



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

**ETAPA DE CRECIMIENTO EN CHILE, DE LA EMPRESA DE ORIGEN
INDIO, TATA CONSULTANCY SERVICES**

Autoras:

KARIN SIBYLLE JIMENEZ TORO
ALEJANDRA VALLEJOS PALAVECINO



INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Profesor Guía: Hernán Villavicencio

Viña del Mar, Octubre 2008

Índice

Introducción.....	Pág.4
Capítulo 1: Marco teórico.....	Pág.6
Marco teórico.....	Pág.7
Capítulo 2: Antecedentes de la práctica.....	Pág.17
Descripción de la empresa.....	Pág.18
Reseña histórica.....	Pág.19
Visión de TCS.....	Pág.20
Misión de TCS.....	Pág.20
Valores fundamentales de TCS.....	Pág.21
Productos y servicios de TCS.....	Pág.22
Mercado que abarca TCS.....	Pág.24
Descripción de las funciones realizadas.....	Pág.26
Razones que impulsaron a desarrollar el tema.....	Pág.34
Objetivos Generales.....	Pág.35
Objetivos Específicos.....	Pág.35
Capítulo 3: Desarrollo del tema.....	Pág.36
Descripción del Grupo TATA.....	Pág.37
• Misión.....	Pág.38
• Visión.....	Pág.38
• Visión para el año 2008.....	Pág.38
• Política de calidad	Pág.39

Estructura de la organización del Grupo TATA.....	Pág.40
Descripción de la estrategia global del Grupo TATA.....	Pág.41
Posicionamiento global de la marca TATA.....	Pág.44
Sinergia entre el Grupo TATA Y TCS.....	Pág.46
Estrategias empleadas por TCS en sus inicios.....	Pág.47
TCS en Iberoamérica.....	Pág.49
Cronología de TCS en Iberoamérica.....	Pág.50
Estructura organizacional de TCS Iberoamérica.....	Pág.52
Estrategia de crecimiento De TCS.....	Pág.54
Claves del éxito de TCS en Iberoamérica	Pág.55
• Crecimiento.....	Pág.55
• Innovación	Pág.56
• Empleo.....	Pág.57
Marca Tata Consultancy Services en el mundo.....	Pág.57
Hechos y estadísticas que apoyan el concepto de certeza.....	Pág.58
TCS en Chile.....	Pág.59
Estrategia de entrada TCS Chile.....	Pág.60
Los clientes de TCS en Chile.....	Pág.65
Servicios que ofrece TCS Chile.....	Pág.66

Definición De La Red Global De Delivery TM	Pág.66
Beneficios de la Red Global de Delivery.....	Pág.67
Red global delivery model TM En TCS.....	Pág.70
• Mano Obra Mundial.....	Pág.70
• Procesos Integrados.....	Pág.70
• Varios Niveles De Infraestructura.....	Pág.71
Marketing usado por TCS Chile.....	Pág.71
Criterios usados por TCS para la selección de Chile.....	Pág.73
Ciclo de vida de los servicios BPO de TCS Chile.....	Pág.76
Capítulo 4: Conclusiones	
Conclusión.....	Pág.79
Bibliografía.....	Pág.84
Anexo N° 1.....	Pág.86

Abreviaturas

TCS: Tata Consultancy Services

TCSI: Tata Consultancy Services Iberoamérica

BPO: Business process outsourcing

TI: Tecnología de la información

Introducción

Hace poco más de una década era impensable que una ciudad como Mumbai, en India, sonara más que Silicon Valley en Estados Unidos¹. Actualmente India sigue siendo la protagonista del outsourcing tecnológico. Su disponibilidad y bajos costos de mano de obra, el sistema educacional, el apoyo del Estado y la inversión en calidad son algunos de los factores que explican las ventajas de este país. En Chile hay empresas que han explorado la alternativa de tercerizar sus requerimientos de TI (Tecnología de la Información) con compañías Indias. Es así como la empresa de origen Indio, Tata Consultancy Services, miembro del conglomerado TATA encontró en Chile una oportunidad de negocio en la industria de las TI al realizar en primera instancia un Joint Venture con Comicrom, empresa con más de 20 años de trayectoria que la consolidaban como líder en ofrecer servicios de outsourcing para manejar grandes cantidades de información. Viendo esta realidad, Tata Consultancy Services decide en el año 2005 adquirir por completo Comicrom, tomando lo mejor de los procesos de esta empresa y llevándola a los estándares globales que ocupa la compañía en el mundo. Como alumnas en práctica, se pensó que sería atractivo realizar dicha práctica en una empresa que se encuentra en expansión, con una interesante cultura organizacional, empleando personas de distintos países y con uso de nuevas tecnologías de información provenientes de India, país conocido por su pobreza, sobre población, cultura religiosa y muchos condimentos, pero también

¹ No especificado, India, imparable en su conquista tecnológica global, ediciones especiales de el mercurio, 15 de julio 2008

conocida por ser la segunda fuerza Anglóparlante², con mano de obra calificada barata, una política gubernamental de fomento de las TI y con una gran estructura de exportación de Software en India, siendo un 47% de servicios profesionales y un 27% de consultorías y entretenimiento³.

Este informe está compuesto por varios capítulos. En el capítulo 1, se encuentra marco teórico que explica algunos conceptos técnicos usados, En el capítulo 2 los antecedentes de la práctica, descripción de la empresa y de las funciones realizadas como alumnas en práctica. En el capítulo 3 está el desarrollo del tema ampliado que está ordenado de la siguiente manera: Descripción del Grupo TATA, su estructura y la sinergia que tiene con Tata Consultancy Services, debido a que TCS es parte del conglomerado indio TATA. Luego abarca lo que es Tata Consultancy Services en Iberoamérica, con su estructura y los países que abarca, para terminar realizando un análisis a la empresa Tata Consultancy Services en Chile, cuál fue su estrategia de entrada en el país, los clientes que tiene actualmente, los servicios que ofrece, su estrategia de marketing, y el ciclo de vida de el departamento de BPO en Chile.

Es de esperar que este informe pueda ser del agrado e interés del lector y conocer lo atractivo que puede llegar a ser interiorizarse en una de las empresas con mayor tecnología en el mundo y miembro de un gran conglomerado con una marca mundialmente conocida como es TATA.

² Gabriel Rozman, Presidente de TCS Iberoamérica, India y excelencia en calidad de software (CMMi), 14 de septiembre 2005

³ Luis Eduardo Medina Pardo, TCS y su entorno, <http://www.icesi.edu.co/india/contenido/pdfs/conferencias/TATA-TCS.pdf>, Abril 207

Capítulo 1

Marco Teórico

Marco Teórico

En este capítulo, se definirán los conceptos relacionados con el tema de la práctica. La práctica profesional se llevó a cabo en la compañía Tata Consultancy Services, en el departamento de BPO, siglas en inglés que significan “Business Process Outsourcing”. BPO es un área del outsourcing que permite dejar al interior de las compañías sólo aquellos procesos que son diferenciadores del resto (diseño de nuevos productos, tarificación, la relación directa con clientes y canales de distribución, entre otras), siendo la más reciente tendencia de servicios outsourcing en el mundo.

La empresa trabaja con un modelo llamado “Modelo de entrega global”, o Red Global de Delivery TM, este modelo de negocios consiste en brindar servicios desde el centro global de desarrollo al mercado NearShoring⁴, constituido por empresas ubicadas en países cercanos a Chile y, servicios OffShoring⁵ para clientes establecidos en otros continentes.

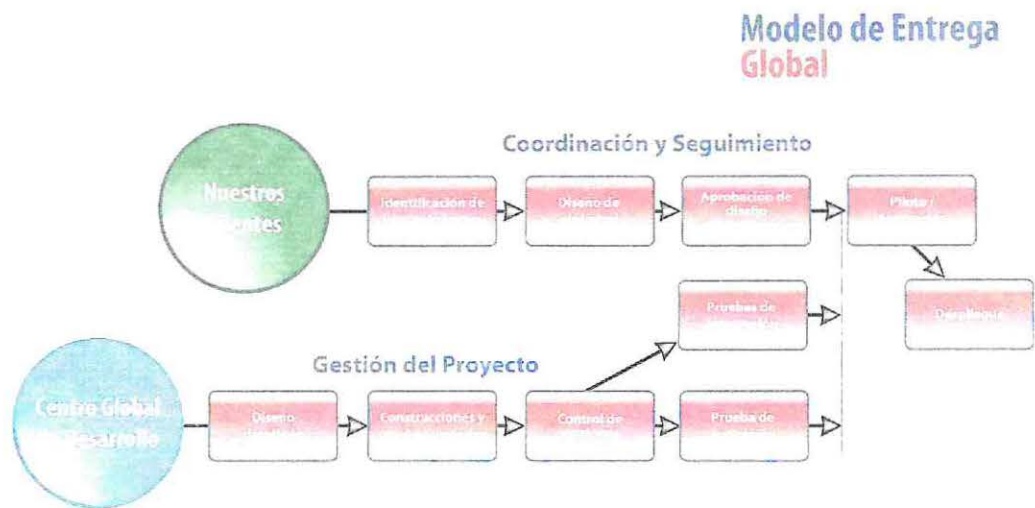
Esto es posible gracias al respaldo de la más avanzada infraestructura tecnológica, creada bajo estrictos estándares de calidad y seguridad, que permite

⁴ **NearShoring:** Es el proceso de externalizar una actividad con salarios más bajos que en el propio país, que se encuentra relativamente cerca en la distancia o la zona horaria (o ambos). El cliente espera beneficiarse de una o varias de las siguientes construcciones de proximidad: geográficas, temporales, culturales, lingüísticas, económicas, políticas, o de vínculos históricos

⁵ **Offshoring:** conocido también como outsourcing internacional es la subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra. Incluye procesos como producción, manufactura, servicios, e incluso innovación o investigación y desarrollo (I+D).

entregar desde el centro global de desarrollo las soluciones a los clientes, con ventajas competitivas únicas en el mercado.

Figura N° 1: Modelo de Entrega Global



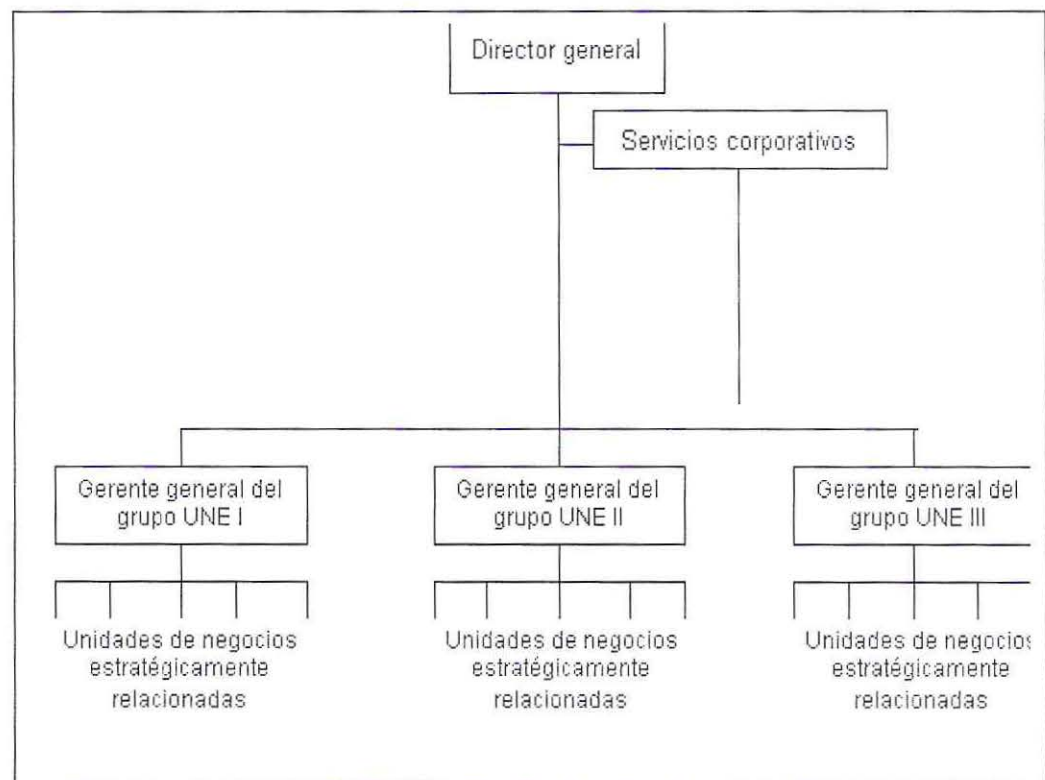
Fuente: Modelo usado por Tata Consultancy Services

Otras variables a considerar son las estrategias de crecimiento que el conglomerado TATA, ha desarrollado ya que al ser una compañía tan diversificada con negocios en distintas industrias, se hace necesario agruparlos en unidades estratégicas de negocios (UEN). Las UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto de competidores, clientes, una misión estratégica estrechamente relacionada, una necesidad común de competir a nivel global, la capacidad de lograr una planificación estratégica integrada, factores clave del éxito comunes y oportunidades de crecimiento relacionadas con la tecnología, resultando

útil agrupar los negocios relacionados y delegar autoridad sobre ellos a un alto ejecutivo que informa directamente al director ejecutivo.

Las UEN hacen que las revisiones por parte de las oficinas centrales de las estrategias de las unidades de niveles inferiores sean menos imponentes. No existe una forma práctica para que un director general (o ejecutivo) pueda revisar 100 o más empresas diferentes. Sin embargo, sí puede revisar con eficiencia los planes estratégicos de un menor número de UEN, dejando las revisiones de las estrategias y la supervisión directa de los negocios individuales a los jefes de las UEN.

Figura N° 2 Estructura del tipo de organización UNE



Fuente: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap94.htm>

Dentro del Marco teórico, se encuentran algunas matrices, como la matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento. Esta sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras se expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Figura N° 3: Matriz de Ansoff



Fuente: Philip R. Cateora, - John L. Graham. 10 º Edición: Cap. 11

En la página número 61 se encuentra la matriz de crecimiento, riesgo, crecimiento y utilidad, que se ocupa para medir en el caso de una inversión directa, en que implica mayor riesgo, control, compromiso y utilidades.

La exposición al riesgo puede ser mínima si se trata de una exportación indirecta, pero también será menor el control sobre las actividades de mercadotecnia y las utilidades que puedan obtenerse.

En general se deben de considerar tres tipos de riesgos:

- Riesgo competitivo
- Riesgo monetario y de tipo de cambio
- Riesgo político

Estos factores que se han señalado son básicos para la toma de decisiones acerca de a qué mercados se dirige. Gracias a la cantidad de información con la que hoy en día se cuenta, la mayoría de estos datos está disponible para cualquier empresa. De todos modos, el tomar una decisión respecto a estos temas es una cuestión muy difícil que se debe realizar con mucho cuidado ya que puede influir de forma importante en la rentabilidad final que obtenga la empresa.

El realizar una investigación de mercado es una tarea que implica inversión en tiempo y recursos, razón por la cual, en primer lugar, habrá que estudiar la factibilidad económica y en segundo lugar, habrá que hacer una buena preselección de mercados para estudiar solo aquellos que representen una buena oportunidad para la empresa.

Para la selección de un grupo de dos o tres mercados potenciales habrá que considerar factores macroeconómicos de los países objetivo, factores generales del

mercado, así como también factores culturales que puedan influir de forma importante en la demanda de nuestros productos y/o servicios.

Después de seleccionado este grupo de posibles mercados, se debe pasar a realizar una investigación detallada de los mismos.⁶

Figura N° 4: Matriz de Compromiso, Riesgo, Control, y Utilidades



Fuente: Michael R. Czinkota – Ilkka A. Ronkainen. Marketing Internacional. Cap. 15.

⁶ Gerardo Castillejo, Los Negocios Internacionales, una decisión estratégica, marzo 2006

En la página número 62 se encuentra la matriz de estrategias genéricas, que son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

1) Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general;

que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben

encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

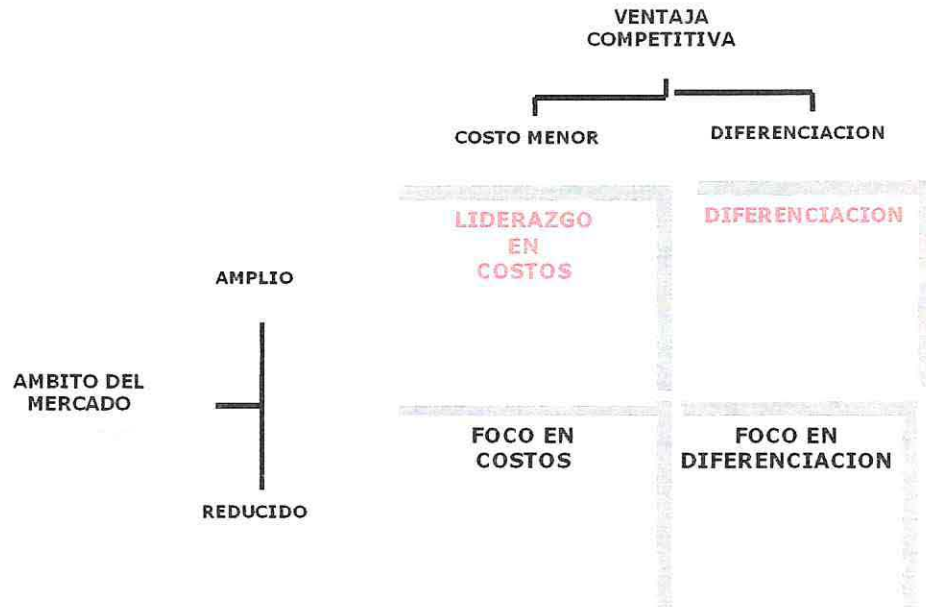
Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Figura N° 5: Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Philip R. Cateora, - John L. Graham. 10 °
Edición: Cap. 11

Capítulo 2:

Antecedentes

de la Práctica

Descripción de la empresa Tata Consultancy Services

Tata Consultancy Services (TCS) es miembro del grupo Tata, el conglomerado industrial más grande de la India, con 98 compañías en 7 sectores de negocios, 290.000 empleados y facturación sobre los 55 mil millones de dólares en el año fiscal 2007-2008, equivalente al 3.2 %⁷ del PIB de la India.

