



Casa abierta al tiempo



COORDINACION DE SERVICIOS
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

COMPETITIVIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA
TELMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL

TESIS QUE PRESENTAN:

ARZOLA RAMIREZ JAVIER CARLOS
CARREÑO VAZQUEZ BEATRIZ
CUEVAS QUIROZ JOSE JESUS
VAZQUEZ BARRERA EVERARDO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D.F., ENERO DE 1995



INDICE

INTRODUCCION

	Pag.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVOS	3
HIPOTESIS	5

MARCO TEORICO

Capítulo 1 Ambiente Macroeconómico y Estructural de México	
1.1 Primer Período (1982 - 1987)	8
1.2 Segundo Período (1987 - 1994)	12
Capítulo 2 Competitividad de las Empresas	
2.1 La Competitividad y sus Factores Críticos	17
2.2 El Desarrollo de Competitividad.....	23
2.3 El Desarrollo del Servicio al Cliente.....	28
2.4 Posición Competitiva.....	32
2.5 Formulación de la Estrategia Competitiva.....	36
2.6 La Ventaja Competitiva de las Naciones.....	43

Capítulo 3	Calidad: Aspecto fundamental para lograr la Competitividad	
3.1	La Calidad y la Empresa.....	50
3.2	Enfoques de la Calidad.....	54
3.2.1.	Deming.....	54
3.2.2.	Crosby.....	56
3.2.3.	Jurán.....	58
3.3	Calidad Total.....	60
3.4	Raíces de la Mala Calidad en México.....	65
Capítulo 4	La Guerra de la Telefonía Celular:	
	Un beneficio para el cliente.....	70
Capítulo 5	Nuevos Competidores para TELMEX en Telefonía de Larga	
	Distancia	
5.1	A.T. & T.....	76
5.2	Telenorma.....	77
5.3	MCI.....	79
Capítulo 6	Estructura y Organización de TELMEX	
6.1	Antecedes Históricos.....	81
6.2	Estructura Actual de TELMEX.....	83
6.3	Departamentos, Secciones y Otras Areas de TELMEX que intervienen en la Función Comercial.....	89
6.4	Recursos Humanos.....	96

D. S. 400 / 1997

Capítulo 7 Servicios que Brinda TELMEX

7.1 Servicios Provisionales.....	98
7.2 Líneas Privadas.....	99
7.3 Larga Distancia.....	100
7.4 Teléfonos Públicos y Ladatel.....	106
7.5 Nuevos Servicios.....	107
7.6 Red Digital Integrada 64.....	108

Capítulo 8 El Nuevo Enfoque de la Calidad del Servicio en TELMEX

8.1 El Nuevo Paradigma de la Calidad en el Servicio	111
8.2 Los conceptos de Servicio y Calidad	112
8.3 El concepto estratégico de Calidad en el Servicio de TELMEX.....	114
8.4 La Atención al Cliente: El Momento de Verdad en TELMEX.....	117
8.5 Un Engranaje Universal: El Servicio.....	118
8.6 El Triángulo del Servicio en TELMEX.....	120
8.7 Ciclos del Servicio.....	122

Capítulo 9 El Cliente: Centro de Atención de TELMEX

9.1 Identificación y Ubicación del cliente.....	128
9.2 Libreta de Calificaciones del Cliente.....	133
9.3 El Programa de Atención al Cliente.....	133

Capítulo 10 Metodología..... 137

Capítulo 11 Presentación de Resultados..... 143

CONCLUSIONES:

Generales..... 184

Específicas..... 191

RECOMENDACIONES..... 199

ANEXOS

CEDULA DE ENTREVISTA

CITAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En tiempos de proteccionismo comercial, las empresas pueden permitirse el lujo de actuar al día, sin programar sus actividades a mediano y largo plazos. Sin embargo, en tiempos de apertura comercial, no hay misericordia y México ha entrado a una guerra de competitividad, en este nuevo panorama comercial que trae consigo el Tratado de Libre Comercio.

Mucho se ha hablado de que para competir con éxito es necesario modernizarse, obtener calidad, y poseer tecnología de vanguardia.

La orientación que sigue el mundo hacia la globalización económica, y que exige la participación de empresas sólidas, progresistas y competitivas, tanto en los mercados locales como en los internacionales, las coloca en una disyuntiva: emprender riesgos o desaparecer.

En este momento, vencer los obstáculos que tienen las empresas mexicanas para eficientar sus sistemas productivos, comerciales y organizacionales, constituyen su única esperanza de vida.

La necesidad de mejorar debe realizarse a través de innumerables esfuerzos, la necesidad de adquirir tecnología y equipos cada vez más modernos, reinvertir continuamente las utilidades, respaldarse con agresivas estrategias de mercadotecnia, obtener información de mercados confiable, capacitar permanentemente el personal, y lograr que los mandos directivos esten siempre actualizados, entre otros aspectos. Cumplir con estos puntos garantiza poder

concurrir en el mundo: por ello sólo las empresas que se esfuerzen y decidan arriesgar lograrán sobrevivir.

Ante este panorama **Teléfonos de México** ha iniciado un proceso de reestructuración, tanto en el aspecto humano como en el tecnológico.

EL objetivo de esta empresa es proporcionar más y mejores servicios para lograr la competitividad que la apertura comercial exige.

En el presente trabajo de investigación se analizaron algunos aspectos, en especial el relacionado con la calidad del servicio y la atención al cliente. Para TELMEX como para cualquier otra empresa de servicios, es importante proporcionar calidad y atención si desea sobrevivir.

Debido a lo anterior se puede afirmar que el objetivo principal del desarrollo del presente trabajo es determinar en qué medida, el ofrecer un servicio de buena calidad a los clientes le permitirá ser competitivo.

En los capítulos que conforman este trabajo, se pretende reflejar ciertos procedimientos que nos permitirán alcanzar el objetivo deseado.

En el capítulo 1. Se hace mención del ambiente macroeconómico y estructural de México en los últimos 12 años, mencionando los cambios que en materia de política económica se han tenido.

El capítulo 2. Se refiere a la competitividad de las empresas se hace un análisis de lo que este concepto significa, de lo que son las estrategias competitivas y se aborda el tema de la ventaja competitiva de las naciones.

En el capítulo 3. Se aborda el tema de la calidad. Se definen los conceptos de calidad y calidad total, se hace un análisis sobre enfoques de la calidad y se

menciona las causas que en México han dado origen a la mala calidad.

El tema de la telefonía celular y de larga distancia es analizado en los capítulos 4 y 5 respectivamente. Aquí se mencionan algunos aspectos por los cuales este tipo de telefonía es una nueva opción para el cliente y los beneficios que trae el hacer uso de este tipo de servicio. Otro aspecto analizado es el de la larga distancia se hace un análisis a groso modo de este aspecto. se da importancia a los proyectos que realizarán compañías extranjeras aliadas a algunos grupos financieros mexicanos a partir de 1996.

En el capítulo 6. Se explica de manera general cómo está estructurada actualmente la empresa TELMEX.

En el capítulo 8. Se aborda el nuevo enfoque de la calidad del servicio que presta TELMEX, el concepto estratégico de calidad, la conformación del triángulo del servicio y el ciclo de éste.

En el capítulo 9. Se habla del cliente, de su ubicación e identificación por parte de TELMEX, y de algunos programas llevados a cabo por esta empresa: libreta de calificaciones, programa de atención al cliente, así como del programa de capacitación para los clientes internos de la organización.

En el capítulo 10. Se establece la metodología seguida para llevar a cabo la investigación de campo.

El capítulo 11. Está dedicado a la presentación de los resultados arrojados por la investigación de campo.

La investigación termina con las conclusiones y recomendaciones y un anexo en el que se encuentra el formato de la cédula de entrevista que se utilizó para recabar la información que se requería para comprobar las hipótesis planteadas en la investigación de campo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Podemos indicar que la competencia no es un fenómeno que esté por venir: ya es palpable, pues se vive una auténtica guerra comercial que ganarán las empresas que ofrezcan calidad de servicios y buen precio.

La empresa que no lo entienda así, estará condenada a desaparecer o en el mejor de los casos a minimizarse, diluirse o desvanecer su vitalidad y, con ello, a cancelar parcial o totalmente las fuentes de trabajo y bienestar que genera.

Telefónos de México no es ajeno a este panorama y se está transformando aceleradamente para asumir esta realidad.

Bien es cierto, que ha realizado esfuerzos humanos, tecnológicos y financieros que le han permitido superar problemas estructurales y lograr un crecimiento sin precedentes, pero todavía está lejos de las metas a que le obliga la realidad de la competencia.

El nuevo contexto competitivo demanda la más alta calidad en los servicios que ofrece TELMEX para lograr una ventaja competitiva, por lo que los servicios que ofrece deberán adaptarse a las necesidades y requerimientos de los usuarios.

De ahí, que la calidad y la competitividad de Teléfonos de México sea fundamental para afrontar la competencia a nivel internacional.

Con base a lo anterior, establecemos el problema de interés para nuestro trabajo de Tesis y que queda planteado de la siguiente manera:

¿ En qué medida el brindar un servicio de calidad al cliente permitirá a Teléfonos de México ser competitivo ante la Apertura Comercial ?

OBJETIVO GENERAL

" Analizar en qué medida el brindar un servicio de calidad al cliente permitirá a Teléfonos de México ser competitivo ante la apertura comercial."

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer la transformación que está teniendo Teléfonos de México ante la apertura comercial, en los aspectos humano y tecnológico.
2. Determinar por qué para Teléfonos de México, la calidad es un arma ante la competencia.
3. Investigar cuáles son los estándares establecidos por TELMEX para ofrecer un servicio de calidad al cliente y en qué medida su cumplimiento le permitirán ser competitivo ante la apertura comercial.
4. Analizar el contenido de los programas establecidos por TELMEX para lograr la calidad de los servicios que ofrece.
5. Determinar el grado de calidad de los servicios que presta TELMEX.

6. Determinar el grado de satisfacción del cliente respecto a los servicios administrativos (quejas, aclaraciones y pago del servicio) que recibe de TELMEX.
7. Determinar cuáles son los competidores de Teléfonos de México, sus características y penetración en el mercado.
8. Determinar el grado de preferencia del cliente por los competidores de TELMEX en telefonía celular y servicio de larga distancia ante la apertura comercial.

HIPOTESIS

HA = HIPOTESIS ALTERNA

HN = HIPOTESIS NULA

HIPOTESIS No.1

HA Los servicios de telefonía básica que ofrece TELMEX son de buena calidad.

HN Los servicios de telefonía básica que ofrece TELMEX no son de buena calidad.

HIPOTESIS No. 2

HA Ante la apertura comercial TELMEX mejora los servicios de atención al cliente.

HN Ante la apertura comercial TELMEX no mejora los servicios de atención al cliente.

HIPOTESIS No. 3

HA Los clientes están satisfechos con el servicio administrativo que reciben de TELMEX.

HN Los clientes no están satisfechos con el servicio administrativo que reciben de TELMEX.

HIPOTESIS No. 4

- HA** Ante la apertura comercial TELMEX está ofreciendo un servicio de calidad, eficacia y eficiencia.
- HN** Ante la apertura comercial TELMEX no está ofreciendo un servicio de calidad, eficiencia y eficacia.

HIPOTESIS No. 5

- HA** Como respuesta a la mala calidad de los servicios que brinda Teléfonos de México, los usuarios prefieren solicitar el servicio de telefonía celular a otras empresas telefónicas.
- HN** Como respuesta a la buena calidad de los servicios que brinda Teléfonos de México, los usuarios prefieren no solicitar el servicio de telefonía celular a otras empresas telefónicas.

HIPOTESIS No. 6

- HA** Los usuarios tienen conocimiento que con la apertura comercial llegarán a nuestro país empresas telefónicas que ofrecerán servicios de mayor calidad que TELMEX, por lo que preferirán a las nuevas empresas.
- HN** Los usuarios no tienen conocimiento que con la apertura comercial llegarán a nuestro país empresas telefónicas que ofrecerán servicios de mayor calidad que TELMEX, por lo que seguirán con esta empresa.

C A P I T U L O 1
AMBIENTE MACROECONOMICO Y ESTRUCTURAL
DE MEXICO

1. AMBIENTE MACROECONOMICO Y ESTRUCTURAL DE MEXICO

Durante el periodo 1978-1982 se pueden distinguir dos tipos de causas de desequilibrio externo: macroeconómicas y estructurales.

Dentro de las primeras, se tiene el crecimiento acelerado de la demanda agregada y la sobrevaluación del tipo de cambio mientras que entre las segundas causas se encuentran las inadecuadas estrategias y políticas de industrialización y comercio exterior que condujeron a una ineficiente apertura externa, así como, la carga creciente de la deuda externa, dolarización del sistema y la crisis internacional.

De la conjunción de los factores anteriores resultó una crisis insospechada a partir de 1981. Además, en este año los ingresos brutos de exportación petroleros no ofrecen expectativas para financiar las importaciones y el crecimiento, lo cual obliga a recurrir al endeudamiento externo que propicia la formación de expectativas de una maxidevaluación y de fuga de capitales acelerada. Las divisas fueron objetos de esta fuga y por otra parte, los ingresos debido a la deuda ya no sólo financiaban los gastos de capital sino también el desahorro corriente.

Como puede observarse, "la crisis tiene como origen el agotamiento de un modelo de acumulación" (1) por lo que la estrategia de estabilización que

comienza a aplicarse a partir de 1982 "no sólo se ha remitido al ajuste de determinadas variables macroeconómicas sino que esencialmente ha buscado proporcionar las condiciones necesarias, con base a una restructuración importante de la economía, para crear un modelo nuevo que presupone una menor injerencia del estado en la economía y un sector privado más dinámico" (2).

Para efectos de nuestro trabajo consideramos necesario mencionar las políticas adoptadas a partir de 1982. Para ésto, consideraremos dos etapas en la estrategia de estabilización en nuestro país.

1.1 PRIMERA ETAPA (1882-1987)

En esta etapa predominan las políticas que suponen a la inflación como un problema de demanda por lo que son adoptados mecanismos convencionales de estabilización, ajuste fiscal, monetario-crediticio y salarial para manejar la demanda agregada y reducir la inflación. Se emplea un tipo de cambio flexible y un escaso control de precios, para obtener en promedio un estancamiento del producto. Al mismo tiempo, se ponen en marcha una serie de reformas estructurales orientadas a reformar el Estado y la política comercial, esta última con la finalidad de iniciar un proceso de apertura hacia el exterior.

El origen de la devaluación de 1982 se puede concretar en el sector productivo. La monoexportación y la desustitución de importaciones fueron determinantes en el origen de este problema. Con la devaluación de febrero de

1982, se acentuó la inestabilidad del sistema financiero que no se enfrentó debidamente en el programa de ajuste de ese mismo mes. Tiempo después, debido a que las medidas adoptadas para controlar a este sector fracasaron, el 10. de septiembre de ese mismo año José López Portillo informó del decreto que nacionalizaba la banca privada además de que se establecía el control generalizado de cambios.

"Lo anterior no se daba como una decisión únicamente política, sino como una respuesta de una situación difícil ante la cual ... el Gobierno debía tomar el control del Sistema" (3).

Dado el origen macroeconómico y estructural del desequilibrio externo de México, era necesario una política simultánea de ajuste macroeconómico y cambio estructural a través de un enfoque que modificara las expectativas y que permitiera al Estado recobrar su legitimidad y capacidad de rectoría, tendiendo a que el crecimiento económico se lograra mediante el manejo de políticas de precios relativos y tipos de cambios, así como de la administración de la demanda.

Después de tomar posesión, el Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (diciembre, 1982) pone en marcha el PIERE (Programa Inmediato de Reordenación Económica) cuyos propósitos se orientaban a combatir la inflación, la inestabilidad cambiaria y escasez de divisas, protección del empleo, el abasto y la planta productiva y recuperar las bases para un desarrollo justo y eficiente.

"Para el cumplimiento de tales objetivos fueron adoptadas políticas estrictamente recesivas en los renglones fiscal, monetario-crediticio y cambiario,

asi como programas de apoyo selectivo a la inversión, de reducción y eliminación desubsidios cambiarios yen diversos bienes y servicios producidos por el sector público" (4).

Para 1984 la crisis llegaba a su fin. Sin embargo, se mostraban graves fracasos por lo que el gobierno daba marcha atrás en decisiones estructurales, esto es: se reprivatizaba la economía, se liberaba el control de cambios, se daban las pautas para una banca dual, se modificaban los objetivos del servicio público de Banca y Crédito y se confirmaba la duda sobre el control de la inflación, entre otras cosas.

"La puesta en marcha de modificaciones estructurales traeria, por un lado, el seguimiento coherente del plan industrial, pero por el otro acarrearía serias contradicciones, puesto que las medidas económicas a largo plazo tendria que enfrentarse con intereses creados que plantearian una interrogante política que habria que responder. El marco político se completa con el debilitamiento sufrido por las clases populares que se manifiesta en desempleo, en caída salarial real y en repercusiones similares" (5).

La estrategia de cambio estructural resumida en el Programa Nacional de Desarrollo 1982-1988, se integró al Programa de Desarrollo 1984-1988 que precisa en términos fiscales y financieros dichas estrategias.

Puede indicarse que el Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988 es un producto de la política organizativa e institucional del gobierno federal, que presta atención al fomento de la participación social.

En 1984, se presenta también el Programa de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, que busca cambios estructurales en la

organización y localización industrial, patrones tecnológicos, industrialización y especialización en el comercio exterior.

Cabe destacar que este programa señala el apoyo del Estado a sus empresas que realizaban actividades de investigación y desarrollo, así como el impulso de la tecnología propia.

Si bien es cierto que 1985 resultó un paliativo en la actividad económica ya "en 1986, México se encontraba en una de las peores crisis económicas de los últimos cincuenta años...llena de obstáculos para el desarrollo y sin posibles soluciones reales para el futuro del país. Así pues, la mayoría de la población mexicana será más pobre que al inicio de los años ochenta" (6).

En este año, las condiciones del país se agravaron debido a la baja del precio del petróleo, lo que ocasionó que la economía decreciera en términos del PIB (1.8%) y que el PIB per Capita se redujera (5.3%). De una inflación analizada con que inició el año del 65.9% se terminó en 105.7% y sin crecer.

En 1987 se hizo el anuncio de la emisión de bonos "0" avalados por el Gobierno de los Estados Unidos de América con vencimiento a 20 años adquiridos con descuentos para cubrir la deuda. El objetivo era recomprar la deuda para reducir el monto de ésta, así como su servicio. Esta operación fue antecedente de la negociación de la deuda mexicana que se daría en el siguiente período gubernamental.

En este mismo año, se implanta el Pacto de Solidaridad Económica el cual tuvo éxito parcial en función de la subvaluación que tenía el peso y que se desgastó durante 1988.

La estrategia de estabilización de esta etapa logra ajustar las finanzas

públicas y las del sector externo con "bases demasiado endeblés y desfavorables, especialmente por la caída de los precios internacionales de los hidrocarburos y los compromisos de pago del servicio de la deuda externa. Tales metas, sin embargo, se obtienen a costa de los precios, el producto, el empleo y los salarios" (7).

1.2 SEGUNDA ETAPA (1987-hasta la fecha)

Durante esta etapa se incorporan políticas de tipo heterodoxo (pactos) que se remiten a fijar, concertadamente con los principales grupos económicos del país, precios, salarios y tipos de cambio.

Estas políticas hacen que la estrategia se concentre en el propósito no obtenido en la etapa anterior: abatir la inflación.

"Según las tendencias mostradas por los precios, la estrategia, en esta segunda etapa muestra tres fases significativas" (8).

PRIMERA FASE (Dic. 87-Feb. 88)

Se da una aplicación generalizada de precios relativos públicos y privados que resulta fundamental pues no son motivo de presiones sobre el nivel general de precios.

SEGUNDA FASE (Mar. 88-Oct. 88)

Debido a la política de fijación de precios se registra un abatimiento rápido de la inflación. Se deja sentir el efecto recesivo de la estrategia sobre la economía.

TERCERA FASE (Dic. 88 a la actualidad)

Se observa el control y la reducción gradual de la inflación, se flexibiliza la estrategia por la vía de la modificación del tipo de cambio, revisión de precios públicos y privados. Se inicia una recuperación de la actividad económica y se desacelera a partir del último trimestre de 1991, manteniéndose así hasta la actualidad.

Además de lo alcanzado en materia de precios se mantiene el superavit pero a cambio de esto surge el déficit comercial creciente, influido por la reactivación de la economía y la liberalización comercial. Las importaciones son alentadas por la paulatina apreciación del peso ante el dólar que llega al nivel de la sobrevaluación.

En la balanza comercial incide la reducción de los precios internacionales del petróleo, así como la baja en el ritmo de crecimiento de las exportaciones.

La renegociación de la deuda externa incide favorablemente sobre el proceso de estabilización en tal forma, que marca la pauta para que ésta se flexibilice. Se constituye como detonador de la reactivación económica e incide en las medidas desregularizadoras de los mercados financieros.

Sin embargo, los beneficios que se derivan de ella con respecto al pago del servicio de la deuda externa no alcanzan a compensar la tendencia de la balanza comercial, razón de que la estrategia de estabilización pase a depender de la entrada neta de capitales externos y de la volatilidad de una parte de ellos que se colocan.

Respecto al programa de políticas orientadas a producir el cambio estructural se tienen las reformas fiscales, liberalización comercial, financiera ,

privatización bancaria y reestructuración paraestatal.

En lo referente a la privatización de las empresas, puede indicarse que es el "caso más drástico de modernización y que implica un cambio total respecto a la política seguida por los gobiernos anteriores al De la Madrid y que se fortalece ahora con Salinas de Gortari"(9).

En lo referente a los programas de privatización, estos tuvieron como causas:

1. Los programas de estabilización promovidos por el FMI y las condiciones impuestas por el Banco Mundial.
2. La entrega de empresas saneadas al sector privado.
3. Las presiones de grupos interesados en algunas áreas lucrativas manejadas por el gobierno.
4. El crecimiento de la mediana y pequeña industria (que significaba el freno a las actividades productivas del gobierno).
5. Los problemas de carácter coyuntural que conducen a la privatización de empresas controladas por el Estado con el objeto de racionalizar al sector público.

Cabe mencionar que además del ajuste económico dado en las dos etapas, que se han señalado, se pretendía "sentar las bases de un nuevo modelo de desarrollo... Esta tarea la inició el gobierno De la Madrid y la continuó vigorosamente Carlos Salinas de Gortari "(10).

De ahí que la privatización de las paraestatales además de que en lo inmediato permitirían obtener ingresos adicionales, eliminaban significativamente una parte de la ingerencia estatal.

Así en septiembre de 1988 el Gobierno de la República anuncia su intención de vender su participación en el capital de Teléfonos de México para privatizarla y facilitar el proceso de modernización de las telecomunicaciones.

Se emprende un proceso de reestructuración de la empresa, ajuste de tarifas, modificación del Título de Concesión, establecimiento de metas de crecimiento y de calidad del servicio y un nuevo esquema accionario a fin de permitir la venta de capital de la empresa que obraba en poder del Gobierno Mexicano.

En junio de 1990 son aprobados los cambios requeridos en la estructura del capital de la empresa, a fin de permitir la participación de inversionistas nacionales y extranjeros, sin modificar los derechos de los accionistas existentes.

De esta forma, el capital de TELMEX se dividió en acciones "AA" (20.4% del total, con derecho a voto y sin restricciones en su tenencia) y acciones "L" (60% que podían ser adquiridas por extranjeros y con derecho limitado).

Como primer paso a la venta de estas acciones, el Gobierno Federal vendió a los trabajadores afiliados al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana 186 millones de acciones serie "A" y 280 millones de acciones serie "L" que representaron el 4.4 % del capital de la empresa.

Posteriormente, en agosto de 1990 se dió a conocer la convocatoria y las bases para la oferta de venta del 20.4% de acciones "AA", además de una opción por el 5.1% de acciones "L". En subasta pública, se podrían recibir ofertas de

consorcios que podían tener hasta el 49% de participación extranjera.

Así, el 15 de noviembre tres grupos encabezados por empresarios mexicanos presentaron ofertas y el 9 de diciembre, el Gobierno Federal anuncia como grupo ganador al consorcio formado por el Grupo Carso, Southwester Bell International Holdings y France Cables et Radio, el cual ofreció un mil 757 millones de dólares por el paquete controlador, más la opción de compra de acciones "L".

Posteriormente, el Gobierno realizó la colocación de acciones "L" en los mercados de capital, a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Realizó un intenso trabajo de colocación para dar a conocer a todo el mundo el potencial de la empresa. Se realizaron presentaciones en 25 ciudades de México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Dinamarca, Francia, Suecia, Holanda, Reino Unido, Suiza y Japón.

La promoción conocida en el ámbito bursátil como "Road Show", llegó a su fin en mayo de 1991, con la oferta pública de acciones "L". Al año siguiente, se realizó la segunda oferta pública. En ambas operaciones el Gobierno obtuvo seis mil 500 millones de dólares.

A la fecha, el Gobierno Federal ha dado por terminado el programa de privatización de TELMEX (11 de mayo de 1994), al concluir la colocación de la última porción de acciones de la empresa que aún conservaba con lo que Teléfonos de México se convirtió en una empresa de capital totalmente privado.

