

ANEXO 3.6

Memoria de Cálculo

3.6.1 Descripción de la Estructura de la Empresa Eficiente

c) Estructura Organizacional (Plantel) (Público)

c) Descripción de la Estructura Organizacional (Plantel) de la Empresa Eficiente

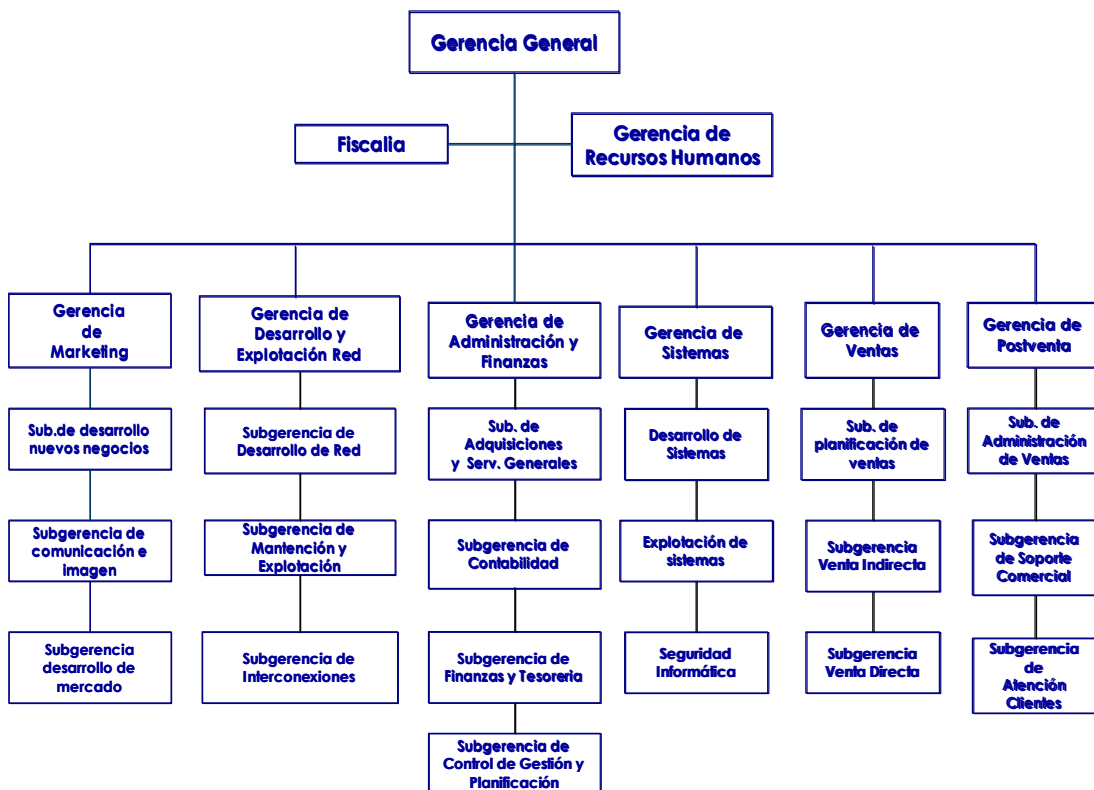
Para el diseño de la Estructura Organizacional se consideraron los requerimientos y exigencias técnicas de la Industria de telefonía móvil.

Asimismo, se consideraron parámetros de productividad y de relación de costos en recursos humanos respecto de costos totales usualmente usados en la industria.

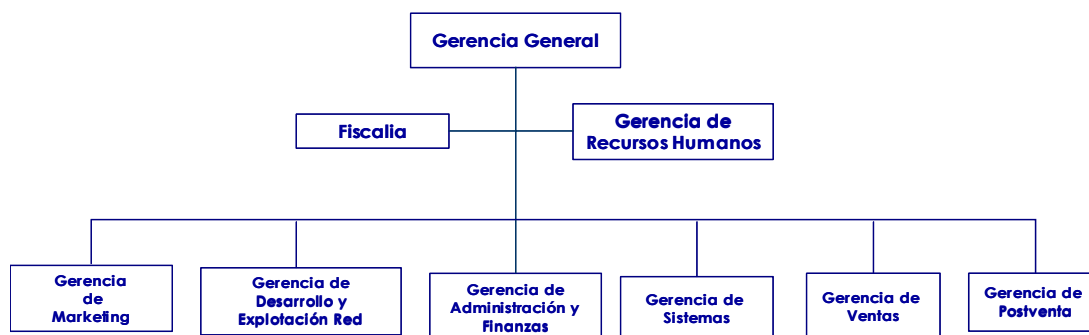
Las cifras utilizadas para valorizar los salarios de cada uno de los empleados se obtuvieron del “Estudio de Compensaciones” y del “Manual de Descripción de Cargos” elaborado por la consultora PriceWaterhouseCoopers. Este estudio se encuentra dividido en cargos correspondientes a la Alta Dirección, Rol Privado y Rol General. Para el caso de la Alta Dirección y Rol Privado se seleccionaron las remuneraciones correspondientes al percentil 75, considerando además, en la medida que se disponía de la información, el rango correspondiente a empresas de Telecomunicaciones. En los casos en que no se disponía de este detalle, se consideraron empresas de tamaño grande, esto es, con ventas superiores a los 100.000 millones de pesos anuales, o en su defecto, el promedio de la muestra.