TCS es una empresa de servicios de TI, soluciones de negocios y outsourcing que ofrece resultados reales a los negocios globales, garantizando un nivel de certeza que ninguna otra compañía puede igualar. Cuenta con una presencia global con 155 oficinas en 50 países, manteniendo un número de empleados que superan los 111.000. Ofrece una integrada cartera de consultoría en servicios TI y apoyados por medio de su ⁸ Modelo de Desarrollo Global (GNDM™), reconocido como el parámetro de excelencia en desarrollo de software.

Se encuentra situada en el número 12 de entre las TOP 20 compañías globales de TI, siendo la primera en el mundo en alcanzar CMMi nivel 5 (máximo estándar de calidad en la industria del software) y ⁹PCMM nivel 5 a nivel global. El número de sus clientes globales alcanza los 900 incluyendo 7 de las TOP 10 compañías Fortune US 500™ y 49 de las TOP 100 compañías Fortune US 500™.

⁷ Gabriel Rozman, presidente de TCS Iberoamérica, India excelencia en calidad de software, 14 de septiembre 2005

⁸ El Modelo de Entrega Global comprende la provisión de servicios a clientes, usando múltiples centros de entrega offshore en varios países. Esto asegura que los servicios pueden ser proporcionados por el destino más cercano, a la mayor velocidad posible, al más bajo precio posible y con los mejores expertos disponibles globalmente.

⁹ PCMM es un modelo de mejora que guía la evolución desde procesos improvisados e inconsistentes hacia un desarrollo maduro y disciplinado del conocimiento, habilidades y motivación de las personas que desarrollan y mantienen sistemas TI

TCS está enfocada principalmente a dos líneas de negocios. La primera relativa a la creación, diseño, implantación y mantención de software en las distintas empresas y diferentes rubros, y la segunda, llamada BPO (Business Process Outsourcing), que implica la externalización de procesos de negocios operacionales de otras compañías, como el canje en los bancos, el escaneo de documentos, digitalización de información, entre otros.

Reseña histórica de Tata Consultancy Services

En la década del 60, el grupo TATA estaba muy interesado con el funcionamiento de los computadores y en lo que ocurría en el mundo, por lo que existía un interés profesional por seguir la industria de las comunicaciones y los servicios. Sin embargo, la capacidad para trabajar en India era muy restringida ya que se trataba de una economía cerrada, no se podía importar computadores ni nada de ese tipo de tecnología. Entonces el entusiasmo de trabajar en este tipo de negocio y la imposibilidad de contar con las herramientas adecuadas hizo que se llevara a una situación en la que se comenzó a capacitar a muchas personas, pero en el extranjero.

Cuando los empleados se capacitaban en otras compañías, estas compañías manifestaban que ellos eran recursos fantásticos y si los podían utilizar para complementar o suplir lo que estaban haciendo. Y como no había una economía abierta en India, se convirtió en una propuesta comercial. Durante los primeros años todo se resumía a enviar gente al extranjero para complementar o suplir personal, porque en India no había redes ni conectividad.

Luego de unos años, la situación empezó a cambiar, hubo una apertura en su economía y todos vieron cual beneficioso era la oportunidad de incursionar en dicha industria.

TCS nació en 1968 y tardaron más de 20 años para facturar US\$ 20 millones. Hoy se generan ingresos por US\$ 4.500 millones por año. En un comienzo el crecimiento no fue el que estimaba la empresa, pero a partir de 1992 empezó a existir una aceleración progresiva. Hasta entonces no se creía que la India podía trabajar con tecnología.

En Iberoamérica actualmente tiene presencia en 14 países incluyendo España y Portugal formando **TCS Iberoamérica (TCSI)** siendo el brazo de negocios de Tata Consultancy Services la cual opera geográficamente desde México hacia el Sur, pasando por Chile y Argentina. Información que se dará con mayor detalle en el capítulo 2 del presente informe.

Visión de TCS: Estar entre las 10 mejores empresas del mundo en el 2010, convirtiéndonos en una empresa de red global que aprovecha oportunidades por todo el mundo.

Misión de TCS: Ayudar a los clientes a conseguir sus objetivos de negocios entregando soluciones y consultorías innovadoras y la mejor en su clase.

Valores Fundamentales de TCS

- Integridad

Siempre conducir los negocios con equidad, honestidad y transparencia.

- Espíritu de iniciativa empresarial

Alentar a las ideas innovadoras para el individuo y el desarrollo organizacional. Esta manera de pensar es promovido, alentado y reconocido para mejorar los negocios.

- Agilidad

Fomentar una cultura de la organización y las estructuras que tienen la capacidad para el cambio. La flexibilidad y la adaptabilidad es fundamental para nuestras operaciones, siendo ágil, flexible y personalizada las respuestas en todo momento a todos los interesados.

- Pasión por la Excelencia

Esforzarnos, sin concesiones, a fin de lograr los más altos estándares en el trabajo diario y en la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Logrando ser los "mejores de su clase" en todos los procesos y resultados.

- Unidad

Trabajar en forma coherente con los colegas, clientes y socios en todo el mundo, aprovechando las sinergias y la creación de sólidas redes basadas en la colaboración y la cooperación mutua.

Productos y servicios ofrecidos por Tata Consultancy Services

Descripción del Negocio: Servicios de ingeniería, sistemas y Tecnologías de Información.

TCS maneja una variedad de productos y servicios para Chile, la externalización de los procesos operativos y logísticos de las empresas, además de servicios, soluciones, soportes tecnológicos y BPO. Es precisamente en esta última Unidad de Negocios en la cual nos enfocaremos en este informe de práctica.

➤ Business Poces Outsourcing (BPO)

La unidad de negocios BPO (Bussiness Process Outsourcing) ofrece la externalización de procesos de negocios, a través de servicios que entregan valor agregado a las empresas, al incluir tecnología innovadora en los procesos de negocio estándares realizados en la industria financiera, retail, salud y grandes empresas.

➤ Soluciones Operacionales

La Empresa externaliza los procesos operacionales de las empresas con un grado elevado de optimización, adquirido a lo largo de más de 24 años en la búsqueda de soluciones de outsourcing. Gracias a este servicio, las compañías han obtenido una reducción en sus costos operacionales, a la vez que una mayor efectividad en dichos procesos.

➤ Soluciones para Atención de Clientes

La Empresa proporciona múltiples soluciones tecnológicas orientadas a la atención de clientes a través de servicios que abarcan desde la administración de cajeros automáticos y autoservicios.

➤ Soluciones Logísticas

La Empresa posee amplia experiencia y capacidad para entregar soluciones logísticas de primer nivel. La externalización de servicios como el Transporte de documentos y cheques, Administración de Oficina de Partes, Servicios de Mensajería, Custodia de documentos valorados y la Gestión Integral de correspondencia son parte de la gama de productos que ofrece La Empresa.

➤ Servicios Tecnológicos

Más de 24 años de experiencia en el mercado nacional, sumado al potencial de la firma de la alianza con la empresa de software india Tata Consultancy Services (TCS) permiten a la Empresa ofrecer las mejores soluciones para el manejo de la información crítica de las empresas.

➤ Soporte Tecnológico

Esta división ofrece servicios de instalación, soporte, mantención, venta de equipos y softwares computacionales y de comunicaciones, a través de sucursales instaladas en las principales regiones del país.

➤ Equipamientos Automatizados

La Empresa es representante de distintas compañías norteamericanas, japonesas y europeas, líderes mundiales en el abastecimiento de sistemas integrales de equipos de autoservicio. Estas empresas proporcionan soluciones tecnológicas que maximizan las capacidades de los proveedores de autoservicio.

El mercado que abarca Tata Consultancy Services

La profesionalidad y especialización de TCS es tan efectiva que ofrece las mejores soluciones tecnológicas y operacionales a diferentes sectores industriales.

➤ Principales Bancos y Financieras

La amplia oferta de productos y servicios es la razón por la cual, prácticamente el 100% de las entidades bancarias del país confían en TCS.

Entre ellas, destacan principalmente la externalización de procesos operacionales, administrativos y logísticos.

➤ Previsión Social y Compañía de Seguros

La empresa controla la administración de la base de datos única y centralizada de los afiliados a este sistema en el país. El Centro de Movimientos Históricos (CMH), permite a todas las AFPs (Administradoras de Fondos de Pensiones) de Chile, llevar un control preciso de todos los movimientos de cada uno de sus afiliados. Asimismo, se ofrece un servicio de recolección y procesamiento para planillas de cotizaciones mensuales.

La Empresa satisface igualmente las necesidades de las compañías de seguros, procesando solicitudes y contratos de seguros e incluso ofreciendo soluciones para la gestión de documentos.

➤ Sector Público y Educación

La Empresa proporciona un sistema para centralizar todos los procesos realizados a nivel regional, también se efectúan muestreos digitales y el posterior procesamiento

de encuestas dentro del ámbito nacional (censo, pruebas, formularios, declaración de Impuestos, IVA, etc...)

La Empresa destaca en esta área por ser la primera empresa privada en procesar la corrección de la prueba SIMCE, mediante la selección y capacitación del personal.

➤ Salud

La proliferación del sector de la Salud en Chile ha originado la búsqueda de nuevos procesos para dinamizar sus actividades. En la actualidad, la Empresa ofrece a clínicas, hospitales, laboratorios e Isapres, servicios de recolección y gestión electrónica de datos para formularios, carpetas electrónicas de pacientes o afiliados, ingresos de pacientes o nuevos asociados, historial del paciente o afiliado, pago de prestaciones, recaudaciones, facturas e identificación digital del paciente (mediante huella digital).

La efectividad de este sistema de procesamiento de las planillas de recaudación mensual ha obtenido una gran acogida en las principales Isapres del país.

➤ Mercado industrial y retail

La gran competencia que existe en estos mercados demanda soluciones que permitan un rápido acceso a la información vital de su negocio, reduciendo tiempos y costos y mejorando la relación con sus clientes y proveedores. Supermercados, multitiendas, cadenas farmacéuticas y homecenters han obtenido estos resultados gracias a la Empresa.

➤ Grandes empresas

Fábricas, empresas de servicios y distribuidoras multinacionales con presencia nacional han requerido de nuestros procesos operativos, administrativos y logísticos para poder disponer de puntos de venta eficientes, seguros y ágiles en todo el país.

➤ Pequeña y mediana Empresa (PYMES)

La Empresa ofrece plataformas y servicios de alta calidad a la pequeña y mediana empresa

Descripción de las funciones realizadas

Se realizó la práctica profesional por un periodo de 3 meses, desempeñando funciones como Analista de Sistemas Operacionales, en el departamento de BPO, ubicado en la calle Pratt, número 234, 5to piso, Valparaíso. Se llevó a cabo entre los meses de Marzo a Junio, debido a la temporada en que se realizó la práctica, la demanda no era excesiva, ya que los meses de más consumo entre la población se encuentran entre Septiembre a Marzo en donde se generan la mayor cantidad de documentos, en gran parte cheques. El horario de trabajo era principalmente entre las 14:00 hrs., hora de cierre de los bancos y las 20:00 hrs. extendiéndose el horario dependiendo de la cantidad de trabajo del día. En un día se podían escanear, digitar y tabular 5.000 documentos por persona, aumentando según el día y la festividad del mes. Como Analistas de Sistemas Operacionales, teníamos la función de recibir las valijas procedentes del 70 por ciento de los bancos de la región con documentos de

canje recibidos en depósitos en Cuentas Corrientes de clientes del Banco o en pago de servicios. Entre los documentos existentes en este proceso se encuentran cheques, boletas de depósitos en general, depósitos a plazo, órdenes de pago, vales vistas, y demás documentos, en un proceso que detallaremos a continuación:

Los documentos son enviados para proceso a las dependencias de TCS Valparaíso, con la finalidad de generar la información (Archivo de Canje enviado) necesaria para realizar las imputaciones de cargos y abonos en las cuentas corrientes de los clientes y otros productos de los bancos y la presentación a cobro de los documentos de cargo de otros bancos a la Cámara de Compensación, en este mismo proceso se digitaliza la totalidad de los documentos quedando las imágenes publicadas y disponibles para consulta a primera hora del día siguiente. El movimiento procesado es cuadrado a nivel de lote y depósito de tal forma de asegurar la completitud de la documentación procesada, se genera además un detalle de los documentos a cobrar a otros Bancos con sus respectivos totales dando lugar a la Planilla de Cámara que será presentada a cobro con informes de proceso requeridos por Clientes-Banco. Este proceso consta de los siguientes pasos:

1. Canje Bancario

Tata Consultancy Services procesa millones de cheques mensualmente para diferentes bancos en un proceso diario muy exigente y altamente tecnológico, capturando la información y microfilmando y digitalizando los documentos a alta velocidad. La data cuadrada y las imágenes son entregadas al Banco para sus procesos de cuentas corrientes y otros.

2. Validación de Firma y Forma de Documentos

Incorporada el servicio de canje bancario, Tata Consultancy Services integra la tecnología de manejo electrónico de imágenes para verificar la firma y la forma de cheques, vale vistas y depósitos a plazo. De esta manera, asegura al cliente la confiabilidad y oportunidad de la información, la que puede obtenerse desde las unidades de trabajo.

3. Administración de Protestos:

Con este servicio Tata Consultancy Services emite en forma automática las respectivas actas de protesto. Además, para los protestos por falta de fondos. El sistema de Tata Consultancy Services se integra a la plataforma comercial del banco para recibir la instrucción directamente de cada ejecutivo.

4. Servicio de Recaudaciones:

Se administran todos los documentos que recibe el banco por concepto de pago de cuentas de servicios básicos, imposiciones y otros.

5. Administración de Letras en Cobranza:

Tata Consultancy Services asume las labores operativas que requiere el banco para el proceso de documentos en cobranza, tanto para cumplir con los controles operativos internos y la normalidad legal, como también para la emisión de la información necesaria que se les entrega a los clientes y a las áreas contables y comerciales.

6. Recuperación de Cartolas y Cheques:

Recuperación de este tipo de información contenida en medios micrográficos, ópticos, magnéticos o físicos. Los archivos son creados y administrados por la empresa, para luego ser enviados al cliente ante cualquier requerimiento vía Internet o intranet (SIC)¹⁰.

7. Servicio de Custodia de Documentos (SCD)

Tata Consultancy Services complementa la custodia de documentos en bóvedas de alta seguridad con la digitalización de documentos, los que pueden ser consultados por intermedio del Sistema Integrado de Consultas. Este servicio apunta a la administración segura de documentación valorada, permitiendo que las consultas se realicen a través de imágenes y los documentos no sean intervenidos. Esta tecnología es un gran paso en la efectividad del almacenamiento, recuperación de la información y representa una excelente alternativa de respaldo, ya que a un bajo costo se obtiene un producto de alta tecnología.

El traspaso de documentos originales, desde su formato en papel a imágenes digitales a través de escaners de alta velocidad, trae importantes ventajas en el uso, conservación, orden y consulta de la información, además de liberar espacios que antes se destinaban al almacenamiento de los documentos físicos de consulta frecuente. La indexación de los documentos asociada a esta tecnología facilita y optimiza su búsqueda.

¹⁰ Sistema integrado de consultas

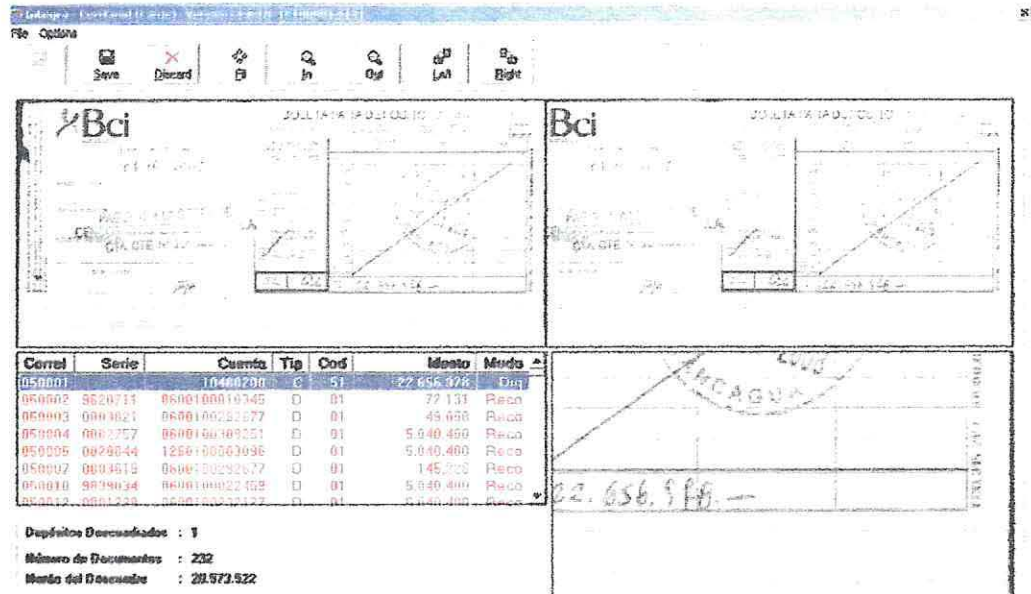
Para las empresas, significan importantes ahorros de tiempo en la búsqueda de documentos, ya que las consultas se resuelven en pantalla a través de las diferentes alternativas que ofrece Tata Consultancy Services y que se detallarán a continuación:

A) Las imágenes pueden ser contenidas y recuperadas desde en un C.D, medio de almacenamiento externo o secundario tal como un disco duro o un pendrive que, como parte del servicio, se entrega con un programa que permite tener acceso a los documentos a través de una simple aplicación de búsqueda, con la posibilidad de hacer zoom en lugares específicos del documento, exportar las imágenes o la información a otro programa del escritorio como Windows, entre otros. El único requerimiento es contar con un computador que posea un lector de C.D. Esta tecnología se caracteriza por su fácil implementación y el bajo nivel de inversión en equipamiento que requiere.