C A P I T U L O 2
COMPETTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

2. COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

2.1 LA COMPETITIVIDAD Y SUS FACTORES CRITICOS

Competitividad es mucho más que un término de moda. Es la nueva forma de vida, de hacer negocios, de sobrevivir y de crecer.

Las empresas mexicanas, acostumbradas a una economía cerrada y protegida, estaban lejos de ser competitivas, hasta que llegó la década de los 80 y con ello, la crisis. Desde entonces muchas han desaparecido. El esfuerzo de otras para salir adelante las ha llevado a la competitividad, requisito indispensable para la globalización, que requiere visión de largo plazo, un cambio político-cultural profundo y cuantiosas inversiones.

Existen factores que son necesarios para ser competitivos:

Uno, esencial, es tener una cultura nacional de competitividad, tomando en cuenta, desde la legislación hasta los valores de la población que muchas veces se traducen en obstáculos.

Otro elemento es tener en cuenta que lograr una empresa productiva y competitiva requiere de años de trabajo. Implica varios supuestos sin los cuales la tarea es imposible:

El primero es que la competitividad tiene que verse como parte de la planeación estratégica, lo que permite operar con reglas claras, permanentes y conocidas por todos.

El segundo es que debe sostenerse con esfuerzos permanentes sin esperar resultados espectaculares a corto plazo. Las consecuencias de ello son que la empresa pueda operar de manera correcta en el mercado, que esté enfocada a lograr economías de escala y de especialización y que tenga capacidad de adaptación y cambio en materia tecnológica.

El tercero, y no por ello el menos importante, tiene que ver con la calidad humana: supone alta calificación, profesionalismo en su labor y una actitud de desarrollo y capacitación permanentes de quienes trabajan en la empresa. Además supone ver al mercado como alguien cambiante, cuyas necesidades hay que conocer y satisfacer con el mejor resultado y precio, porque después de todo, el cliente, sea nacional o internacional siempre tiene la razón.

A mayor conocimiento del significado de la competitividad, mayor será la facultad para ubicar con realidad la posición de la empresa y el por qué. Sólo de esta manera se pueden establecer con acierto rumbos de desarrollo y conocer sus implicaciones en proyectos realizables y rentables. Tener siempre presente que la empresa es un negocio para beneficiar simultáneamente a clientes y accionistas.

La competitividad en un principio es la capacidad de la empresa para hacer un cliente con respecto a sus competidores. Que fundamentan su éxito en una relación comercial continua y duradera, más que en la oportunidad de una venta casual. Esta relación se caracteriza por el intercambio de bienes y servicios por poder económico.

Un hecho que se desprende de lo anterior es que el concepto de competitividad solamente es válido dentro de un mercado de economía abierta. Cuando hay competidores que representan libremente otras alternativas para el

cliente. Donde el reto implícito de toda gestión de dirección de empresa es el de buscar ser mejor que la competencia. Proporcionar al cliente un beneficio o contribución que los demás no pueden dar, al menos por el momento.

FACTORES CRITICOS DE LA COMPETITIVIDAD

a) Calidad del Producto

Son las características que debe poseer todo producto para que sea confiable y durable. Esto significa que sirva para lo que fue hecho, que falle lo mínimo posible y si falla que sea de fácil reparación. La calidad está conformada por el diseño conceptual de funcionamiento, los atributos dimensionales y geométricos, la composición adecuada de materiales, la provisión de accesorios complementarios y la mínima variabilidad posible en su elaboración.

La definición del producto se hace de acuerdo con la condición que éste guarda en el mercado: Si éste es para el uso exclusivo de un consumidor, se hace de común acuerdo con el cliente (traje hecho a la medida) según sus necesidades en un marco de mutuo beneficio. Ejemplos de estos productos son: fabricación de maquinaria, instalaciones industriales, equipos eléctricos, cristales y recipientes de vidrio entre otros.

Si es un producto con características potenciales para el uso general. Este se define con técnicas de mercadotecnia y estadística de acuerdo con un segmento representativo de mercado para satisfacer necesidades y preferencias generales. Es necesario destacar características diferenciales superiores a las de la competencia. Ejemplos de estos productos son: Los cosméticos, automóviles,

ropa en general, artículos electrónicos y alimentos.

La definición de las características de un producto se fundamentan en el manejo de dos conceptos: características verdaderas y características sustitutas.

Las primeras son las que conoce o maneja el cliente y que no necesariamente son unidades de medición técnica, aunque se refieran a aspectos técnicos. Son características que generalmente representan un comportamiento, como la procesabilidad de hilos textiles o de papel, la estabilidad de un automóvil, el nivel de ruido de un aparato, el poder de limpieza de un jabón, y otras. A este grupo pertenecen principalmente los productos para el consumo general.

La habilidad de la organización del proveedor es la de dar adecuada interpretación a las características verdaderas y dar un equivalente en los términos que maneja la gente de ingeniería y producción. A esta traducción de especificaciones se les conoce por características sustitutas y normalmente son definidas en valores de unidades de medición del sistema inglés o cesagesimal, por ejemplo la concentración en gr/lit, dureza en grados, resistencia en k/cm², etc.

b) Precio / Costo

Es el valor del precio de venta de un producto, no el de una guerra de precios bajos, sino como resultado de su productividad. Se entiende por productividad la habilidad de obtener los resultados planeados haciendo la adecuada asignación de recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos.

La mejor interpretación de productividad es la usar lo mínimo necesario para cumplir un objetivo, ya que todo esfuerzo o cantidad por arriba de este nivel es un desperdicio y por lo tanto tiene un sobrecosto, que se carga a las utilidades o al cliente a través del precio.

Los desperdicios más comunes en toda actividad empresarial ya sea de manufactura o de servicio principalmente son: el tiempo extra del personal, energía de los equipos, materiales o materias primas, capacidad de equipos.

c) Servicio

Son los aspectos de apoyo, soporte o resultado que la empresa da al cliente, antes, durante y después de la venta. En suma son las habilidades para facilitar la comercialización o negociación del producto y optimizar su uso.

Cada relación entre cliente-proveedor es particular y como tal debe de ser definido el servicio para cada producto.

El servicio al cliente se define por las siguientes tres etapas:

- 1) Estrategia o atributo de servicio
- 2) Medios para proporcionar el servicio
- 3) Entrenamiento para dar el servicio

1) La estrategia o atributo del servicio

Es la forma de apoyo al cliente en actividades específicas como:

disponibilidad de refacciones, asesoría técnica para la definición del producto, orientación en el uso, financiamiento, oportunidad de entrega, instalación, garantías, entrenamiento, información, desarrollos conjuntos, publicidad, expedición de pedidos, pagos, embarque, entre otros.

2) Los medios para proporcionar el servicio

Son las instalaciones, políticas, logística y recursos humanos que hacen posible que el servicio suceda. Como sistemas computacionales, red telefónica, personal disponible, alternativas de solución, procedimientos formales e informales para agilizar los trámites, equipo diverso o áreas especializadas.

3) Entrenamiento de personal

Es la preparación motivacional y de conocimientos para usar adecuadamente los medios que den pronta respuesta y solución a los problemas de los clientes en la adquisición y/o uso de nuestros productos.

Esto implica un profundo conocimiento del producto y de las habilidades de la organización. La frase de que el cliente siempre tiene la razón, no lo es más que en un sentido publicitario. En ocasiones es necesario orientar al cliente para encauzar sus planteamientos a niveles realistas y en consecuencia solucionar sus problemas.

Es mejor decir que el cliente siempre merece atención, para saber en qué y cómo se le debe dar un servicio, que cumpla o exceda sus expectativas.

Un aspecto importante en la actitud del personal es la honestidad para que no despierte falsas expectativas en el cliente, de ofrecer algo que está fuera del alcance de la organización o que de antemano no se tiene la intención de cumplir.

Es importante evaluar con regularidad los atributos de competitividad o su posición relativa en el mercado, para determinar el grado de acierto del enfoque y efectividad de las actividades, que la organización está realizando hacia la competitividad.

2.2 EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los requisitos básicos para el desarrollo de la competitividad es el de tener la percepción del mundo exterior y no sólo ver al interior de la empresa, ya que se corre el riesgo de apartarse de la realidad. Implica el esfuerzo consistente para conocer qué significa, tener el conocimiento del medio que la caracteriza y el conocimiento de las capacidades en juego. Conjugarlas con habilidad en un plan efectivo y específico enfocado a hacer un cliente, siendo mejor que los competidores. Es claro que las empresas enfrentan un universo de competencia más difícil cada día, en el que no es suficiente hacer bien lo que debe de realizarse, sino que además hay que tener la capacidad de responder con prontitud.

Definitivamente las empresas quieren y están dispuestas a enfrentar el reto de la competitividad. Sin embargo, en realidad no saben cómo hacerlo, qué hacer, en dónde. En este afán es importante que no se hagan esfuerzos estériles, tal enfocados que redunden en los malos resultados, y que lleven a la empresa a la frustración, al abandono y a condiciones críticas de sobrevivencia.(11)

Debido a que el universo competitivo actual es cada día más complicado, dentro de estos cambios están implícitos los avances tecnológicos en electrónica aplicados a la comunicación. Este factor ha llegado a influir, de tal manera que influye notablemente los resultados de competitividad.

La información electrónica se manifiesta en dos aspectos importantes: primero, la facilidad de registro, acumulación y procesamiento de datos. Con una rápida y flexible permite hacer evaluaciones, simulaciones y verificación de la información. Y segundo, la facilidad de comunicación, transferencia de datos en un enlace instantáneo de dos puntos, que prácticamente transmiten la información a tiempo real.

Como se observa en los dos casos, el común denominador es la oportunidad de tener información, que bien manejada y aprovechada, contribuye a cambiar el rumbo de la competitividad. Esto representa analizar, diseñar y mantener los sistemas de información de la empresa con objetividad y flexibilidad. Manejar un exceso de datos y tener muchas computadoras o equipos conectados, no es sinónimo de excelencia.

Dentro del contexto de una economía abierta de mercado, para la empresa, un cliente significa quitárselo a otra o impedir que otra lo tenga. Esta situación se ha convertido en una verdadera lucha de capacidades y talento entre

batalla que es el mercado, donde el objetivo a
 uí que muchos autores y analistas sobre la
 ntran analogías entre las estrategias de guerra y
 ocios para enfrentar a la competencia. Al igual
 imiento del campo de batalla es una condición
 ataques. En el mercado, conocer el entorno
 ara evaluar las amenazas y oportunidades de la

a es el medio de la organización para definir la
 ompetitiva. Si no hubiera competidores no sería
 negocios. Sólo se dedicarían a producir y a crecer
). La estrategia define qué negocios valen la pena
 iones. En la planeación operativa se determina
 ctividad en ese negocio.

estrategia como las características básicas del
 ción alcanza con su medio ambiente, en el que cada
 la mayor parte. Dicho equilibrio se da entre los
 organización con las oportunidades y riesgos del
 , en el intento de cumplir con sus propósitos.

de una estrategia es necesario tomar en cuenta:

iere ser la organización en el mediano y largo plazo.

dispuestas a enfrentar el reto
 o saben cómo hacerlo, qué
 e hagan esfuerzos estériles,
 y que lleven a la empresa a
 sobrevivencia.(11)

cada día más complicado,
 ecnológicos en electrónica
 influir, de tal manera que
 d.

s aspectos importantes:
 samiento de datos. Con
 iones, simulaciones y
 dad de comunicación.
 de dos puntos, que

minador es la prontitud
 jada y aprovechada,
 o representa analizar,
 esa con objetividad y
 mputadoras o equipos

do, para la empresa,
 otra lo tenga. Esta
 ades y talento entre

Expresa el intento del negocio sobre metas, valores y políticas. Identifica los elementos relevantes de la filosofía y autoestima de la compañía. Señala los principales aspectos de interés como clientes y mercados, productos y servicios, dominio geográfico y tecnologías fundamentales que ayuden a establecer el compromiso hacia la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad en busca del liderazgo en el mercado objetivo que tenga la empresa.

LAS OPORTUNIDADES Y RIESGOS

Son las características o condiciones del entorno, que atentan o favorecen la existencia de la organización, cada uno de los factores externos que interactúan con ella. Como son los proveedores, las leyes laborales, la demanda del mercado, las regulaciones fiscales, los competidores, la infraestructura de transporte, las tendencias económica y tecnológica entre otras.

LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION

Son los atributos de capacidad y talento para manejar el quehacer de la organización. Su madurez de infraestructura y operación representada en un sistema sociotécnico de gente, políticas, tecnología, manuales, equipos, actitudes y experiencia, orientados al cumplimiento de la misión a través de la satisfacción del cliente.

Para el análisis y desarrollo de la Competitividad debemos tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. **Clarificar el rumbo.** Definir, difundir y entender la misión de la organización, expresada en términos característicos y propios de la empresa.

2. **Establecer expectativas.** Traducir en metas y objetivos concretos de corto, mediano y largo plazo. Es frecuente llamar a este paso planeación estratégica. Definir con claridad y precisión en unidades de producción, rendimiento, participación o rentabilidad.

3. **Actualizar el sistema de información.** Determinar qué tipo de información, dónde se obtiene, dónde se procesa y qué se analiza. Para conocer el comportamiento histórico, inferir el futuro. Evaluará el impacto de los factores de influencia y los resultados.

4. **Identificar el universo competitivo.** Determinar los factores externos relevantes de mercado, economía, política, tecnología, suministros, competidores y otros. Además de su descripción cualitativa, expresa su posición en términos cuantitativos cuando sea posible o importante.

5. **Evaluar las fuerzas y debilidades.** Referidas preferentemente hacia aquellos factores externos relevantes que afecten el desempeño y los resultados de la organización. Para aprovechar las oportunidades, neutralizar los efectos o superar los riesgos de falla.

6. **Planeación operativa.** Identificar las áreas de oportunidad para afianzar y aprovechar las fuerzas o identificar los riesgos para corregir y construir sobre

las debilidades que asegure el desarrollo exitoso de la estrategia.

7. **Aplicación de acciones y seguimiento.** Establecer los programas de acción, planeación de recursos, medición y evaluación de resultados, planes de ajuste y contingencia de acuerdo a resultados.

2.3 EL DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE

La tendencia de crecimiento y desarrollo actual hacia los negocios de servicio más que los de manufactura y el crecimiento en una competencia más dura, no sólo ha hecho más complicado el ambiente competitivo, sino que además ha diversificado las formas de competir.

En un principio el factor de diferenciación estuvo centrado en el producto.

Quien tuviera el producto, con mejores características o accesorios, asumía el liderazgo. Condiciones que marcaron un dominio principalmente tecnológico, donde todos los esfuerzos se enfocaban al desarrollo del producto.

Con la divulgación de la tecnología y la comercialización, esta diferenciación fue más accesible para todos, desde luego sin perder su grado de influencia, pero dejó de ser el único factor de competencia. El desarrollo de la práctica comercial hizo aparecer al precio como un nuevo atributo de diferenciación. Con el tiempo se convirtió en una condición de dominio comercial, donde se ofrecían precios bajos, descuentos, ofertas, bonificaciones o

cualquier forma de expresión que significara un menor desembolso para el cliente.

En primer lugar, fue determinante la habilidad comercial para identificar los medios y momentos oportunos para lanzar las campañas o guerras de precios. En segundo lugar, fue la productividad la aportadora de los medios para los precios bajos, ya que a menor costo, es mayor la oportunidad de bajar el precio.

En tercer lugar, tenemos, el servicio al cliente emerge en los últimos años como la fuerza motriz diferenciadora de la competitividad. Con la inconveniencia, en comparación a las anteriores, de ser un término muy amplio que contiene más diversas facetas y complicaciones para lograr una definición muy acertada.

Para definir y desarrollar el servicio al cliente, deben cumplirse previamente a satisfacción el proveer un producto adecuado al uso y al mejor precio. Sin esta condición básica, es difícil convencer al cliente de darle el servicio como un atributo de valor agregado, pues tendrá la apariencia de ser en compensación por alguna marcada deficiencia. Como en las líneas aéreas cuando ofrecen comidas y bebidas a los pasajeros para atenuar los retrasos en las salidas de los vuelos, imputables a la empresa.

El servicio al cliente no es algo estándar y común para todo mercado. Aunque es un concepto general con aspectos genéricos, cada uno tiene la etiqueta de especial para cada relación cliente-proveedor-producto. En él hay que identificar la condición relevante del servicio y sus características particulares.

La satisfacción del cliente refleja el grado de competencia que tiene la organización para cumplir las necesidades y expectativas de los clientes, que se manifiesta en la habilidad de identificar los aspectos sensibles de la

competitividad y en la consistencia para mantenerlos. De aquí parte la importancia para evaluar y monitorear el nivel del servicio al cliente que la organización brinda cada día. La evaluación del Servicio al Cliente es imprescindible para planear su desarrollo. Para que ésta sea de acuerdo a la apreciación y demanda del cliente, ya que hacerlo desde la única perspectiva del proveedor, lleva al error de partir de enfoques que no serán apreciados por el cliente, alejan de ser competente y se gastan inútilmente los esfuerzos y recursos de la organización.

Para el DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE, podemos seguir el siguiente proceso:

1. Concientización sobre el valor y las necesidades de desarrollar el servicio al cliente.

- * elaborar los antecedentes sobre posición competitiva de la empresa.
- * Definir los objetivos e impactos.
- * Programar pláticas de concientización al personal sobre el proceso y conceptos del servicio al cliente

2. Identificar y revisar las estrategias de servicio.

- * Atributos de servicio generales dados a todos los clientes comparados con la competencia y clasificarlos si son obligatorios o ventaja.
- * Atributos de servicio específicos a clientes en particular.

3. Identificar y actualizar los indicadores de medición del servicio al cliente, que sirvan de referencia para medir el éxito y la eficiencia.

- * De referencia externa que señalen la satisfacción del cliente por el servicio recibido.
- * De referencia interna que señalen la eficiencia del trabajo orientado a dar el servicio al cliente.

4. Aplicar metodologías para la evaluación interna y externa del servicio al cliente.

- * Encuesta a los clientes para percibir como recibe y aprecia el servicio.
- * Análisis del flujo de trabajo de la organización en la portación del servicio y conocer la opinión del personal, se revisan las actividades desde la intención del cliente para comprar hasta la entrega del producto y/o la aportación de apoyos.

5. Identificación de las oportunidades de desarrollo.

- * Analizar los resultados de las encuestas a los clientes, análisis del flujo de trabajo y entrevistas al personal.
- * Listar por prioridad los atributos y condiciones del servicio a ser desarrolladas.

6. Planear las acciones de mejoramiento en dos programas definidos.

- * Programa de instrucción modular por equipos naturales de trabajo, para informarles los resultados de las evaluaciones y capacitación general en el servicio al cliente.

225474

* Programa de proyectos específicos sobre aspectos críticos que deben mejorarse.

7. Evaluación de resultados, revisión de avances y rediseño del proceso.

2.4 POSICION COMPETITIVA

La competitividad es una posición relativa que tiene la empresa entre sus valores internos y las condiciones del medio ambiente en que se desempeña.

Para mejorar la Posición competitiva de la empresa, es necesario conocer las condiciones y características de su propia situación. Ubicar en dónde se está y por qué, lo cual significa determinar la realidad de qué tanto se puede seguir haciendo negocio y si este resultado es casual o inducido. La Posición Competitiva de la Empresa de la Fig.1. es un modelo que representa una matriz compuesta de cuatro áreas, donde el sentido y dirección en los lados perimetrales simbolizan las características operativas, intrínsecas o de resultados y los cuadros interiores representan las áreas de posición competitiva.

POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

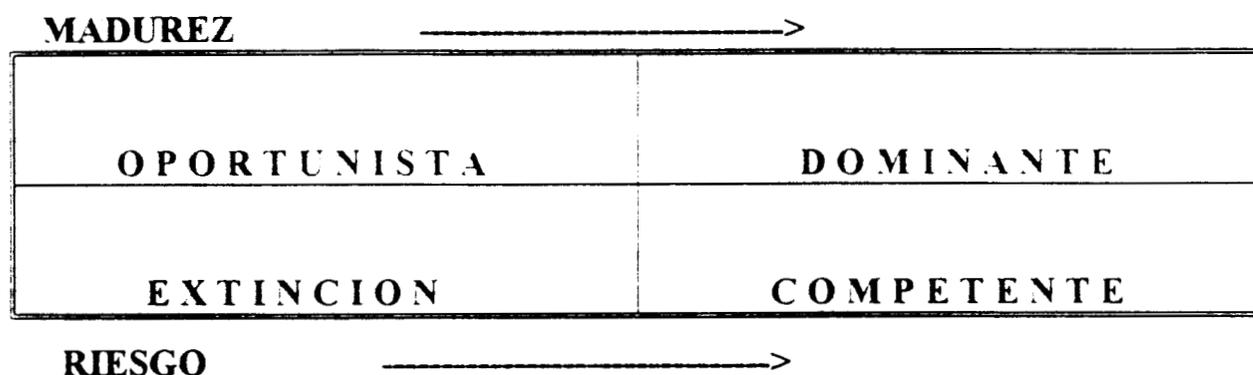


FIG.1

CARACTERISTICAS OPERATIVAS

- * **Madurez (estructura tecnológica)**
- * **Dificultad del medio**
- * **Riesgo**
- * **Utilidades**

AREAS DE POSICION

- * **Dominante**
- * **Competente**
- * **Extinción**
- * **Oportunista**

Características Operativas. El desempeño de toda empresa está relacionado con estos aspectos que representan sus capacidades y resultados. Las cuatro características operativas son: a) Madurez, b) Dificultad del medio, c) Riesgo y d) Utilidades.

a) Madurez (estructura y tecnología) Son los diferentes aspectos de cómo una empresa ha configurado sus recursos. Y la forma en que éstos se desempeñan orientados hacia el desarrollo de habilidades y excelencia para hacer un cliente.

b) Dificultad del medio es la combinación de factores externos que rodean a la

b) Dificultad del medio es la combinación de factores externos que rodean a la empresa y que afectan su comportamiento directa o indirectamente.

- Relacionados con todos los aspectos funcionales de la organización que por su influencia impactan de manera notable los resultados.

c) Riesgo. Son las condiciones que definen el grado de oportunidad de la empresa para mantenerse dentro del marco de negocios. Poco riesgo representa posibilidades de permanencia y crecimiento, de participar en otros mercados y la continuidad en el éxito de los resultados; esta condición determina que hay futuro. En contraste, el alto riesgo es la amenaza latente que lleva a la disminución de actividades, la contracción, la supresión de productos, mercados e inversiones hasta el extremo del cierre o desaparición.

d) Utilidades. Son el resultado global de las actividades medidas en dinero. Que se captan en dinero, crédito, capacidad de liquidez, adquisición de bienes y diversos recursos que aseguran la continuidad de operación e impulsan el crecimiento.

Areas de Posición. Es la ubicación que adquiere la empresa según la condición que tenga con respecto a las características operativas. Es decir, es un estilo de desempeño que corresponde a una Posición Competitiva, a la que se ha llegado como resultado de la capacidad para desarrollar y combinar esas cuatro características.

Las Areas de Posición son: a) Dominante, b) Competente, c) En extinción y

d) Oportunista. A saber:

a) Posición Dominante. Esta es una empresa en posición envidiable y óptima, de las consideradas estrella. Su nivel de competitividad es alto como producto de su madurez y bien estructurada organización, de la aplicación de avanzada tecnología, del rumbo bien definido y la alta productividad de su trabajo. En consecuencia las utilidades son altas, aseguran su bienestar y crecimiento, que se reflejan en un bajo riesgo para su integridad y permanencia.

b) Posición Competente. La empresa competente es la clásica en un mercado abierto con alto nivel en el desarrollo competitivo y la dificultad del medio, el riesgo y las utilidades son moderadas. Su permanencia está asegurada por su alta capacidad competitiva.

c) En extinción. Es la empresa que vive dentro de un medio de poca dificultad y no está preparada para afrontar la competencia. Principalmente su estructura y cultura de trabajo la han llevado a tal rezgo, que prácticamente no tiene oportunidad de sobrevivir.

d) Posición Oportunista. Es la económicamente exitosa pero con un alto riesgo, que sólo aprovecha la bondad de un medio de poca dificultad. Este medio es el típico de una economía cerrada y de mercado cautivo, el alto riesgo que afronta es el reflejado del atraso en su estructura y efectividad de funcionamiento.

La esencia de la formulación de una estrategia es enfrentar la competencia. En una industria la competencia está arraigada en su economía fundamental, por lo que existen fuerzas competitivas que van más allá de los competidores establecidos en una industria particular. Clientes, proveedores, concurrentes potenciales y productos sustitutos son todos competidores que pueden ser más o menos importantes, dependiendo de la industria.

El estado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas, las cuales están diagramadas en la figura 2. El poder colectivo de estas fuerzas determina el potencial último de utilidades de una industria. Esta va en el rango de intensas en industrias como llantas, envases metálicos y acero, donde ninguna compañía obtiene ganancias espectaculares sobre la inversión hasta suave en industrias como servicios de campo para petróleo y equipo, refrescos y artículos de tocador, donde hay espacios para rendimientos bastante altos.