c.1. Estructura del Plantel de la Empresa Eficiente

El diseño de la estructura de la empresa eficiencia se determinó en consideración a los principales procesos que desarrolla la empresa para su operación, lo que dio como resultado el siguiente esquema organizacional:



c.2. Descripción Primer Nivel Jerárquico de la Empresa



c.2.1. Gerencia General

La principal función del Gerente General es dictar las distintas directrices de la empresa eficiente, así como también participar en los distintos comités y directorios de la empresa eficiente.

c.2.2. Fiscalía

La principal función es la de apoyar a la alta dirección en todos los temas tanto legales como regulatorios. Asimismo, presta apoyo a las distintas áreas de la empresa eficiente.

c.2.3. Gerencia de Recursos Humanos

Las principales funciones son la definición de las políticas de entrada, mantención y salida de las personas que trabajan en la empresa eficiente, así como velar por las políticas de desempeño, capacitación y compensación de las personas y la gestión de las remuneraciones.

c.2.4. Gerencias de Administración y Finanzas

Las principales funciones de esta gerencia son la planificación estrategia, el control de gestión, la administración financiera y aquellas relativas a la logística de la empresa eficiente.

c.2.5. Gerencia de Desarrollo y Explotación de Red

Las principales funciones de esta gerencia son el despliegue de la red de telefonía móvil, así como el mantenimiento y explotación de esta.

c.2.6. Gerencia de Sistemas

La principal función de la Gerencia es la de dotar a las distintas áreas de los recursos sistémicos necesarios para su óptimo funcionamiento. Asimismo, se

encarga del desarrollo e instalación de las distintas aplicaciones para la automatización de los distintos procesos de la empresa eficiente.

c.2.7. Gerencia de Marketing

Sus dos grandes funciones son el desarrollo de los distintos productos de la empresa y la realización de las campañas de marketing para el posicionamiento tanto de los productos como de la marca e imagen de la empresa.

c.2.8. Gerencia de Ventas

La principal función es la de dictar y controlar las distintas políticas de ventas así como asegurar la calidad en la atención de clientes.

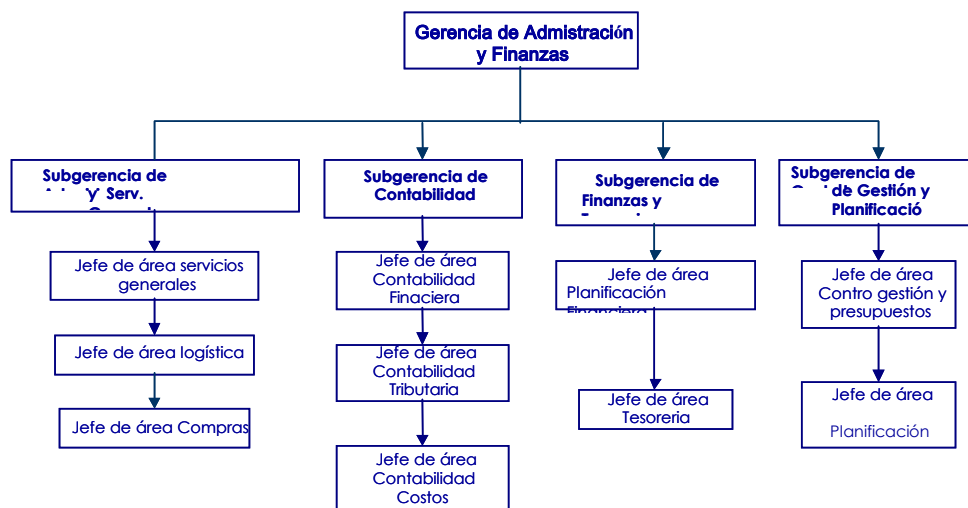
c.2.9. Gerencia de Post-venta

La principal función es la de dar soporte a la cartera de clientes de la compañía, respondiendo a sus requerimientos, consultas, solicitudes, reclamos y quejas, además de elaborar estrategias para retener y fidelizar a los clientes actuales, todo esto en un contexto de calidad.