B) Las imágenes resultantes del proceso de digitalización, también pueden ser consultadas a través del SIC (Sistema Integrado de Consultas) que entrega acceso a cualquier documento vía Internet y lo despliega en la pantalla del computador como imagen digital, siendo estas imágenes administradas y almacenadas por Tata Consultancy Services.

8. Captura Inteligente

Figura N° 6: Corrección de Cuadratura



Teclas: Cambia a (C)rédito, Cambia a (D)ébito, Cambia a (I)njicio de Lote, (F)uerza Lote como está

Fuente: Departamento BPO TCS Valparaíso

El servicio de captura inteligente, que se describe como el reconocimiento de los caracteres contenidos en documentos físicos previamente digitalizados, mejora la gestión operacional y administrativa de las empresas. Lo anterior, debido a que no sólo a través de este proceso se obtienen datos de gran calidad y en mucho menor tiempo, sino que como valor agregado a este proceso, nuestros clientes obtienen las imágenes de sus documentos, las que pueden ser consultadas durante los procesos posteriores de validación o consultas históricas.

Figura N° 7: Completación de documentos bancarios

Monto	TOTAL	Monto	TOTAL	Monto	TOTAL
450000	436.000	88000	880.000	116000	115.665
45000	45.000	320000	320.000 =	200000	200.000 =
45000	1417.740.000	45.740	45.740		91.730

Fuente: Departamento BPO TCS Valparaíso

Entre las ventajas del sistema de captura está la creación de bases de datos que relacionan información, posibilitando la actualización automática de los campos. Esta ventaja permite, por un lado, reducir considerablemente la necesidad de digitar y por otro, es un eficiente sistema de revisión. Otro beneficio importante es la certificación de la exactitud de los datos informados, ya que como parte del proceso, el sistema de captura realiza la cuadratura de montos de cada documento e incluso entre dos o más de ellos.

Tecnología IICR (Intelligent Image and Character Recognition):

En este proceso existen tres tipos de reconocimiento alternativos

1. ICR: Reconocimiento de caracteres manuscritos
2. OCR: Reconocimiento óptico de caracteres escritos a maquina desde una impresión computacional.
3. OMR: Reconocimiento óptico de marcas. Sirve, por ejemplo, para reconocer un tipo específico de formulario.

Esta tecnología es un gran paso en la efectividad del almacenamiento y recuperación de la información y representa una excelente alternativa de respaldo, ya que a un bajo costo se obtiene un producto de alta tecnología.¹¹

¹¹ Para mayor detalle, ver anexo N° 1.

Razones que impulsan el tema a desarrollar

“Etapa de crecimiento en Chile, de la empresa de origen indio, Tata Consultancy Services” es el tema que se ha escogido para desarrollar, por lo atractivo que resulta ser que un país diferente a Chile, sea uno de los líderes a nivel mundial en Tecnologías de la Información; si se pudiera definir el país de India en una sola palabra, sería diversidad, un país donde se puede encontrar una belleza sin igual y una sobrepoblación, se pueden juntar modernización y pobreza al mismo tiempo, tecnología y agricultura, nuevas costumbres junto a tradiciones antiguas, etc. Además Tata Consultancy Services, al pertenecer al gran grupo TATA, resulta muy interesante de analizar, ya que TATA como marca global, está presente a diario en la vida de millones de personas en el hemisferio norte desde una taza de té hasta el automóvil en el que se viaja, y paulatinamente está penetrando mercados en America Latina, a través Joint Ventures con empresas claves o simplemente a través de adquisiciones o crecimientos orgánicos. Es importante recalcar que TCS por ser una empresa India, presenta una cultura organizacional algo distinta a la que estamos acostumbrados a ver. Algunos de ellos viven para trabajar, sus decisiones son centralizadas, son muy estructurados y tiene una cultura de ahorro¹². Es por eso que no manejan grandes presupuestos para marketing, sino que su eslogan, “Certeza y Excelencia” a la hora de contratar sus servicios es su mejor publicidad para con sus clientes. Algo que sorprende, y que no se acostumbra en las demás empresas es que ellos al contratar personal, no se preocupan de si tienen o no experiencia en el cargo, para ellos es mucho más valorable descubrir nuevos talentos, capacitarlos y

¹² Henry Manzano, CEO, Negocios con la India, 25 de Mayo 2006.
www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Documentos/2006/05/25_India_HManzano.ppt

moldearlos a sus necesidades, para que de esa manera sean más productivos para ellos.

Son muchas las razones por las cuales se ha decidido investigar sobre este tema. La Globalización nos impulsa a estar conectados a través de este tipo de empresas, y sobre cuales son sus tácticas para llegar a ocupar el posicionamiento en el cual se encuentran y como futuras profesionales, no viendo lejos la posibilidad de llegar a desempeñar funciones en empresas globales como esta, o de origen Indio, donde su cultura y su religión está por sobre muchos temas occidentales, como la vestimenta formal, los días feriados, su día sagrado en la semana, etc.

Es de esperar que este tema resulte tan interesante para quien tenga acceso a él, como para quienes elaboraron este informe, que fue hecho con mucha dedicación, estudio y análisis, de datos, noticias, entrevistas, y ejecutivos de la misma empresa.

Objetivo Generales

- Conocer la expansión de TCS en Chile e Iberoamérica.
- Conocer su cultura organizacional arraigada en los valores del conglomerado TATA
- Determinar la importancia de TCS en Chile

Objetivos Específicos:

- Determinar la estrategias de entrada de TCS en Chile
- Identificar los clientes de TCS en Chile
- Determinar las razones por las cuales decidió entrar al mercado Chileno

Capítulo 3:

Desarrollo del

tema

Descripción del Grupo Tata

El Grupo Tata es un conglomerado industrial Indio fundado por Jamsetji Tata en 1860. En India, Tata es uno de los grupos económicos más respetados y antiguo. Su presencia se extiende a Asia, Europa, América y África.

El Grupo Tata está compuesto por 98 empresas que operan en siete sectores:

Comunicaciones y sistemas de información, Ingeniería, Materiales, Servicios, Energía, Productos de consumo, Químicos.

Entre sus empresas se cuentan:

- TCS (Tata Consultancy Services), la mayor empresa de software y servicios de Asia
- Tata Tea, la mayor productora de té del mundo
- Tata Steel, el segundo mayor productor de acero de la India
- Tata Motors, líder en ventas de vehículos pesados en India y vehículos.
- Indian Hotels, división de hotelería y turismo del grupo.

Presenta una complicada estructura, cuyo valor en Bolsa es ya de 57.600 millones de dólares, en la que el 66% de la sociedad de gestión está controlada por fundaciones benéficas y la familia Tata sólo controla directamente el 3%.

En la actualidad Ratan Tata tiene 68 años, y desde hace tres abandonó las funciones ejecutivas para concentrarse en la presidencia del grupo y marcar su estrategia.

2.1 Misión

Ser un proveedor de valor competitivo en los negocios internacionales para las empresas del Grupo TATA y de todos nuestros socios.

2.2 Visión

Llegar a ser una compañía de red global aprovechando oportunidades en todo el mundo para generar US\$ 25 millones de ganancias anuales para el año 2008

Visión para el año 2008

- Alcanzar un agresivo y provechoso crecimiento de nuestros 5 negocios centrales y poner en marcha nuevas empresas
- Llegar a ser una entidad coherente, integrada y global, que proporciona una infraestructura horizontal y vertical para llegar a todos nuestros socios en todo el mundo
- Constantemente comprometido con los deseos de nuestros clientes, prestando atención valores sumado a través de nuestra cadena de valor.
- Cumplir con los mejores estatus junto a los socios de la compañía del grupo de negocios internacionales en forma sostenida
- Un fuerte apoyo global para los bienes servicios de clase mundial
- Llegar a ser una organización de aprendizaje sustentada con líderes reconocidos en negocios internacionales.

- Institucionalizar el modelo de excelencia empresarial de TATA y cumplir con su mejor estatus.
- Sistemas efectivos y procesos que sostendrán nuestras decisiones empresariales de negocios para manejar riesgos.
- Convertirse en una emocionante organización que atrae y retiene mejor el talento de todo el mundo para la competitividad global
- Llegar a ser proactivo, integral y miembro responsable de nuestro medio ambiente y las comunidades. ¹³

2.3 Política de Calidad

Tata internacional se esforzará por proporcionar al cliente servicios de clase mundial. Nuestra búsqueda de la excelencia se guiará por nuestros valores fundamentales y mediante la mejora continua, la innovación y el trabajo en equipo.

Esta política, que constituye la base de establecer y revisar los objetivos de calidad, se comunicará a través de la organización y será revisada por la alineación con las metas del grupo. Esta política deberá cumplir con todos los requisitos de la Norma de Gestión de la Calidad. ¹⁴

¹³ Group Tata, Values, Mission & Vision, www.tatainternational.com/abt-vision.html

¹⁴ Group Tata, Values, Mission & Vision, www.tatainternational.com/abt-vision.html

Estructura de la organización

➤ Estructura de gestión

Hay dos órganos en la toma de decisiones que definen y dirigen la actividad de los esfuerzos del Grupo Tata. Estos se denominan el Grupo Oficina Ejecutiva y el Grupo Centro Empresarial.¹⁵

➤ Grupo Oficina Ejecutiva

El Ejecutivo del Grupo de Oficina (GEO) se define y se examinan las actividades comerciales de Tata Group y participa en la ejecución de programas en gestión empresarial, recursos humanos, el medio ambiente, etc. El objetivo principal del GEO es hacer que el Grupo Tata más sinérgicos; y se hace mediante el fortalecimiento de la relación entre el Grupo y sus empresas.

El GEO crea un entendimiento compartido de una empresa Tata sobre las actividades actuales, sus puntos fuertes y sus debilidades. Se aborda la mayoría de los temas estratégicos que enfrenta la empresa. Asimismo, el GEO examina el Grupo de cartera de negocio y las empresas agrupadas en siete sectores de actividad. El GEO evalúa que el valor de una empresa se añada a un sector empresarial y, por el contrario, que el valor del grupo pueda aportar a la empresa.

¹⁵ No especificado, *TCS new organisational structure*, www.financialexpress.com Feb 12, 2008 a las 14.45

Además de presidente Ratan N Tata, el GEO comprende R Gopalakrishnan, Ishaat Hussain, Kishor Chaukar, Arunkumar Gandhi y Alan Rosling.¹⁶

➤ Grupo Centro Corporativo

El Grupo Centro Empresarial (sus siglas en inglés CCG) es un foro en el que los asuntos generales de políticas relativas al crecimiento de las empresas son examinados, viendo la entrada en nuevos ámbitos. El CCG también desempeña un papel fundamental en la protección y promoción de la marca Tata que comprende R Gopalakrishnan, Ishaat Hussain, Kishor Chaukar, Arunkumar Gandhi y Alan Rosling.¹⁷

Descripción de la estrategia global del Grupo Tata

TATA, es el conglomerado más antiguo, más grande y más respetado del negocio de la India. Los ingresos en 2007-2008 son estimados en 55 mil millones de dólares, de los cuales el 65% corresponde a negocios fuera de India. Además, emplea alrededor de 350.000 personas por todo el mundo.

Las operaciones del negocio del Grupo Tata, actualmente abarcan siete industrias. Estas son: Las comunicaciones y sistemas de información, la ingeniería, los materiales, de servicios, de la energía, de productos de consumo y de sustancias químicas. El grupo TATA cuenta con 98 empresas, dentro de las cuales se destacan:

¹⁶ TCS Unveils New, Agile Organization Structure , http://www.tcs.com/news_events, Mumbai, 12, Febrero, 2008

¹⁷ Tata consultancy structure, <http://www.hindu.com>, Bussines, Wednesday, Feb 13, 2008

el Acero Tata, Tata Motores, Tata Servicios de Consulta (TCS), Tata Power, Tata Sustancias químicas, Tata Té, Hoteles indios y Comunicaciones Tata.

Una de las estrategias globales que usa el grupo TATA es la *estrategia de crecimiento por diversificación*, que corresponde a la creación de unidades estratégicas de negocios (UEN), ya que permite ver cada uno de estos negocios individuales, con el suficiente detalle como una sola entidad, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar los recursos de manera inteligente.

Cada UEN del grupo TATA dirige sus productos a un mercado externo, por lo tanto, tiene como principal propósito satisfacer necesidades internas, enfrenta un conjunto particular de competidores, a los que por supuesto trata de superar; y puede fijar sus objetivos y trazar sus estrategias con independencia de otras áreas de la firma.

Las UEN que conforman el grupo comienzan a ser contadas a escala mundial. TATA Acero se hizo el sexto fabricante más grande de acero en el mundo después de la adquisición de ¹⁸Corus. TATA Motores está entre los cinco primeros fabricantes de vehículo de transporte público en el mundo y recientemente ha completado la adquisición del Trotamundos de Tierra y Jaguar. TCS es uno de los principales negocios de software a nivel global, con centros de entrega en Estados Unidos, el Reino Unido, Hungría, Brasil, Uruguay y China, e India. Tata el Té es la segunda empresa de té más grande en el mundo, por su filial británica basada en Tetley¹⁹. TATA Sustancias químicas es el segundo fabricante más grande de ceniza de soda

¹⁸ Empresa que fabrica, procesa y distribuye productos siderúrgicos y servicios a clientes en todo el mundo. www.corusgroup.com

¹⁹ www.tetley.com

pesada en el ámbito mundial. TATA Comunicaciones es uno de los portadores de voz con mayor reconocimiento en lo que al globo se refiere y así sucesivamente. Estamos frente a un conglomerado de primer nivel con todas sus áreas de negocios situadas en los primeros lugares del mundo.

Otra estrategia global que usa el grupo TATA es la de entrar en los mercados a través de empresas ya instaladas en ellos, a través de Joint Venture, o simplemente a través de la adquisición de dichas empresas, teniendo así presencia en seis continentes y llevando a cabo negocios en muchos segmentos de las industrias antes mencionadas. Se desarrollan operaciones en más de 85 países y sus empresas exportan productos y servicios a 80 países. Una de las máximas prioridades del grupo en los últimos años ha sido hacer de TATA una marca global, y para lograr esa meta, cuenta con una red de contactos en casi todo los países del mundo, la empresa ha reforzado su capacidad de gestionar sus compras globalmente, con el fin de obtener economías de escala, disponer de marcas globales, conseguir productos de calidad mundial así como desarrollar importantes alianzas estratégicas en todo el mundo, lo que le aseguran el crecimiento orgánico del Grupo.

El futuro parece prometedor para el Grupo Tata. Pero sobre todo, por la previsión económica de India -mejor que la de China en el medio y el largo plazo que, pese a toda su política de internacionalización, seguirá siendo el principal escenario de su actividad.

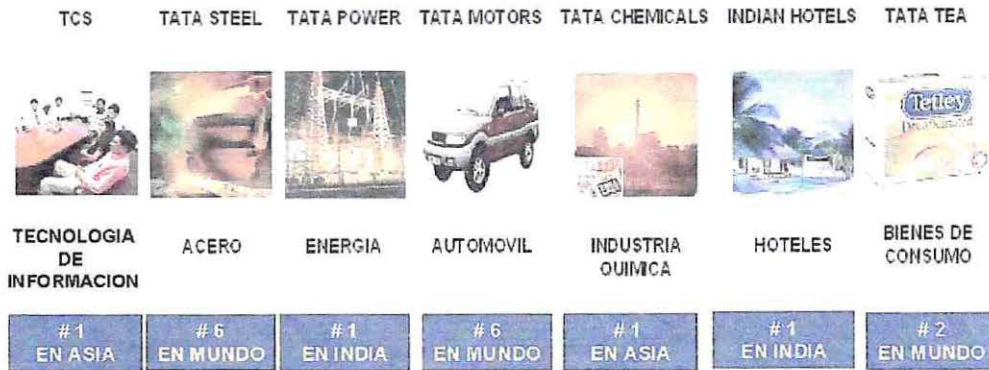
Posición global de la marca Tata

Para describir de mejor manera cuál es la posición global de esta marca, se citará el siguiente ejemplo procedente de la India:²⁰ *“Cuando los habitantes de la India se levantan cada mañana para acudir a trabajar, es un reloj Titán, fabricado por Tata, el que les da la hora. Después, para desayunar, es también una de las empresas del Grupo Tata la que, probablemente, ha envasado y comercializado el té o el café que consumen. Si pertenecen a ese grupo, cada vez más grande, de los ciudadanos motorizados, es posible que a la puerta de su casa les espere un coche Tata. Y si tienen que tomar el autobús, también éste habrá sido fabricado por la multinacional. Es posible que utilicen zapatos elaborados por Tata, y que la chaqueta de piel que vistan tenga la misma procedencia. Además, probablemente la habrán adquirido en uno de los grandes almacenes que se están construyendo por todo el país, parte de ellos en asociación con la estadounidense Wal-Mart. Incluso los clientes de Zara de todo el mundo están comprando, sin saberlo, sus artículos producidos por Tata”*

Como se puede apreciar, las veces que la marca TATA aparece en la vida diaria de los indios son muchas, y en paralelo el grupo ha hecho una clara apuesta por ampliar su mercado exterior hasta el punto que el 35% de sus ingresos se obtienen ya fuera de la India. Para lograr transformarse en una marca global, ha debido adquirir en los últimos años empresas de otros países por un valor de 15.000 millones de dólares.