Cualquiera que sea el poder colectivo, la meta de la estrategia corporativa, es encontrar una posición en la industria donde su compañía, pueda mejor defenderse por sí sola contra estas fuerzas o pueda influirlas en su favor. (12)

El conocimiento de estas fuerzas fundamentales de presión competitiva enriquece el terreno de trabajo para una agenda estratégica de acción. Ella hace más notable las fuerzas y debilidades de la compañía, anima el posicionamiento de la compañía en su industria, clarifica las áreas donde los cambios estratégicos pueden rendir el más grande pago y hace notar más los lugares donde las tendencias de la industria prometen tener la más alta significación así como

FUERZAS QUE GOBIERNAN LA COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA

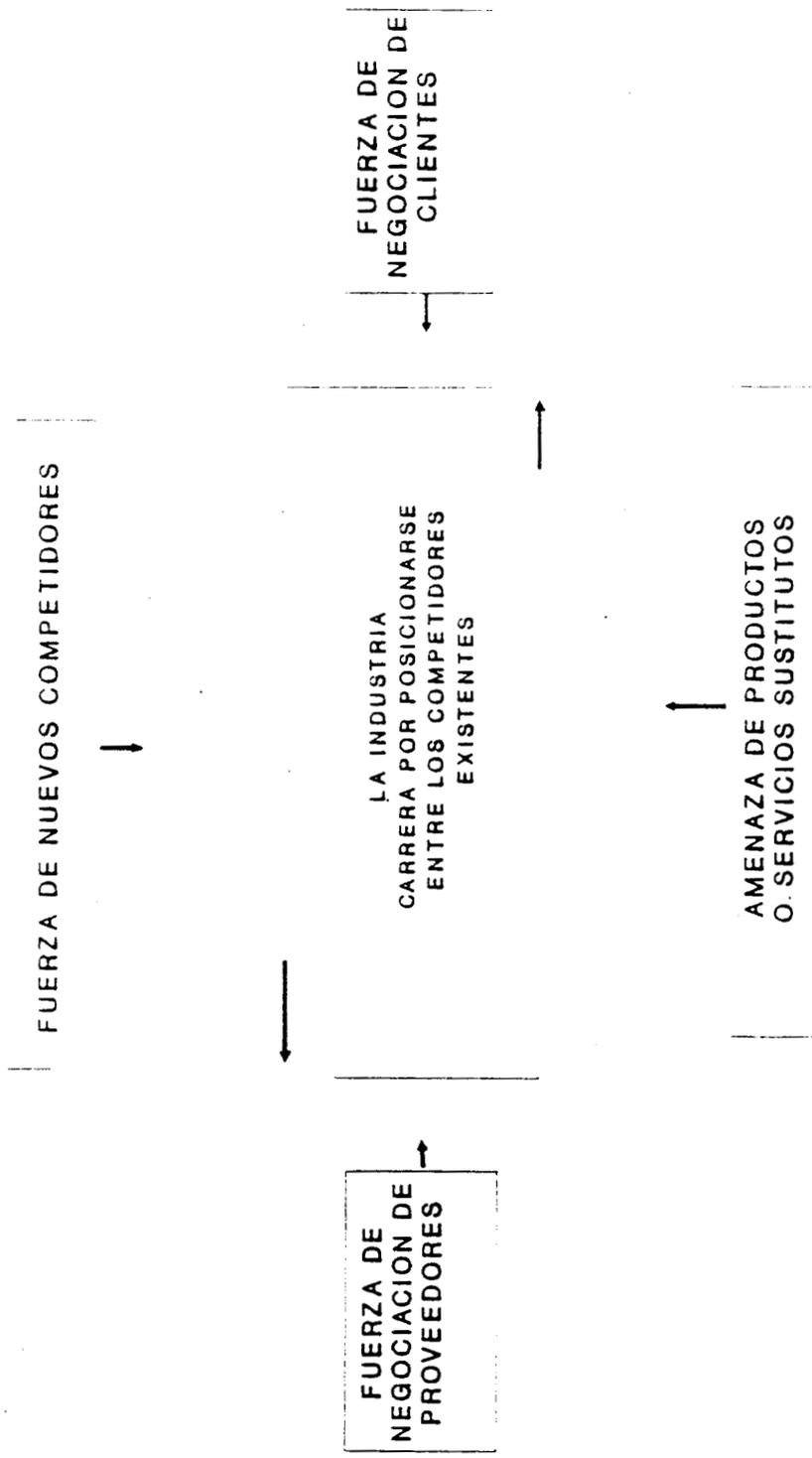


FIG.2

oportunidades y amenazas. Entender estas fuentes también resulta ser una gran ayuda al considerar áreas de diversificación.

Algunas características son críticas por el poder de cada una de las fuerzas competitivas, estas fuerzas son:

A) AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Nuevos competidores en una industria brindan nueva capacidad, el deseo de ganar participación de mercado y algunas veces recursos sustanciales. Compañías diversificadas, a través de adquisiciones dentro de la industria de otros mercados algunas veces apalancan sus recursos causando una reorganización.

La seriedad de la amenaza de nuevos competidores depende de las barreras presentes y de la reacción de competidores existentes que los nuevos pueden esperar.

Hay seis fuentes de barreras para entrar:

1. Economías de escala. Estas economías detienen entradas forzando a los aspirantes en cualquiera de las formas, entrar con una gran escala o aceptando un costo de desventaja.

Economías de escala en producción, investigación, mercadotecnia y servicio, son probablemente las barreras claves para entrar a la industria de computación de equipos mayores.

2. Diferenciación de productos. La identificación de la marca crea una barrera que fuerza a los nuevos competidores a gastar fuertemente para vencer la lealtad a la marca. Esta es quizá la más importante barrera de entrada en refrescos, medicinas sobre mostrador, cosméticos, banca de inversión y asesoría contable.

3. Requerimientos de capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con objeto de competir crea una barrera de entrada particularmente si el capital es requerido para desembolsos irrecuperables como es la inversión en publicidad y en investigación y desarrollo. El capital es necesario no solamente para facilidades físicas, también para créditos a clientes, inventarios y para absorber pérdidas de iniciación.

4. Desventajas en costos independientemente del tamaño. Las compañías fuertemente atrincheradas pueden tener ventajas en costos no disponibles en sus rivales potenciales, no importa cual sea su tamaño y economías de escala alcanzables. Estas ventajas pueden provenir de efectos de la curva de aprendizaje, la forma de experiencia, propiedad de tecnología, accesos a las mejores fuentes de materias primas, subsidios de gobierno o localizaciones favorables.

5. Accesos a canales de distribución. El nuevo competidor debe asegurar la distribución de sus productos y servicios. Un nuevo alimento, por ejm. debe desplazar a otros de los estantes del supermercado vía quebrando precios.

promociones, fuerza de ventas, intensos y otros medios. Algunas veces esta barrera es tan alta que para superarla un nuevo contendiente debe crear sus propios canales de distribución.

6. Política gubernamental. El gobierno puede limitar y aún cerrar la entrada a industrias con controles tales como requerimientos de licencias y límites sobre acceso a materias primas. El gobierno puede jugar también un papel indirecto importante fijando barreras de entrada a través de controles tales como estándares de contaminación, agua y regularizaciones de seguridad.

B) FUERZA DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES Y CLIENTES

Los proveedores pueden ejercer fuerza de negociación sobre los participantes en una industria mediante aumentos de precios o reduciendo la calidad de bienes y servicios comprados. Así mismo, los clientes pueden forzar los precios a la baja, demandar más alta calidad o servicio, y hacer jugar a los competidores uno contra otro. Todo a expensas de las utilidades de la empresa.

El poder de cada grupo de proveedores o clientes depende de un número de características de su situación de mercado y sobre la importancia relativa de sus ventas o compras a la industria coparada con su negocio completo.

C) AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Mediante la fijación de un límite sobre los precios que se pueden cargar, productos sustitutos o servicios limitan el potencial de una industria. A menos que ésta pueda elevar el nivel de calidad de sus productos o diferenciarse de alguna manera, a través de la mercadotecnia, la industria sufrirá en utilidades o posiblemente en crecimiento.

Manifiestamente entre más atractivamente sea la relación precio-desempeño ofrecida por productos sustitutos, más firme será la lucha que tiene lugar sobre el potencial de utilidades de la industria.

CARRERA POR POSICIONARSE

La rivalidad entre competidores toma la forma familiar de una carrera ecuestre por posicionarse usando tácticas como competencia de precios, introducción de productos y ataques publicitarios. La intensa rivalidad está relacionada con la presencia de un número de factores:

- * Los competidores son numerosos o iguales en tamaño y poder.
- * El crecimiento bajo de la industria precipita la lucha por la participación de mercado.
- * El producto o servicio carece de diferenciación o de cambios de costos para los clientes.

- * Los costos fijos son altos o el producto es perecedero, creando fuerte tentación por bajar precios. Muchos negocios de materiales básicos sufren de este problema cuando la demanda pierde vigor.
- * La capacidad que es anormalmente aumentada en gran porcentaje.

Tales adiciones como en el negocio de cloro y cloruro de vinil, rompen el balance de oferta- demanda de la industria y a menudo llevan a periodos de sobrecapacidad y reducciones de precio.

- * Las barreras de salida son altas.
- * Los rivales son diversos en estrategias, orígenes y personalidades. Ellos tienen diferentes ideas sobre cómo competir y continuamente corren juntos tratando de tomar la delantera.

Como una industria madura, su tasa de crecimiento cambia, resultando en declinación de utilidades en algunas veces en una sacudida.

La compañía debe vivir con muchos de estos factores y puede tener alguna latitud para mejorar algunos aspectos a través de cambios estratégicos. Por ejemplo, puede tratar de aumentar los beneficios a los clientes o incrementar la diferenciación de producto. (13)

Un enfoque sobre esfuerzo de venta en los segmentos de más rápido crecimiento de la industria o sobre áreas de mercado demás bajos costos fijos puede reducir el impacto de la rivalidad de la industria.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Una vez evaluadas las fuerzas que afectan la competencia en una industria y sus causas fundamentales, el estratega puede indentificar las fuerzas y debilidades de la empresa, como ya ha sido mencionado. Las fuerzas y debilidades cruciales desde un punto de vista estrategico son las posturas de la empresa, las causas fundamentales de cada fuerza. ¿ Dónde está la compañía situada contra los sustitutos ? y ¿ Contra las fuentes de barrera de entrada ?

Entonces, el estratega puede trazar un plan de acción que puede incluir:

1) Posicionar la empresa de tal manera que sus capacidades provean la mejor defenza contra las fuerzas competitivas; y/o

2) Influir el balance de las fuerzas a través de movimientos estratégicos y con eso mejorar la posición de la empresa; y/o

3) Anticipar cambios en los factores fundamentales de fuerzas y responder a ellos, con la esperanza de explotar el cambio mediante la selección de una estrategia apropiada para el nuevo balance competitivo antes que los oponentes reconozcan éste.

2.6 LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

La prosperidad nacional es creada, no heredada. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y ascender. (14)

Las empresas ganan ventajas contra los mejores competidores del mundo a causa de la presión y los desafíos, ellas se benefician de tener fuertes rivales domésticos, proveedores agresivos con base en el mismo país.

Estas conclusiones, producto de cuatro años de estudio realizado por Michael E. Porter, de los patrones de éxito competitivo en diez naciones líderes comerciales, contradicen la creencia convencional que guía al pensamiento de muchas empresas y gobiernos nacionales, de que los costos del trabajo, tasas de interés y economías de escala son los más potentes determinantes de la competitividad. En las empresas, las palabras del día son:

fusión, alianzas estratégicas, colaboración y globalización supranacional.

Estos enfoques, van relacionados entre empresas y gobiernos, son defectuosos. Ellos fundamentalmente conciben mal las fuentes verdaderas de la ventaja competitiva. El perseguirlos, con todo su atractivo de corto plazo, va a garantizar virtualmente que cualquier nación avanzada nunca logre una real y ostensible ventaja competitiva.

Nosotros necesitamos una nueva perspectiva, nuevas herramientas de acercamiento a la competencia para que de una manera abierta analicemos a las industrias internacionalmente exitosas. Necesitamos conocer, muy simple, qué abajo y cómo. Luego necesitamos aplicar esto. (15)

Compañías exitosas en mercados internacionales

Las compañías logran ventaja competitiva por medio de actos de innovación, ellas realizan innovación en un sentido amplio, que incluye nuevas

tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas. La innovación puede manifestarse en nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de mercadotecnia o un nuevo camino de conducir la capacitación y entrenamiento.

La información juega un gran papel en el proceso de innovación y mejora, especialmente cuando no es disponible a los competidores o a aquella que ellos buscan, no la encuentran.

Una vez que la compañía logra una ventaja competitiva a través de la innovación, ésta puede sostenerla únicamente a través de una mejora. Ultimamente la única forma de sostener una ventaja competitiva es aumentarla de nivel, moverse a tipos mejorados. Esto es precisamente lo que los fabricantes japoneses de automóviles han hecho.

El diamante de la ventaja nacional

El campo de juego que cada nación establece y opera para sus industrias son:

1. **Condiciones de los factores.** La posición de la nación en factores de producción, tales como: trabajo hábil o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada

2. **Condiciones de la demanda.** La naturaleza de la demanda interna para los productos y servicios de la industria.

3. **Industria relacionadas y de soporte.** La presencia o ausencia en la nación de industria proveedoras y otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas.

4. **Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.** Las condiciones en la nación y cómo las empresas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad con otras empresas del mismo mercado.

El papel del gobierno

En el continuo debate sobre la competitividad de las naciones, ningún tópico genera más argumentos o crea más acuerdos que el papel del gobierno. Muchos ven al gobierno como un esencial ayudador o apoyador de la industria, empleando un patrón de políticas para contribuir directamente al desempeño competitivo de industrias estratégicas o industrias meta, otros aceptan el libre mercado, ven que la operación de la economía debe ser dejada al trabajo de la mano invisible.

Ambas visiones son incorrectas, cada una siguiendo su resultado lógico, dirigiría a la debilitación permanente de las capacidades competitivas de un país. Por un lado, quienes evocan la ayuda del gobierno para la industria frecuentemente proponen políticas que de hecho dañarían en el largo plazo a las compañías y únicamente crearían demanda por más ayuda. Por otro lado, quienes evocan la disminución de la presencia del gobierno ignoran el papel legítimo que el gobierno juega en dar forma al contexto y estructura institucional que rodea a

las empresas y en crear un ambiente que las estimule a ganar ventaja competitiva.

Hay algunos principios básicos simples, que el gobierno debe abrazar para jugar el papel de apoyo para la competitividad nacional:

- alentar el cambio
- promover rivalidad entre las empresas del mismo sector y estimular innovación.

Algunos de los enfoques de política que guían a naciones que buscan ganar ventaja competitiva incluyen lo siguiente:

- Enfoque en creación de factores especializados.
- Evitar intervenir en los mercados de factores y monedas.
- Dar fuerza a los estándares de producto, seguridad y ambientales.
- Astutamente limitar cooperación directa entre rivales de la industria.
- Promover objetivos que se dirijan a inversión sostenida.
- Desregular competencia y rechazar el comercio manejado.

La agenda de la empresa.

Ultimamente sólo las empresas por sí mismas pueden lograr y sostener ventaja competitiva. Para hacer ésto, deben actuar sobre los fundamentos antes descritos, en particular ellas deben reconocer el papel importante de la

innovación y la verdad de que la innovación crece a partir de presiones y desafíos. Deben tomar el liderazgo de crear un ambiente dinámico y desafiante. Y se requiere para reconocer las rutas de escape más fáciles que aparentan ofrecer un camino a la ventaja competitiva, pero que de hecho son atajos al fracazo.

La ventaja competitiva surge del liderazgo que arma y amplifica las fuerzas en el diamante que promueven actualización.

Algunas de las políticas de las empresas que soportan ese esfuerzo son:

- crear presiones para innovar.
- buscar a los competidores más capaces como motivadores.
- establecer un sistema de advertencia temprana.
- mejorar el diamante nacional.
- dar la bienvenida entre la rivalidad de las empresas de los mismos sectores y usar alianzas solo selectivamente.

El papel del liderazgo

Muchas empresas y sus administradores perciben mal la naturaleza de la competencia y la tarea antes de ella, enfocándose a mejorar el desempeño financiero, solicitar asistencia del gobierno, buscando estabilidad y reduciendo riesgos a través de alianzas y fusiones. Usando alianzas como una estrategia sólo asegurará la mediocridad de la empresa, no su liderazgo internacional.

Actualmente las realidades competitivas demandan liderazgo. Los líderes creen en el cambio; reconocen la importancia de su país de origen como integral para su éxito competitivo y trabajan para actualizarlo. Más importante, los líderes reconocen la presión y reto porque están deseosos de comentar apropiadas y estrictas políticas y regulaciones de gobierno, ellos frecuentemente tienen el título de estadistas aunque pocos ven para ellos tal camino. Ellos están preparados para sacrificar la vida fácil por la dificultad y finalmente, por la ventaja competitiva sostenida.

Ese debe ser el objetivo para ambas, naciones y compañías: no solamente sobrevivir, sino lograr competitividad internacional.(16)

Y no solamente una vez, sino continuamente.

C A P I T U L O 3
CALIDAD: ASPECTO FUNDAMENTAL PARA LOGRAR
LA COMPETITIVIDAD

3. CALIDAD: ASPECTO FUNDAMENTAL PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

3.1 CALIDAD Y LA EMPRESA

Un deseo, muy justificado, del consumidor es que el producto o servicio que adquiere, sea de calidad comprobada, duradero y que su dinero sea una inversión, no un despilfarro. Desea que lo que adquiere con un dinero que tiene un escaso poder adquisitivo y que tanto le cuesta ahorrar siga siendo útil a través del tiempo.

La protección excesiva que se aportó para el mercado interno aisló a los empresarios por completo de la competencia extranjera y desalentó la voluntad de mejorar la calidad. La política de industrialización forzada, ha dado por resultado la creación de industrias enfermas y no competitivas en un mercado cautivo. El empresario espera conquistar el mundo industrial con puro entusiasmo y constante improvisación.

Hay que acabar con esta improvisación, y el único camino para lograrlo es el de la verdadera capacitación, paso a paso por todos los niveles de la empresa.

La industria necesita líderes capacitados para entender que la calidad sólo se logra cuando el trabajador conoce las características y funcionamiento del servicio o del producto, los aparatos de medición de funciones concretas del puesto de trabajo y domina, además, los procedimientos de trabajo de la

empresa. Es necesario que los dirigentes exijan un verdadero trabajo profesional, en vez de fomentar la improvisación, que los superiores reconozcan el valor del trabajo bien hecho, que los jefes no estén autocomplacidos con sus propias realizaciones, sino que tengan y difundan la inquietud de la constante superación personal y en equipo.

La ética del trabajador para desquitar en forma honrada el salario que percibe. Es cierto que recibe salarios bajos, pero al no realizar su trabajo con el cuidado necesario contribuye al círculo vicioso de bajos salarios a baja calidad y viceversa.

Se piensa que la solución para la calidad es la automatización pero esto no es la salida fácil. Cuanto más complejo sea un equipo o proceso más preparados deben estar los recursos humanos para mantenerlo en operación con sus propios medios. Esta exigencia será mayor si se pretende mejorarlo.

Para lograr la calidad, lo primero es aceptar que no la hay y mientras los empresarios no acepten esto, no se podrá dar el primer paso para lograrla.

La empresa nace por la demanda de satisfacer una necesidad. El hombre emprende una acción para satisfacer esa demanda y se convierte en empresario, realiza una inversión, toma conciencia de que debe fabricar con calidad y productividad, vende el producto. Posteriormente, recupera su inversión, conserva al cliente y la fuente de trabajo.

En los mercados cautivos, los empresarios no se preocupan por la calidad y la productividad porque no existe la competencia, y sabemos que donde no la hay se nulifica la creatividad, la innovación y se produce atraso. La competencia favorece el desarrollo del país.

Feigenbaum, identifica las siguientes etapas de la calidad:

1. Control de la calidad por operario
2. Control de la calidad por el maestro o el capataz
3. Control de la calidad por medio de la inspección
4. Control de la calidad estadístico

5. Todos los departamentos de la organización son responsables de la calidad.

6. Control total de calidad

La **CALIDAD** es el cumplimiento de especificaciones, procedimientos y rutinas que impliquen que la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes se logre al precio más bajo, de tal manera que el costo para la sociedad sea el mismo.

Esto se logra con calidad en:

- el producto
- el servicio
- el trabajo
- la información
- los sistemas
- las personas
- los departamentos
- en la organización
- en la vida misma

La integración de la calidad se reúne en tres aspectos, que son fundamentales:

1. CALIDAD DE DISEÑO para que el producto satisfaga al cliente.
2. CALIDAD DE FABRICACION ya que es necesario que la elaboración del producto sea de acuerdo al diseño y además que esté bien elaborado.
3. CALIDAD DEL SERVICIO en relación a la atención y servicio al cliente.

De ahí que las empresas deben buscar la calidad como objetivo central no sólo en los productos que se ofrecen sino también en los procesos del servicio y el trato a los clientes. Para lograr estas metas deben tener siempre presente el papel fundamental que juegan elementos básicos como el tipo de tecnología con que se cuenta y la capacidad del personal, lo anterior encaminado a la satisfacción del cliente.

Para la organización, nada debe ser más importante que la satisfacción de sus clientes porque de esto dependerá su éxito.

Por lo anterior, el cliente debe conceptualizarse como el máximo jerarca de cualquier empresa al que deberá ofrecérsele productos y servicios de un alto valor agregado, a fin de ganar y conservar su lealtad hacia la marca.

CLIENTE es aquel que recibe directamente los productos o servicios que produce la sección, departamento, división u organización.

Hay dos dimensiones principales que forman la calidad:

EL LADO DEL PROCESO

Consiste en los procedimientos, sistemas, reglas y especificaciones para elaborar y entregar productos así como para proporcionar servicios.

EL LADO PERSONAL

Comprende la manera que el personal se relaciona con sus clientes como una parte integral de su trabajo. Este interés de relacionarse y servir al cliente no se hereda sino se aprende.

3.2 LOS ENFOQUES DE LA CALIDAD

Las necesidades humanas de calidad han existido desde principios de la historia. Debido al cambio constante de las estructuras sociales, los medios para satisfacer estas necesidades han cambiado. La complejidad de estos medios, al igual que la sociedad ha ido en aumento, se ha ido desde la inspección de los requisitos de la calidad por el mismo cliente a la hora de comprar, como todavía se hace en los mercados, hasta las herramientas estadísticas y computacionales.

En la actualidad existen cuatro enfoques principales en los medios de control de la calidad los cuales fueron diseñados por los "Patriarcas de la Calidad Moderna": Dr. W. Edwards Deming, Philip B. Crosby y Joseph M. Juran

3.2.1 DEMING

Este enfoque parte de una reacción en cadena donde el mejoramiento de la calidad produce bajos costos, por lo tanto esto hace que aumente la productividad, y esto, a su vez reacciona en un aumento del mercado por tener mejor calidad y precios bajos lo cual desemboca en un aumento del negocio que genera más empleos.

Teniendo como base lo anterior, así como un control estadístico de los procesos y los siguientes catorce puntos, se puede lograr la calidad total.

1. Ser consistentes en el propósito de mejorar los productos y los servicios. En vez de hacer dinero, una empresa debe luchar por permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación.
2. Adoptar la nueva filosofía. Se necesita de una nueva "religión" donde los errores y el negativismo sean inadmisibles.
3. No depender más de la inspección masiva. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Se debe buscar la calidad y las buenas relaciones con los proveedores.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio, reducir desperdicios y mejorar la calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Los trabajadores deben saber exactamente qué hacer y cómo hacerlo.
7. Instituir el liderazgo. Los supervisores deben dirigir brindando ante todo apoyo personal.

8. Desterrar el temor. La gente debe sentirse segura de sí misma y del trabajo.
9. Derribar las barreras que hay entre áreas. Todas éstas deben trabajar en equipo y hacia una misma dirección.
10. Definir slogans, exhortaciones y metas siempre y cuando se estén instrumentando nuevos sistemas y formas de lograrlo.
11. Al definir las cuotas numéricas, éstas deben tomar en cuenta la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce el trabajo bien hecho. El reconocimiento y la recompensa constante de los trabajos bien hechos es importante para el trabajador.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Todos, en la empresa, deben conocer y manejar las herramientas estadísticas y el trabajo en equipo.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requiere de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la transformación.

3.2.2 CROSBY

Propone un cambio en la estructura de la calidad teniendo como base cuatro pilares importantes:

1. Actitud y participación comprometida de la dirección.
2. Administración profesional de la calidad. Los implementadores deben conocer exactamente lo que es la calidad y el proceso de transformación.
3. Programas originales. Cada empresa tiene un propio enfoque.
4. Reconocimiento.

Con estos pilares se parte a los catorce pasos necesarios para lograr la calidad total, tomando en cuenta siempre, los principios de calidad:

- calidad significa cumplimiento con los requisitos y no la elegancia.
- no existe tal cosa como un "problema de calidad".
- es más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- el único estándar de desempeño es el de "cero defectos".

Los catorce pasos son:

1. Involucramiento de la dirección general.
2. Establecer el equipo de mejoramiento de calidad.
3. Establecer definiciones y medidas concretas de calidad.
4. Analizar el costo de calidad.
5. Concientizar a la fuerza laboral de las bases para lograr la calidad.
6. Establecer el programa de acciones correctivas.
7. El plan "Día Cero Defectos".
8. Capacitación de los supervisores.