c.3. Descripción segundo nivel jerárquico de la empresa

Para describir el segundo nivel de la empresa eficiente se realiza una apertura de cada una de las distintas gerencias antes mencionadas.

c.3.1. Gerencia de Administración y Finanzas



Dentro de esta gerencia se consideran cuatro subgerencias las cuales se describen a continuación:

▪ **Subgerencia de Adquisiciones y Servicios Generales**

Dicha subgerencia tiene tres grandes funciones:

- Servicios generales
- Logística
- Mesa de compras

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

○ Departamento de Servicios Generales

Tiene la responsabilidad de dotar a las distintas áreas de la empresa del ambiente de trabajo necesario para que puedan realizar sus funciones en condiciones óptimas. Asimismo, se encarga de administrar los distintos gastos por concepto de servicios básicos, tales como luz, agua, teléfono, etc., así como el arriendo de oficinas y otros.

○ Departamento de Logística

Se encarga de administrar las distintas funciones del proceso de logística. Esto es:

- Logística de entrada, correspondiente a las distintas tareas de ingresar los equipos a las bodegas centrales de la empresa eficiente
- Logística de salida, correspondiente al despacho de los equipos, a los distintos canales de comercialización, así como distribuirlos a las distintas bodegas de la empresa eficiente a lo largo del país.

○ Departamento de Compras

Se encarga de gestionar íntegramente el flujo de compras de la compañía, lo cual considera la centralización de todas las solicitudes de compra de las diversas áreas de la empresa, la negociación con los proveedores, la adjudicación de las mejores ofertas y la confirmación de la recepción oportuna de lo adquirido.

▪ **Subgerencia de Contabilidad**

La subgerencia de contabilidad tiene tres grandes funciones. A saber :

- Contabilidad financiera
- Contabilidad de costos
- Contabilidad tributaria.

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

- Departamento de Contabilidad Financiera

Coordina todo el proceso contable, desde la recepción de las distintas facturas, el control del libro de ventas hasta la emisión de los distintos estados financieros.

- Departamento de Contabilidad de Costo

Las principales funciones de esta área tienen relación con el control de los costos de producción de manera tal que permitan a la empresa eficiente contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

- Departamento de Contabilidad Tributaria

Las principales funciones de esta área son las relativas al cálculo, liquidación y contabilización de los impuestos, así como el despacho y control de las copias de las distintas facturas emitidas.

- **Subgerencia de Finanzas y Tesorería**

Las funciones principales de esta subgerencia tienen relación con :

- Planificación financiera
- Tesorería

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

- Departamento de Planificación Financiera

Esta área se encarga de definir la estructura financiera de la empresa tanto de corto como de largo plazo. Asimismo, se encarga de buscar los distintos recursos financieros que requiere la empresa para su financiamiento.

- Departamento de Tesorería

Se encarga de controlar los distintos puntos de recaudación a lo largo del país. Además, se encarga de programar y efectuar los distintos pagos tanto a proveedores como a la planilla de sueldo de la empresa.

- **Subgerencia de Control de Gestión y Planificación**

Las funciones principales de esta subgerencia tienen relación con :