²⁰ Sergio Piccione, El grupo Tata a la conquista de Europa, Revista el mundo, Domingo, 25 de febrero de 2007, número 361

Figura N° 8: Conglomerado empresarial del Grupo Tata



Fuente: Henry Manzano, Negocios con la India, 25 de mayo 2006,

El listado comienza de la siguiente forma: Tecnología de la Información (TCS) es actualmente el número 1 en Asia. Sin contar el Holding norteamericano Teleglobe International y Tyco por parte de Videsh Sanchar Nigam Ltda. (VSNL), compañía india de telecomunicaciones en la que Tata tiene un 46%²¹. Continúa con la adquisición del grupo siderúrgico Anglo-Holandés Corus por 10.000 millones de dólares²² que hace que TATA steel (Acero) sea el sexto productor mundial de acero. Tetley Tea, la compañía británica de té que adquirió en el año 2000 por 337 millones de euros²³ y que convirtió a Tata Tea Limited en la segunda compañía suministradora de esta infusión del mundo.

²¹ - ¹⁹ - ²⁰ Sergio Piccione, El grupo Tata a la conquista de Europa, Revista el mundo, Domingo, 25 de febrero de 2007, número 361

TATA Motores compró la coreana Daewoo Heavy Truck y el 21%²⁴ de la española Hispano Carrocera, con opción de compra por el total. También han adquirido la británica Brunner Mold, la estadounidense Phoenix Global Solution y la australiana Financial Network Services. Siendo Tata Motors una empresa en el ámbito mundial, con opción ahora de ser reconocida por la fabricación del auto más económico del mundo.

Para lograr ser un conglomerado con una marca global, los dirigentes de TATA admiten que antes de perder tiempo y dinero intentando ingresar a un mercado internacional, ellos deciden comprar cabezas de puente en los sectores que les interesa penetrar, adquiriendo experiencia y conocimientos de los ejecutivos de las empresas que pasan a formar parte del grupo y con una sola identidad. de TATA.

Sinergia entre el Grupo Tata y TCS

La sinergia que existe entre el grupo TATA y TCS claramente se trata de una sinergia en gestión, ya que una buena parte de los efectos sinérgicos se produce a través de la utilización de la capacidad de gestión del equipo directivo, aplicando los conocimientos y la experiencia que tiene el grupo TATA a través del siglo de vida que tiene, en los nuevos productos, mercados y situaciones que maneja TCS. Como en segunda instancia existe una sinergia en inversión entre el grupo TATA y TCS, ya que cuando el grupo realiza algún tipo de inversión importante, repercute en forma

²⁴ Sergio Piccione, El grupo Tata a la conquista de Europa, Revista el mundo, Domingo, 25 de febrero de 2007, número 361

directa a todas sus Unidades Estratégicas de Negocio e inversamente, cuando TCS realiza inversiones mediante adquisiciones, nuevas tecnologías, a su vez repercute positivamente en el grupo, otorgándole mayor valor a escala global.

Estrategias empleadas por TCS en sus inicios

A principios de 1990 se produjo un gran aumento en el negocio de TCS, que también dio lugar a una masiva campaña de reclutamiento de la empresa. A principios y mediados de la década 90', TCS se convierte en una compañía de productos de software. A finales de la misma década, para acelerar su crecimiento de los ingresos, TCS decidió emplear una estrategia en tres frentes:

- El desarrollo de nuevos productos con alto potencial de ganancia de ingresos.
- El mercado interno y otros mercados de rápido crecimiento.
- Centrarse en el crecimiento inorgánico a través de fusiones y adquisiciones.

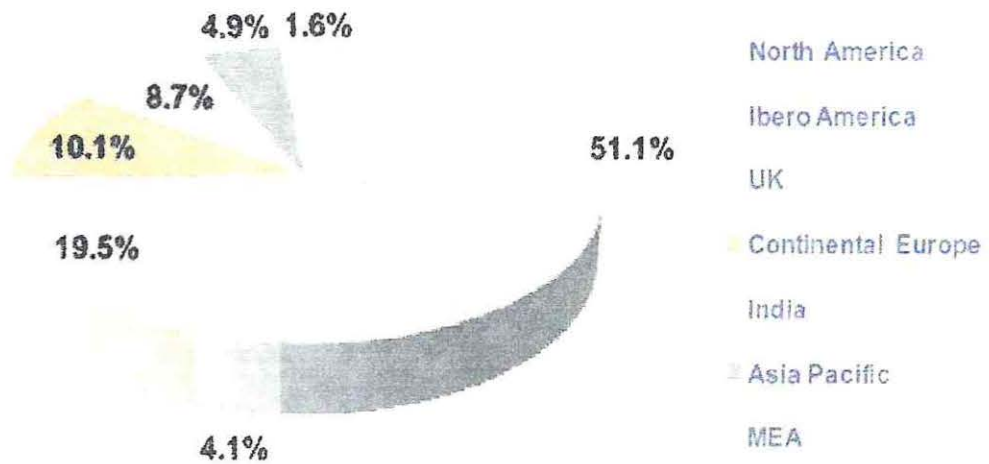
A finales de 1998, la empresa decidió concentrarse en nuevas oportunidades de ingresos incluidos Y2K²⁵ y la conversión de euros, siendo el E-business una importante área de atención a finales de los años 90.

TCS también forma parte del Registro Nacional de Habilidades (NSR), una base de datos centralizada, en todos lo empleados de servicios TI y en las empresas BPO en India. El objetivo es mejorar las prácticas de contratación de la industria TI y

²⁵ Problema informático del año 2000 causado por la costumbre que habían adoptado los programadores de omitir el año para el almacenamiento de fechas (generalmente para economizar memoria), asumiendo que el software sólo funcionaría durante los años cuyos nombres comenzaran con 19. Lo anterior tendría como consecuencia que después del 31 de diciembre de 1999, sería el 1 de enero de 1900 en vez de 1 de enero de 2000.

BPO, y a su vez, ayudar a mantenerla como ventaja competitiva a nivel global. Con el tiempo TCS empezó a expandirse rápidamente a través del mundo por medio de franquicias y subsidiarias dando a conocer a TCS como líder mundial en servicios TI y BPO concentrándose su mayor parte en América.

Grafico N° 1: La distribución geográfica de Tata Consultancy Services a nivel mundial en el año 2008



Fuente: Q1 2008-09 Analysts Presentation TCS

TCS en Iberoamérica

Una vez establecido con grandes éxitos en operaciones en América del Norte, Europa y Asia por más de 4 décadas, TCS ingresa a América Latina en el 2002. Se creó una modesta operación con 15 personas fuera de la capital uruguaya de Montevideo. Con esta semilla, una empresa subsidiaria llamada TCS Iberoamérica nace, en plena expansión en una operación de gran envergadura que abarca el español y países de habla portuguesa de América Latina y Europa.

Figura N° 9: Mapa geográfico de Tata Consultancy Services en Iberoamérica



Fuente: Tata Consultancy Services Iberoamérica, www.tcs.com

Cronología de TCS en Iberoamérica

2002:

- TCS Iberoamérica se fundó con un equipo de trabajo de 15 personas en Uruguay.
- Primera empresa de la India que entra en esta región
- España pasa a formar parte de las oficinas de "Iberoamérica"

2003: 2003:

- Ampliación de las operaciones en Brasil, Chile y México
- Crear la primera ® CMMI nivel 5 en el centro de Uruguay.

2004: 2004:

- US\$250 millones Ganó un gran proyecto frente a ABN por valor de EE.UU. \$ 250 millones
- Crece hacia Andina y el Caribe

2005: 2005:

- Adquisición de líder BPO empresa chilena Comicro por US\$. 23 millones de dólares
- Anuncian nueva oficina en Portugal.

2006: 2006:

- Se expande en Colombia
- Gana las principales ofertas de BPO en Chile con los bancos y el gobierno

2007: 2007:

- Ganó 140 millones de dólares del Banco Pichincha al poner puesto en marcha del nuevo centro en el Ecuador
- Creación de centro regional de formación en Uruguay
- Se lanza nuevo centro en México, y gana los principales proyectos del Gobierno
- Concilia a Argentina y Uruguay como única unidad
- Llega a los 5000 empleados.²⁶

²⁶ Tata Consultancy Services Iberoamerica, www.tcs.com

Estructura organizacional de TCS Iberoamérica

La estructura por la cual se rige TCS hoy en día, es una estructura vertical que permite ofrecer servicios completos a sus clientes, cuenta con 5 unidades, que son las siguientes:

1. *Grupo de soluciones industriales (GDI)*: cada unidad es de un tamaño “manejable”, lo que la compañía describe como unidades con 2.500 a 5.000 empleados. En la estructura anterior, las unidades manejaban 35.000 trabajadores, lo que fue dividido en 4 unidades para una mejor atención y capacidad de administración. El director de cada una de estas unidades, tiene completa autonomía en el desarrollo de los recursos, conocimientos técnicos, recursos humanos de apoyo, y apoyo financiero, entre otras necesidades.
2. *Los principales mercados del grupo (MMG)*: se centran en los EE.UU., el Reino Unido y Europa. La unidad es responsable de obtener y ganar posibles nuevos clientes
3. *El grupo de crecimiento de nuevos mercados (NMG)*: Los nuevos mercados de crecimiento del grupo tiene tres diferentes unidades centradas en la India, APAC y los mercados emergentes. Estas tres unidades son responsables del cliente y de mantener las relaciones a largo plazo.
4. *Iniciativa estratégica del grupo (SIG)*: tiene tres importantes unidades. En primer lugar, es TCS unidad de soluciones financieras. En segundo lugar, las pequeñas y medianas empresas, soluciones de negocio y, por último, una nueva unidad para la plataforma de soluciones BPO.

5. *La organización del grupo de infraestructuras (OIG)*: Cuenta con cuatro unidades, que estará a cargo de la calidad de los procesos, la tecnología de excelencia, el grupo de servicios compartidos y la gestión de los recursos del grupo. Cada uno de estos tienen nuevamente personas de probada capacidad y experiencia²⁷.

Tres de los grupos mencionados anteriormente son parte del grupo de soluciones industriales, que se encarga de los clientes existentes, los principales mercados del grupo, que se centran en el Reino Unido, EE.UU. y Europa, y la unidad de mercados emergentes, que se centran en las nuevas geografías de crecimiento. Los otros dos grupos son el grupo de iniciativas estratégicas y la infraestructura organizativa del grupo.

Todas estas unidades son lideradas por los directores que son responsables de los beneficios o las pérdidas generadas por la unidad. Sin embargo, no cuantifican el impacto exacto que tienen sobre la rentabilidad o la mejora de la productividad.

Esta estructura permite que los clientes tengan una sola imagen de TCS y también proporcionan oportunidades de liderazgo para los empleados en todos los niveles de la organización.

²⁷ Tata Consultancy Services, www.tcs.com/about_company

Estrategia de crecimiento de TCS

TCS está creciendo a través de la estrategia de desarrollo de mercado, ampliando su presencia a nivel mundial mediante la apertura de centros de desarrollo de software en China, América Latina, Europa y África .

Figura N° 10: Matriz de Ansoff



Fuente: Philip R. Cateora. - John L. Graham. 10^o
Edición: Cap. 11

En Iberoamérica en los últimos 5 años TCS ha establecido operaciones de alto crecimiento en la región comprendiendo más de 5500 empleados y extendiendo su Modelo de Desarrollo Global en la región al establecer importantes Centros de Desarrollo Global en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México y Uruguay. "Latino América es un componente clave de La estrategia global de crecimiento y habiendo

comenzado en buen momento, ahora aspiramos a crecer más agresivamente. Henry Manzano trae a este rol una importante combinación de experiencia, liderazgo y visión de la industria elementos cruciales para llevar a Las operaciones en la región hacia la próxima fase de crecimiento” señaló Gabriel Rozman, Vicepresidente Ejecutivo de Mercados Emergentes.

Claves del éxito de TCS en Iberoamérica

1) Crecimiento

Ayudar a las empresas latinoamericanas a que sean más rentables y competitivas.

Creciendo más del 100% año tras año, TCS Iberoamérica ha ampliado las operaciones a 14 países, que representan más del 4% de los ingresos de TCS en todo el mundo²⁸. Este crecimiento ha sido en gran medida orgánica, con excepción de la adquisición de Comicro, la empresa Chilena en BPO en el año 2005. Con el crecimiento que TCS ha experimentado, logro situarse en niveles de liderazgo en la región que refleja la naturaleza cambiante de las necesidades de TI hacia una creciente demanda de calidad de los servicios y de externalización. Las operaciones y ofertas de servicios permite a los clientes combinar todas sus necesidades de tecnología en virtud de un único socio, lo que puede aportar a su red global de entrega a 70 centros en todo el mundo a la perfección con el fin de proporcionar la

²⁸ Fuente: Planea doblar sus ingresos y empleados en Latino América en los próximos 3 años, <http://mundocontact.com>, noticias corporativas, 24/03/2008 11:48:00

más alta calidad de servicios, lo más rápido posible y por un menor costo. Esto, a su vez ha ayudado a los clientes de TCS a ser más rentable.

Centros de desarrollo globales en Latino America

- Uruguay & Argentina (Montevideo, Buenos Aires)
- Brasil (Brasilia, Sao Paulo)
- Chile (Santiago)

2) Innovación

Armado con su lema de " **Experience Certainty** " que refleja su espíritu de entrega, excelencia inquebrantable y compromiso con la creación de los mejores resultados, TCS ha capturado rápidamente una gran cuota del mercado en esta región. Su CMMI²⁹ nivel 5 ® centros certificados (la primera en Iberoamérica) están elevando el grado de calidad de servicios que se ofrecen aquí, lo que permite a los clientes garantizar un mayor valor de los resultados de sus inversiones en TI. También gracias a sus capacidades de servicios completos para crear innovadores modelos de negocio para las empresas como Banco Pichincha en Ecuador, que ha incorporado la externalización estratégica para definir las características de su negocio principal, con un proceso que están surgiendo con mayor fuerza y más competitiva.

²⁹ Modelo para la mejora de procesos que proporciona a las organizaciones los elementos esenciales para procesos eficaces.

3) Empleo

El poder de la creación de empleo

Un reciente estudio de la industria de TI encontró que por cada puesto de trabajo creado por la industria, 3 nuevos puestos de trabajo se crearon en empresas auxiliares como los servicios de alimentación, hoteles, viajes, venta al por menor, entre otros, haciendo que la inversión en este punto de la industria sea bueno para el conjunto de la economía de cualquier país, especialmente en las economías emergentes donde la creación de empleo es una necesidad crítica. TCS ha creado más de 5000 empleos directos para los ciudadanos locales en América Latina, España y Portugal, que no sólo ha ayudado a ampliar las economías de sus países, sino también mejorar el conocimiento y la competitividad de sus fuerzas laborales.

Marca Tata Consultancy Services en el mundo

Tata Consultancy Services (TCS), ha puesto en marcha a nivel mundial una amplia campaña de comercialización para mejorar y construir su marca global. La nueva marca de garantía.

La “experiencia y certeza” es el eslogan que ofrece TCS al mundo. Es más que una etiqueta que representa a TCS la capacidad y el compromiso a la entrega, y expresa una garantía para los clientes, socios, trabajadores y sociedad en general.

El movimiento es parte de TCS global, es la oferta para convertirse en un jugador top 10 en su industria en un corto plazo

Hechos y estadísticas que apoyan el concepto de certera

TCS "historial de excelencia de entrega". Este es un elemento clave diferenciador para la empresa. 96,63%³⁰ de los resultados finales de TCS son alcanzados a tiempo.

TCS "compromiso con la marca" da una garantía de certeza en todo lo que hace. En la presentación de informes sobre la entrega al cliente, la compañía espera impulsar a un sector amplio de debate en la calidad de la entrega de resultados de proyectos de TI.

Red Global Delivery Model TCS, La compañía de red única ofrece un servicio global estándar para los clientes en todo el mundo, independientemente de su ubicación.

"Tata Consultancy Services" marca de garantía, Experiencia Certeza, es un verdadero reflejo de lo que ofrecemos al mercado ", dijo S. Ramadorai, CEO, Tata Consultancy Services. "Manejamos todas las contrataciones con el mismo enfoque coherente a nivel mundial, y son fiables y consistentes en la prestación de servicios. Nuestro enfoque en el crecimiento, la colaboración y el éxito, junto con una fuerte retención del personal, es la base de La capacidad para proporcionar certeza de resultados para nuestros clientes".

Más del 95%³¹ de los clientes de TCS reconoce a la empresa por su fiabilidad, pasión, la creatividad y habilidad única para manejar las más amplias gamas de sus necesidades de TI..