9. El "Día Cero Defectos".
10. Definición de metas de mejora.
11. Corrección de causas de error.
12. Programa de incentivos.
13. Formación de Comités de Calidad.
14. Repetir todo el programa.

De acuerdo a lo anterior, puede indicarse que para Crosby la calidad es responder a las expectativas de los clientes, satisfacerlos y cumplir con las especificaciones.

3.2.3 JURAN

La gestión para la calidad según Juran se hace por medio del uso de los tres mismos procesos de gestión de planificación, control y mejora, pero con los nombres cambiados a:

PLANIFICACION DE LA CALIDAD

Desarrollar productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.

CONTROL DE CALIDAD

Análisis de los problemas y sus fuentes.

MEJORA LA CALIDAD

Implementación de soluciones y vencimiento de la resistencia al cambio.

Esta gestión se hace conforme a los siguientes pasos:

1. Mejorar las áreas de oportunidad atacando los problemas crónicos.
2. Establecer metas de mejora en un programa.
3. Organización de la empresa para el logro de las metas establecidas.
4. Proveer entrenamiento a todos, principalmente a los que están involucrados con las metas de mejora.
5. Lograr la mejora trabajando proyecto por proyecto.
6. Registrar el avance.
7. Evaluar continuamente los resultados obtenidos.
8. Comunicar a todos, los resultados obtenidos.
9. Implementar un sistema de reconocimiento del buen desempeño.
10. Mantener el esfuerzo haciendo mejoras anuales en los sistemas y procesos.

Para lograr esto se necesita:

- Programa masivo de entrenamiento de calidad.
- Programas anuales de mejoramiento de la calidad.
- Liderazgo de la alta dirección en la función de la calidad.

Resumiendo estos puntos, se puede definir lo que es calidad para Jurán:

Calidad es actitud para el uso

3.3. CALIDAD TOTAL

Sin lugar a dudas, el concepto de calidad total es la filosofía que hace posible la permanencia y crecimiento de muchas organizaciones en el mercado.

La calidad total consta o es producto de la calidad real y la calidad perceptible. La calidad real es la que tiene el producto o servicio y la calidad perceptible es la establecida por el usuario del producto o servicio. De manera que, un producto o servicio con calidad total debe tener un buen nivel de calidad perceptible.

Supóngase que un cierto tipo de quesos mexicanos tiene una calidad real igual o superior que los quesos holandeses, franceses y suizos del mismo tipo. Pero como la calidad perceptible de los quesos extranjeros es muy superior a la del queso mexicano, la calidad total del queso mexicano es inferior a la de los quesos extranjeros.

Surge la pregunta ¿cómo mejorar la calidad perceptible?. El único camino es el comunicarse con los consumidores del producto para saber que es lo que piensa de éste.

Después por medio de la Mercadotecnia, venderle al consumidor la idea de que el producto es tan bueno como los extranjeros. Lo anterior, sólo dará resultados si los empresarios mexicanos adoptan una actitud ética para favorecer a los consumidores.

La calidad total implica un cambio en la concepción de las relaciones laborales y sociales. La implantación de un sistema de calidad total no inicia con la adquisición de una nueva tecnología o a través de una inversión millonaria. La

implantación de un sistema de estas características es, en primera instancia, un compromiso que alude al individuo, a su forma de concebir a sus semejantes y al mundo, es si quiere, un nuevo estilo de vida para todos.

Es prácticamente impensable, el intentar la instrumentación de técnicas de calidad total si no se va acompañada de un andamiaje ideológico, que es justamente, el de aspirar a un grado de organización que posibilite un mejor nivel y calidad de vida. Sin esto último, la calidad total será tan sólo una moda más.

Hoy en día para ser competitivos, es necesario tener la certificación mundial de calidad, porque el propio mercado lo demanda. Esto implica proporcionar los mejores servicios y productos a nuestros clientes, optimizar costos y vender el producto a precios accesibles.

En un ambiente turbulento como en el que se enfrentarán las empresas mexicanas con la Apertura Comercial, la calidad es necesaria:

1. para poder competir a nivel nacional e internacional (Apertura Comercial).
2. porque la falta de calidad cuesta dinero, tiempo y esfuerzo de todos en la empresa.
3. porque es la única forma de sobrevivir como empresa y proteger las fuentes de trabajo.
4. para mejorar la calidad de vida personal y familiar.
5. porque es la mejor manera de hacer sentir valiosos a los usuarios.

El control de calidad total es:

Un sistema integrador de:

1. Desarrollo de la calidad
2. Manteniimiento de la calidad

225474

3. Mejoramiento de la calidad

Realizado por

1. Todas las áreas
2. Todos los niveles

A través de:

1. Satisfacer plenamente a los clientes
2. Producir bienes y servicios a los niveles más económicos

El control total de calidad presenta tres enfoques:

1. Enfoque al cliente (relación cliente - proveedor)
2. Enfoque científico (control y mejora continua)
3. Enfoque participativo (trabajo en equipo y autocontrol)

Estos tres enfoques están sustentados en un cambio de cultura considerado como el eje de cambio.

La relación de los enfoques y el cambio de cultura es conocido como triángulo de control de calidad.

La implantación de la calidad total implica comprometerse, involucrarse y responsabilizarse todos en el proceso de mejora continua, creyendo en el potencial de las personas. Debe aprenderse a trabajar en equipo. Esto es importante porque:

1. Genera sentido de pertenencia
2. Provoca correspondencia
3. Da fuerza al grupo

4. Enriquece las decisiones
5. Eleva la calidad

La calidad total está estrechamente relacionada con la productividad y la competitividad.

Una mejora en la calidad lleva a la empresa a reducir sus costos, lo que implica:

- menos desperdicio
- menos reproceso
- menos errores
- menos atrasos
- mejor uso del equipo y materiales

Por tanto, esto trae como consecuencia una mejora en la productividad lo que lleva a la empresa a capturar el mercado con mejor calidad y menores precios. Por lo tanto, permanece en el mercado competitivamente y la fuente de trabajo no se pierda, por el contrario se asegura.

En resumen, la administración por calidad total es un proceso hacia un cambio cultural (nueva filosofía del trabajo) en donde:

1. el cliente es lo más importante
2. hay que prevenir, no corregir
3. hay que reducir costos y desperdicios en general
4. hay largo plazo pues no hay caminos cortos hacia la calidad
5. existe participación e involucramiento de todo el personal

6. es necesario trabajar en equipo
7. deben medirse los resultados
8. debe darse reconocimiento
9. debe darse un compromiso y apoyo de la alta dirección y del sindicato
10. deben instituirse programas de entrenamiento
11. crearse conciencia de la necesidad
12. tener un proceso o herramienta para el mejoramiento sistemático y permanente.

3.4 RAICES DE LA MALA CALIDAD EN MEXICO

1. ESTADO BENEFACTOR

El estado benefactor adormece la responsabilidad humana y disminuye el rendimiento individual enterrando la productividad.

2. MERCADO Y COMPETENCIA

La función del mercado es sustituida por la intervención de funcionarios y la competencia por una burocracia dirigida por lo que desaparecen la calidad y la productividad.

3. NORMALIZACION

La normalización nacional es el paso más importante para un verdadero programa de desarrollo de calidad, para ello debe ser activamente apoyada y ampliamente difundida ya que es importante para el desarrollo tecnológico.

México tiene cierto desarrollo industrial y una normalización incipiente que hace más difícil la tarea de normalización ya que requiere conciliar diferencias en las normas que han sido adoptadas por los industriales, además estas normas existentes, salvo contadas excepciones, son copias de normas

establecidas en países de alto desarrollo industrial y que no tienen ninguna adaptación a las condiciones existentes en nuestro país.

4. CALIBRACION

La confianza en las mediciones permite evaluar la verdadera calidad de los productos. Así, para hablar de calibración es necesario considerar dos conceptos básicos de metrología: exactitud y precisión.

La exactitud se garantiza por medio del proceso de rastreabilidad o cadena de calibración mientras que la precisión es el resultado del desarrollo tecnológico y de la exigencia de calidad del consumidor.

En diciembre de 1988 el Gobierno Mexicano estableció por decreto el Sistema Nacional de Calibración que enfrenta los siguientes problemas:

- escasa información sobre metrología y normalización.
- falta de recursos económicos para la infraestructura.
- escasos recursos humanos técnicamente preparados.

5. NORMALIZACION, METROLOGIA Y C.C.

Estas disciplinas son consideradas vitales para el desarrollo económico de un país, la falta de conocimiento de éstas por parte de políticos, banqueros, economistas e industriales impiden el surgimiento de las políticas necesarias para alcanzar la calidad.

6. TECNOLOGIA

La concurrencia de diferentes tecnologías de países altamente industrializados ha sido un serio obstáculo para la calidad.

Actualmente, la lucha por los mercados internacionales ha propiciado un alto desarrollo de la innovación de tal manera que los productos sólo permanecen un cierto tiempo en el mercado como novedad ya que enseguida aparecen una serie de productos similares lo cual ha propiciado que las tecnologías se desechen rápidamente y sean vendidas a países de menor desarrollo.

Quienes las adquieren no cumplen con las especificaciones requeridas dando origen a una mala calidad.

La compra de tecnología tiene tres fases:

- minuciosos técnicos y económicos.
- despliegue de creatividad adaptativa que significa concentrarse más en la aplicación que en lo teórico.
- formación de recursos humanos para llegar a ser miembro de la comunidad tecnológica mundial. Hay que importar tecnología y aprender técnicas modernas pero debe tenerse en cuenta que lo que se aprende sólo tiene utilidad cuando se le agrega algo propio y se utiliza.

7. EDUCACION

La falta de programas para la enseñanza de la administración de la calidad, la normalización y la metrología así como la falta de capacitación seria y profesional a nivel industrial.

8. LIDERAZGO

Líder es la persona capaz de emplear su autoridad con cierta seguridad y oportunidad para lograr que sus seguidores alcancen el objetivo previsto.

Nuestro país se encuentra sumido en un desastre económico con baja productividad y mala calidad por falta de líderes en todas las áreas de actividad.

9. EMPRESARIOS

Durante mucho tiempo han tenido un mercado cautivo olvidándose completamente de la calidad, la productividad, la creatividad y la innovación lo que ha provocado un gran atraso del país en varias áreas como el control de calidad, la metrología, la normalización, el desarrollo de la tecnología, etc.

Los empresarios deben dejar la etapa de imitación (copiar) e introducirse en la etapa de adaptación (agregar nuevos elementos) y posteriormente pasar a la etapa de creación (desarrollar su propia tecnología).

10. TRABAJADORES

Puede indicarse que éstos no fabrican calidad y no son productivos por falta de líderes. Son individuos que no desean hacer bien su trabajo, ni les interesa lo que hacen porque generalmente desconocen cuál es la calidad requerida para el tipo de trabajo que realizan, no conocen bien el uso y funcionamiento del producto y por otra parte no saben evaluar la calidad de ahí que no fabriquen calidad a nivel de tolerancia del líder.

11. SINDICATO

Su ideología debería enfocarse a defender los derechos de aquellos que sean acreedores a ello pero en la realidad su ideología es la demagogia que eternizado y enriquecido a los líderes.

C A P I T U L O 4
LA GUERRA DE LA TELEFONIA CELULAR: UN
BENEFICIO PARA EL CLIENTE

4. LA GUERRA DE LA TELEFONIA CELULAR: UN BENEFICIO PARA EL CLIENTE

Cuando entraron a México -apenas hace cinco años-, los teléfonos celulares parecían ser sólo un símbolo de snobismo para muchos usuarios.

Además, los aparatos eran lo suficientemente toscos y ostentosos para pasar desapercibidos.

Hoy en día, son cientos de miles de usuarios de la telefonía celular en la metrópolis más grande del mundo. Parte importante de esta explosión -boom que ha despertado sonrisas de satisfacción a empresas proveedoras de tecnología como Northern Telecom, Ericsson y Motorola-, se debe a los agresivos programas de marketing emprendidos por las dos compañías que se disputan el mercado de la ciudad de México: Iusacell y Radiomóvil Dipsa (Telcel).

Ya sea a través de las imágenes de la diva María Félix o del exentrenador de la selección mexicana de fútbol César Luis Menotti, la guerra de las bandas (Iusacell está en la banda A, Telcel en la banda B) ha tomado tintes de inocultable agresividad.

¿Quién ha sido el beneficiado? Sin lugar a duda el usuario, que puede incorporarse ahora a esa tecnología sin necesidad de erogar varios millones de pesos para hacerse de un aparato. A fin de cuentas, el negocio de Iusacell y Telcel está amparado en el uso del sistema, y no en la venta de los teléfonos.

Según informes del actuario José María Rivas Moncayo, Director de Políticas y Normas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), los costos de las estaciones base de radio de las centrales de comunicación celular también han crecido, aunque más lentamente que los precios de los aparatos. Y no pocos usuarios esperan que baje incluso la tarifa de costo por minuto. Sin embargo, esto último no sucederá por ahora debido al proceso de crecimiento que llevan a cabo las empresas.

El potencial del mercado para estas feroces competidoras es prometedor. En el Continente Americano existen 8.5 millones de usuarios del sistema celular: 7.5 millones en Estados Unidos, 700,000 en Canadá y 200,000 en México.

Algunos cálculos conservadores estiman que en 1994, el número de usuarios mexicanos será de 400,000.

En el país, el sistema celular es operado por 10 concesionarios, que cubren las ciudades más importantes del país. Según informes de la SCT, hasta abril de 1992, la inversión conjunta de esta decena de compañías sumaba \$440 millones de dólares.

Para efectos de competencia, el aspecto de la radiocomunicación fue dividida en dos bandas: A y B. La primera está dividida en nueve regiones concesionadas a un número idéntico de empresas, mientras la segunda banda con cobertura en todas las zonas fue asignada a Teléfonos de México (propietaria de Telcel).

El crecimiento de Telcel e Iusacell ha sido ultradinámico. El primero con apoyo tecnológico de Ericsson espera cerrar este año con 165,000 usuarios, repartidos en las 55 ciudades más importantes del país.

Iusacell con tecnología de Northern Telecom prevee contar con más de 75,000 clientes en la zona donde operay que comprende al Distrito federal, Estado de México, Morelos e Hidalgo.

Dado que el costo del servicio es igual en las dos firmas, ambas han debido desarrollar estrategias particulares de acercamiento al mercado y su labor de mercadotecnia se ha concentrado a la explotación de una serie de ventajas que una dice tener sobre la otra.

Gerardo Leal Garza, Contador Público y Director General de Telcel, indica que su interés es el servicio que se da al cliente, para que esté convencido y satisfecho de lo que está comprando.

Por su parte, el Ingeniero Carlos Peralta Quintero, Vicepresidente Ejecutivo de Iusacell, mencionó que la estrategia seguida les permitirá colocarse como una empresa vanguardista para poder ofrecer a los usuarios la mejor tecnología disponible, para que la comunicación celular sea eficiente.

Como ejemplo de sus innovaciones, menciona el Programa de Llamadas Frecuentes que busca premiar la lealtad de sus clientes y motivar a los potenciales usuarios.

Hay servicios adicionales en que ambas compañías coinciden: transferencia de llamadas, conferencia tripartita, llamada en espera, recibo detallado de todas las operaciones efectuadas.

A Telcel le gusta hablar de su servicio de roaming automático, el cual permite al usuario poder llevar su teléfono a cualquier área del país sin necesidad de cambiar su número. En cambio, Iusacell ofrece esto a través de convenios con los demás integrantes de la Asociación Mexicana de Radiotelefonía Celular (Amcel).

La disputa por el mercado no parece tener fin: el menú de servicios que ofrece la compañía crece constantemente. Hace poco tiempo Telcel lanzó el "buzón circunstancias", que compite contra el "servicio secretarial" de Iusacell, pero sin cargo mensual extra.

La corporación que comanda Peralta, por su lado, ofrece una revista mensual, correos, voz y fax, noticiario telefónico, información de los índices de contaminación y número especial para reportar emergencias.

La principal diferencia sobre su competidor es la calidad del servicio, el arma fundamental se llama roaming automático porque es la misma empresa en toda la República. Para Peralta, el Plus de Iusacell es la actitud del personal en el trato con los clientes.

En las llamadas horas "pico" - de nueve de la mañana a cinco de la tarde -, es notoria la saturación en las líneas. Ni Iusacell ni Telecom se salvan de ese problema.

La única solución factible es la apertura de mayor número de canales en las zonas que presentan mayor tráfico de llamadas. De hecho, estas compañías

han invertido mucho dinero en nuevas radio bases, que trasmitan y reciban las señales con mayor agilidad. Los planes ambiciosos son el común denominador de las empresas que comandan Leal y Peralta. Según el primero la telefonía celular será su desarrollo a una velocidad impresionante, pero no sólo en el territorio nacional como explica Peralta, ya que se tienen acuerdos operativos con Estados Unidos y Canadá para que los usuarios nacionales puedan utilizar sus aparatos en todo Norteamérica. Además, muy pronto estos servicios se extenderán hacia el Centro y Sudamérica con la finalidad de desarrollar un sistema panamericano de raditelefonía celular.

En efecto, el 20 de agosto de 1992, se construyó en Cancún la Asociación de Telefonía Célular (ALCEL), con el objeto de promover y facilitar el desarrollo de las telecomunicaciones a nivel continental. Esta agrupación coordinará esfuerzos con la Celular Communications Industry Association (CTIA), que aglomera a los prestadores del servicio y proveedores de equipo de Estados Unidos y Canadá.

En la actualidad, México encabeza el creciente mercado de telefonía celular en América Latina, con cerca de 395 mil suscriptores. Nuestro país domina el mercado con cerca de 40% del total de poco más de un millón de suscriptores del servicio celular en América Latina.

En operación desde marzo de 1982, México es pionero del servicio de telefonía celular en América Latina, región en la que países como Colombia, Honduras y Panamá, aún se encuentran en etapa experimental.

Domina el mercado en la actualidad, pero las proyecciones de la

consultoria indican que para 1998, Brasil, dado el tamaño de su población tomará el liderazgo con un 34 por ciento, por un 25 por ciento de México para ese entonces.

A pesar de que muchos países de la región contarán con el servicio, en el futuro cercano se espera que Argentina, Brasil, México y Venezuela concentren el 84 por ciento de total de suscriptores para 1998.

Algunas de las principales ciudades de América Latina enfrentan restricciones en sus sistemas Análogos de telefonía celular. Ante esto, algunas empresas prestadoras de servicio realizan pruebas para implementar una tecnología digital que permitirá aumentar la capacidad así como la confiabilidad y la claridad de la voz.

De acuerdo a análisis realizados por el sector, Iusacell una de las principales compañías de telefonía celular en México se encuentra en proceso experimental de una tecnología llamada Acceso Múltiple de división de Tiempo mientras que Telcel, subsidiaria de Teléfonos de México podría hacer lo mismo este año.

C A P I T U L O 5

**NUEVOS COMPETIDORES DE TELMEX EN TELEFONIA
DE LARGA DISTANCIA**

5. NUEVOS COMPETIDORES DE TELMEX EN TELEFONIA DE LARGA DISTANCIA

5.1 AT & T

AT & T llegó a América Latina recién comenzados los años 90 y de pronto está en todas parte. Los ingresos de la compañía en la región se han disparado a unos US\$ 2.200 millones anuales, desde unos US\$ 1.200 en 1988. obtenidos entonces casi sólo en larga distancia.

Estas cifras incluyen México, país que administra como una unidad de negocios separada.

El nuevo negocio de AT & T en la región ha estado creciendo al 100% anual. El más tradicional servicio de larga distancia entre Estado Unidos y América Latina es, lejos, la mayor fuente de ingresos para la compañía.

Privatizaciones y apertura han traído una explosión de inversiones, que vino bien a la gigante estadounidense con ganas de penetrar en la región .

AT & T provee un sistema de solución total, en cualquier parte del mundo, por eso compró McCaw Cellular (la mayor operadora telefónica del mundo).

Puede decirse que, México es el mercado donde mejor percibe cómo está entrando. Allí la compañía se expande en todos los frentes, desde la venta de sus

aparatos telefónicos a la construcción de líneas de fibra óptica y redes digitales para la privatizada Teléfonos de México, convirtiéndose en cuatro años en uno de los proveedores estratégicos de esta empresa.

El alza de la compañía se facilitó porque se acabaron los contratos vitalicios que tenía Ericsson y Alcatel con TELMEX: Ericsson fue el accionista mayoritario de TELMEX hasta que el gobierno compró sus acciones en 1985 y Alcatel heredó los contactos de la estadounidense ITT, una de las compañías madres.

Con fábricas y distribución locales AT & T está ofreciendo a las empresas mexicanas desde teléfonos inalámbricos hasta software para administración de redes. Para clientes individuales y corporativos, la empresa también ha lanzado números de cobro revertido automático "800", números de servicio pagado "900", correo electrónico y casillas telefónicas.

AT & T ha derrotado a sus competidores en algunos puntos claves con TELMEX, como el anillo de fibra óptica y las redes digitales.

Acompañada de Alcatel como socio minoritario, la empresa está construyendo el 60% de un anillo de fibra óptica de 13.500 kilómetros que unirá 54 ciudades mexicanas.

5.2 TELENORMA

Telenorma, es la división de telecomunicaciones del grupo alemán Robert Bosch. Ocupa el tercer lugar en importancia en la industria de telecomunicaciones europea después de Alcatel y Siemens. Actualmente los

principales clientes del Telenorma son las empresas privadas del sector financiero, hotelero e industrial, a las que han instalado redes digitales de servicio integrado.

En América Latina sus principales mercados son Venezuela, donde son número uno y Colombia, y para 1995 esperan entrar en Brasil y Argentina.

El 18 de febrero de 1994, Telenorma y Grupo Financiero Bancomer, iniciaron negociaciones para establecer una asociación con miras a crear una empresa telefónica que brinde servicio de larga distancia en México.

"Goetz Tscharf, Gerente de la firma alemana en México, precisó que la intención es atacar el segmento de mercado de larga distancia que abrirá el capital extranjero en 1996.

Telenorma aportará la tecnología y el equipo de la empresa que pretenden crear, mientras que Bancomer se encargará de aportar la inversión.

Uno de los objetivos que se persigue con esta asociación es brindar al público, servicios de larga distancia y proveer de redes de comunicación a las empresa mexicanas.

Desde 1990 la empresa alemana es cliente de Bancomer. En ese año, aun en manos del gobierno, la instalarón redes telefónicas con más de 30 mil puestos de servicio.

Finalmente, el objetivo a mediano plazo de Telenorma es tener entre el 15 y 17 por ciento del mercado nacional de telefonía, que es el proyecto que incluye la constitución de la nueva empresa.

5.3 MCI

Los analistas de la industria financiera a nivel mundial han reconocido el importante papel que juegan las telecomunicaciones en la operación de los mercados bancarios, de dinero y de capital.

Las telecomunicaciones modernas permiten que los intermediarios puedan operar sistemas de pagos altamente eficientes y de bajo costo para su clientela a través de los cuales las operaciones pueden efectuarse en forma instantánea con cobertura nacional.

El grupo Financiero Banamex-Accival y la empresa estadounidense MCI Communications Corporation anunciaron el establecimiento de una alianza estratégica para ofrecer servicios de telecomunicaciones en México.

MCI, es la empresa de telecomunicaciones de mayor crecimiento a nivel mundial y el segundo operador de telefonía de larga distancia en los Estados Unidos.

MCI, ha logrado ese posicionamiento al construir una plataforma tecnológica de punta a nivel mundial, a través de un esfuerzo permanente de innovación, así como por su política de alianzas estratégicas con prestadores de servicios similares de otros países.

Esta empresa anuncio un agresivo programa de inversiones para conformar un red de cobertura global basada en su avanzada tecnología.

En esa estrategia, el mercado mexicano de telecomunicaciones a larga distancia constituye una pieza fundamental: actualmente el 13 por ciento de las llamadas de larga distancia internacional que se originan en los Estados Unidos se dirigen a México, en tanto que el 90 por ciento de las originadas en nuestro

país tienen como destino alguna localidad estadounidense o de Canadá. Con la puesta en marcha del TLC, la expectativa es que el tráfico telefónico en la región se incremente sustancialmente.

La iniciativa contempla la creación de una empresa de propiedad conjunta con sede en la Ciudad de México, en la que Banacci tendrá una participación accionaria del 55 por ciento.

El 45 por ciento restante será de MCI, que invertirá 450 millones de dólares en efectivo para construir una red de fibra óptica en nuestro país. Las inversiones que se requieran por encima de ese monto serán aportadas por los dos aliados. Sobre esas bases, se solicitará al gobierno mexicano la concesión necesaria para ofrecer servicios de telecomunicaciones al público a partir de 1996.

C A P I T U L O 6

ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE TELMEX

6. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE TELMEX

6.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En fecha muy cercana a la invención del teléfono, nuestro país se unió a los primeros que contaban con este importante servicio y cuyo desarrollo alcanzaría proporciones que nunca supuso el inventor Alejandro Graham Bell.

El gobierno mexicano otorgó la concesión para la comercialización del servicio telefónico a dos compañías: La Cía. Telefónica y Telegráfica Mexicana y la Cía. de Teléfonos Ericson, S.A.

La primera con capital americano y la segunda sueco, que operaban con diferentes tecnologías por lo cual los usuarios sólo podían comunicarse con los suscriptores cuyos contratos estuvieran establecidos en la misma compañía.

