategia de la plantilla	Dirige las estrategias globales sobre la plantilla de la empresa, incluyendo su desarrollo y ejecución en el ámbito de cada unidad de negocio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

[GB921] TMF GB921 Version 4.0 – Enhanced Telecom Operations Map (eTOM).



## SERIES DE RECOMENDACIONES DEL UIT-T

Serie A	Organización del trabajo del UIT-T
Serie D	Principios generales de tarificación
Serie E	Explotación general de la red, servicio telefónico, explotación del servicio y factores humanos
Serie F	Servicios de telecomunicación no telefónicos
Serie G	Sistemas y medios de transmisión, sistemas y redes digitales
Serie H	Sistemas audiovisuales y multimedios
Serie I	Red digital de servicios integrados
Serie J	Redes de cable y transmisión de programas radiofónicos y televisivos, y de otras señales multimedios
Serie K	Protección contra las interferencias
Serie L	Construcción, instalación y protección de los cables y otros elementos de planta exterior
<b>Serie M</b>	<b>Gestión de las telecomunicaciones, incluida la RGT y el mantenimiento de redes</b>
Serie N	Mantenimiento: circuitos internacionales para transmisiones radiofónicas y de televisión
Serie O	Especificaciones de los aparatos de medida
Serie P	Calidad de transmisión telefónica, instalaciones telefónicas y redes locales
Serie Q	Conmutación y señalización
Serie R	Transmisión telegráfica
Serie S	Equipos terminales para servicios de telegrafía
Serie T	Terminales para servicios de telemática
Serie U	Conmutación telegráfica
Serie V	Comunicación de datos por la red telefónica
Serie X	Redes de datos, comunicaciones de sistemas abiertos y seguridad
Serie Y	Infraestructura mundial de la información, aspectos del protocolo Internet y Redes de la próxima generación
Serie Z	Lenguajes y aspectos generales de soporte lógico para sistemas de telecomunicación