- Control de Gestión
- Planificación Estratégica

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

○ Departamento de Control de Gestión

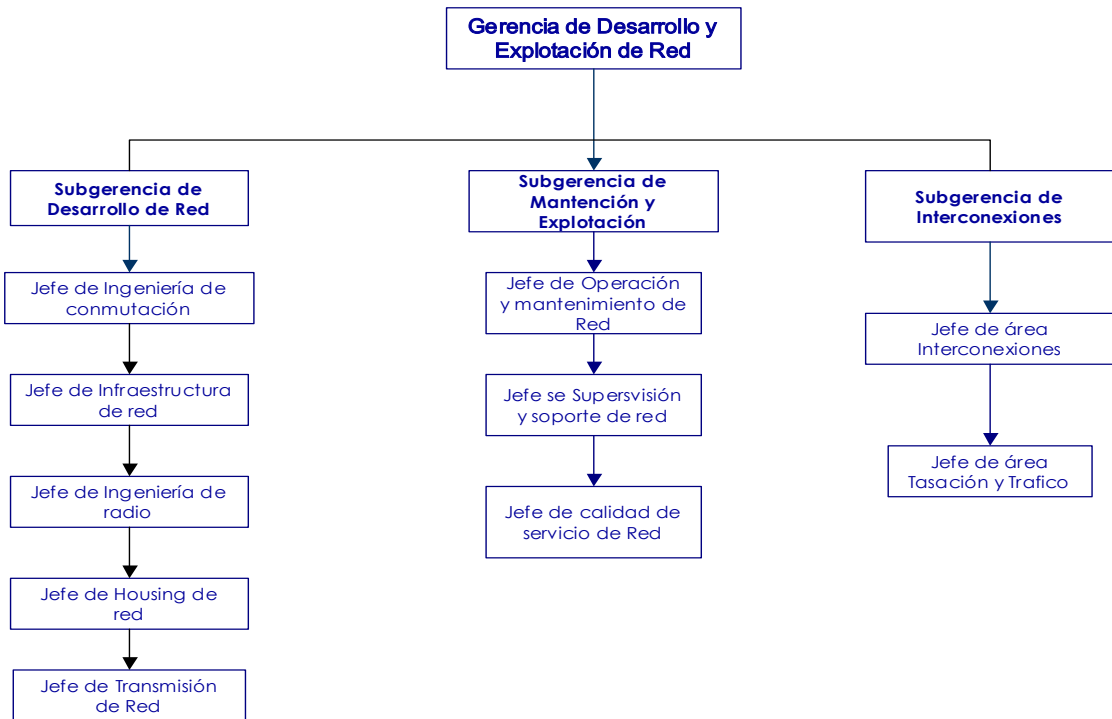
Las tareas realizadas por esta área son las relativas a la formulación presupuestaria de la empresa eficiente y el control del mismo. Para ello utiliza diversas herramientas entre las cuales se destacan la emisión periódica de informes de gestión y el control presupuestario de gastos e inversiones, que permiten a la alta dirección la toma de decisiones oportunamente.

○ Departamento de Planificación Estratégica

Las tareas realizadas por esta área tienen relación con la elaboración de los lineamientos estratégicos de largo plazo, definidos por la alta dirección de la compañía. Además de la emisión del plan estratégico, dentro de sus funciones también está el análisis sistemático de oportunidades y amenazas que eventualmente puedan afectar el futuro de la empresa.

c.3.2. Gerencia de Desarrollo y Explotación de Red

La Gerencia de Desarrollo y Explotación de Red es la encargada del diseño, construcción y puesta en marcha de la red de telefonía, así como de su posterior operación, explotación y mantenimiento. Para realizar estas funciones cuenta con la siguiente estructura:



▪ **Subgerencia de Desarrollo de Red**

La Subgerencia de Desarrollo de Red es la encargada de la planificación (corto y largo Plazo), el diseño y la ingeniería del proyecto técnico de la empresa eficiente. Dicha subgerencia tiene cinco grandes funciones:

- Ingeniería de Conmutación
- Infraestructura de Red
- Ingeniería de Radio
- Housing de Red
- Transmisión de Red

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

○ Departamento de Ingeniería de Conmutación

Es el área encargada de la planificación, diseño e ingeniería de la red de conmutación.

○ Departamento de Infraestructura de Red

Se encarga del diseño, supervisión y construcción de las obras civiles para la instalación de las distintas redes. Adicionalmente, se encarga de la ingeniería de detalles de las instalaciones, la supervisión de las estas, la aplicación de las pruebas de aceptación de la red y la entrega de las instalaciones a la Subgerencia de Explotación y Manutención de Red.

○ Departamento de Ingeniería de radio

Las funciones de este departamento son la planificación, diseño e ingeniería de la red de radio.

○ Departamento de Housing de Red

Se encarga de la búsqueda y obtención de los emplazamientos requeridos para instalar las redes de la compañía. Adicionalmente, se encarga de entregar las nuevas instalaciones a Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) y coordinar los pagos de los impuestos fiscales correspondientes.

○ Departamento de Transmisión de Red

Se encarga de la planificación, diseño e ingeniería de la red de transmisión y transporte.