Años más tarde, la Cía. de Teléfonos Ericson, S.A. adquirió la concesión, instalaciones y equipos de la Cía. Telefónica y Telegráfica Mexicana fusionándose en una sólo para constituir en 1950, TELEFONOS DE MEXICO, S.A. que a partir de entonces se encargó del desarrollo y expansión del servicio telefónico, integrando al sistema pequeñas compañías que operaban en forma independiente en diferentes ciudades de la República, tales como la Compañía Telefónica de Ojinaga y Tel-Nor en el norte.

En 1972, el Gobierno Federal adquiere el 51% de las acciones del capital social de TELMEX y de acuerdo a la Ley Orgánica en vigor, pasa a ser de

participación Estatal Mayoritaria, quedando integrada al Sector "Comunicaciones".

El 9 de diciembre de 1990, el Grupo Carso, asociado a France Cable Et Radio de Francia y a la Southwestern Bell, adquiere el 20.4% del capital social que el Gobierno poseía en TELMEX y el 20 de diciembre se realiza la entrega de las instalaciones.

En la actualidad, Teléfonos de México es la única proveedora concesionaria de servicios públicos de Telecomunicaciones de telefonía básica en México.

Es propietaria de todas las centrales públicas, de la red nacional y telefonía local y de las principales instalaciones públicas para el servicio de larga distancia. También presta servicios relacionados con la telefonía básica, tales como servicios de directorios y de teléfonos celulares móviles.

La sociedad opera al amparo de las leyes y reglamentos relativos a comunicaciones en México y de una concesión otorgada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En 1990, el marco regulatorio aplicable a la sociedad sufrió cambios sustanciales, incluyendo la eliminación del servicio telefónico como concepto gravado por el impuesto especial sobre producción y servicios, aumento de tarifas de servicio local y servicios de larga distancia internacional, la adopción de un nuevo reglamento y la modificación a la concesión otorgada a la sociedad telefónica, la modificación de concesión cambió el método de regulación de tarifas para permitir a TELMEX fijar libremente sus tarifas sujeto a un "precio tope" agregado. estableció metas de crecimiento de líneas, expansión de servicios rurales y mejora a la calidad de servicios, definió el alcance de la

competencia en servicios telefónicos, incluyendo el requisito de que a partir de 1996, Teléfonos de México permita la interconexión a su red de las redes de sus competidores concesionarios de telecomunicaciones de larga distancia.

6.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE TELMEX

Los niveles superiores de TELMEX se conforman de la siguiente manera:

Dirección General, Coordinación General de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, Coordinación General de Filiales y Normas de Ingeniería, Coordinación General de Operaciones, Dirección de Planeación, Dirección de Operación Telefónica Metropolitana, Dirección de Operación Telefónica Norte, Dirección Telefónica Sur, Dirección de Larga Distancia, Dirección de Finanzas y Administración, Dirección Comercial, Dirección de Construcción Subdirección General de Aprovisionamientos, Subdirección General de Recursos Humanos, Subdirección General de Relaciones Laborales. (Véase el organigrama general).

La Dirección General y las diferentes Direcciones, se encargarán de establecer la normatividad de la institución, de fijar metas y políticas institucionales, autorizar los planes operativos y de inversión, designar al personal de más alto nivel y evaluar su desempeño. Por otra parte, manejarán las relaciones gubernamentales y tendrán funciones de supervisión y control, asegurando la asignación adecuada y buen empleo de recursos de la empresa.

También, estarán a cargo de operar las áreas de comercialización, de

preparar e implantar planes de expansión y operación, de manejar al personal de operación y las relaciones laborales en sus áreas de responsabilidad. Deberán definir y realizar planes de crecimiento de la red telefónica y responder por las metas de calidad de servicio de expansión de la planta y de la contribución operativa a los resultados de la empresa.

Las funciones de las diferentes unidades del primer nivel se describen enseguida.

COORDINACION DE FILIALES Y NORMAS DE INGENIERIA

Coordinan las compañías filiales que ejecutan los trabajos en la Planta Exterior de TELMEX.

COORDINACION GENERAL DE OPERACIONES

Coordinan y dan soporte a las Direcciones de Operación Telefónica Metropolitana, Operación Telefónica Norte, Operación Telefónica Sur, Larga Distancia y Comercial.

COORDINACION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Coordina a las Subdirecciones Generales de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

DIRECCION DE PLANEACION

Planea y distribuye la expansión de redes y centrales a nivel nacional, de acuerdo con el apoyo que recibe de la Dirección de Finanzas y Administración.

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

Administra los fondos de la empresa, teniendo a su cargo el pago de impuestos, sueldos, etc., y además gastos que requieren para hacer aplicaciones del servicio telefónico, tanto en el D.F., como en toda la República a través de las oficinas que de esta misma Dependencia existen a nivel nacional.

SUBDIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Es la encargada de reclutar, seleccionar y contratar el personal que requiera la Empresa, así como su desarrollo a través de capacitación e incentivos en general.

SUBDIRECCION GENERAL DE RELACIONES LABORALES.

Se encarga de la administración jurídica de las relaciones obrero-patronales y manejo de personal.

DIRECCION DE OPERACIONES TELEFONICAS

Es la responsable de las instalaciones de redes telefónicas y centrales en la zona metropolitana y áreas conurbadas, así como de la ejecución de los trabajos correspondientes a contratación e intalación de los servicios a través de las Oficinas Comerciales, Centros de Operación y Centrales de esa área geográfica del territorio nacional

DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA SUR

Es la responsable de la instalación de Redes Telefónicas y Centrales en la zona sur de la República Mexicana, así como la ejecución de los trabajos

correspondientes a la contratación e intalación de los servicios a través de las Oficinas Comerciales, Centros de Operación y Centrales de esa área geográfica del territorio nacional.

DIRECCION DE LARGA DISTANCIA

Es la que rige los servicios de telecomunicaciones por operadora, via LADA Nacional e Internacional Vía Satélite, tomando en cuenta los planes y reglas de normatividad existentes.

DIRECCION COMERCIAL

Es la responsable de coordinar y promover las políticas comerciales que regirán la operación de la empresa.

SUBDIRECCION GENERAL DE APROVISIONAMIENTO

Es la encargada de recibir los requerimientos de recursos materiales de toda la empresa, así como de la selección de proveedores que cumplan con las normas establecidas por TELMEX en precio, calidad y oportunidad de entrega.

SUBDIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL Y RELACIONES CORPORATIVAS

El objetivo de esta Subdirección es la comunicación a través de los medios de información como son:

- prensa
- televisión
- radio y eventos especiales

- relaciones corporativas de la empresa

SUBDIRECCION DE MERCADOTECNIA

Tiene asu cargo el establecimiento de las políticas comerciales y tarifarias, pronósticos de demanda, desarrollo de nuevos productos y promoción y publicidad de los servicios de Larga Distancia, Servicio Local y Telefonía Pública. Así mismo lleva relaciones comerciales con las administraciones telefónicas extranjeras.

SUBDIRECCION DE SISTEMAS

Tiene a su cargo la coordinación de las funciones de Informática y de Sistemas de todas las áreas de TELMEX.

SUBDIRECCION DE NORMAS DE INGENIERIA

Tiene como responsabilidad establecer las normas que regirán en todas las obras civiles que se relacionan con la Planta Exterior.

SUBDIRECCION ESPECIAL

Se encarga de resolver todos los asuntos de la Dirección General que debido a su importancia deben ser atendidos en forma especial.

ASESOR DE LA DIRECCION GENERAL

Sirve de apoyo a la Dirección General.

6.3 DEPARTAMENTOS, SECCIONES Y OTRAS AREAS DE TELMEX QUE INTERVIENEN EN LA FUNCION COMERCIAL

AREA COMERCIAL

En esta área la Dirección de Operación Telefónica Metropolitana, está dividida en:

- Subdirección de Operación Telefónica Norte
- Subdirección de Operación Telefónica Sur
- Subdirección de Operación Telefónica Este
- Subdirección de Operación Telefónica Oeste

De donde dependen las Gerencias Comerciales Zona Norte, Zona Sur, Zona Este y Zona Oeste, que a su vez son las responsables de las sucursales en el D.F. y zona metropolitana. (Ver organigrama del área comercial)

CONTRATACION

Es la oficina que recibe las solicitudes para la obtención del servicio telefónico, ya sea de teléfonos directos o líneas troncales de conmutador e informa los requisitos y costos que requieren para su contratación, así como también para cualquier tipo de movimientos, en relación con el servicio telefónico.

KARDEX

Esta sección se encarga de archivar por número telefónico, los contratos vigentes y cancelados, también proporciona la información contenida en los mismos a otras áreas que la solicitan.

COBRANZAS

En este departamento se hacen al cliente todas las aclaraciones de los cargos que aparecen en el Estado de Cuenta mensual por diferentes conceptos.

CAJAS RECIBIDORAS

Son las encargadas de recibir los pagos por los diferentes servicios que proporciona TELMEX, tales como:

- * estados de cuenta
- * contrataciones
- * casetas de L.D., etc.
- * cuentas mayores

C.E.I.C.O.S (Centro de Información Comercial)

Es un módulo de atención telefónica por medio del cual pueden efectuarse diversas aclaraciones, tales como: cargos que aparecen en el estado de cuenta, sobre aspectos de contratación del servicio, órdenes de servicio en trámite, ejecución de bajas en proceso, trámites necesarios para cambios de domicilio e información de cambios de nombre (TR).

En el área metropolitana el número de acceso al C.E.I.C.O. es 212-10-10.

SUBGERENCIA DE REGISTRO

Es la que se encarga de llevar el control y asignación de las facilidades técnicas necesarias, tanto al sector como de central, para la contratación de los servicios telefónicos en general. Para facilitar la asignación de Central y Distrito esta Subgerencia tiene personal asignado en una de las sucursales del área metropolitana.

CCOS Y OCOS

Es el Departamento de Control de Ordenes de Servicio, cuya responsabilidad es la de recibir los diskettes que contienen la grabación de las órdenes de servicio, elaboradas por las Oficinas Comerciales para su transmisión, así como de corregir las que encontrándose en trámite, presente algún problema que impida seguir su curso.

T.O.S.E.

Es el departamento que tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Atención telefónica al cliente para proporcionar información sobre el trámite que lleva O.S.
- En el caso de las objeciones, aclarar con el cliente el motivo de la misma para resolver el problema, contestando la objeción para corregir la orden.
- Controla las órdenes económicas, además de líneas privadas y archivos del R.U. 294, O.S. Económicas y de L.P.

CENTRAL TELEFONICA

Es el conjunto de componentes electromecánicos, electrónicos y digitales que permiten realizar una comunicación telefónica entre clietes de una misma o diferente población, según se proporcione servicio local o de larga distancia.

CENTRO DE OPERACION

Son dependencias de Subdirección de Operación Telefónica, ya sea Norte, Sur, Este y Oeste a donde llegan las órdenes de servicio ya expedidas por el Area Comercial para ser ejecutadas.

En el D.F. existen hasta la fecha los siguientes Centros de Operación:

- ABASTOS
- ARAGON
- AZORES
- COLINAS
- ESTADIO
- LEGARIA
- MIXCOAC
- MIXHUCA
- SN. ANTONIO ABAD
- NAUCALPAN
- PINO
- VALLEJO
- SANTA LUCIA
- TACUBAYA
- TEPEPAN
- ZARAGOZA

CONTRATACION GOBIERNO

Es la gerencia encargada de llevar a cabo los trámites de contratación e instalación a las Dependencias de Gobierno y Organismos Descentralizados, como IMSS, ISSSTE, Ferrocarriles, Comisión Federal de Electricidad, etc.

SUBDIRECCION DE GRANDES CLIENTES

Atiende al Gobierno, Bancos, Empresas Grandes, Complejos Turísticos y Clientes Especiales.

T.D.X. (Cuentas Mayores)

Encargado de lo concerniente a Red Digital Integrada y Circuitos de L.D.

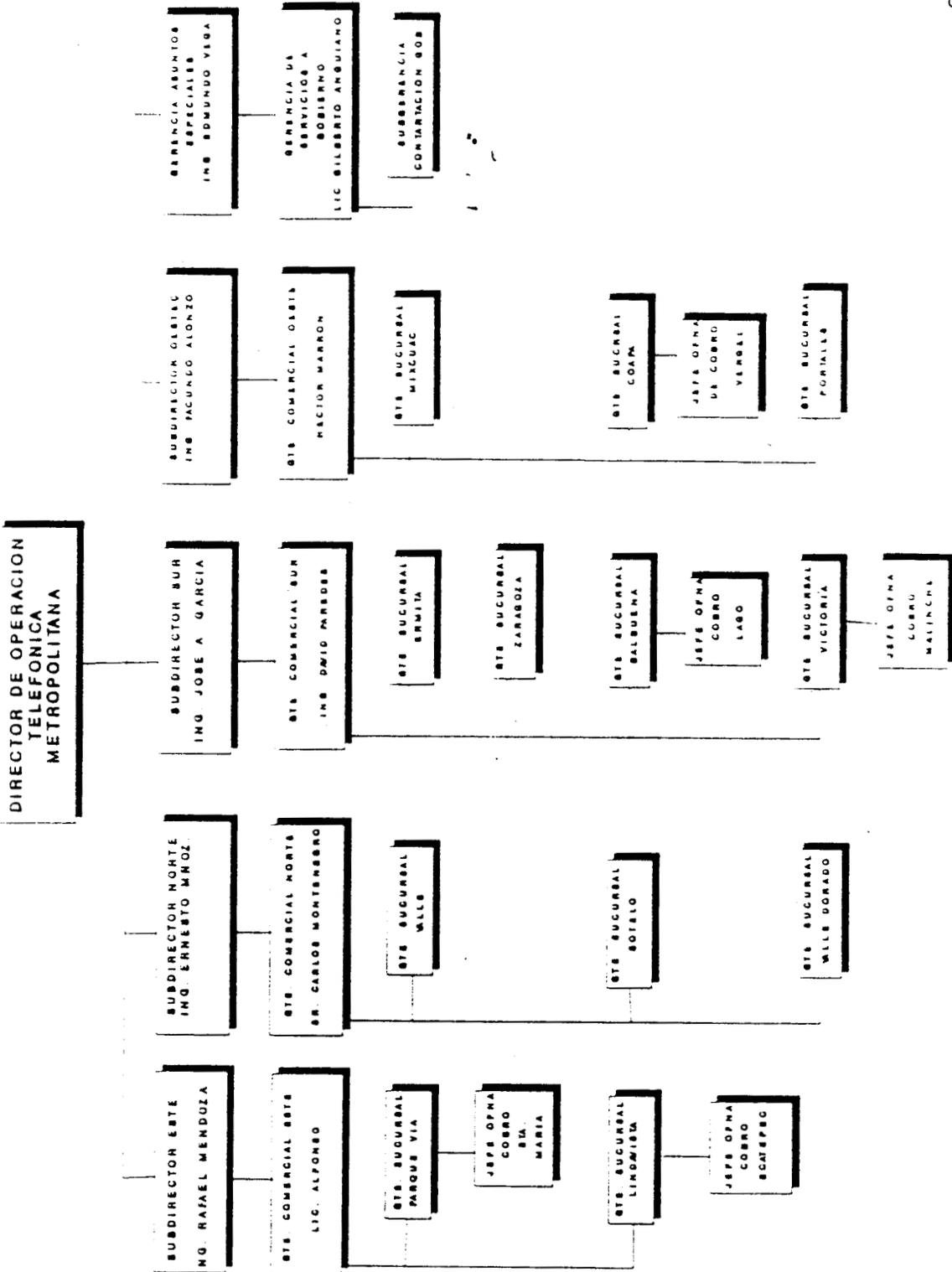
A.G.A.

Archivo General de Abonado, actualizado con el último movimiento.

CESAC (Centro de Supervisión y Atención al Cliente)

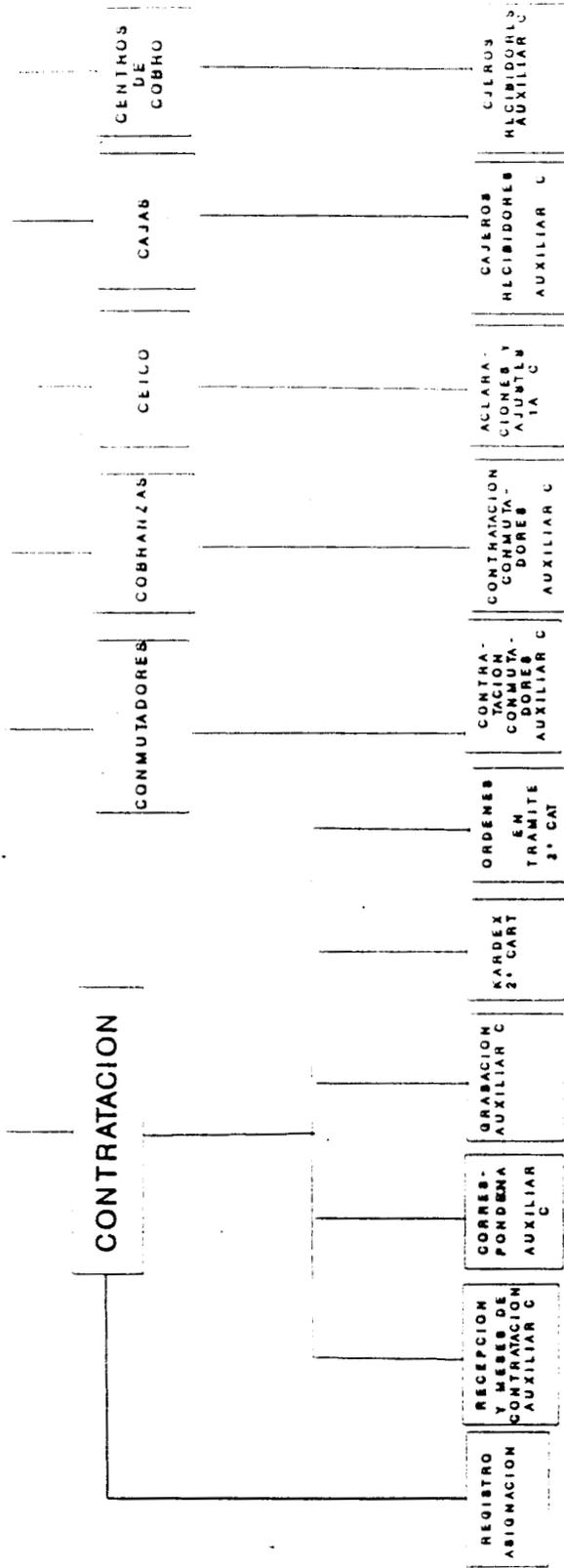
Atiende en forma efectiva y personalizada a clientes que a través de los conductos como 05 Oficinas Comerciales y CEICO no han tenido una respuesta satisfactoria, CESAC garantiza una resolución real del problema.

ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL



ORGANIGRAMA DE UNA SUCURSAL COMERCIAL

GERENCIA



NOTA: LA FUNCION DE GERENCIA EN LA LINEA DE LA SUCURSAL ES EJERCIDA POR EL GERENTE DE LA SUCURSAL Y EN LA LINEA DE LA GERENCIA GENERAL POR EL GERENTE GENERAL.

6.4 RECURSOS HUMANOS

Para su mejor operación Teléfonos de México está dividido en tres regiones operativas:

ZONA NORTE que abarca los estados de Jalisco, Querétaro, Guanajuato, Hidalgo, Tamaulipas, San Luis Potosí, Zacatecas, Aguascalientes, Durango, Nayarit, Sinaloa, Sonora, Baja California Norte, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila Y Nuevo León.

ZONA CENTRO que comprende al Estado de México y Distrito Federal.

ZONA SUR que comprende a Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Yucatán, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Puebla y Tlaxcala.

Sus Recursos Humanos en las tres regiones suman un total de 54,000 individuos. El 70.37% se encuentra en la Zona Centro y el 29.63% se encuentran distribuidos en las otras dos zonas.

De los 54,000 trabajadores, 47,000 son sindicalizados y 7,000 son de confianza.

La Zona Centro tiene 38,000 sindicalizados y 2,000 de confianza. De estos últimos, el 20% (400 trabajadores) realizan actividades de alta gerencia que corresponden a los puestos de subdirectores, directores, coordinadores generales y asesores.

El 30% (600 trabajadores) realizan actividades administrativas a nivel

medio como: jefes de personal, jefes administrativos, gerentes de sucursal y coordinadores de centrales, mientras que el 50% restante (1.000 trabajadores) efectúan labores administrativas en los niveles bajos, como jefes de áreas, instructores, orientadores, empleados, programadores, analistas, contadores, etc.

En lo que se refiere a los sindicalizados, el 60% (21.600) es personal del área de planta exterior, esto es, todo aquel que se encuentra realizando actividades fuera del centro de trabajo como son instaladores, mecánicos, trabajadores de mantenimiento, reparadores, etc.

El 30% (10.800) corresponden a mujeres que realizan trabajos como recepcionistas, operadoras, así como de atención al público, contacto del 02, quejas, CEICOS, etc.

El 10% (3.600) corresponden a empleados dentro de la categoría varios. Estos realizan actividades que no entran en las mencionadas.

C A P I T U L O 7

SERVICIOS QUE BRINDA TELMEX

7. SERVICIOS QUE BRINDA TELEFONOS DE MEXICO

Los servicios que actualmente son proporcionados por TELMEX son:

1. Servicios Provisionales
2. Línea Privada
3. Larga Distancia
4. Teléfonos Públicos y Ladatel
5. Nuevos Servicios
6. Red digital integrada 64

Cada uno de estos servicios se explican con detalle a continuación.

7.1 SERVICIOS PROVISIONALES

Este tipo de servicio se otorga cuando se llevan a cabo convenciones, eventos especiales, exposiciones, inauguraciones, ferias o para cualquier tipo de necesidades en donde el servicio sea requerido por un lapso no mayor de 90 días.

Para tener acceso a este tipo de servicios, es requisito indispensable que la petición se haga mediante carta u oficio, si se trata de oficinas de gobierno o descentralizadas, en donde se mencione lo siguiente:

- *domicilio de instalación
- *tiempo de duración del servicio

*persona que autoriza

*número de teléfono al cual se facturarán los cargos

*clave de facturación especial (para oficinas, gobierno y descentralizadas)

Ahora bien, a estos servicios se les aplican tarifas por:

- GI gastos de instalación y renta, las cuales se cobran al 100% de las tarifas comerciales.
- RT para el cobro de renta, siendo el mínimo a cobrar lo correspondiente al importe de un mes, aunque el servicio sólo sea solicitado por un lapso menor.

En caso de que un Servicio Provisional sea solicitado como permanente, se aceptará siempre y cuando se obtenga la autorización correspondiente.

7.2 LINEAS PRIVADAS

Se entiende por Línea Privada (LP) al enlace de punto a punto entre clientes. En este tipo de enlaces pueden intervenir locales, circuitos de larga distancia y otros dispositivos, tales como realimentadores, amplificadores, placas repetidoras de impulsos, placas para acoplar diversos elementos, llamadores, etc., sin tener acceso a los sistemas públicos de conmutación telefónica.

El origen de las líneas privadas se da por la razón de facilitar los servicios especiales que proporciona Teléfonos de México, tales como Telex, Telefax, Fax, Telepac, Enlace, etc., a los usuarios.

En la actualidad la mayoría de los enlaces se establecen en las áreas por medios físicos, esto es, por un cable que va de la dirección principal del cliente a la central telefónica, sin quedar conectado a la red de abonados o bien a una central telefónica para enlace de circuito de LD a una central de (STC) Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Los enlaces para áreas interurbanas (CIRCUITOS DE LD), se efectúan por medio de sistemas de corrientes portadoras, ya sea por líneas físicas o por radio (MICRO-ONDAS).

Los medios de transmisión con ciudades de ultramar utilizan la parte urbana vía S.C.T. la cual a través de la estación terrena en Tulancingo, Hgo. enlaza con el satélite y éste a la ciudad deseada.

7.3 LARGA DISTANCIA

Por su importancia, uno de los servicios más solicitados es el de Larga Distancia el cual se pone a disponibilidad de los usuarios de la manera siguiente.

- * Larga Distancia Nacional (Vía Operadora)
- * Larga Distancia Automática (Lada Nacional)
- * Larga Distancia Internacional (Vía Operadora)
- * Larga Distancia Automática Internacional (LADA)

El servicio de LARGA DISTANCA NACIONAL VIA OPERADORA a través de "02", se realiza por conducto de operadora y comprende únicamente el área nacional, pudiendo ser por cobrar en la población distante.

En algunas poblaciones del interior de la República, se proporciona el servicio rural por conducto de una operadora a través de una caseta del lugar de donde se solicitó la llamada y que consiste en enviar un mensajero al domicilio de la persona con quien se pide la comunicación.

Respecto al servicio de LARGA DISTANCIA VIA OPERADORA, puede indicarse que al marcar el "09", el usuario se conecta a una mesa de operadora que proporcionará únicamente servicio en las áreas internacionales, facturándose las conferencias en la población de origen o en la población distante, esto es, por cobrar.

El servicio de LARGA DISTANCIA AUTOMATICA (LADA), tiene la ventaja de que el cliente trabaja su propia conferencia, sin intervención de operadora pudiéndose hablar a nivel nacional, internacional y mundial, de teléfono a teléfono o de persona a persona. La limitante que presenta este servicio es el no poder enviar un mensajero por conducto de las operadoras.