³⁰⁻²⁸ Tata Consultancy Services: Experience certainty. www.marketwatch.com/news. August 4 2008 at 1:56 am

TCS en Chile

Luego de haberse instalado en Estados Unidos, Australia, Europa y Latinoamérica, la corporación decidió instalarse en Chile por su Recursos humanos excelentes, por ser Chile un país estable y seguro (menor riesgo) , Importante para los clientes globales. Facilidad de establecer una operación. reglas claras. sin corrupción . Infraestructura excelente además del huso horario cercano a EEUU. con todas estas condiciones Chile se presenta como buena plataforma de negocios para ampliar las operaciones de TCS. La estrategia de entrada usada por TCS fue en un comienzo la firma de un Joint Venture con la empresa Comicro en el año 2002³², compartiendo los riesgos y ganancias que este nuevo negocio podría traer. A la hora de elegir a un socio estratégico para instalarse en Chile, TCS eligió esta compañía quienes fueron los encargados de levantar el negocio en el país. La elección de Comicro por sobre sus competidores pasó por considerar que la Empresa tenía un mayor conocimiento del mercado nacional y una mayor experiencia en cuanto a tecnologías de integración de sistemas, lo que permitió desarrollar de mejor forma la inteligencia local.

Este joint venture permite a ambas empresas que amplíen el rango de servicios que pueden ofrecer en el mercado, desde la consultoría estratégica hasta los servicios operacionales, todos ellos incorporando a lo más reciente en Tecnologías de Información y con los más altos estándares de calidad.

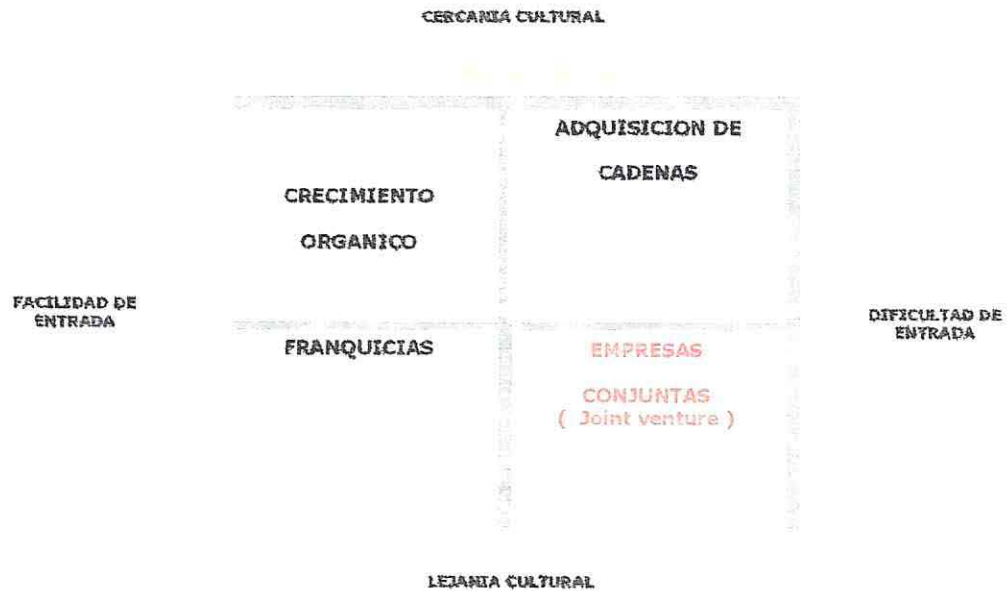
³² Tata Consultancy Services, www.tcs.cl, historia de la empresa

Los principales servicios que ofrece TCS en Chile son el desarrollo de software a pedido, confección, diseño, mantención e implementación de software, además de control de calidad.

Estrategia de entrada Tata Consultancy Services Chile

TCS para ingresar a Chile ocupa en su inicio como se ha mencionado anteriormente el tipo de estrategia es Joint venture con la empresa Comicro que ya contaba con una experiencia de 24 años, teniendo hasta ese entonces un poco más de 1.200 empleados, brindando servicios operacionales y tecnológicos a bancos, aseguradoras, fondos de pensiones y organizaciones gubernamentales en Chile, contando con el 70% de los bancos para operaciones de BPO³³.

Figura N° 11: Matriz de Cercanía Cultural



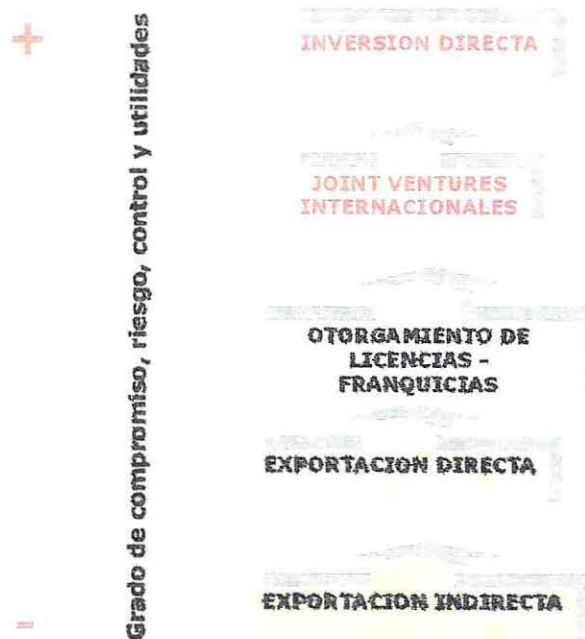
Fuente: Philip R. Cateora, John L. Graham. 10ª Edición. : Cap. 1. 10

³³ Tata Consultancy Services Chile. www.tcs.cl

Con la vasta experiencia y conocimiento de las necesidades del mercado local en el área del outsourcing, es que TCS decide hacer Joint Venture con Comicon además trayendo grandes ventajas a TCS:

- Acelerar el inicio de sus operaciones y establecer una plataforma para ofrecer servicios de BPO en Latinoamérica y EE.UU.
- Ofrecer un portafolio completo de soluciones a clientes en esta región combinando servicios de TI y BPO.
- Fortalecer las capacidades en servicios bancarios, servicios a fondo de pensiones y servicios financieros.
- Aumentar la capacidad de oferta global para servicios BPO.

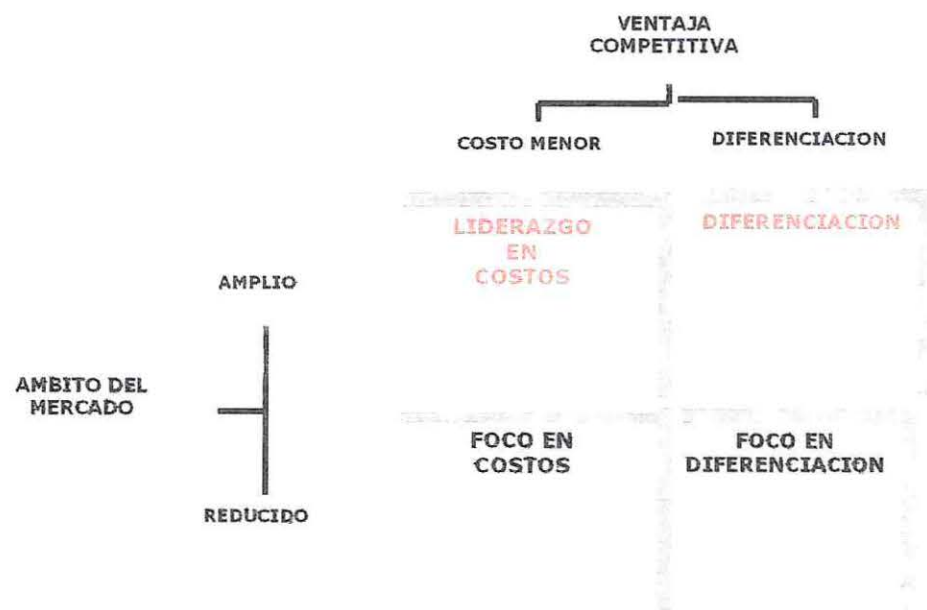
Figura N° 12: Matriz de Compromiso, Riesgo, Control, y Utilidades



Fuente: Michael R. Czinkota – Ilkka A. Ronkainen. Marketing Internacional. Cap. 15.

TCS al ingresar al mercado con Joint Ventures en un inicio su grado riesgo era compartido sin embargo tenia menos control y utilidades, ocupando esta estrategia como una manera para explorar el mercado nacional y tener una clara visión de como se maneja, reforzando su presencia en el mercado latinoamericano. Finalmente en el año 2005 TCS adquirió a la empresa Comicrom por mas de U\$23 millones en donde su grado de compromiso, utilidad y control están en los más altos grados, pero así también el riesgo que este implica, TCS al ser una empresa con tecnología de punta con estándares de la mejor calidad pudo entregar al mercado sus servicios de manera eficiente, siempre en continua mejora sin perder de vista la necesidad del cliente.

Figura N° 13: Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Philip R. Cateora, - John L. Graham, 10 ° Edición: Cap. 11

TCS ocupa dos tipos de estrategias competitivas genéricas la primera es liderazgo en costo al tener una gran participación en el mercado, tecnología de vanguardia reduciendo también sus costos en el uso intensivo de la curva de aprendizaje teniendo un conocimiento sobre la estrategias mejor que el resto de la empresas, es decir, know – how. Además de lo anterior TCS en el ultimo tiempo para reducir sus costos esta llevando acabo una agresiva reducción de costos en su programa y ha dado el primer paso mediante la contratación de estudiante universitarios, ya sea egresados o recién titulados, marcando un cambio con respecto a la tradición, el 61%³⁴ de sus nuevos empleados son aprendices. Siendo que el año pasado, los aprendices constituían sólo el 38% de nuevas contrataciones³⁵. Un claro ejemplo de esto se lleva acabo en la sede de TCS ubicada en Valparaíso en donde un requisito primordial para postular es ser estudiante Universitario o Egresado, dando a cambio la empresa una gran flexibilidad en sus horarios.

TCS ocupa la estrategia competitiva en diferenciación, al ser una empresa alta en tecnología única en Chile ocupando la Red global delivery Model, el singular modelo de negocio ayuda a las empresa a que se caracterice por su alta calidad de servicios rentables en todo el mundo. Este modelo ha permitido lograr la satisfacción del cliente puntuaciones de 89%³⁶ para cumplir con las expectativas de calidad y un

³⁴ www.financialexpress.com "TCS prefers trainees in cost-cutting drive" Viernes 18 de Julio, 2008 a las 02:12 hrs

³⁵ ³³ ³⁴ ³⁵ www.financialexpress.com "TCS prefers trainees in cost-cutting drive" Viernes 18 de Julio, 2008 a las 02:12 hrs

promedio de la variación presupuestaria en los proyectos de sólo el 3%³⁷ ambas cifras mucho mejor que las normas del sector.

TCS para mantener una diferenciación frente a sus competidores ocupa como influencia en las inversiones “Aceleradores de Soluciones” que es la reutilización de los activos de las contrataciones para desarrollar productos, herramientas y metodologías para llevar soluciones al mercado más rápidamente y con mayor calidad. Estas herramientas, junto al modelo de entrega de red global, han ayudado a conducir la satisfacción del cliente puntuaciones de 87%³⁸ en el tiempo de ejecución de proyectos; mucho más alto que la norma de la industria. Por último, otra ventaja competitiva en diferenciación es el uso de “TCS Innovación Labs” y “co-Red de Innovación,” en donde se desarrolla I + D e innovación.

Los clientes de TCS en Chile

TCS tiene el 70% de las empresas del sector financiero. Entre ellas se encuentran:

- ING: grupo financiero que participa en los negocios de APV, Seguros de Vida, AFP, Créditos Hipotecarios y Fondos Mutuos.
- CELFIN: Corredora de Bolsa más grande de Chile y es una de las principales empresas de administración de activos a nivel Latinoamericano.
- Banco Ripley: Perteneciente a las empresas Ripley
- AIG: American International Group (AIG): compañía de seguros y servicios financieros más importante de Estados Unidos y una de las 20 empresas más grandes del mundo. Desde 1980 su representante en Chile es Seguros Interamericana.
- SANTANDER: Servicios bancarios, financieros y de seguros en España y América Latina.
- Pichincha: El principal banco privado en Ecuador.
- BCI: Banco dedicado a la banca personal y de empresas
- BBVA: Banco financiero que ofrece la más completa gama de productos y servicios a sus clientes particulares y empresas
- Banmedica: pertenece a uno de los principales grupos aseguradores y previsionales del país y uno de los más importantes de Latinoamérica.⁵⁹

⁵⁹ Tata consultancy services. www.tcs.cl, clientes.

Servicios que ofrece TCS

TCS para entregar servicios de calidad para las necesidades de cada mercado utiliza un modelo que les permite ofrecer un sistema fiable, y rentable a la prestación de servicios y soluciones. Este modelo ha permitido lograr la satisfacción del cliente en un 89%⁴⁰, cumpliendo con las expectativas de calidad, superando el porcentaje promedio del sector.

➤ Definición de la Red Global de Delivery™

Red Global de Delivery™ es un espacio que concentra profesionales, conocimientos, tecnologías, métodos, herramientas métricas para desarrollar nuevas aplicaciones, proyectos de cambio de alto impacto y a la vez mantener distintas aplicaciones con excelentes resultados. La producción sistematizada en centros de estas características permite una mayor estandarización y calidad en el servicio brindado. Esto genera un significativo ahorro de costos y una reducción en los tiempos de implementación de las aplicaciones.

Beneficios de la Red Global de Delivery

➤ Aumento de la productividad

El empleo de código reutilizable, herramientas y estándares permite reducir el volumen de "trabajo artesanal", lo que influye directamente en una optimización de los procesos de desarrollo y mantenimiento; en un aumento de la productividad.

⁴⁰ Tata Consultancy Services Internacional, Global Network Delivery Model™, www.tcs.com, about TCS, the TCS difference.

➤ Reducción de costos

En el esquema de trabajo del *Red Global de Delivery*™, los costos se basan en precios por servicios. De esta forma, definido el servicio, se fija el costo. El cliente se libera de todos los costos derivados de la subutilización de los recursos o de su entrenamiento.

Baja el costo total de propiedad de Tecnología de la Información por la gestión de diferentes flujos de servicio - como Consultoría, Servicios de TI, servicios de infraestructura de TI, etc. - a través de un marco unificado de entrega.

➤ Optimización de recursos humanos y técnicos

Para contar con la infraestructura necesaria en cada proyecto, el cliente no requiere inversión inicial ni recurrente (hardware, software, espacio físico, comunicaciones, etc.). Se pueden organizar rápidamente equipos de trabajo a la medida del cliente, combinando sus respectivas especialidades para lograr un resultado más eficiente.

➤ Mejora de la calidad

Todos los programas se desarrollan utilizando estándares que permiten asegurar la calidad y la homogeneidad de los servicios. La utilización de herramientas de revisión en puntos críticos del proceso permite la detección temprana de errores.

➤ Menores plazos de implementación

El acceso a las mejores prácticas y el empleo de Programas Modelo posibilitan la utilización de componentes probados que se integran a la solución final.

➤ Mayor flexibilidad

El modelo de trabajo de la *Red Global de Delivery*™ permite una rápida adaptación a las fluctuaciones de la demanda sin afectar la calidad del servicio.

➤ Resultados confiables

Una amplia disponibilidad de recursos con diversidad de capacidades y experiencias, permite obtener un balance óptimo entre costo, calidad y tiempo.

El modelo de servicio está diseñado para “industrializar” el desarrollo y mantenimiento de sistemas. Por ello, rescata ciertos procesos del ámbito del cliente y los traslada a la “fábrica” donde, a partir de métodos y procedimientos probados, se implementan soluciones altamente eficientes en costos y tiempos. Sus principales características son:

1. Flexibilidad

- Capacidad para conformar equipos de trabajo con los perfiles requeridos para cada proyecto.
- Posibilidad de compartir recursos especializados en forma dinámica.

2. Sinergia

- Alto nivel de comunicación entre diferentes proyectos para compartir bases de conocimientos.
- Aplicación de "mejores prácticas" en un ambiente de mejora continua.

3. Especialización

- Equipos de alto rendimiento.
- Uso de estándares y herramientas específicas.

4. Reutilización

- Soluciones preconfiguradas y metodologías probadas que permiten reducir la curva de aprendizaje.
- Infraestructura disponible para el inicio de las operaciones en forma inmediata.⁴¹

Red Global Delivery Model™ en TCS

La Red Global Delivery Model™ permite a los clientes elegir una estrategia de abastecimiento que mejor se adapte a sus negocios, con las más importantes consideraciones, por ejemplo, optimización de costos, adaptación cultural, la ubicación de proximidad, el idioma o la capacidad de reducción del riesgo.

⁴¹ Red Global de Delivery Centers. <https://accenture.ch/Countries>. tecnología, servicios

Todas las los procesos de TCS y las infraestructuras se han desarrollado desde cero - en lugar de ser improvisación a través del tiempo. *La Red Global Delivery Model™* en TCS se a desarrollado gracias a los siguientes componentes integrados:

1. Mano obra mundial:

- Altamente escalable y eficaz gestión del talento - la contratación, la dotación de personal, capacitación y retención.

2. Procesos integrados

- CMMI Nivel 5 procesos de calidad.
- Procedimientos de clase mundial en la seguridad.
- Proyecto de Gestión de procesos y herramientas.

3. Varios niveles de infraestructura

- Multi-continente y de interconexión mundial, centro de desarrollo de red (local, regional, modelo mundial) para permitir una mejor gestión del riesgo. Herramientas de colaboración mundiales.⁴²

⁴² Fuente: Nivel 5 en CMMI y P-CMM en tcs, mejora de procesos www.calidaddelsoftware.com/modules, el Martes, 31 agosto a las 19:14:54

Todas las los procesos de TCS y las infraestructuras se han desarrollado desde cero - en lugar de ser improvisación a través del tiempo. *La Red Global Delivery Model™* en TCS se a desarrollado gracias a los siguientes componentes integrados:

1. Mano obra mundial:

- Altamente escalable y eficaz gestión del talento - la contratación, la dotación de personal, capacitación y retención.