▪ **Subgerencia de Mantenimiento y Explotación**

La Subgerencia de Mantenimiento y Explotación es la encargada de operar, supervisar y mantener las redes técnicas de la compañía. Para esto se distinguen las siguientes funciones:

- Operación y Mantenimiento de Red
- Supervisión y Soporte de Red
- Calidad de Servicio de Red

Estas funciones son coordinadas por distintos departamentos, según se describe a continuación:

○ Departamento de Operación y Mantenimiento de red

Se encarga de explotar (Centro de Operaciones) y mantener las redes técnicas en operación, procurando mantener la calidad de servicio dentro de los niveles de calidad definidos por la compañía. Para lo anterior, cuenta con Áreas Técnicas distribuidas a lo largo del país, con el fin de garantizar respuestas en el más breve plazo a las posibles anomalías de la red.

○ Departamento de Supervisión y Soporte de Red

Esta área tiene dentro de sus funciones la supervisión de las redes y el otorgamiento de un soporte de alto nivel a través de analistas preocupados de la revisión de indicadores de gestión. Además contiene una unidad de soporte con el Área Comercial para dar atención oportuna a reclamos técnicos de los clientes.

○ Departamento de Calidad de Servicio

Se encarga de la optimización y calidad de la red a través de ajustes de parámetros o modificaciones de sistemas radiantes. Da soporte en la atención de reclamos para evaluar si a través de ajustes pueden ser solucionados los problemas de los clientes. Se encarga de efectuar mediciones de cobertura y calidad de servicio.

▪ **Subgerencia de Interconexiones**

La subgerencia de interconexiones es la encargada de gestionar las operaciones con los demás operadores interconectados a la red de la empresa eficiente. Para ello cuenta con las siguientes áreas :

- Interconexiones
- Tasación y Tráfico

○ Departamento de Interconexiones

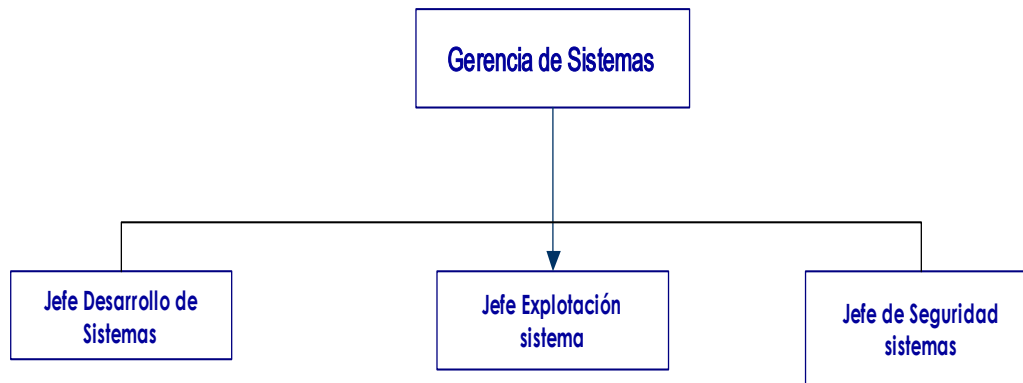
Se encarga de monitorear y dimensionar las redes de interconexión con otras operadoras, y de la relación contractual con las operadoras con las cuales la compañía se encuentra interconectada.

- Departamento de Tasación y tráfico

Se encarga de controlar y dimensionar los sistemas para llevar una adecuada tasación y registro del tráfico de los clientes, así como de procurar los medios necesarios para almacenar las cintas de tráfico. Adicionalmente, se encarga de la coordinación con las operadoras con las cuales la Compañía está interconectada a fin de asegurar que la tasación y posterior facturación entre compañías sea la correcta (Mediación).

c.3.3. Gerencia de Sistemas

La Gerencia de Sistemas tiene tres grandes funciones, como son el desarrollo de los distintos sistemas, la explotación de estos y la seguridad de los mismos.



Adicionalmente debemos considerar que las actividades de mesa de ayuda a usuarios se subcontratan a terceras empresas quienes por definición son más eficientes.

- Departamento de Desarrollo de Sistemas

Es el responsable de coordinar con los distintos proveedores el desarrollo de las distintas aplicaciones a instalar por la empresa eficiente.

Cabe señalar que esta área sólo cuenta con plantel necesario para coordinarse con los proveedores, en ningún caso con el personal necesario para realizar esta función internamente.

En conclusión, esta área se encarga de coordinar las distintas actividades con los distribuidores y velar porque se cumplan los requerimientos de la empresa eficiente.