Cabe mencionar que únicamente se realizan llamadas por el sistema LADA y por cobrar en las poblaciones de Estados Unidos y Canadá. Las conferencias por cobrar en México, son generadas en E.E.U.U., teniendo la clave 7.

Para que el usuario tenga acceso al sistema LADA debe marcar alguna de las siguientes claves según el servicio que se desea:

- Clave 91 LADA Nacional de teléfono a teléfono.
- Clave 92 LADA Nacional de persona a persona.
- Clave 95 LADA Internacional a Estados Unidos y Canadá, de teléfono a teléfono.
- Clave 96 LADA Internacional a Estados Unidos y Canadá, de persona a persona.
- Clave 98 LADA Mundial de teléfono a teléfono.
- Clave 99 LADA Mundial de persona a persona y por cobrar.

Dentro del servicio de larga distancia que brinda TELMEX deben considerarse también los siguientes servicios:

- | | |
|-----------------|---|
| MENSAJERO | Cuando el usuario tiene necesidad de hablar a una población distante con una persona que no tenga teléfono en su domicilio, debe marcar el 02 y 09, según sea el caso. |
| TIEMPO
COSTO | Cuando se desea saber el tiempo y costo de alguna Y llamada efectuada se debe solicitar por medio del 02 ó 09 según sea el caso. La operadora dará la información que se le solicite, lo cual no representará un cargo adicional al importe real de la llamada. |

CARGO. POR INFORME	En las llamadas de larga distancia de persona a persona solicitadas, tanto por LADA como por operadora, se tiene la ventaja de que si no está la persona deseada, no se cobra la llamada, solamente se cobra la tarifa correspondiente a 1 minuto de acuerdo a la población a donde se llama.
LLAMADAS POR COBRAR	Se proporciona previa autorización del cliente al que se llama, siempre y cuando sea solicitado a la operadora en el momento de proporcionar los datos de la conferencia. Cuando la persona solicitada no se encuentra o no se acepta la conferencia, se cobra al teléfono solicitante un CARGO POR INFORME.
CARGO A 3ER. NUMERO	Consiste en facturar la conferencia efectuada entre dos clientes a un tercer número, previa autorización del mismo. Con un costo adicional por este servicio.
POR COBRAR C/CARGO 3ER.NUMERO	Este servicio se origina cuando el cliente que solicita llamada por cobrar, con cargo a un tercer número, obtiene autorización previa del afectado, con un costo adicional por este servicio.
LLAMADAS DE BARCO	Son llamadas solicitadas a barcos en altamar o en la costa y la comunicación se consigue a través de Operadoras "Higt Seas A.T.T.", el servicio sólo se proporciona servicio de

persona a 09 persona, pago origen, por lo que no se aceptan conferencias por cobrar.

LLAMADAS C/CARGO TARJETA	Son aquellas en las que a petición del cliente, el cargo se hace a una tarjeta de crédito con un número de cuenta especial.
SERVICIO LD A NUMERO PRIVADO	Se denomina así, cuando el solicitante indica a la operadora que desea llamar a un número privado y NACIONAL se le informa que solamente puede transmitirse el nombre, lugar y número telefónico al abandono con número privado para que se comunique se desea hacerlo. Por la transmisión de los datos, se aplica un cargo adicional en su estado de cuenta.
TRANSMISION DE MENSAJES	Se denomina así al servicio que se ofrece al cliente para transmitir un mensaje en llamada de teléfono a teléfono o persona a persona, en las que no se logró la comunicación. Este servicio se puede proporcionar a petición del solicitante, con cargo al teléfono de origen, al teléfono de destino (por cobrar) o cargo a un tercer número.
TRANS-PAIS	Ofrece la facilidad de que por una cuota determinada al mes, el cliente tiene derecho a efectuar un consumo de 60 minutos mensuales de llamadas de larga distancia nacional (LADA

91) a cualquier parte de la República Mexicana. El horario es de las 8:00 P.M. A 7:59 A.M. de lunes a sábados y domingos las 24 horas.

TRANS-
NORTEA-
MERICA

Este servicio ofrece la facilidad de que por una cuota determinada al mes tenga derecho a efectuar un consumo de 30 minutos mensuales de llamadas de larga distancia a Estados Unidos y Canadá, desde cualquier punto de la República. El horario de este servicio es de la 10:00 P.M. a 6:59 A.M. de lunes a viernes.

DESPERTADOR Servicio que proporciona L.D. nacional a través del 02 a petición de los clientes y que consiste que a una hora determinada por él mismo recibe una llamada para ser despertado. Funciona las 24 horas de cualquier parte del país.

SERVICIO
AUDITEX
TELMEX

Da información general y de entretenimiento con un costo adicional al de la llamada telefónica el cual es compartido por y la empresa de servicio.

ACCESO AL SERVICIO NOTITEL, EL ASTROLOGO Y HUMOR son servicios disponibles al público y con costos sujetos a cambios de acuerdo a tarifas en vigor.

7.4 TELEFONOS PUBLICOS Y LADATEL

Los teléfonos públicos cumplen con una indiscutible labor social, sobre todo en el Distrito Federal, donde además, en un alto porcentaje son gratuitos ya que son el medio de comunicación de una gran mayoría de la población que carece de este servicio.

A mediados de 1988, se introdujo en el sistema telefónico mexicano, nuevos teléfonos públicos que a diferencia de los anteriores proporcionan un mayor número de servicios al usuario.

El servicio suministrado a través de aparatos públicos de alcancia permiten hacer llamadas locales y de larga distancia. Este servicio se proporciona en centrales automáticas, cobrándose por anticipado el importe de la alcancia local. Existen tres tipos de aparatos de alcancia:

PUBLICO 1. A esta clase de servicio cooresponden los aparatos instalados y operados por cuenta de las empresas.

PUBLICO 2. Este servicio se proporciona a través de aparatos contratados a ciertos establecimientos. Son iguales en cuanto a su servicio y contratación a los teléfonos comerciales. Cabe señalar que en la actualidad, estos servicios ya no se contratan.

LADATEL es el nombre asignado a aparatos que ofrecen a la población los servicios local y de larga distancia nacional e internacional desde la vía

pública, con la ventaja adicional de que quien los ocupe puede controlar el pago de su llamada desde el mismo teléfono usando monedas o tarjetas de crédito bancarias, débito y multimodal.

Hasta la fecha operan en el país tres mil aparatos de este tipo, instalados en el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara, Cancún y Acapulco.

7.5 NUEVOS SERVICIOS

Como parte del proceso de Modernización de teléfonos de México, S.A. de C.V., se establece la comercialización de aparatos Multifrecuenciales y Switchables, así como una variedad de servicios a través de Centrales Digitales AXE y S-12 denominados nuevos servicios, los cuales son:

1. MARCACION POR TECLADO con el cual se podrán efectuar llamadas más rápidas y seguras al oprimir las teclas del número telefónico deseado.

2. MARCACION ABREVIADA que permite comunicarse a números telefónicos de uso frecuente, números LADA o a números de emergencia al oprimirse dos dígitos.

3. LLAMADA DE ESPERA permitirá recibir una segunda llamada cuando sostenga una conversación telefónica. Esta podrá atenderse reteniendo la

comunicación original para continuar después con cualquiera de ellas, simulándose con ello el tener otra línea telefónica.

4.LLAMADA EN CONSULTA permitirá llamar a otro teléfono sin cortar la llamada original y regresar a la comunicación inicial.

5.RECORDATORIO PROGRAMADO permite programar directamente el teléfono para que avise que ha llegado cierta hora importante.

6.SISTEMA 800 permite efectuar conferencias de larga distancia (LADA Automática) anteponiendo al número asignado de 5 dígitos, la cifra "800".

7.6 RED DIGITAL INTEGRADA 64 (R.D.I.64)

Debido a diversos factores en el desarrollo científico y tecnológico, la evolución de las telecomunicaciones a nivel mundial ha presentado un crecimiento a pasos agigantados. Entre esos factores se pueden señalar la fusión de la informática con las telecomunicaciones, el uso de las computadoras, la importancia en el manejo de información rápida y segura, así como las repercusiones hacia los clientes que presentan la aplicación de las nuevas tecnologías.

Lo anterior da como resultado que la sociedad demande nuevos servicios y facilidades que satisfagan sus necesidades crecientes en el campo de las

telecomunicaciones y que, además de la comunicación telefónica convencional, se cuente con servicios como la transmisión de datos de altas velocidades entre computadoras, transmisión de imagen y voz en forma simultánea, textos en formas electrónicas, etc.

En México, los clientes de servicios de telecomunicaciones no están al margen en cuanto a esta tendencia mundial, lo cual se hace patente en lo usuarios que pertenecen a los giros Bancarios, Industriales, Turísticos, Empresariales, Comerciales, etc. que han sido denominados *grandes usuarios* debido a que sus necesidades presentan características y volúmenes diferentes a los usuarios comunes, por lo que requieren de una atención especial.

TELMEX ha respondido en la medida en que la Red Telefónica pública conmutada (RTPC) convencional lo ha permitido, pero el alto porcentaje de tecnología analógica existentes en esta red ha limitado esta respuesta.

En respuesta a este escenario, Teléfonos de México ha planeado una estrategia que no sólo permita resolver la problemática actual, sino que también establezca las bases para una evolución gradual de la (RTPC) convencional hacia una red digital de servicios integrados (RDSI).

Uno de los principales pasos ha sido la implantación de un proyecto que facilite los servicios de comunicación de voz, datos e imágenes, que actualmente se presta por medio de redes independientes, promoviendo la optimización de recursos y utilidad de los servicios. A este nuevo proyecto se le ha denominado Red Digital Integrada 64.

Conceptualmente, se basa en la construcción de una infraestructura de la más avanzada tecnología digital, para lo cual se ha creado una red especial que

está superpuesta en la red telefónica existente y que emplea sus propios medios y sistemas de transmisión respondiendo así a las necesidades de los Grandes Clientes.

Los atributos y características de la R.D.I.64 son:

- * atender rápida y eficazmente la demanda de servicios, de manera que refleje una alta disponibilidad.
- * responder con prontitud a las fallas de servicio a través de una infraestructura redundante basada en el empleo de tecnología digital y de vanguardia con baja probabilidad de falla, fibras ópticas, radios digitales y una atención continua que ofrezca una gran confiabilidad al servicio.
- * mantener una alta calidad de transmisión para garantizar la correcta transferencia de información de voz y de datos.
- * ofrecer un paquete de servicios avanzados de comunicación de voz y datos.
- * acceso digital a clientes que aún empleen tecnología analógica.
- * economía basada en el aprovechamiento óptimo de los medios de transmisión mediante el uso de tecnología digital
- * establecer las bases para la implantación de la RDSI (Red Digital de Servicios Integrados) en México.

C A P I T U L O 8

CALIDAD DEL SEVICIO EN TELMEX

8. EL NUEVO ENFOQUE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN TELMEX

8.1 EL NUEVO PARADIGMA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio que brinda una empresa es un factor de fundamental importancia para lograr prestigio y sobrevivencia en el mercado o su desaparición y bancarrota.

En épocas pasadas, con una economía protegida, con pocas empresas que ofrecieran los mismos servicios o productos (poca competencia) y con un bajo poder adquisitivo de la población, al cliente no le quedaba más que conformarse con lo que las empresas le ofrecían.

En la actualidad la situación ha cambiado radicalmente. La apertura comercial ha permitido la llegada de empresas extranjeras, el mercado interno ha crecido y diversificado, pero lo más importante: El cliente es diferente, tiene un poder adquisitivo mayor, su nivel académico y cultural es superior, pone en práctica su capacidad de elección y en pocas palabras es más exigente.

Por lo tanto, ha llegado el momento de enfocar todos los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, dejando de hacerlo víctima de las necesidades de productividad, de los sistemas internos o del mal trato de los empleados de primera línea.

8.2 LOS CONCEPTOS DE SERVICIO Y CALIDAD

Para poder comprender el concepto de calidad y servicio, es necesario comprender primero cada uno de sus elementos.

La palabra servicio se ha relacionado comunmente con los conceptos de servilismo. Esto parece hablar de una estructura jerárquica de amos y siervos donde unos reciben las atenciones de los de abajo, quienes se afanan en complacer sus exigencias.

En una sociedad más igualitaria donde cada vez más las diferencias se diluyen, todos jugamos los papeles de clientes y proveedores. Brindamos y recibimos servicios en diferentes momentos de nuestra vida cotidiana. Asimismo, en la clasificación tradicional de las empresas se había apartado a aquellas que tenían la característica de brindar servicio y se les caracterizaba por tener un producto intangible como son: líneas aéreas, comunicaciones, hoteles, servicios públicos, talleres de servicio o mantenimiento.

Sin embargo, hoy día se ha comprendido que todas las empresas en mayor o menor medida están comprometidas con el servicio a sus clientes.

En el concepto de calidad también ha habido cambios en su concepción. Tradicionalmente se ha asociado al concepto de calidad aquello que es lujoso, caro, bueno, etc.

Este concepto implicaba que una gran parte de la población tenía que conformarse con productos defectuosos o de poca duración por no poder contar con los recursos para adquirir otro tipo de productos.

Hoy en día, el concepto de calidad esta sufriendo una transformación radical. El eje fundamental del cual debe partir debe ser la satisfacción de las necesidades del cliente; ofrecer productos y servicios que se enfoque

directamente a cumplir con los requisitos que éste exige para sus satisfacción a un bajo costo.

Una vez definidos estos dos términos, podemos integrar el concepto de calidad en el servicio.

Este consiste en adecuar el concepto de calidad de la empresa al concepto de calidad del cliente, para satisfacer sus necesidades creando lealtad y confianza en éste.

En otras palabras: No se trata de hacer un producto o servicio bueno o malo, sino adecuado a las necesidades del cliente. Eto trae beneficios para todos ya que un cliente satisfecho volverá a comprar y recomendará el producto o servicio a otras personas.

De ello depende el éxito de la empresa que además implica un beneficio para todos y cada uno de sus miembros.

Para lograrlo es necesario enfocar todos los recursos de la empresa, personas, estrategias, tecnología y sistemas a conocer y adecuarse a los requisitos de los clientes. En este proceso el elemento más importante es la actitud de las personas en el desempeño de las labores que realiza.

Si las personas tienen una actitud de desgane, de darle poca importancia a los clientes, de sentirse frustradas o insatisfechas con su trabajo el éxito de la empresa estará en peligro. Si por el contrario, su actitud refleja interés por servir, orgullo por el trabajo realizado, voluntad de colaboración, etc., sus clientes quedarán satisfechos y el éxito de la empresa ira cada día en ascenso. Es importante considerar las características que tiene un servicio como producto, las cuales son:

- 1.- Se produce y consume en el momento
- 2.- Aparece donde esta el cliente

- 3.- No puede demostrarse por anticipado
- 4.- El cliente valora ese servicio de acuerdo a su experiencia
- 5.- Si fue inadecuado, no se puede repetir
- 6.- Al aparecer exige la interacción entre cliente y proveedor
- 7.- No se puede tocar, sólo se siente y se persibe
- 8.- Las expectativas del cliente repercuten en su satisfacción
- 9.- La intervención de muchas personas en el proceso repercuten en el servicio proporcionado
- 10.- Al ser producto del ser humano, puede tener fallas

8.3 EL CONCEPTO ESTRATEGICO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE TELMEX

Cuando hablamos de selección natural pensamos en la lucha que se da en la naturaleza y por la sobrevivencia del más fuerte en un mercado de libre competencia esta selección natural hace su aparición entre diferentes empresas de la sociedad y exige de ella su fortalecimiento para sobrevivir en esta lucha. Las empresas que no se modernicen y adecuen a las exigencias del mercado tarde o temprano sucumbirán y tendrán que desaparecer.

Telmex no puede quedar al margen de este cambio que se ha dado en la economía mundial y se ve exigido a cambiar, modernizarse así como a diseñar e implementar una estrategia en donde la calidad en el servicio sea el eje fundamental. Telmex tiene una fecha límite para modernizarse: El año 1996. En esta fecha el mercado de la telefonía alámbrica se abrirá para otras

que llegarán al mercado nacional ofreciendo servicios enfocados a satisfacer al cliente y con costos accesibles.

Si Telmex no se ha preparado para ese momento y fortalecido adecuadamente, se verá desplazado y entrará en una fuerte crisis que pondrá en duda su supervivencia.

Es a la alta dirección a quien le toca determinar la estrategia a seguir. Esta sólo se hará realidad a través de todas las personas que conforman la organización, quienes en cada momento deben pensar y actuar con base en la búsqueda constante de cualquier forma de satisfacción de sus cliente.

Es así como, el servicio se ha convertido en un arma competitiva que no se puede dejar de lado. Todos los esfuerzos de la organización deben estar enfocados a encauzar la tecnología, los sistemas y los procedimientos para brindar un servicio adecuado a los requerimientos del cliente.

Esto le permitirá a la empresa desarrollarse, ofrecer un mejor nivel de vida a sus miembros y elevar en general, con su participación, el nivel de vida de la población.

A continuación se presentan las ventajas y desventajas de un buen y mal servicio:

BUEN SERVICIO

VENTAJAS

- Disminución de costos
- Incremento de la productividad
- Menos errores y equivocaciones
- Mayores ventas
- Lealtad de los clientes

- Satisfacción y orgullo de los empleados por su trabajo
- Repetición de la compra
- Baja vulnerabilidad a la guerra de precios
- Buena imagen

DESVENTAJAS

- Aumento de las personas a tratar
- Aumento del número de transacciones diarias
- Aumenta la posibilidadde que algo salga mal

MAL SERVICIO

VENTAJAS

- Poco esfuerzo porque todos brinden un buen servicio
- Poca inversión e insatisfacción del cliente

DESVENTAJAS

- Pérdida de clientes
- Alta rotación de personal
- Bajo nivel de motivación y de satisfacción de los empleados
- Altos costos por errores y equivocaciones
- Falta de clientes leales o resignación de éstos
- Mala imagen

8.4 LA ATENCION AL CLIENTE: EL MOMENTO DE VERDAD DE TELMEX

Ya hemos hablado del qué hacer, pero el cómo hacerlo es lo interesante. En una empresa, todos y cada uno de sus miembros tienen clientes internos y externos.

A los clientes externos Telmex los identifica como los usuarios del servicio quienes tienen contacto con los empleados de la empresa desde el momento de solicitar el servicio, solicitar una reparación, hacer la contratación, hacer la instalación, recibir el servicio y hacer su pago mensual. En todas las fases del proceso el cliente externo tiene contacto con diferentes personas de la empresa.

A esos contactos se les denomina en el modelo de calidad en el servicio **" Momento de verdad. "**

Un momento de verdad es el instante preciso en el que el cliente se pone en contacto con el negocio.

Sobre la base de ese contacto el cliente se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto.

En esta definición de Kalr Albrecht, es a partir de los momentos de verdad que el cliente se forma en la mente una opinión de la empresa y del servicio que esta presta.

8.5 UN ENGRANAJE UNIVERSAL: EL SERVICIO

El servicio es un trabajo realizado para alguien, y tiene las siguientes características generales:

1. **INTANGIBILIDAD.** Los servicios son intangibles ya que no se les puede ver, tocar u oler.
2. **HETEROGENEIDAD.** Los servicios varían ya que se trata de una acción realizada por seres humanos, por lo que es difícil de generalizar.
3. **INSEPARABILIDAD DE PRODUCCION Y CONSUMO.** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado en el proceso.
4. **CADUCIDAD.** Los servicios no se pueden almacenar, si no se usa cuando está disponible, su capacidad de uso se pierde.

Una empresa que cumple con el propósito de servir, es una empresa que realmente se ha comprometido con su labor.

El servicio tiene como base la relación entre dos personas. Quien sirve debe hacerlo por elección, por convicción real de que ofrece en la misma medida

en que él quiere recibir cuando requiera de un servicio.

La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tuvo al momento de recibir el servicio. Por lo tanto, la experiencia general del cliente debe ser placentera, todos los elementos en el momento de la interacción con el cliente deben combinarse para crear esa experiencia satisfactoria.

Podemos afirmar que el objetivo general de la calidad de servicio es:

- el mantenimiento de los clientes
- el desarrollo de nuevos clientes

Un cliente satisfecho es importante para la vida de las empresas, debido a que la competencia es y será cada vez más encarnizada, de tal manera que el servicio de calidad originará una ventaja competitiva.

Una empresa debe estar atenta a lo que desean los clientes. Estos deseos pueden enunciarse como:

ELEMENTOS VISIBLES

Es la parte visible de la oferta del servicio, que refleja la naturaleza y calidad del servicio mismo (instalaciones, equipo, etc.)

FIABILIDAD

Es realizar el servicio con formalidad y exactitud. Mantener la promesa de servicio como compromiso

RESPONSABILIDAD

Es estar listos para servir pronto y eficazmente, contar con el deseo de servir, el cual deberá reflejarse en los sistemas y mecanismos que soportan el servicio.

SEGURIDAD

Infundir confianza en el cliente.

EMPATIA

Es comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas para brindarle un servicio esmerado e individualizado.

8.6 EL TRIANGULO DEL SERVICIO EN TELMEX

Para lograr una organización eficiente, TELMEX ha establecido un modelo llamado: Triángulo del servicio (Ver figura 3), cuyos componentes son: **CLIENTE** Elemento que se ubica al centro del triángulo y que es considerado como eje sobre el cual giran los demás elementos. De acuerdo a su importancia se requiere conocer sus necesidades, expectativas y deseos para poder brindarle un servicio de calidad permanente.

ESTRATEGIA DEL SERVICIO Se estructura sobre la idea general que establece el equipo directivo de la empresa sobre la filosofía, misión y políticas que deben guiar el actuar de todos los miembros de la empresa para el logro de la satisfacción del cliente.

LA GENTE Incluye a todos los ejecutivos y empleados de la organización quienes deben compartir una serie de valores enfocados al servicio al cliente.

LOS SISTEMAS Es el conjunto de procedimientos y sistemas que existen en la organización y que sirven a los empleados para poder cumplir con la misión de la empresa.

Dentro de la organización existen cuatro subsistemas:

1. SUBSISTEMA GERENCIA

Constituido por los ejecutivos de la empresa, quienes deben tener conocimiento de su labor en relación a definir la estrategia general de la empresa.

2. SUBSISTEMA DE NORMAS Y REGULARIZACIONES

Son el conjunto de normas de actuación que deben seguir los empleados y los clientes para participar en el servicio.

Estas normas no deben limitar a los empleados para brindar un servicio adecuado al cliente ni convertirse para éste, en barreras insalvables.

3. SUBSISTEMA TECNICO

Conjunto de herramientas físicas y técnicas necesarias para brindar el servicio, en esta caso, líneas telefónicas, centrales, sistemas de cómputo, etc.

4. SUBSISTEMA SOCIAL

Lo componen el conjunto de personas que pertenecen a la empresa y sus formas de relación, capacidad para el trabajo en equipo, espíritu de cooperación, forma de resolver problemas, etc.

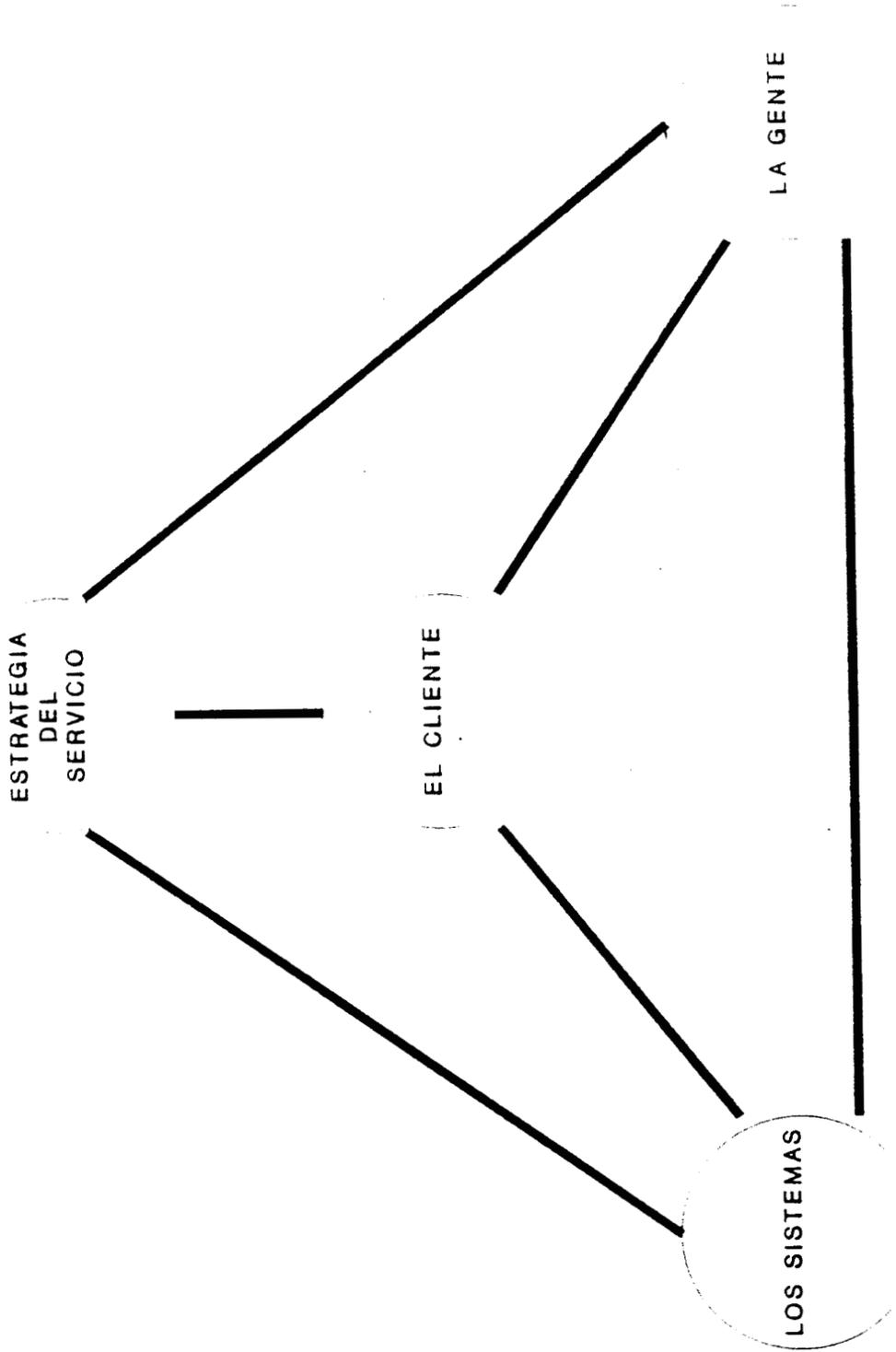
Todos los elementos mencionados, permiten a Teléfonos de México cumplir con su misión de satisfacer al cliente, además de que deben ser revisados de manera permanente.