2. Procesos integrados

- CMMI Nivel 5 procesos de calidad.
- Procedimientos de clase mundial en la seguridad.
- Proyecto de Gestión de procesos y herramientas.

3. Varios niveles de infraestructura

- Multi-continente y de interconexión mundial, centro de desarrollo de red (local, regional, modelo mundial) para permitir una mejor gestión del riesgo. Herramientas de colaboración mundiales.⁴²

⁴² Fuente: Nivel 5 en CMMI y P-CMM en tes, mejora de procesos www.calidaddelsoftware.com/modules, el Martes, 31 agosto a las 19:14:54

presupuesto definido para un plan de marketing directo, ellos señalan:⁴³ *“Las necesidades son básicas y conocidas y el ritmo de innovación de tecnología en Chile es débil. En este entorno para la empresa TCS el marketing tiene un papel limitado y pasivo. Nuestro Marketing estratégico es sencillo puesto que la escasez de oferta de los servicios que TCS ofrece en Chile, hace superfluas las acciones promocionales y los contactos con el mercado se limitan muy a menudo al primer escalón”*. Por lo tanto TCS se enfoca principalmente en los servicios que ofrece y en la perspectiva técnica de su gestión.

Las Relaciones Públicas de TCS Chile, están orientadas a la responsabilidad social, uno de los valores del grupo TATA, con el eslogan “Mejorando la calidad de vida”. Es así como realizan campañas solidarias como la donación de estufas para una escuela en Uruguay, programas de desarrollo rural en India y Africa, la preservación del medio ambiente a través del uso de políticas de desarrollo sustentable, auspician a deportistas y académicos talentosos para que alcancen sus sueños, mantiene una academia de futbol para jóvenes promesas y TCS usa tecnología para preparar un plan de conservación para una cueva, patrimonio histórico de la India. Como se puede ver, de alguna u otra manera TCS a través del grupo TATA logra estar en la palestra sin necesidad de una gran y costosa estrategia de Marketing.

⁴³ Entrevista personal con Daniela Bertoglia, Gerente Regional de Comunicaciones de TCS Iberoamerica.

Figura N° 14: Responsabilidad social, mejorando la calidad de vida



Fuente: www.tcs.cl

TATA, patrocinador de la Formula 1

Criterios usados por TCS para la selección de Chile

La selección de los países y mercados que escoge TCS en Iberoamérica, requiere de un análisis D.A.F.O que detecta las Debilidades y Fuerzas de las empresas con las cuales piensa firmar alianzas o bien para analizar cómo se encuentra el mercado al cual desea entrar, de la misma forma verifican las Amenazas y Oportunidades con las que se pueden encontrar. En este caso, se realiza un análisis interno de TCS en cuanto a los objetivos a desarrollar en dicho país, así como sus recursos y capacidades y/o la adaptación de estos objetivos, recursos y capacidades, además de un análisis externo de las características del entorno, detectando oportunidades del

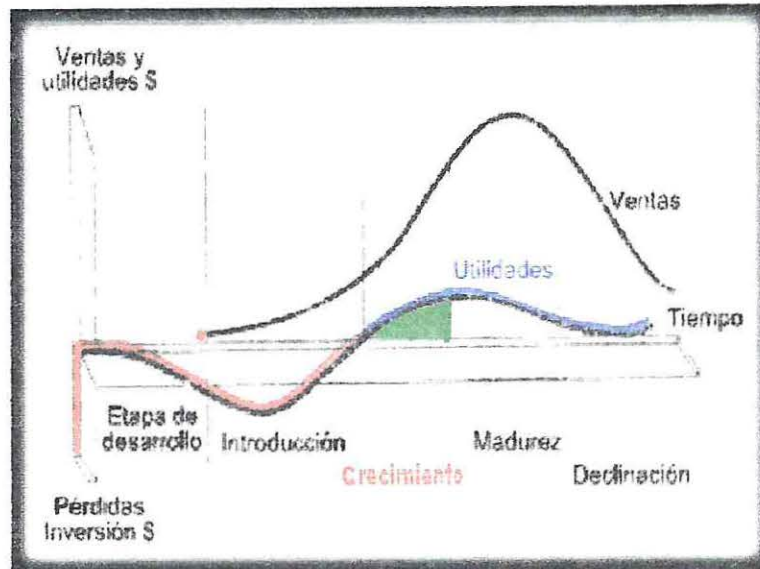
mercado. TCS estudia la fuerza y las estrategias de los competidores en cada mercado, así como su estructura, la demanda y su previsible evaluación futura. El potencial de crecimiento de los mercados es un factor clave en las inversiones internacionales de TCS. Además existen otros aspectos a considerar que se detallará a continuación:

- **Riesgo País:** Se evalúan los peligros que determinado país podría traer sobre los negocios de TCS. Actuando como indicador el diferencial entre la rentabilidad de los bonos del país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos. En este caso, para Chile, viendo que su economía era sólida y bien reforzada, y se había mantenido estable a lo largo de varios años, TCS no arrojó como resultado que Chile fuera un país riesgoso para su inversión.
- **Riesgo Político:** Aquí se evalúan las actuaciones de los Organismos Gubernamentales de un país que afectarían negativamente a TCS, como los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas, las actuaciones de las Administraciones públicas que resultarían perjudiciales, etc. Para Chile, se ha dado una sólida señal de unión y transparencia, ya que la nación aparece en los niveles más bajos de corrupción en America Latina, mostrando un país ordenado y con una buena proyección a futuro.
- **Riesgo Económico:** Se ven las variaciones en el ciclo económico de el país a evaluar, teniendo en cuenta el peligro que supone un cambio económico desfavorable de la economía, así como el impacto de problemas sociales. La economía Chilena se ha visto sólida y reforzada por el aumento en sus arcas fiscales provenientes del alto precio de sus materias primas comercializadas

en el extranjero, sumado al crecimiento sostenido mantenido a través de las exportaciones y buen manejo interno.

- Riesgo de tipo de cambio: TCS no puede dejar de lado la evaluación de este riesgo, ya que siendo ellos una empresa a nivel internacional, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas, ya que si contrae deudas o debe cobrar en el futuro, estos compromisos pueden verse afectados por variaciones bruscas en el tipo de cambio. Chile mantiene un tipo de cambio de libre flotación, con intervenciones del Banco Central sólo en casos extremos, como cuando el dólar se encontraba por sobre los \$700 pesos Chilenos, ya que esto estaba afectando a las importaciones, como por ejemplo el petróleo, o actualmente en Abril del 2008, cuando el dólar rozaba los \$430 pesos Chilenos, en Banco Central intervino comprando grandes cantidades de divisas para proteger a los exportadores entre otras razones. Pero por lo general no se observan mayores intervenciones del Banco Central.

Ciclo de vida de los servicios BPO de TCS Chile



Fuente: Grande Esteban, Ildelfonso
Dirección de marketing,

En el caso de Chile que TCS se enfoca en BPO, este producto en el mercado se encuentra en una etapa de crecimiento al ingresar a nuevos mercados incrementando sus ventas en grandes cantidades BPO es uno de los segmentos de más rápido crecimiento de Industria india de tecnologías. Creció en un de 37%, dentro del año 2003 al 2007⁴⁴ ,

En lo referido a América Latina TCS alcanzará una posición de liderazgo en la industria de BPO, creando una unidad que hoy atiende a más de 100 clientes, comprende un Centro de Desarrollo Global en Chile con 1500 empleados y maneja alguno de los más grandes contratos de outsourcing regional como el negocio de \$US

⁴⁴ Investigación de Asit C Mehta Inversiones Intermediates Ltd., 14 de Abril 2008



140 millones con Banco Pichincha en Ecuador en el cual TCS provee a una completa solución de outsourcing.

TCS en general en la actualidad ha tenido 4.7% de los ingresos globales de TCS provienen de Iberoamérica, región que ha reportado más de un 60% de crecimiento año a año para los trimestres que finalizaron el 31 de diciembre del 2007.

La empresa se encuentra fase en el cual sus ingresos van incrementándose año tras año al expandirse globalmente, del trimestre que concluyó el 31 de marzo de 2008:

- Ingresos totales de US\$1,520 mdd; un aumento de 28.36% de año a año y 1.11% de trimestre a trimestre
- Ganancias netas de US\$313 mdd, un avance de 16.07% año a año y (-7.25%) de trimestre a trimestre
- 53 nuevos clientes en el cuarto trimestre
- 6,921 asociados más en el cuarto trimestre
- Se cerraron 6 contratos de más de US\$50 en el cuarto trimestre⁴⁵

:

⁴⁵ Investigación de Asit C Mehta Inversiones Intermediates Ltd., 14 de Marzo 2008

Capítulo 3:

Conclusiones

Conclusión

La globalización ha tomado parte en la vida y en el trabajo de muchas personas, como así la Tecnología de la Información. Se puede observar que más empresas están requiriendo estos servicios, ya que es tan amplia la base de datos que manejan que un Software común y corriente simplemente no se adapta a la realidad que hoy en día enfrentamos. La importancia de las tecnologías de información para la creación de ventajas competitivas en un mercado cada día más globalizado, obtienen como reflexión final que los cambios tecnológicos deben ser adoptados en conjunto con el personal y en concordancia con los intereses de la empresa.

La rapidez de generación de nuevas tecnologías, la complejidad inicial de algunas de ellas y los consecuentes cambios provocados por su aplicación práctica, están ocasionando en las organizaciones, una especie de “rechazo organizacional”, la misma que se manifiesta como una parálisis ante los cambios tecnológicos en su sector y entorno. Es aquí donde juega un rol importantísimo las empresas como TCS, que entregan soluciones tecnológicas encargándose de aplicar la tecnología necesaria en las empresas sin necesidad de capacitar al personal a través de BPO (Business process outsourcing), teniendo cada vez más aceptación este tipo de procesos en las empresas. Las innovaciones tecnológicas abren una gran cantidad de posibilidades para el futuro y nuevas necesidades en la sociedad. Las empresas que ignoren las nuevas tecnologías dentro de sus estrategias, se estima que podrían perder importantes fuentes de ventajas competitivas e inclusive desaparecer del mercado.

La tecnología de información se convirtió en sinónimo de eficiencia, y esta a su vez, constituye el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran a ser evaluados; crea incentivos en todas las empresas, para ser cada vez más eficientes y eficaces; automatizan los procesos de tal forma que se facilita el trabajo que se realiza en la organización, la búsqueda de localidades, el posicionamiento del producto en el mercado y la presencia en el ámbito mundial. Estas tecnologías las cuales no sólo permiten a las organizaciones que sus productos y servicios lleguen al cliente, si no que además, obtienen una mejor administración de todas las funciones básicas de su empresa, un incremento en la productividad, mejoras en las relaciones con los clientes y proveedores, incremento de las utilidades y por último, permiten tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones dentro de la organización y poder cumplir las metas establecidas. Pudiéndose de esta forma, asegurar que una empresa que adopte de forma eficiente las tecnologías obtendrá a cambio un buen desempeño, alcanzando los objetivos gerenciales de la organización que es una de las razones de ser y existir de las instituciones.

La tecnología de información aparece como una condición esencial para la expansión organizacional, de forma que el cambio tecnológico viene a ser el impulso que está detrás de un crecimiento sostenido. Esta tecnología ha sido el elemento impulsor de cambios. La organización que la utilice mejor y logre insertarla exitosamente en sus patrones culturales y estrategias de desarrollo, tenderá a ser más competitiva y sus procesos más eficientes.

Siendo la tecnología tan importante en el ámbito de las empresas, el grupo TATA visualizó una gran oportunidad de negocio, y decidió incursionar en esta industria, con todas las dificultades de la época, ya que India contaba para el año 60 con una economía cerrada que impedía el intercambio comercial a nivel internacional, empezando con pocas personas que se capacitaron en el extranjero, y luego avanzando y adquiriendo experiencia. Pero no sólo el grupo TATA incursionó en este nuevo mercado de la tecnología de información sino que el país de India en general, creando una gran competencia al interior del país y así viéndose obligadas las empresas a mejorar la calidad de sus servicios, lo que fue creando experiencia. El gran “boom” de la tecnología en India se creó con el problema Y2K, cuando requirieron a una gran cantidad de personal experto en satisfacer la demanda gigantesca de la base de datos y corrección para hacer frente al advenimiento del nuevo milenio; es en este tipo de situaciones donde TCS ve la oportunidad de crear otros ingresos viendo nuevos mercados. Luego de esto TCS ha seguido expandiéndose, buscando mercados de rápido crecimiento, y productos con alto potencial de ganancias, expandiéndose por Europa, Asia y América del Norte.

TCS ha mirado a Iberoamérica como el siguiente mercado para seguir sus proyectos de expansión, viendo una clara oportunidad en este mercado ya que en Iberoamérica no se encuentra con la experiencia y la tecnología necesaria para poder satisfacer el mercado, y en especial Latino América necesita estar a nivel de la competencia internacional para obtener productos y servicios de mejor calidad generando un mayor valor agregado, ya que TCS venía con una excelente imagen a nivel global reconocida por el grupo Tata, siendo en Iberoamérica donde ha

demostrado el por qué del prestigio de su marca, llegando a abarcar grandes volúmenes de mercado como lo es el caso de Chile que tiene el 70%⁴⁵ de los mercados bancarios, las grandes empresas han recibido con los brazos abiertos a TCS por lo que esto se ha convertido en una gran ventaja competitiva para cada empresa.

La expansión de TCS se pudo plasmar gracias a sus estrategias empleadas dependiendo de cada país en Iberoamérica en general. Se realizó una expansión orgánica a excepción de Chile que fue en un inicio con Joint Venture para luego pasar a una adquisición completa de la empresa Comicro, las decisiones que fueron tomando los directivos de TCS fueron muy acertada pues el desarrollo de TCS una vez iniciado no se ha detenido más. La competencia en este tipo de mercado está forzando a las organizaciones a una reducción en sus costos. Es sabido que en estos momentos ya se están reemplazando recursos humanos, que representan altos costos para las empresas por ser personas bien calificadas, por servicios de outsourcing incluyendo a las nuevas tecnologías con las que actualmente trabajan. Es aquí donde India tiene una ventaja absoluta, ya que ingenieros bien calificado cuesta un 60%⁴⁶ menos de lo que se puede encontrar en America Latina y la diferencia se hace aún más significativa si se compara con mano de obra procedente de Estados Unidos. TCS aprovecha todas las ventajas que tiene su país de origen, India.

En India, ciudades como Bangalore, Hyderabad, Mumbai, Pune, Chennai, Calcutta, Delhi-Noida-Gurgaon, Vadodara, Bhubaneswar, Ahmadabad, Goa,

⁴⁵ www.tcs.cl/clientes

⁴⁶ Henry Manzano, Negocios con la India, 25 de mayo 2006

Chandigarh, Trivandrum, tienen instalaciones avanzadas del software⁴⁷ y la presencia de una gran cantidad de vendedores de ultramar. El recurso más estimado de la India como se mencionaba antes es su fuerza de trabajo, técnica fácilmente disponible. La India tiene la segunda mayor cantidad de profesionales científicos de habla inglesa en el mundo, el primer lugar lo tiene Estados Unidos⁴⁸.

El éxito alcanzado hoy en día por TCS se debe a que se ha posicionado en un mercado donde la escasez de oferta de los servicios ofrecidos es importante, posicionándose como empresa líder en servicios BPO, soluciones para atención al cliente, y equipamientos automatizados, alcanzando contratos a largo plazo que permite una estabilidad económica tanto para ellos como para sus trabajadores, con una importante proyección a futuro, ya que su equipo de investigación de mercado se encuentra constantemente trabajando, para hallar nuevas oportunidades de negocios.

⁴⁷.No especificado, Industria de TI de la India
http://www.pegasusinfocorp.com/resources/india_info/industry_indiaes.htm

⁴⁸. Entrevista personal con Daniela Bertoglia, Gerente Regional de Comunicaciones de TCS Iberoamérica

BIBLIOGRAFIA

- www.bnamericas.com, tecnología de información, perspectivas
- Wilson, Diane. d. (1995), "it investment and its productivity effects: an organizational sociologist's perspective on directions for future research." economics of innovation and new technology, vol. 3.
- Tata Group www.tatainternational.com/abt-vision.html
- Sir Ratan tata trust <http://www.srtt.org/vision.html>
- Philip R. Cateora, - John L. Graham. 10º Edición: Cap. 11
- TCS (Tata Consultancy Services) analysts meet and declaration of organizational re-structuring 13/02/2008
- <http://indianequityupdates.blogspot.com>
- Knowledge management initiatives at TCS
www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/it
- Michael R. Czinkota – Ilkka A. Ronkainen. Marketing Internacional. Cap. 15.
- Tata Consultancy Services unveils new, agile organization structure to fuel next phase of growth, tue. february 12, 2008; posted: 10:03 am
- <http://www.tradingmarkets.com/.site/news/>
- Revista gerencia Tata Consultancy Services anuncia expansión de su centro de desarrollo global apostado en Sudamérica (20/12/2006)
- <http://www.emb.cl/gerencia/noticia>.
- <http://www.espectador.com/uruguayos/invierta/inv2004-09-20-0.htm>

ANEXO1

Proceso detallado de las funciones y los procedimientos realizados en la práctica profesional:

1) Información desde las sucursales:

- Ingresar a Valija de Canje los documentos recepcionados en caja, el formato es por cada cajero un lote caratulado (inicio de lote) de documentos depositados con su respectivo ⁴⁹ jornal de transacción y otro lote de documentos sumatoriados y caratulados por la documentación de pago de servicios ambos movimientos detallados por cantidad de lotes en formulario “Hoja Control de Lotes”
- Cierra Valija con candado y/o sellos de seguridad
- Hace entrega de la valija, en los horarios previamente definidos, al representante de la empresa de transportes, quién registra su firma y hora en señal de conformidad en la guía de transporte dejando una copia en la sucursal.