- Departamento de Explotación de Sistemas

Esta área se encarga, una vez los sistemas están instalados y probados, de cuidar que sigan funcionando en forma óptima. Asimismo, se encarga

de administrar los distintos contratos de soporte y mantenimiento de los distintos sistemas, al igual que del potencial crecimiento de éstos.

- Departamento de Seguridad de Sistemas

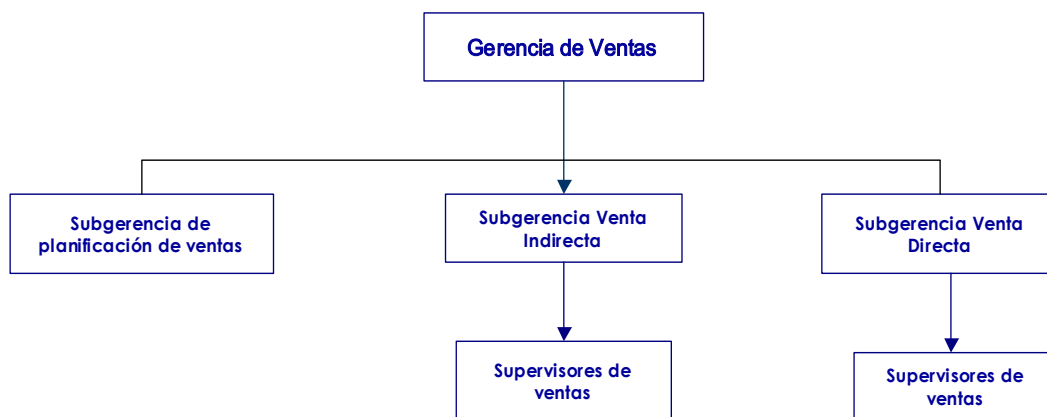
Se encarga de velar por la seguridad de los distintos sistemas instalados en la empresa eficiente. Al mismo tiempo, se encarga de dictar las distintas normativas de seguridad de la empresa.

c.3.4. Gerencia de Ventas

La Gerencia de Ventas es la que tiene la responsabilidad de captar los distintos abonados de la empresa eficiente.

Para el dimensionamiento de la fuerza de ventas se considera la necesidad de contar por lo menos con tres tipos de canales de ventas :

- Grandes superficies
- Grandes redes y
- Ventas directas



- **Subgerencia de Planificación de Ventas**

Se encarga de dictar las distintas políticas de venta, así como de llevar el control de las ventas para posteriormente liquidar las comisiones a los distintos distribuidores y vendedores según corresponda.

- **Subgerencia de Venta Indirecta**

Se encarga de coordinar los distintos canales de venta indirecta de la compañía, tales como grandes tiendas, grandes redes, distribuidores exclusivos, etc. Esta coordinación se refiere a la negociación de contratos, supervisión de la venta y realización de las acciones correspondientes de cobranza.

- **Supervisores de Ventas**

Son los encargados de liderar los distintos equipos de ventas para coordinarlos y lograr los objetivos establecidos

- **Subgerencia de Venta Directa**

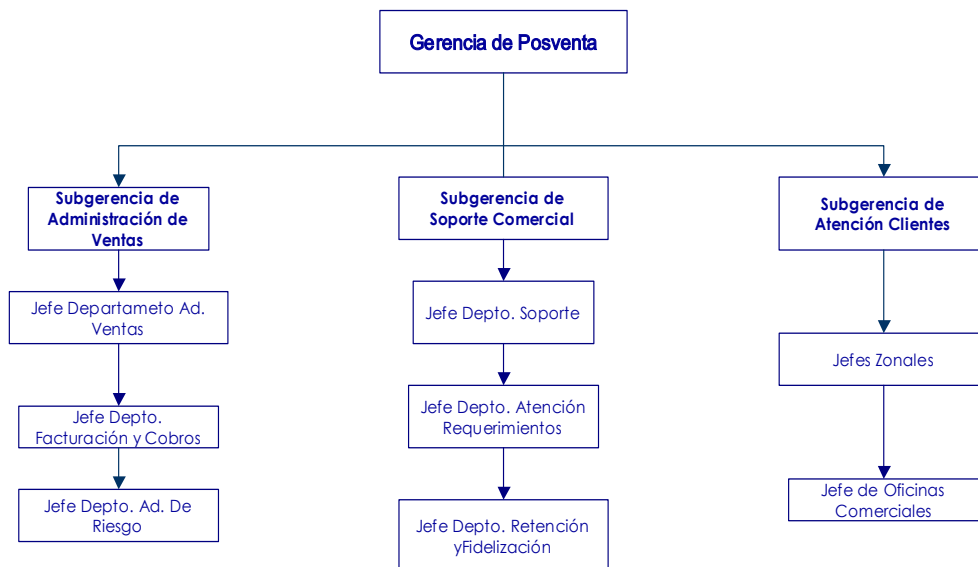
Se encarga de administrar a la fuerza de venta propia, tanto la instalada en las distintas oficinas comerciales como las que venden en terreno. Esta administración, entre otros temas, se refiere al cumplimiento de metas, al control de las ventas y a coordinar las distintas acciones de mantención de la cartera.