8.7 LOS CICLOS DEL SERVICIO

La calidad del servicio al cliente en el marco de los momentos de verdad, es una oportunidad para que el cliente tenga una impresión positiva.

Al conjunto de contactos que tiene el cliente con la empresa (TELMEX) se le llama " Ciclos del Servicio ".

Este ciclo, es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un nuevo servicio.(Véase fig.4). Esto es, como ve el servicio el cliente.



EL TRIANGULO DEL SERVICIO

FIG. 3

En la mayoría de las empresas se piensa en función de los aspectos técnicos del producto y de los departamentos que se deben establecer de acuerdo a las especialidades necesarias para que la organización funcione adecuadamente.

Sin embargo, la empresa pocas veces se organiza en función de los ciclos de servicio, siendo estos últimos la base para elevar la calidad del servicio.

Un ejemplo de ciclo del servicio es el que a continuación se presenta en relación a una queja. (Ver fig.5)

DESCRIPCION

1. 05 general recibe la llamada.
2. La central telefónica según la serie del cliente distribuye las quejas a quince centro operativos.
3. 05 del centro operativo recibe la queja.
4. Se hace un análisis de las posibles causas detectadas.
5. Se resuelven las quejas, en este paso, en un 50%
6. Se determina o se localiza el daño (filtrado en probadores)
7. El 50% de las quejas restantes son resueltas en probadores, de tal manera que un promedio de 100 quejas diarias son asignadas para ser resueltas por los operarios.
8. Los operarios se encargan de buscar las causas del daño.
9. Si el problema no puede ser resuelto, pasa a la sección de cables donde debe localizarse el daño desde el punto de vista de otras categorías.
10. Se hace la asignación a las áreas especializadas (únicamente el 40% de las

quejas investigadas reportan daño a la red).

11. En caso de no ser resuelto el problema se recicla el proceso con el propósito de identificar las causas.

12. En los casos donde el problemas queda identificado y resuelto, la queja pasa a la "liquidación".

Como puede observarse, los mecanismos de seguimiento establecidos hacen posible detectar las recurrencias en las quejas que normalmente van a presentarse a la sucursal correspondiente. En ésta, la transmiten vía fax al centro de operativo en cuestión.

EL CICLO DEL SERVICIO

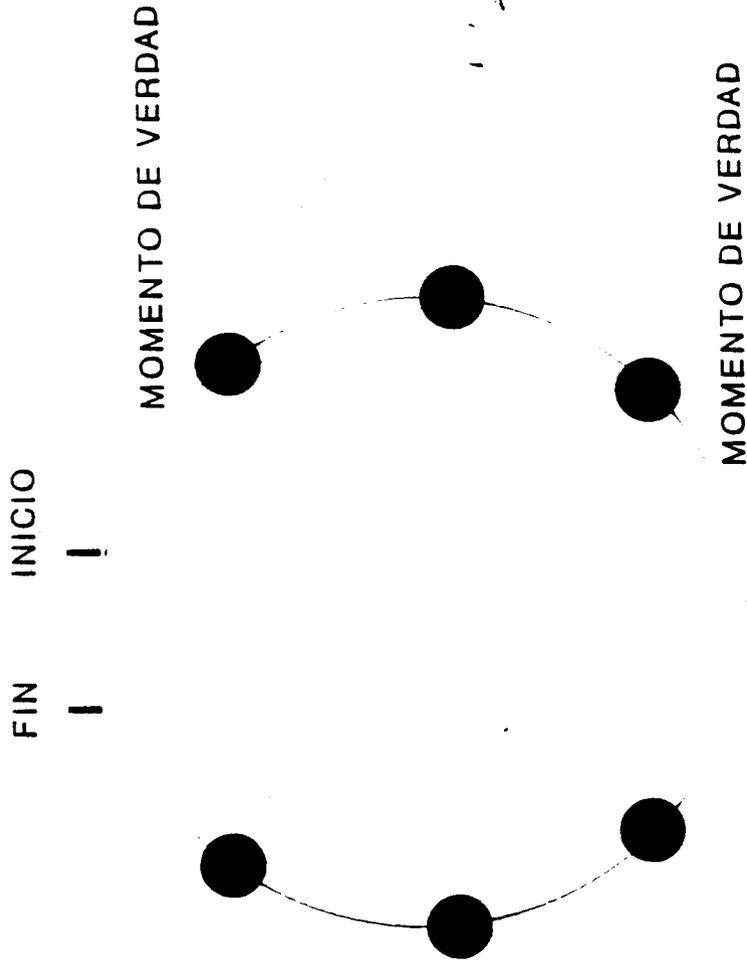


FIG. 4

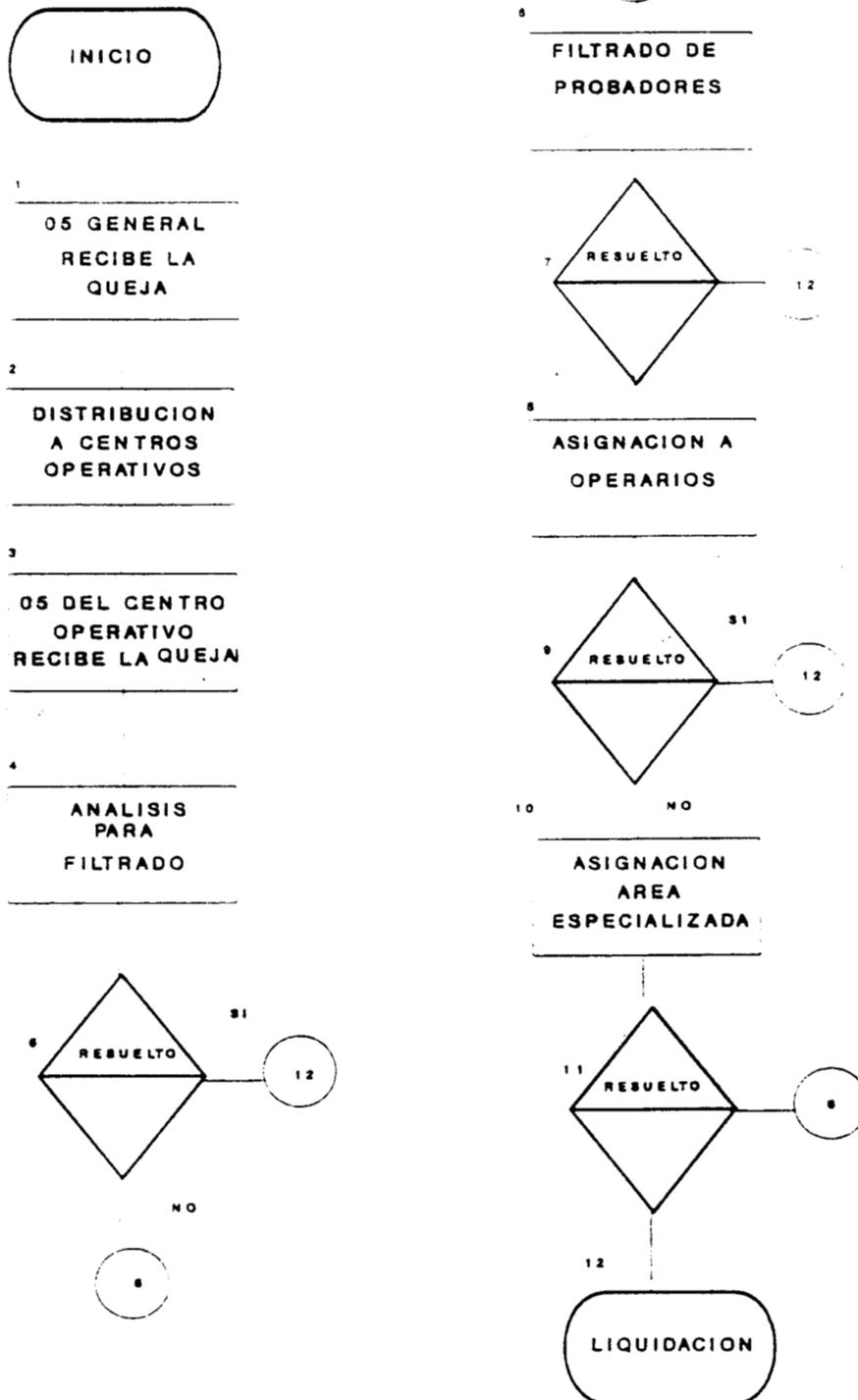


FIG. 5

C A P I T U L O 9

EL CLIENTE CENTRO DE ATENCION DE TELMEX

9.EL CLIENTE: CENTRO DE ATENCION DE TELMEX

9.1 IDENTIFICACION Y UBICACION DEL CLIENTE

En épocas pasadas las empresas se interesaban por elaborar productos con la más alta tecnología, tratando de ir a la vanguardia en este aspecto y dejando de lado las necesidades del cliente. Hoy en día, las empresas tienen que tomar conciencia que para poder seguir siendo competitivas deben ubicar adecuadamente al cliente o al usuario de sus productos o servicios e identificar sus necesidades para poder satisfacerlas.

Así, todas las actividades de Teléfonos de México están orientadas en una sola dirección: la satisfacción de las necesidades de sus clientes, que representa la razón de ser y única posibilidad de permanencia en un entorno competitivo.

Sin embargo, al mismo tiempo que una empresa tiene sus propios clientes, también puede considerarse como cliente de otras empresas que le proveen de bienes y servicios. En el caso de TELMEX, es cliente de más de 200 compañías de diversos rubros de las cuales adquieren bienes y servicios que le permiten proporcionar, a la vez, los servicios de telecomunicaciones que requieren sus clientes.

De esta forma, Teléfonos de México parte del sistema cliente-proveedor

(Ver la fig.6) para identificar a sus clientes, a los que ubica en dos grandes grupos:

-Clientes internos

-Clientes externos

Dentro del **primer grupo** se considera a todo el personal que conforma a la empresa, a los cuales se aplica el mismo criterio de servicio con que se atiende a los clientes externos.

Entre los productos que se les ofrecen se puede señalar la información, los cursos de capacitación o la metodología de trabajo.

Otro de los principales proyectos de servicios a clientes internos es el Sistema General de Capacitación desarrollado por INTTELMEX y llevado a cabo con la cooperación de la administración de Teléfonos de México y el STRM.

Este Sistema General de Capacitación es una herramienta que se aplica en forma sistemática y metodológica para brindar información confiable sobre los requerimientos de actualización de las currículas de capacitación y la posibilidad de dar seguimiento al proceso mediante la evaluación de objetivos específicos de aprendizaje.

El subproyecto de Perfiles de Capacitación, por su parte, ayuda a determinar los conocimientos y habilidades que se necesitan para desarrollar las actividades de trabajo de las categorías en las diversas especialidades de la Empresa. Los resultados del estudio aportan beneficios considerables ya que brindan información relevante para el reclutamiento, selección del personal,

exámenes de reubicación, ascensos o contenidos para cursos de adiestramiento.

Así, la atención del cliente interno de TELMEX es necesaria para que la empresa alcance sus objetivos, que están orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

En el **segundo grupo** se ubica a clientes que compran o utilizan los productos o servicio que ofrece Teléfonos de México. Estos clientes se clasifican en cuatro grupos:

1. ABONADOS O USUARIOS MENORES

Dentro de este grupo se encuentran los clientes de servicios de telefonía residencial, casa habitación, departamentos y comerciales cuyo consumo es menor a los N\$10,000 anuales.

2. CLIENTES PREFERENCIALES

Se consideran como tales, los grandes Hoteles, centros turísticos, industrias e instituciones financieras. Su consumo está considerado arriba de los N\$10,000 hasta N\$100,000 anuales.

3. GRANDES CLIENTES

En este grupo se ubican las dependencias gubernamentales, bancos, etc. cuyo consumo es mayor de los N\$100,000 anuales.

4. USUARIOS DE LINEAS PRIVADAS

A este grupo pertenecen los clientes que requieren de un servicio más exclusivo, de una comunicación sin interrupciones para todos los días del año sin la utilización de los equipos de conmutación de TELMEX. Esto es, un servicio único de comunicación de teléfono a teléfono sin importar las distancias por lo cual su costo dependerá de la distancia de la línea y cuyo ingreso para Teléfonos de México será únicamente la renta mensual de la línea que es más elevada que las anteriores.

SISTEMA CLIENTE-PROVEEDOR

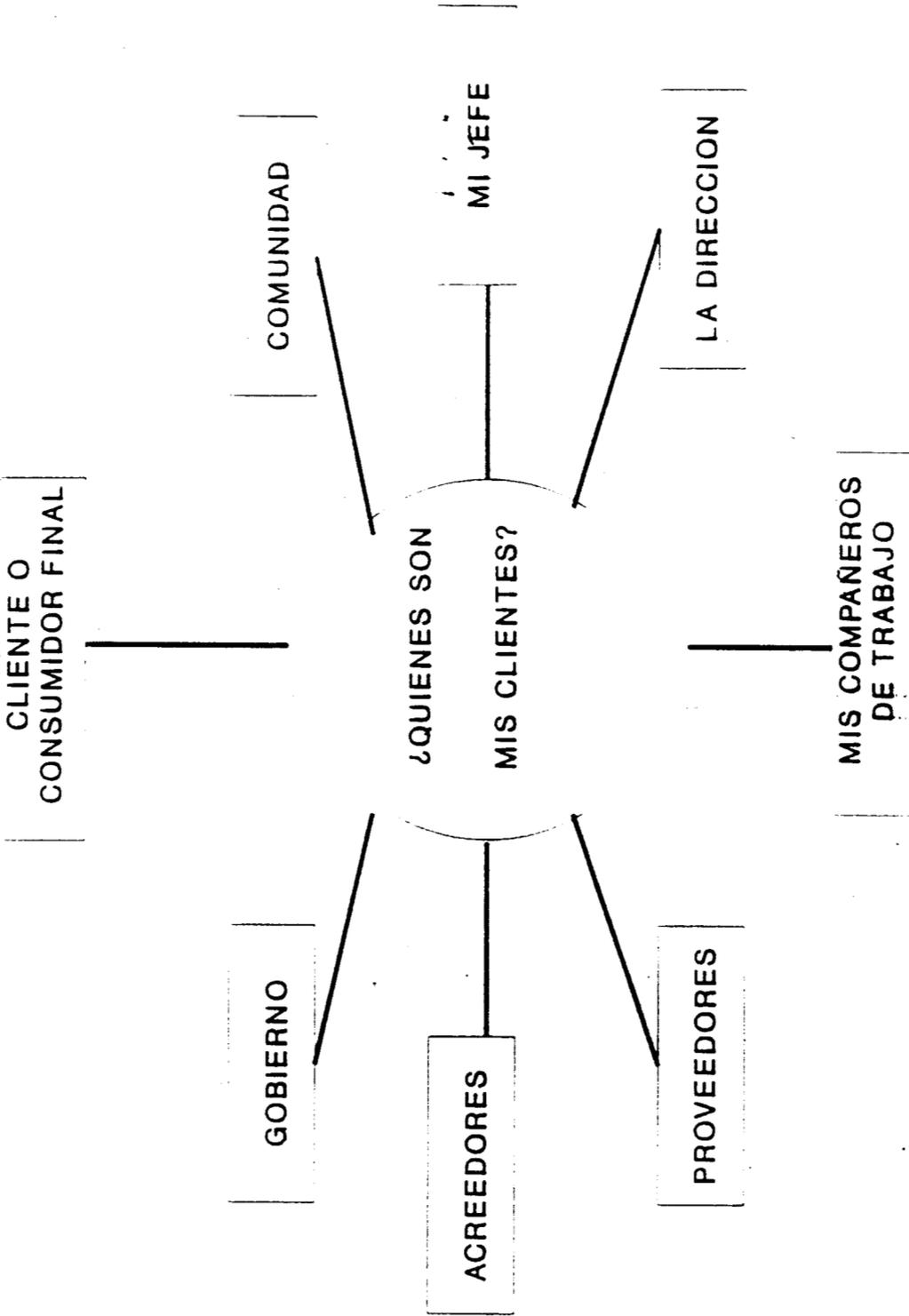


FIG. 6

9.2 LA LIBRETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE

Un elemento fundamental que permite a TELMEX saber como va en relación a la satisfacción del cliente es la Libreta de Calificaciones.

Este instrumento permite conocer la opinión del usuario sobre la calidad y la satisfacción del servicio que recibe.

Para Teléfonos de México es necesario conocer las expectativas y requerimientos del cliente pues de ello dependen las innovaciones y renovaciones que lleve a cabo para su sobrevivencia ante la apertura comercial. Si pretende lograr una ventaja competitiva que lo prevenga de futuros cambios en el mercado, debe tratar de mantener los niveles de insatisfacción por debajo de un 6% (porcentaje establecido por la empresa).

De esta manera TELMEX, utiliza la libreta de calificaciones del cliente de una manera periódica para saber cual es su actuación.

9.3 PROGRAMA DE ATENCION AL CLIENTE

TELMEX ha emprendido el camino para obtener un lugar en el nuevo mercado internacional que le permita conseguir una ventaja competitiva ante los demás. Para ello, ha realizado un conjunto de programas encaminados a buscar un cambio cultural organizacional, en todos los niveles.

El Programa de Atención al Cliente está orientado a los trabajadores de primer línea que tienen contacto directo con los usuarios en general. Este programa abarca los siguientes puntos:

OBJETIVO GENERAL

Promover en los participantes una actitud positiva orientada hacia la satisfacción del cliente, a través del conocimiento de la Filosofía de Calidad Total con una orientación al servicio.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Lograr una inmersión de los participantes en los conceptos generales de calidad a través de la cual se refuerce el interés por el mejoramiento de la misma.
- Promover la reflexión sobre el sentido profundo del servicio, actualizando el valor que tiene el contexto social y del trabajo.
- Profundizar en los conceptos de Calidad de Servicio y el papel que el participante tiene en la instrumentación de un esfuerzo exitoso en la organización.
- Que los participantes establezcan algunos compromisos de mejora viables a instrumentar en el desarrollo de su trabajo.

Para realizar lo anterior es necesario que el personal participe en el programa o curso de duración de una semana, de tal manera, que se necesitará de un año para ser instruido todo el personal de TELMEX.

Los temas introductorios son:

- Control Total de Calidad

- Clientes
- El Servicio
- Habilidades de Comunicación
- El Proceso de Negociación
- El Trabajo en Equipo
- Actitudes Ganadoras y Perdedoras
- Autoimagen
- Autoevaluación
- Autoaceptación
- Autorespeto
- Autoestima
- Potencialidades y Limitaciones del Ser Humano
- Desarrollo Integral
- El servicio una Epidemia Mundial
- Conviertase en un Promotor del Servicio

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Manifestar una mayor comprensión de la importancia del cliente.
2. Diseñar un proceso a través del cual se les prestan los servicios a los clientes.
3. Identificar los componentes de la satisfacción de los clientes y hacer un análisis de los mismos para lograr una mejor atención.
4. Poner en práctica una serie de conductas positivas que conduzcan a la reafirmación de la autoestima del trabajador de TELMEX.

5. Organizar mejor las actividades orientándolas a la satisfacción del cliente.

METODOLOGIA DEL TRABAJO

El seminario debe desarrollarse en un ambiente grato y amable que facilite la participación del grupo.

Se combina ágilmente la teoría y la práctica a través de la aplicación inmediata de lo aprendido al caso específico de los participantes.

Se limita el uso de la conferencia para intensificar la dinámica grupal y la participación individual de tal manera que al finalizar el curso el participante haya resuelto los ejercicios que se le proporcionen.

MEDIOS DE APOYO DIDACTICO

Se proporcionan manual y cuaderno de trabajo. Se utiliza el apoyo de rotafolio, pizarrón y proyector de acetatos. Se exhiben y discuten dos videos.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION

Durante el curso los participantes serán evaluados mediante los conocimientos adquiridos y su aplicación a casos específicos; resolviendo los ejercicios correspondientes. Al finalizar el curso se aplica evaluación de conocimientos para medir el alcance de los objetivos.

C A P I T U L O 10
M E T O D O L O G I A

10. METODOLOGIA

La investigación juega un papel muy importante en la vida del ser humano, ya que a través de ella, el hombre consigue ampliar su acervo cultural, además de permitirle comprender sucesos que nunca antes había podido hacer sin la ayuda de esta herramienta tan importante como es la investigación. Para realizar una investigación es necesario seguir una metodología, es decir, una serie de pasos ordenados los cuales facilitarían el cumplimiento de los objetivos que se deseen alcanzar en dicha investigación.

En la realización de una investigación se debe partir de la definición de un problema y con base en una planeación estricta de las actividades a realizar.

A continuación se menciona la manera en que se procedió para la realización de la investigación del presente trabajo.

INVESTIGACION PRELIMINAR

Mediante la investigación preliminar se obtuvieron los conocimientos básicos sobre el tema y se determinaron cuáles eran las necesidades de la investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier situación que se presentara.

Para lo anterior, se determinaron las fuentes de información disponibles.

Así, mediante la información obtenida y el análisis de ésta, se llegó al planteamiento del problema de estudio y posteriormente a la definición de los objetivos de la investigación.

FORMULACION DE HIPOTESIS

Tomando como base los objetivos general y específicos establecidos en la fase anterior, se formularon las hipótesis a comprobar.

Estas constituyen un puente entre la teoría y la investigación empírica ya que buscan establecer relaciones significativas entre fenómenos o variables, apoyándose en un conjunto de conocimientos organizados y sistematizados.

Para la elaboración de las hipótesis se tomaron en cuenta los siguientes requisitos:

1. Las hipótesis deben referirse sólo a un ámbito determinado de la realidad social.
2. Los conceptos de las hipótesis deben ser claros y precisos.
3. Los conceptos de las hipótesis deben contar con realidades o referentes empíricos u observables.
4. El planteamiento de las hipótesis deben prever las técnicas para probarlas (17).

M U E S T R A

Para determinar la muestra es necesario considerar nuestro universo. Entendiéndose por éste el total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas.

Este universo puede ser finito o infinito. Se le considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor a 500,000 e infinito cuando el número es mayor.

El universo de la investigación está compuesto por todos los usuarios de telefonía básica en el área metropolitana.

Como el número de usuarios es mayor a 500,000, para determinar la muestra se utilizó la fórmula para muestras infinitas.

$$n = \frac{\zeta^2 p q}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

ζ = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

Teniendo en cuenta que:

$n = ?$

$\zeta = 1.96$

$p = .5$

$q = .5$

$e = .05$

Al sustituir los valores en la fórmula para muestras infinitas se obtiene el siguiente resultado.

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)}{(.05)^2} = 384$$

Así, con una confiabilidad del 95% se obtuvo una muestra representativa de la población, la cual fue de 384 y que eran el número de entrevistas a realizar.

TECNICAS DE RECOPIRAR LA INFORMACION

Efectuados los pasos anteriores, se procedió a la selección de la técnica y el diseño del instrumento que permitiría recolectar la información para probar las hipótesis y obtener un conocimiento objetivo de la situación que se investiga.

La técnica seleccionada fue la encuesta ya que permite recopilar información sobre la muestra.

El instrumento para levantar la encuesta fue la cédula de entrevista que permite obtener mayor información, aclarar dudas sobre las preguntas y ser de carácter anónimo.

Ahora bien, el tipo de preguntass formuladas fueron:

- introductorias
- abiertas
- cerradas
- en batería
- de evaluación
- ponderativas

Antes de realizar el trabajo de campo se efectuó la prueba piloto que permitió detectar errores en la redacción de las preguntas, en el orden de éstas, determinar el tiempo en que se realizaría cada cédula de entrevista y descubrir problemas que pudieran presentarse al editar, codificar y tabular la información.