2) Retiro de Valijas desde la Sucursal: Personal correspondiente a la empresa de transporte retira las valijas de cada una de las sucursales de los respectivos bancos , realiza el traslado de las valijas hacia las dependencias de TCS Valparaíso y las entrega al Analista de servicio Operacional junto con la guía de transporte, el Analista revisa que el número del sello de seguridad indicado en la guía de transporte corresponda con el número de sello de la valija

⁴⁹ Jornal: es un detalle de las transacciones de depósitos ingresados por caja

decepcionada, si esta fuese la modalidad de sellado de la valija, una vez verificado lo anterior el Analista procede a firmar la guía de transporte, dando conformidad a la recepción y dejando en su poder una copia de esta.

3) Recepción y preparación de la Documentación en dependencias de TCS: Son todas las tareas relacionadas con la recepción de las valijas de las Sucursales y/o Departamentos Procesos Centrales de los Bancos en TCS y acondicionamiento de lotes por tipos de documentos a procesar. Este Proceso consta de los siguientes pasos

a. *Apertura de valijas*: El Analista recibe y registra en formulario control de Recepción de las valijas de las sucursales decepcionadas y su horario de recepción respectivo, posteriormente procede a la apertura de la valija retirando candado y/o sello de seguridad, luego extrae la totalidad de su contenido y lo deja en un lugar de acopio, la valija es revisada y ordenada para su posterior despacho.

b. *Revisión del movimiento decepcionado (lotes)*: El Supervisor de Preparación retira desde el lugar de acopio el movimiento a revisar por cada Analista de Servicios Operacional. Este procede a verificar la cantidad de lotes informados en formulario "Hoja de Control de Lotes" separando después el movimiento de depósitos con documentos y el canje varios (documentos por pago de servicios), de existir alguna discrepancia entre los lotes informados y los verificados físicamente se procede a entregar la totalidad de los lotes junto a los informes "Hoja de Control" y "Jornal" al representante de Banco para que tome conocimiento de la inconsistencia. De no existir

discrepancia alguna en la revisión del movimiento deja para su preparación y limpieza el movimiento de depósitos con documentos y el Canje Varios queda en su poder para la verificación y registro de totales en la hoja de control de Canje Varios.

c. *Acondicionamiento de papel para su correcto procesamiento*: El preparador en esta fase, elimina todo material adjunto a los documentos recibidos que pueda entorpecer el proceso o dañar la documentación. (corchetes, clips, etc.) También detecta los documentos en mal estado o con actas de protestos, los cuales debe poner en sobres especiales transparentes para su normal procesamiento evitando la degradación del documento.

4) *Magnetización de Documentos*: Los documentos ingresan a esta etapa cuando no cumplen con los estándares recomendados en lo referente a la calidad de impresión y volúmenes de documentación por depósito o lote de canje varios lo cual entorpece la fluidez necesaria del proceso bajo la tecnología de Imagen. En estos casos se debe proceder a magnetizar los documentos, para lo cual el supervisor de Banco entrega estos documentos al Analista de Servicios Operacionales, (digitador CMC7) la cual procede a digitar el monto del documento, este queda impreso en la codificación estándar CMC7, una vez digitados todos los montos de los documentos del lote, se procede a cuadrar la sumatoria de lo digitado en la magnetización contra la información enviada por el Cliente-Banco, la cual corresponde al monto del depósito o al total de la carátula de canje varios si fuese el caso, a este proceso se le llama prueba cero. Una vez cuadrado se entregan los documentos al supervisor de

prueba cero. Una vez cuadrado se entregan los documentos al supervisor de Banco y este los entrega al Operador de la máquina reader/sorter quien ingresa estos documentos al proceso de lectodigitalización.

5) Lectoclasificación y digitalización de documentos: Los lotes recibidos por los operadores son depositados en la máquina de calibración de forma que los documentos queden alineados y preparados y en el mismo orden para el proceso automático de lectura y digitalización, las tareas del operador se desarrollan en base al Manual de Usuario Canje Operadores Docs #72162, posteriormente se procesan en las máquinas Reader/Soster, durante esta operación se realizan las tareas siguientes:

- Lectura de los datos fijos del documento (caracteres magnéticos): Las máquinas Reader/Soster realizan la lectura automática de los datos en códigos magnéticos que aparecen en el documento. El Sistema lee los datos según la codificación estándar CMC7, en base a la lectura del código magnético “banco” la máquina separa los documentos asignando en bolsillos separados los bancos respectivos. Una vez leídos una cantidad aproximada de 1000 documentos el Operador procede a cortar el flujo de lectura generando una unidad de proceso denominada Corrida (Cerrar corrida) con lo cual esta corrida pasa directo a corrección con las siglas AS 400.
- Identificación única y endoso de los documentos: El timbre de caja como el timbre de cámara son exigencias obligatorias para los documentos presentados a cobro en la Cámara de Compensación. El sistema asigna un Número secuencial único de identificación y además estampa el timbre de

cámara del Banco respectivo con la leyenda “Fecha Cámara Compensadora y el código y nombre del Banco”, ambos en el reverso del documento, además pondrá en el anverso del documento el Timbre de Caja Banco XXXX-Canje-Caja.

- Capturar la imagen de documento: El equipo Reader/Sorter captura y almacena la imagen del anverso y reverso de cada documento identificándola con el consecutivo de la lectoclasificación más el código de proceso, posteriormente estas imágenes serán generadas y dejadas disponibles para la etapa de “Completación de Datos”
- Clasificación de los documentos: El sistema de lectura de caracteres magnéticos permite clasificar por bancos la documentación procesada a partir del código magnético “Banco Plaza” el cual viene en la codificación estándar CMC7, el Banco Plaza es uno de los códigos fijos de cada documento, los documentos que no son premagnetizados o su lectura de caracteres magnéticos es deficiente son clasificados en un bolsillo de rechazos, donde posteriormente son clasificados manualmente.

Una vez leídos una cantidad aproximada de 1000 documentos el operador concede a cortar el flujo de lectura generando una unidad de proceso denominada corrida (cerrar corrida) y a su vez verifica la generación de imágenes a la siguiente etapa (completación), automáticamente el sistema de Lectura Sorter queda habilitado para procesar la siguiente corrida de documentos. La máquina Reader/Sorter clasifica en un bolsillo todos los cheques que corresponden al mismo banco. Estos documentos son clasificados según tipo de documentos, separando los cheques en un

bolsillo de la máquina y los vales vistas, depósitos a plazos, vale cámaras y boletas de garantías en otro distinto, dejando un bolsillo con todo aquel documento rechazado, que no logró identificar su tipo

- El Bolsillo de Cheques es clasificado por monto (menores, mayores y súper mayores), con un corte parametrizable, y cuyo valor será definido por el Banco, con la posibilidad de variarlo periódicamente, dentro de cada rango de clasificación por monto los documentos son ordenados por número de cuenta y si así lo estipula el cliente.
- Los documentos de Mercado de Capitales son ordenados por Monto de Mayor a Menor.

6) Completación: En esta fase el Analista de Completación de TCS digita por pantalla la información faltante o no reconocida de los documentos lectoclasificados en la etapa anterior a partir de la imagen del mismo.

Para esta etapa se realizan paralelamente las siguientes tareas:

A) Digitación de datos: El completador, de acuerdo a lo establecido en el manual de usuario Docs # 62405, digita todos los campos faltantes en cheques y demás documentos recibidos en depósitos o Canje varios y los campos que no hayan sido leídos en el proceso de lectoclasificación o reconocidos automáticamente por las OCR de la plataforma E-Flow (aplicación de

Completación). Para lo anterior, se presentan las imágenes de los documentos digitalizados a los completadores, una detrás de otra. El Sistema asigna automáticamente los lotes a los completadote, apareciendo sólo los campos de los documentos que necesiten ser completados, esto con la finalidad de que el completador no haga un análisis completo del documento, sino que se restrinja al llenado del campo correspondiente.

Los datos posibles de completar son:

- En Boletas de depósito: el N° de Cuentas Corrientes, Código de Documento y Monto.
- En Cheques y otros documentos: Serie, Banco, Plaza, Cuenta, Código de Documento y Monto.

B) Validaciones: Todos los Clientes – Bancos para realiza las respectivas validaciones entregan tablas la que contemplan códigos de plazas, códigos de depósitos, código de documentos Financieros, y código de series. Existen un conjunto de validaciones automáticas que se realizan en este proceso y que se efectúan en línea, en caso que la validación detecte una inconsistencia, el digitador debe modificar en línea la información, no permitiéndole seguir con la digitación hasta que se modifique e ingrese la información en forma correcta.

Las validaciones que se efectúan en este proceso:

-Validación contra tablas:

Se valida el código de Banco contra la tabla de Bancos (tabla administrada por la Superintendencia).

Se valida el código de Plaza contra la tabla de plazas.

Se valida el código de documento:

El código de depósito contra la tabla de código de depósito.

El Código de documentos financieros contra la tabla de documentos financieros.

Las modificaciones e ingresos de nuevos códigos a estas tablas se realizan a través de una solicitud por e-mail enviada por el jefe de Canje (cliente-banco) al Jefe de Soporte de Sistemas de TCS

-Validación por Rutina: Además existen validaciones por rutinas, en esta etapa del proceso apuntan a la validez de los datos completados en cada campo:

Validación de campos numéricos, que acepten solo números.

Validación del módulo 11 en el campo cuenta

7) Corrección y Cuadratura E-flow: Una vez digitados los datos en la etapa de Completación los lotes que conforman una corrida son tomados por la aplicación de corrección de cuadratura E-flow la cual muestra en su interfaz todos los depósitos con documentos que presenten una descuadratura entre el monto del depósito y la sumatoria de montos de los documentos que lo acompañan. El Sistema informa automáticamente las inconsistencias

existentes en los depósitos, mostrando por pantalla los siguientes datos: cantidad de depósitos descuadrados por corrida, cantidad de documentos por depósito, monto de descuadre del depósito y la identificación de la corrida a corregir, en la misma interfaz se muestra un detalle de los datos del depósito descuadrado y sus respectivos documentos indicando si fue reconocido o digitado, asocia a cada dato la imagen correspondiente para la respectiva validación visual de los datos y su inmediata corrección si correspondiere.

El cuadro anterior lo realiza el Analista de Servicio Operacional (corrector de cuadratura), contrastando las imágenes con los datos, las posibilidades de corrección en esta etapa están restringidas a los campos monto y tipo de documento (crédito o débito) de acuerdo a lo establecido en el Manual de Usuario E-flow – Corrector de Cuadratura Docs # 72165.

Si hay que realizar ajustes sobre los depósitos debe forzar el depósito, de acuerdo a lo establecido en el Manual del Usuario, para que quede disponible para ser corregido por el Analista Servicios Operacionales (Corrector AS 400)

8) Corrección y Cuadratura AS/400: En esta etapa el Analista Servicios Operacionales (Corrector AS400), realiza las correcciones correspondientes a los errores productos de las siguientes acciones o situaciones:

- Errores de lectura en los caracteres magnéticos generados en la máquina Reader/Sorter.

- Omisión de documentos en la etapa de Lectoclasificación de la máquina Reader/Sorter.
- Errores de descuadratura producto de información mal imputada por el cliente en los documentos (Depósitos mas sumados o enviados sin sus respectivos documentos, cheques u otros documentos mal contabilizados).
- Errores de la Sucursal al enviar documentación ajena al Proceso de Canje Enviado.
- Errores no detectados en la etapa anterior de Corrección de Cuadratura E-flow.

Por los errores responsabilidad del cliente debe generar ajustes a las cuentas corrientes de los depósitos procesados o proceder a la eliminación de un depósito sin documentos.

Si es necesario realizar ajustes, inserciones o eliminaciones, la única persona autorizada para dar la conformidad a estas acciones es el Representante de Banco.

Los Ajustes, eliminaciones o inserciones son procesados por el Analista Servicios Operacionales (Corrector AS 400), de acuerdo a lo establecido en el Manual de Usuario AS/400 – corrector, Docs # 72170

- **Ajustes:** Inconsistencias entre la boleta de depósito y la suma de los documentos que lo componen por los siguientes motivos:

Descripción

Error en Suma
Error en desglose, mal contabilizado
Documento faltante o sobrante de la cuenta

- **Eliminación:** Documentos que no corresponden a Canje Enviado: Cheques caja o Depósitos en efectivo, huinchas sumadoras, etc. y/o depósitos sin documentos.

-**Inserción:** Documentos que no fueron leídos por la máquina Reader/Sorter

En el informe de Auditoría, entregado por el sistema AS 400, quedan registrados todos los ajustes, eliminaciones e inserciones realizadas para cada proceso de Canje Enviado, además en este informe quedan registrados los datos del proceso y del Usuario que lo realizó.

El Informe de Auditoría es enviado en valija de los clientes- bancos junto a los demás Informes del proceso.

9) Control de Inconsistencias: A Objeto de asegurar la calidad de los datos imputados en el Canje Enviado, (tipo de documento, Cuenta Corriente, serie, y Monto) el sistema AS400 cuenta en su etapa de corrección con validaciones de tablas y rutinas, además se generan informes para detectar donde existen inconsistencias en el proceso y así proceder a su corrección. También se realiza el pareo en línea de los depósitos procesados, para esto los bancos envían sus archivos de transacciones de caja con el fin de compararlos con los

depósitos procesados en Canje y de esta manera corregir visualmente, viendo la imagen del depósito, los errores de imputación en el archivo de Canje.

- 10) Clasificación y Preparación de Documentos para despacho a Pre- Cámara y Cámara de Compensación: Una vez que los documentos han pasado por las etapas de Recepción, Preparación y Control, Digitación CMC7, Lectoclasificación y Digitación, Completación, Corrección de Cuadratura, Corrección y Cuadratura AS400, están en condiciones de ser preparados y despachados a Pre-Cámara y Cámara de Compensación.

Los documentos leídos por la máquina Reader/Sorter y que tienen la calidad de ser bien leídos, van siendo clasificados físicamente en 1 ó más bolsillos por Banco emisor del documento, los que una vez que se leen CCCC documentos, se emite huincha, se saca de la máquina o se enhuincha para su enhuinchado y despacho a pre-cámara o cámara en el caso de ser documentos del mismo Banco estos pasan directamente a la siguiente etapa de revisión y protesto.

A) Bolsillos Bancos: (Documentos bien leídos) Una vez cerrada y cuadrada la corrida el sistema genera automáticamente un informe (huincha) donde indica el Banco, correlativo de inicio y correlativo final, para conformar los lotes a presentar a cámara.

El Operador retira del bolsillo del Banco correspondiente los documentos que se encuentran en el rango de correlativos indicados en informe, verificando el monto y correlativo del primer y último documento, y luego adjunta huincha al respectivo lote platicándolo.

depósitos procesados en Canje y de esta manera corregir visualmente, viendo la imagen del depósito, los errores de imputación en el archivo de Canje.

10) Clasificación y Preparación de Documentos para despacho a Pre- Cámara y Cámara de Compensación: Una vez que los documentos han pasado por las etapas de Recepción, Preparación y Control, Digitación CMC7, Lectoclasificación y Digitación, Completación, Corrección de Cuadratura, Corrección y Cuadratura AS400, están en condiciones de ser preparados y despachados a Pre-Cámara y Cámara de Compensación.

Los documentos leídos por la máquina Reader/Sorter y que tienen la calidad de ser bien leídos, van siendo clasificados físicamente en 1 ó más bolsillos por Banco emisor del documento, los que una vez que se leen CCCC documentos, se emite huincha, se saca de la máquina o se enhuincha para su enhuinchado y despacho a pre-cámara o cámara en el caso de ser documentos del mismo Banco estos pasan directamente a la siguiente etapa de revisión y protesto.

A) Bolsillos Bancos: (Documentos bien leídos) Una vez cerrada y cuadrada la corrida el sistema genera automáticamente un informe (huincha) donde indica el Banco, correlativo de inicio y correlativo final, para conformar los lotes a presentar a cámara.

El Operador retira del bolsillo del Banco correspondiente los documentos que se encuentran en el rango de correlativos indicados en informe, verificando el monto y correlativo del primer y último documento, y luego adjunta huincha al respectivo lote platicándolo.

Los lotes son guardados en bolsas plásticas (junto a los lotes de rechazos) independientes por Banco, y se ingresan a la Valija de Canje para su transporte a la Cámara de Compensación.

B) Bolsillo Rechazos: (Documentos no leídos) Los documentos no leídos se deben clasificar manualmente labor realizada por los preparadores, para esto el preparador retira del bolsillo de rechazos de la máquina los documentos no leídos, a su vez el Supervisor genera informe (huincha) de rechazos, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Usuario, y la entrega al preparador quien ordena los documentos por Banco y conforma lotes, posteriormente verifica que los informes por banco contengan exactamente los documentos físicos separados por banco manualmente y los elástica, conformado el lote los adjunta a los lotes bien leídos para ser embolsados y ser presentados a la cámara de compensación, de acuerdo a lo anteriormente mencionado.

C) Otros Bolsillo de acuerdo a necesidades del Cliente-Banco: De acuerdo a las necesidades de cada Cliente- Banco, quedan clasificados los siguientes documentos:

- Boletas de depósitos clasificadas por número consecutivo.
- Cheques mismo Banco clasificados por número consecutivo
- Otros documentos del Cliente- Banco (Vale vistas, Depósitos a Plazo y Boletas de Garantía) Clasificados por monto en forma ascendente.