- **Supervisores de Venta**

Son los encargados de liderar los distintos equipos de ventas para coordinarlos y lograr los objetivos establecidos

c.3.5. Gerencia de Postventa

La Gerencia de Postventa es la encargada de asegurar que los clientes que se captan permanezcan en la empresa. En este sentido y pensando que actualmente la tasa de migración de clientes es mayor a un 30% anual, las acciones que pueda realizar esta gerencia adquieren cada vez mayor importancia.



▪ **Subgerencia de Administración de Ventas**

○ Departamento de Administración de Ventas

Este departamento tiene la función de validar los distintos contratos firmados por los clientes. Asimismo, se encargan de calcular las distintas comisiones e informar las distintas liquidaciones al departamento de Tesorería para su posterior pago.

○ Departamento de Facturación y Cobros

Este departamento tiene dos grandes funciones que realizar, como son la de administrar el proceso de medición, tasación y el posterior envío de las facturas a los distintos clientes y la de llevar a cabo las distintas acciones de cobranza, a través de los distintos medios de que disponen.

○ Departamento de Administración de Riesgo

Se encarga de validar los distintos antecedentes de los clientes, en especial los clientes contratados, puesto que requieren unos requisitos mínimos para poder proveerles el servicio. Asimismo, se encargan de revisar el volumen de tráfico cursado por los distintos clientes para ver desviaciones importantes de consumo a objeto de prevenir el uso indebido del mismo.

▪ **Subgerencia soporte comercial**

La Subgerencia de Soporte Comercial se encarga de darle apoyo a los distintos requerimientos de la fuerza de ventas. A su vez, se encarga de analizar las distintas solicitudes de los clientes para darle solución.

Por otro lado, se encarga de las distintas campañas de fidelización y retención a clientes las cuales tienen como objetivo reducir el nivel de migración de clientes.

Para llevar a cabo esto, dispone de tres departamentos :

- Soporte
- Atención de Requerimientos
- Retención y Fidelización

La descripción de éstos se detalla a continuación:

○ Departamento de Soporte

Se encarga de dar soporte a los distintos canales de ventas, como es la liquidación de las distintas comisiones, desde su cálculo hasta el envío de la misma al área responsable de realizar los pagos.

Al mismo tiempo, se encarga de controlar que las metas estipuladas para los distintos canales de ventas se cumplan.

- Departamento de Atención de Requerimientos

La principal función de este departamento es la de dar solución a los distintos requerimientos de los clientes. Desde la recepción de la solicitud por medio de los distintos puntos de contacto con el cliente, el análisis de los mismo y la posterior respuesta a los clientes.

- Departamento de Retención y Fidelización

Este departamento se encarga de realizar las distintas campañas tanto para la retención como para la fidelización de los clientes.

Dichas campañas constituyen una herramienta fundamental para frenar el nivel de migraciones de clientes, el cual bordea el 30% de la cartera. Las campañas pueden ir desde la implementación de programas de puntos, campañas de regalos o a través de recambio de equipos terminales.

- **Subgerencia de Atención de Clientes**

La principal función de esta Subgerencia tiene relación con la atención presencial de clientes, contando para ello con una red de oficinas a lo largo del país. Tiene también la función de dictar las distintas procedimientos de atención, llevar a cabo programas de capacitación, fijar políticas de incentivos, entre otras labores. Para lograr lo anterior se cuenta con jefes zonales y jefes de oficinas comerciales:

- Jefes zonales

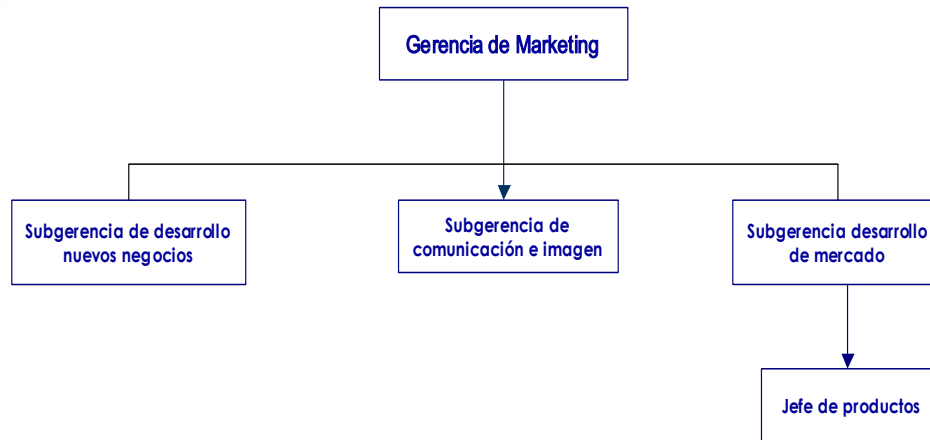
Los jefes zonales se encargan de coordinar las acciones de las distintas oficinas, para ello se cuenta con tres grandes zonas: Norte, Centro Norte; Región metropolitana, Centro Sur y Sur.

- Jefes de oficinas comerciales

Los jefes de oficinas son los encargados de coordinar las distintas acciones de atención de clientes en las distintas oficinas. Entre otras, tienen las funciones de atención venta y fidelización de los clientes en los distintos puntos de venta.

c.3.6. Gerencia de Marketing

La principal función de la Gerencia de Marketing es el lanzamiento de nuevos productos, y el desarrollo de las distintas campañas para desarrollar el mercado. Estas campañas pueden ser de penetración, de recordación, de fidelización o campañas para afianzar el posicionamiento de la marca de la empresa.



- **Subgerencia Desarrollo Nuevos Negocios**

Se encarga del desarrollo de nuevos negocios en especial, soluciones para empresas y clientes de alto valor.

- **Subgerencia de Comunicación e Imagen**

Se encarga del diseño, de las distintas campañas publicitarias de la empresa. Asimismo, es responsable de la imagen de la empresa a lo largo de todo el país.

- **Subgerencia de Desarrollo de Mercado**

La subgerencia de desarrollo de mercado tiene como principal función el desarrollo de los distintos productos para los clientes masivos. Son los responsables de innovar con nuevos productos para la captación y fidelización de clientes.

- **Jefes de productos**

Son los encargados del desarrollo y posterior explotación de los productos, cuidar su comercialización y de realizar las modificaciones necesarias para mantener el ciclo de vida del producto.

c.4. Dimensionamiento del Plantel

En este epígrafe se detalla el dimensionamiento de las distintas áreas de la empresa. Dicho dimensionamiento se realizó considerando el criterio de indivisibilidad de los servicios, por cuanto las distintas áreas de la empresa se desempeñan tanto para el servicio regulado como para los servicios sin regular.

Asimismo, se tomó como referencia del modelo de empresa la situación actual de Telefónica Móvil. Esto considerando que actualmente tiene niveles de productividad comparables a cualquiera de las empresas de telefonía móvil a nivel mundial, cuyo ratio de productividad se encuentra por encima de los 1.000 abonados por empleado.

En las tablas siguientes se muestra la evolución del plantel total considerado para el dimensionamiento de la empresa eficiente y para las distintas gerencias y áreas señaladas previamente:

PERSONAL EMPRESA EFICIENTE						
Periodo Tarifario	0	1	2	3	4	5
Gerencia General						
Total Area	5	5	5	5	5	5
Fiscalía						
Total Area	7	7	7	7	7	7
Administración y Finanzas						
Total Area	100	108	108	108	110	112
Recursos Humanos						
Total Area	25	25	25	25	28	28
Desarrollo, Explotación y Mantenimiento de Red						
Total Area	315	317	323	333	334	355
Informática y Sistemas						
Total Area	43	43	43	43	43	43
Gerencia de Ventas						
Total Area	97	133	123	128	135	139
Gerencia de Post-Ventas						
Total Area	875	903	911	923	943	975
Gerencia de Marketing						
Total Area	35	35	35	35	35	35
TOTAL PERSONAL	1.502	1.576	1.580	1.607	1.640	1.699