11) Entrega de Pre- Cámaras Internas, Pre- Cámaras y Asistencia a la Cámara de Compensación

A) Pre- Cámara Interna: En las dependencias de TCS y con el fin de agilizar los procesos de canje de nuestros clientes y con la autorización de éstos, se realizan entregas directas y parciales de la documentación procesada en Canje Enviado de nuestros Clientes- Bancos.

Todos los retiros de documentación desde el lugar físico de cada Banco es realizada por el Supervisor de cada uno de ellos o quien él disponga, no existe Horario establecido para ello, una vez terminado el proceso de Canje Enviado de alguno de los otros Bancos, ya puede el supervisor hacer retiro de los documentos correspondiente a cobro en su Banco

B) Pre- Cámaras: En beneficio de los procesos de canje de nuestros clientes y con la autorización de estos, se acordó con la empresa de Procesos de Canje de la competencia (Servibanca) entregas directas y parciales de la documentación procesada en Canje Enviado de los Clientes de las respectivas empresas. Con esta finalidad se acordaron dos entregas y retiros diarios, el primero a las 18:00hrs. y el segundo a las 19:00 hrs.

Todos los retiros y entregas son realizados por una empresa de transporte con guía de despacho y detalle a nivel de cantidad de lotes, esta guía debe ser firmada por quien retira en señal de conformidad.

C) Planilla de Cámara: El supervisor de Banco desde el sistema AS400 genera Planillas de Primera Cámara con el detalle y los totales por Banco, en Moneda Nacional, de acuerdo a lo establecido en Manual de Usuario, para ser transmitida al Banco vía correo electrónico (arch. Pams*), fax u otro medio

electrónico, posteriormente es ingresada el Terminal de SINACOFI dispuesto para tal efecto. Este envío o transmisión debe efectuarse con al menos 10 minutos de antelación a los horarios establecidos por la Cámara de Compensación.

A continuación y para mostrar las diferentes alternativas que se manejan en TCS-Canje, se detalla cuadro ilustrativo:

Oriente –Banco	Medio Entrega Banco	Ingreso SINACOFI
Internacional	Fax-Impresión	Banco
Scotiabank	⁵¹ Arch. PAMS - Impresión	Banco
Crédito	Arch. PAMS – Impresión	Banco
HSBC	Arch. PAMS – Impresión	Banco
Citibank	Arch. PAMS – Impresión	Banco
Santander Santiago	Arch. PAMS – Impresión	Banco
Boston	Arch. PAMS – Impresión	Banco
Security	Fax – Impresión	Banco
Falabella	Fax – Impresión	Banco
Ripley	Arch. PAMS – Impresión	Banco

⁵¹ Arch. PAMS: Corresponden a archivos de respaldos automáticos de los informes generados en Canje.

Penta	Arch. PAMS – Impresión	Banco
Paris	Arch. PAMS – Impresión	Banco
BBVA	Arch. PAMS – Impresión	Banco

D) Transporte a la Cámara: El transporte de valijas hacia la primera Cámara de Compensación, es responsabilidad de TCS. Los lotes generados en la lectoclasificación debidamente enhuinchados son embolsados en bolsas transparentes por banco de destino y luego depositados en valijas las que son selladas con pre-cintos. Al retirar las valijas selladas desde TCS, el transportista confeccionara la guía de despacho con la cantidad de valijas, número de sellos y horario de retiro. Las valijas se transportan hasta el recinto de la cámara de compensación, en donde se entregan al representante banco, él es responsable de registrar hora de recepción y de validar que los sellos anotados en la guía respectiva correspondan a los sellos físicos de cada una de las valijas, así mismo es el responsable de entregar a la empresa de transporte la valija con el Canje Recibido en la Cámara de Compensación para ser entregada en las dependencias de TCS donde es decepcionada por el representante de Banco o el Supervisor de Banco (TCS) si el cliente no tiene representación en TCS.

11) Generación de salidas

A) Generación de Salidas a los Clientes: El supervisor de Banco genera las salidas necesarias del proceso de Canje Enviado, de acuerdo a lo establecido en Manual de Usuario, para ser enviados al Banco:

- Transmisión del archivo de Canje Enviado vía RBI.
- Generar índices de publicación de las imágenes de los documentos procesados en el Canje Enviado.
- Con cada Cliente- Banco se ha establecido los informes que requiere del Proceso de Canje Enviado los que son integrados una vez finalizado el Proceso, estos informes en general son:
 - o Planilla de Cámara Canje Enviado.
 - o Planilla Comparativa de Cámaras, si fuese el caso.
 - o Informe de Transmisión RBI y Respuesta, del Archivo de Canje Enviado.
 - o Informes de Ajustes
 - o Informe de Auditoría del Proceso de Canje Enviado.
 - o Informe Contable del Proceso de Canje Enviado.
 - o Informe Resumen de Mercado de Capitales.
 - o Cuadratura del Canje Varios
 - o Informe de Cuentas Erróneas.

Todos los supervisores de Banco generan adicionalmente los informes diarios de control del proceso de Canje Enviado, dichos informes se entregarán al Jefe de Canje firmados por el Supervisor Banco.

Los Informes son los Siguietes:

- Planilla de Cámara Canje Enviado
- Informe Comparativo de Cámaras, si fuese e caso.
- Informe de Transmisión RBI y Respuesta del Archivo de Canje Enviado.
- Informe Contable del Proceso del Canje Enviado
- Informe de Auditoría de Proceso.

Son generados y ordenados para su eventual consulta, son despachados mensualmente a Archivo ubicado en las dependencias de TCS-Buín.

B) Documentos de Respaldo

13. Particularidades al proceso

a. Procedimiento retiro de depósitos

Por instrucciones de los Clientes-Banco, los depósitos enviados a proceso con respectivos cheque pueden ser rescatados previo a la asistencia a la primera reunión de cámara en los bancos durante el proceso de canje enviado.

El origen de estos requerimientos que son excepcionales, obedece a las necesidades de los clientes-banco sin expresión de causa

5. Requerimiento de rescate debe efectuarlo el representante del banco indicando la cuenta corriente de depósito, monto, y la sucursal de origen del depósito.
6. Supervisor de TCS, consulta numero consecutivo asignado en el proceso y retira deposito y cheque (s) del proceso, fotocopia la papeleta de deposito y procede a entregar los papeleta de depósito.
7. Para los clientes- bancos donde no existe representante, el supervisor de banco solicita a la sucursal (jede de canje) que realice la solicitud mediante correo electrónico el cual quedara de respaldo por el retiro del deposito.

IV. Canje recibido

El canje recibido corresponde a documentos de cargo del mismo banco recibos en la cámara de compensación. Entre los documentos existentes en este proceso se encuentran cheques, Depósitos a Plazo, Ordenes de pago, vale vista y demás documentos financieros de cargo del mismo banco susceptible de ser cobrados por cámara.

Los documentos son recibidos para en la dependencias de TCS, con la finalidad de generar la información (archivo de canje recibido) necesaria para realizar las imputaciones de cargos en la cuentas corrientes de los clientes y otros productos de los bancos, en este mismo proceso se digitaliza la totalidad de los documentos quedando las imágenes publicadas de asegurar la completación de la documentación procesada, se genera además un detalle de los documentos a pagar a otros muestra las diferencias entre lo cobrado por el banco emisor y procesado por TCS, al termino del proceso de canje recibido se generan también los informes de procesos requeridos por clientes-banco.

Las actividades que considera el servicio de canje recibido son:

- 1.- Transporte desde la cámara de compensación: el transporte de valijas es responsabilidad de la empresa de transporte. Para este servicio el transportista recepciona del representante del banco en la cámara de compensación las valijas selladas con los documentos recibidos de otros bancos , entrega guía de despacho con recinto o centro de procesos de TCS, en donde se entregarán al representante del

banco o al analista de servicio operacional (control), siendo este ultimo responsable de registrar hora de recepción y de validar que los sellos anotados en la guía respectiva correspondan a los sellos físicos de cada una de las valijas

2. Recepción y preparación de documentos

Al igual que en el canje enviado, el analista de servicios operacional (control), realiza la apertura de las valijas y se preparan los documentos para su proceso de lectura y digitalización.

Las actividades que considera el proceso son:

a) Apertura de las valijas.

El analista de servicios operacionales (control), recibe las valijas que vienen desde la cámara de compensación en su horario de recepción respectivos, posteriormente procede a apertura la valija abriendo el candado, con la llave correspondiente.

b) Chequeo de contenido de valijas

El analista de servicio operacional (control) extrae la totalidad del contenido y lo deja en el lugar de acopio, también saca la planilla de cámara que vienen por cada banco de ellos cuales se recibirán documentos, esta servirá para hacer la validación mas tarde.

c) Acondicionamiento de papel para su correcto procesamiento

En esta fase el analista de servicio operacional (preparador), prepara los documentos (protesto) y detecta los documentos en mal estado para ponerlos en sobres

transparentes para evitar su degradación. Verifica que los documentos estén en la posición adecuada para su lectura y digitalización.

d. Armado de lotes para el proceso

el analista de servicio operacional (preparador) lotea los documentos recibidos, para ello, antepone la carátula inicio de lote son retirados por el supervisor de banco para ser entregados a los operadores de los equipos Reader/Sorter.

3. lectura y digitación de documentos

Los lotes recibidos por los operadores son depositados en la máquina de calibración de forma que los documentos queden amontonados y preparados para el proceso automático de lectura y digitalización , posteriormente se procesan en las maquinas Readers/sorter, durante esta operación se realizan las mismas tareas que en el caso de Canje Enviado:

a. Lectura de los datos fijos del documento

El sistema lee los datos según la codificación estándar CMC-7

B. identificación única y endoso de los documentos.

El sistema genera un número único y correlativo de identificación del documento, además, registra ese número en la parte inferior del reverso del cheque, evitando así que sobreponga al timbre de cámara de Canje enviado del banco emisor.

c. Captura de la imagen del documento

El equipo reader/sorter captura y almacena la imagen del anverso y reverso de cada documento identificándola con el consecutivo de la lectoclasificación más el código de proceso, posteriormente estas imágenes serán generadas y dejadas disponibles para la etapa de “completación de datos”

d. Clasificación de documentos

el sistema de lectura de caracteres magnéticos permite clasificar por banco y tipo de documento, la documentación procesada a partir del código magnético “banco plaza” y “tipo de documento”, los documentos que no son premagnetizados o su lectura de caracteres rechazados, donde posteriormente son clasificados manualmente.

Una vez leídos una gran cantidad aproximada 1000 documentos el operador procede a cortar el flujo de lectura generando una unidad de proceso denominada corrida (cerrar corrida) y a su vez verifica la generación de imágenes a la siguiente etapa, automáticamente el sistema de lectura sorter queda habilitado para procesar la siguiente corrida de documentos.

La máquina reader/sorter clasifica en un bolsillo todos los cheques que ni corresponden al mismo banco para su posterior devolución en segunda cámara y los documentos del mismo banco los clasifica según los siguiente criterios :

- Tipo de documento, separa los cheques en un bolsillo de la maquina y los vista,

depósitos a plaza, vales de cámara y boleras de garantía en otro distinto.

- el bolsillo de cheques es clasificado por monto con un corte parametrizable , dentro de cada rango de clasificación por monto los documentos son ordenados por número de cuenta.
- Los documentos de mercado de capitales son ordenados por monto de mayor a menor.

4. Entrada de Datos

En esta fase el personal de completación de TCS completa la información del documento, a partir de la imagen del mismo.

Se realizan las siguientes tareas:

a. Completación

El completador , de acuerdo a lo establecido en el manual de usuario, digita todos los campos faltante en cheques, y demás documentos del mismo banco recibidos en la cámara de compensación y los campos que no haya sido leídos en el proceso de clasificación o reconocidos automáticamente por las OCR de la plataforma E-flow (aplicación de completación)

Para lo anterior, se presentan las imágenes de los documentos digitalizados a los completadores, una detrás de otra. El sistema asigna automáticamente los lotes a los

completadores, aparecidos sólo los campos de los documentos que necesiten ser completados, esto con finalidad de que el completador no haga un análisis completo del documento, sino que se restrinja al llenado del campo correspondiente.

Los datos posibles de completador son:

- En inicios de lote: el código del banco emisor , código de documento y monto.
- en cheques y otros documentos: Serie, Plaza, Cuenta, Código de documento y monto.

b. Corrección y cuadratura E-flow

Una vez digitados los datos en la etapa de completación los lotes que conforman una corrida son tomados por la aplicación de corrección de cuadratura E-flow la cual muestra en su interfaz todos los inicios de lote que presente una descuadratura entre el monto del inicio de lote y la sumatoria de montos de los documentos que lo acompañan. El sistema informa automáticamente las inconsistencia existentes en los inicios de lote mostrando por pantalla los siguiente datos: cantidad de inicios de lote descuadrados por corrida, cantidad de documentos por inicio de lote, monto de descuadres del inicio de lote y la identificación de la corrida a corregir , en la misma interfaz se muestra un detalle de los datos de inicio de lote cada dato la imagen correspondiente para la respectiva validación visual de los datos y su inmediata corrección si correspondiere.

El cuadro anterior lo realiza el analista de servicio operacional (corrector y de cuadratura), contrastando las imágenes con los datos, las posibilidades de corrección en esta etapa están restringidas a los campos monto y tipo de documento (crédito o débito) de acuerdo a lo establecido en el manual de usuario.

Si después de la revisión persiste la descuadratura del lote debe forzar el inicio de lote. De acuerdo a lo establecido en el manual de usuario, para que quede disponible para ser corregido por el analista servicios operacionales (corrector as 400).

5. corrección y cuadratura AS /400

En esta etapa analista servicios operacionales (corrector AS400), realiza las correcciones correspondientes a los errores producto de las siguientes acciones o situaciones:

Errores de la lectura en los carácter magnéticos generados en la máquina reader/sorter.

Omisión de documentos en la etapa de lectoclasificación de la máquina reader/sorter.

Errores de descuadratura producto de información mal imputada por el banco emisor en los errores del banco emisor al enviar documentos ajena al proceso de canje enviado.

Errores no detectados en la etapa anterior de corrección de cuadratura E-flow.

Las diferencias producto de una mala imputación en el proceso del banco emisor se reflejan en la planilla de compilación , la cual muestra las diferencias entre los montos cobrados por los otros bancos y los montos procesados para los mismos bancos, estas diferencias según su naturaleza generan cobros o pagos en la cámara de

errores (se efectúa entre las instituciones financieras a las 11:00 hrs. del día siguiente).

Las correcciones son procesadas por el analista servicios operacionales (corrector AS400), de acuerdo a lo establecido en el manual del usuario.

6. control de inconsistencia

A objeto de asegurar la calidad de los datos imputados en el canje recibido , (el tipo de documento, cuenta corriente, serie, monto) el sistema AS400 en si etapa de corrección con validaciones de tablas y rutinas (antes descritas en la etapa de completación), además se generan de tablas y rutinas (antes descritas en la etapa se completación), además se generan informes para detectar donde existen inconsistencias en el proceso y así proceder a su corrección.

7. Generación de planilla de conciliación

a) Digitación de planilla de cámara de canje recibido

El supervisor de banco digita comparativo de planilla de canje recibido recepcionada en la cámara de compensación, de acuerdo lo establecido en el manual de usuario, dicha digitación permite establecer las diferencias con los documentos procesados generando de esta manera la planilla de conciliación.

b).Planilla de conciliación y diferencias

El supervisor del banco emite una planilla de conciliación de acuerdo a procedimiento y respalda diferencias identificando el motivo para ser presentada en cámara de errores.

c. controles de salidas

El supervisor del banco realiza los siguientes controles antes de transmitir archivos de procesos al banco:

- series repetidas
- informe de documentos para ser observados con más de 3 campos erróneos.
- Cuenta erróneas y no existentes

8. generación de salidas de clientes

el supervisor del banco genera las salidas necesarias del proceso de canje recibido, de acuerdo a lo establecido en el manual de usuario, para ser enviados al banco :

- Transmisión de archivos de canje recibido vía RBI.
- Generar índices de publicación de las imágenes de los documentos procesados en el canje recibido.

Con cada cliente – banco se ha establecido los informes que requiere del proceso de canje recibido los que son entregados una vez finalizado el proceso, estos informes en general son:

- Planillas de conciliación.

- informe de transmisión RBI y respuesta , del archivo de canje recibido.
- Resumen contable.
- Informe resumen y detalle de mercado capitales.
- informe de segunda cámara con respaldos correspondientes.

Todos los supervisores de banco generan adicionalmente los informes diarios de control de proceso de canje recibido , dichos informes se entregarán al jefe firmados por el supervisor del banco.

Los informes son los siguientes:

- Planilla de conciliación de canje recibido
- Informe de transmisión RBI y respuestas , del archivo de canje recibido.
- Informe contable del proceso de canje recibido.
- Informe de auditoria de proceso
- Copia de la planilla de cámara de errores

Son generados y ordenados para su eventual consulta , son despachados mensualmente a archivos ubicados en las dependencias de TCS- Buin.

9. Documentos de respaldo.

El supervisor de banco genera los informes diarios de respaldos de proceso de canje recibido

Los informes son los siguientes:

- Planilla de conciliación.
- Informe de resumen de proceso.

Estadísticas de control y captura.

- Informe de series repetidas.
- Informe de cuentas erróneas.
- Informe de auditoria del proceso de canje recibido.
- Informe de transmisión RBI y respuestas, del archivo de canje enviado.
- Informe de totales procesados por banco.
- Informe de documentos para ser observados con mas 3 campos erróneos.