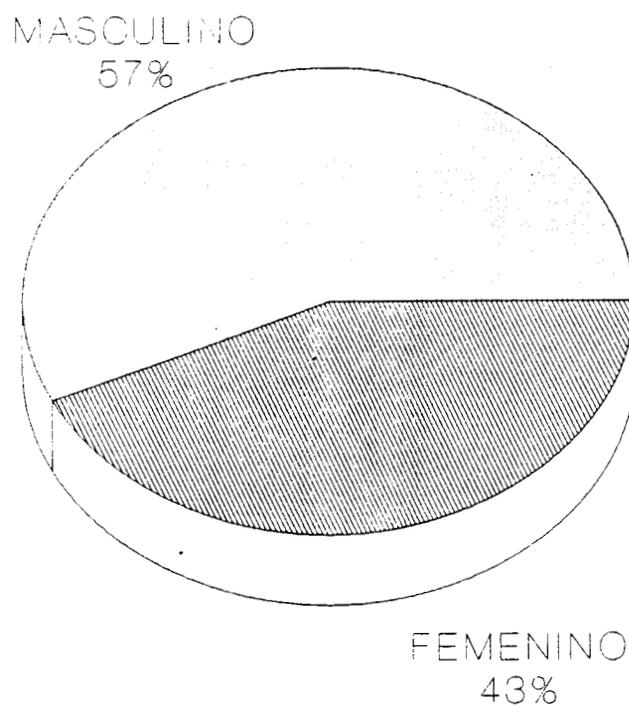
La cedula de entrevista a aplicar en el trabajo de campo puede verse en el Anexo de este trabajo.

En lo referente al analisis de la información arrojada por las cédulas de entrevista cabe señalar que a las preguntas ponderativas se les asignaron valores, durante su tabulación, para poder determinar la escala de apreciación.

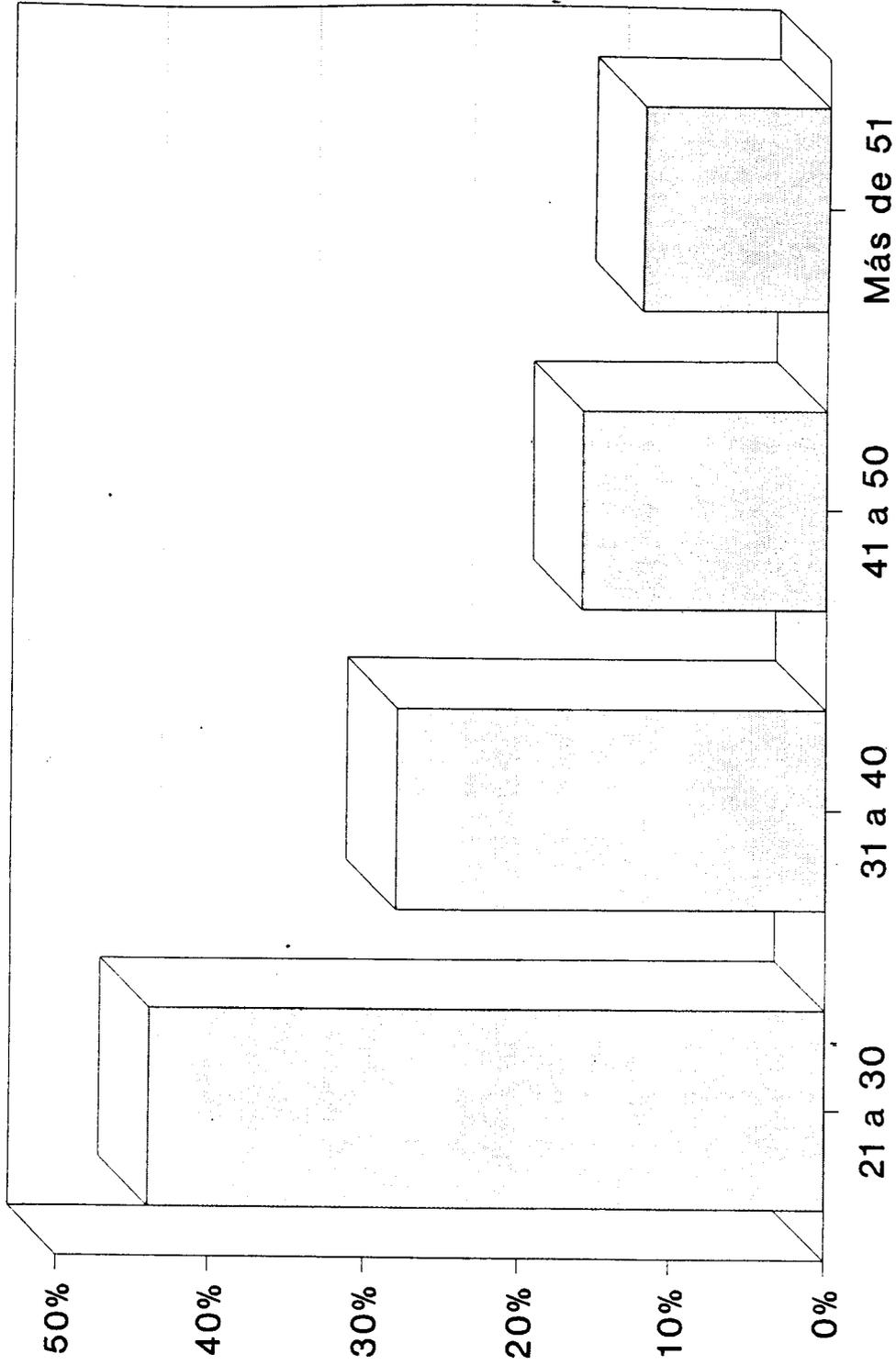
C A P I T U L O 11

PRESENTACION DE RESULTADOS

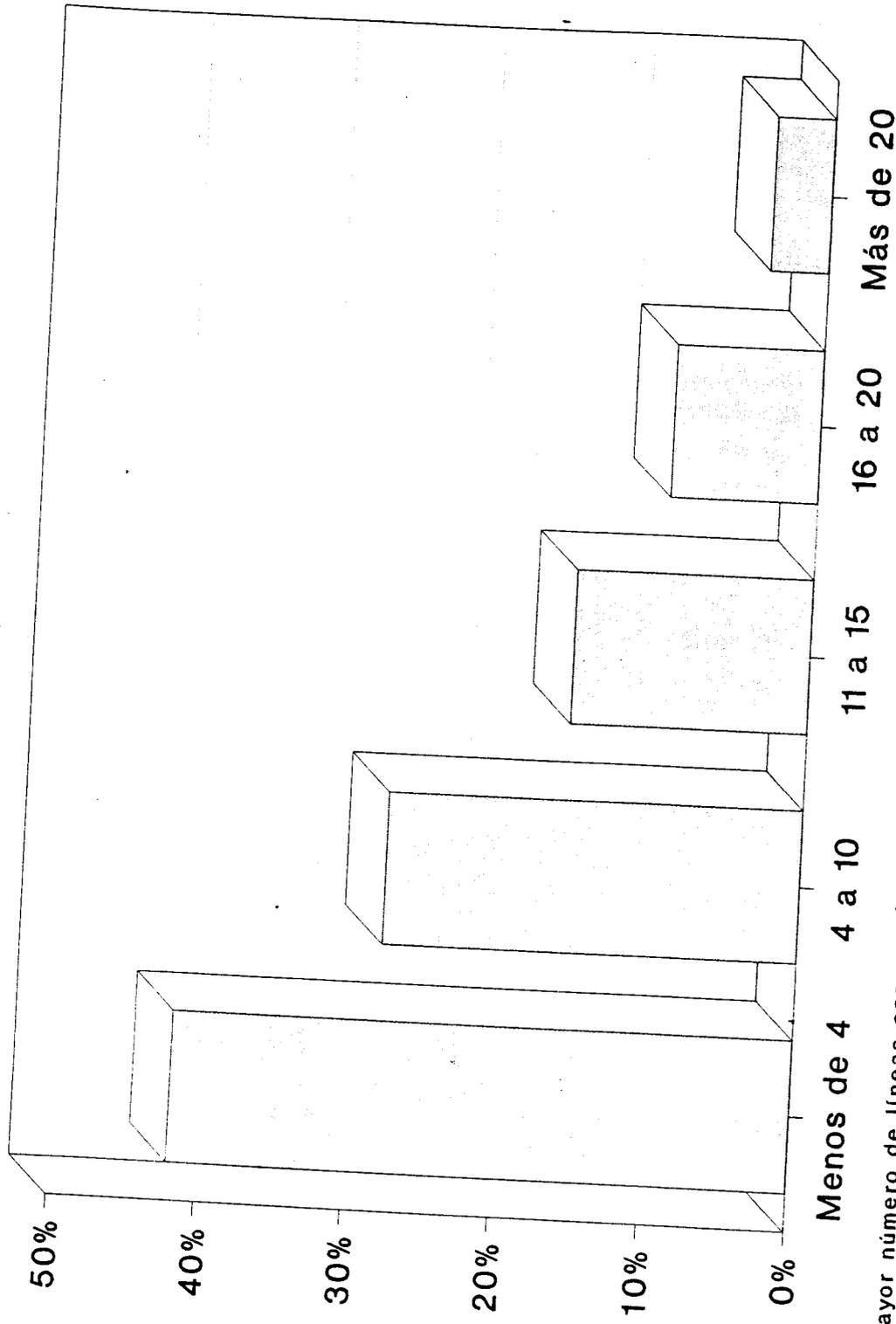
EL CUESTIONARIO SE APLICÓ A 384 PERSONAS
LAS CUALES SE CLASIFICARON POR SEXO:



SEGMENTACION CON RESPECTO A LA EDAD:

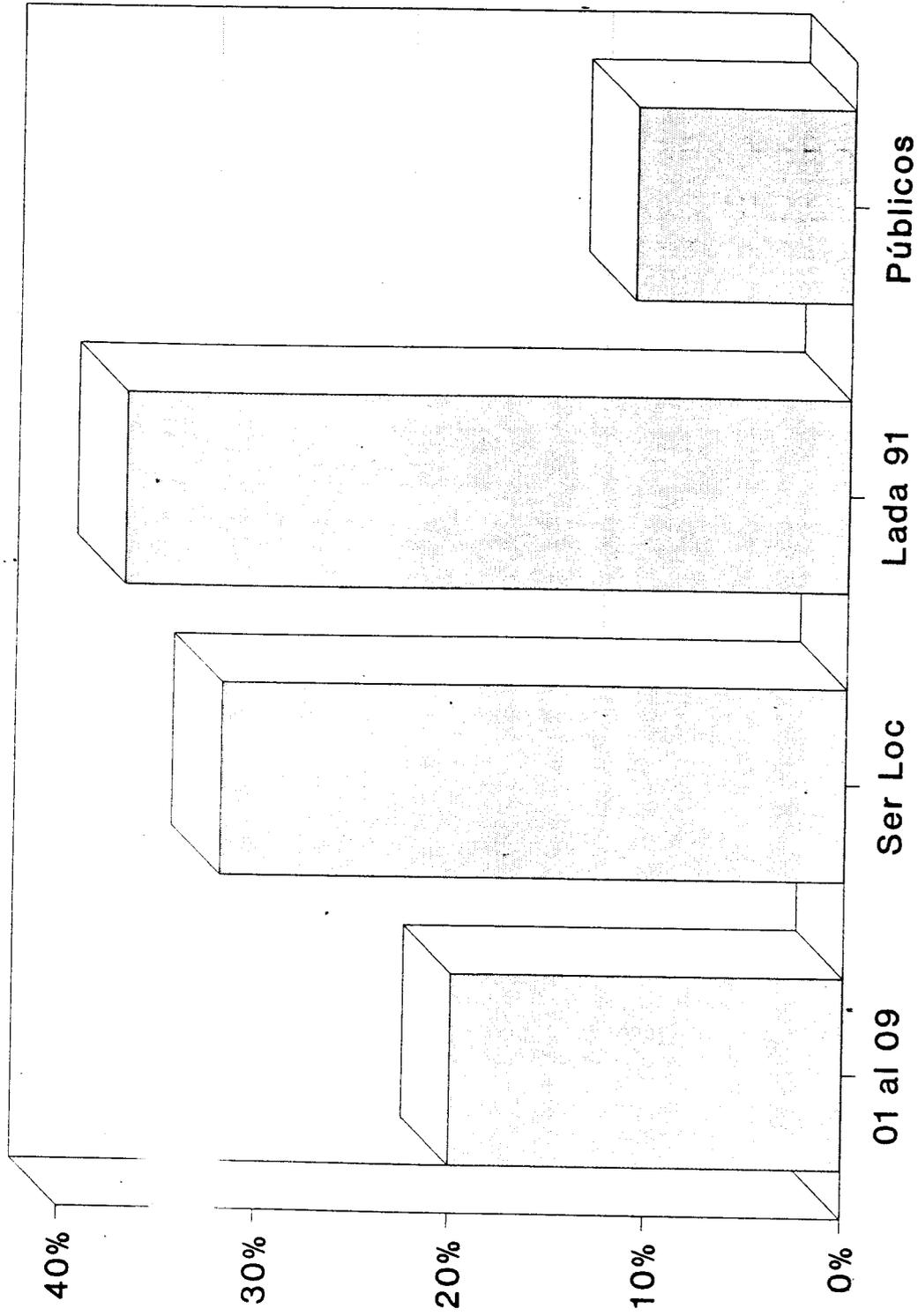


ANTIGUEDAD DE LA LINEA TELEFONICA (En años)



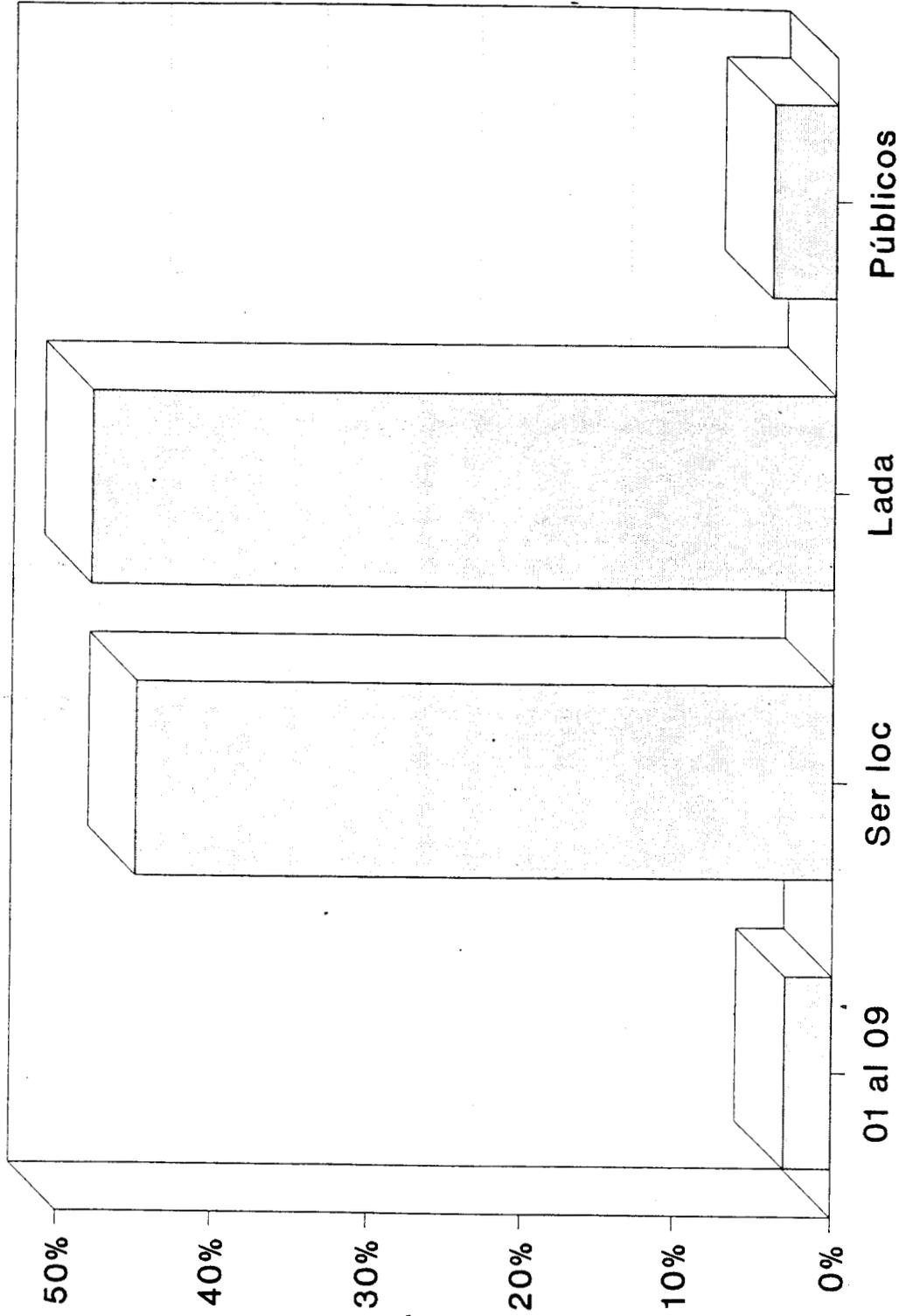
El mayor número de líneas cae en el primer rango, debido a que desde 1990 se han incrementado el número de líneas, así como las facilidades para adquirirlas.

¿QUE SERVICIOS CONOCE DE TELMEX?



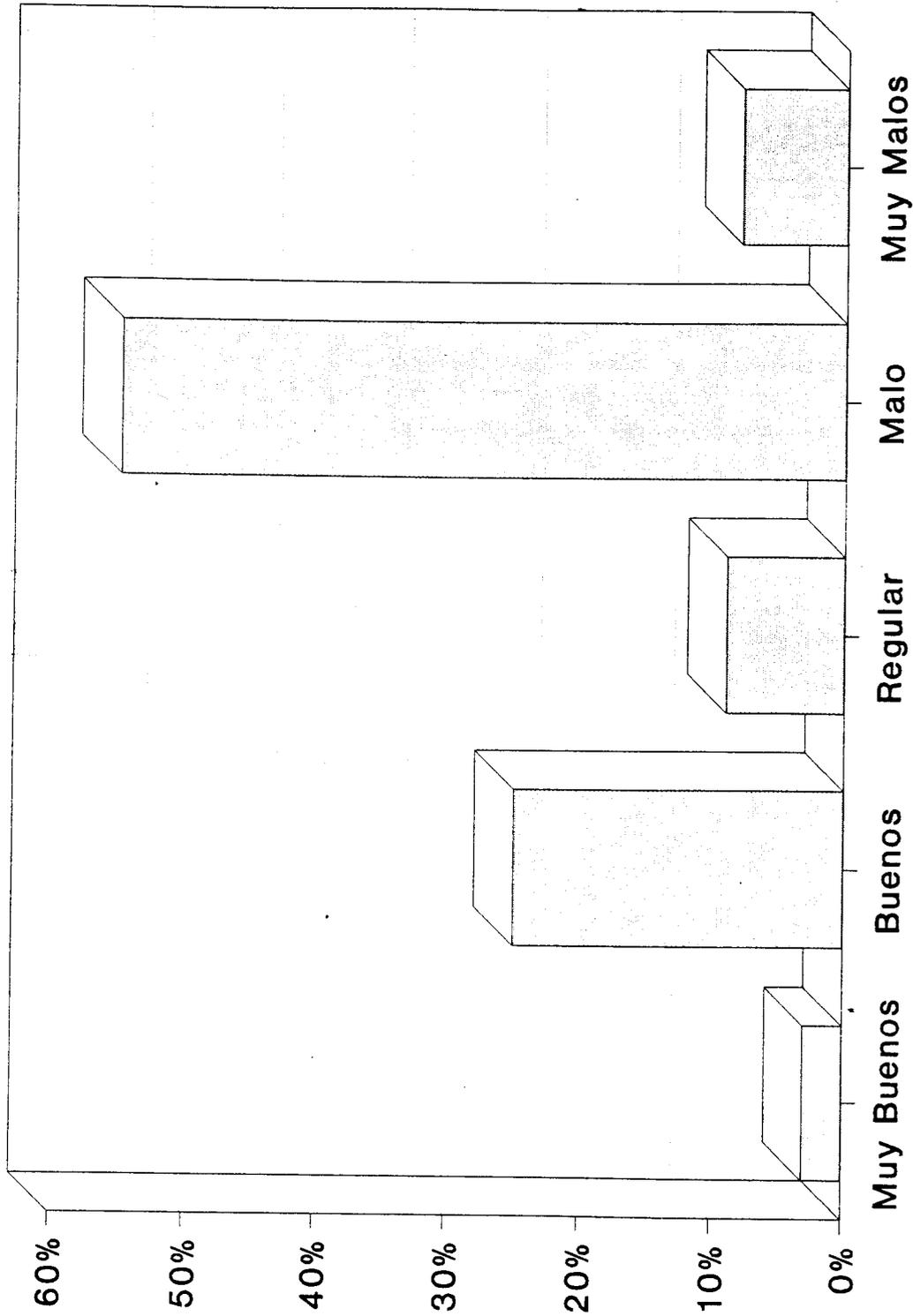
El servicio lada 91 y el servicio local son los más conocidos debido a que son los más utilizados por los usuarios.

SERVICIOS TELEFONICOS MAS UTILIZADOS



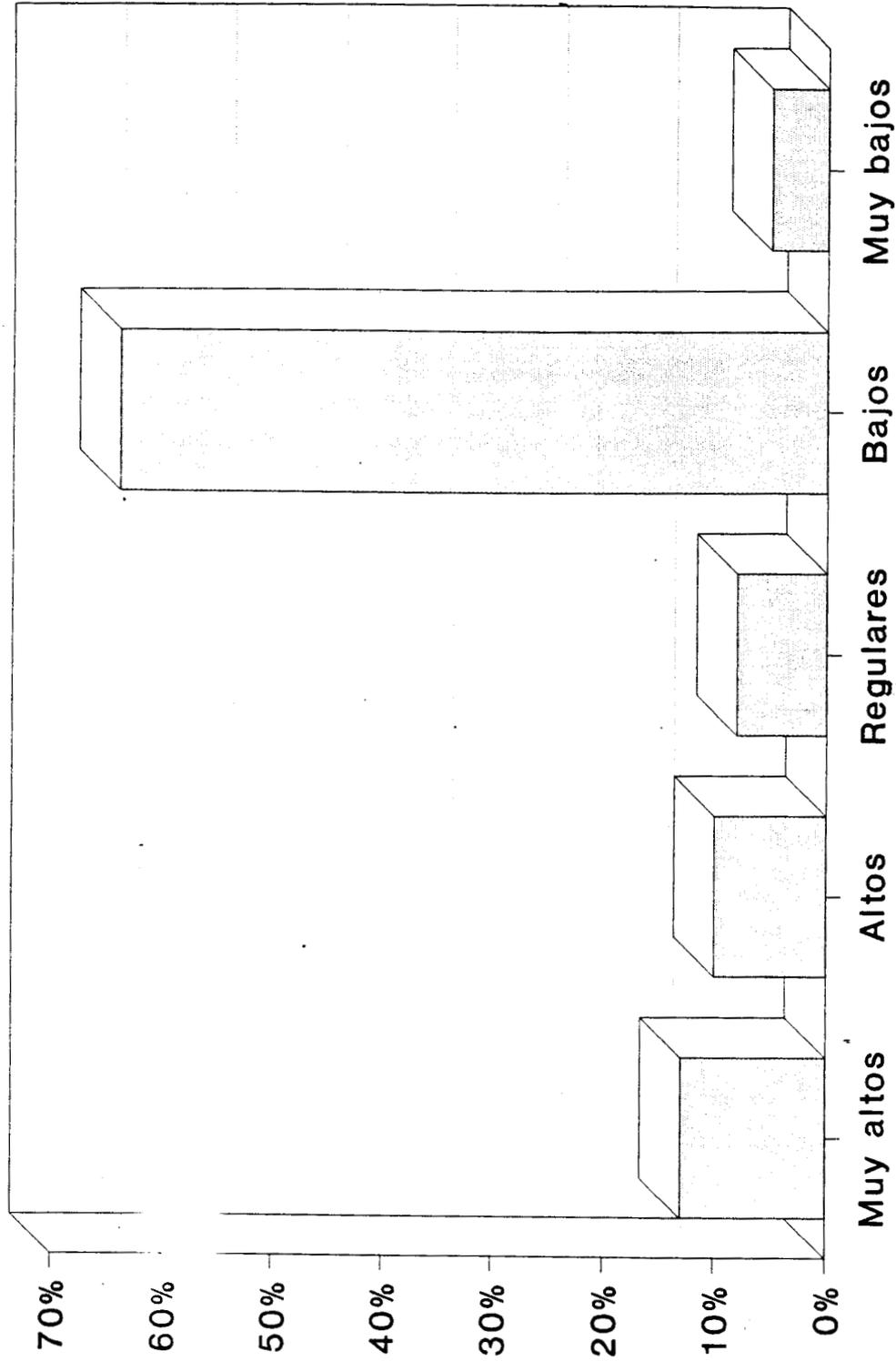
Los usuarios utilizan los servicios de llamadas locales y larga distancia con mayor frecuencia.

¿Cómo calificaría los servicios que brinda TELMEX?



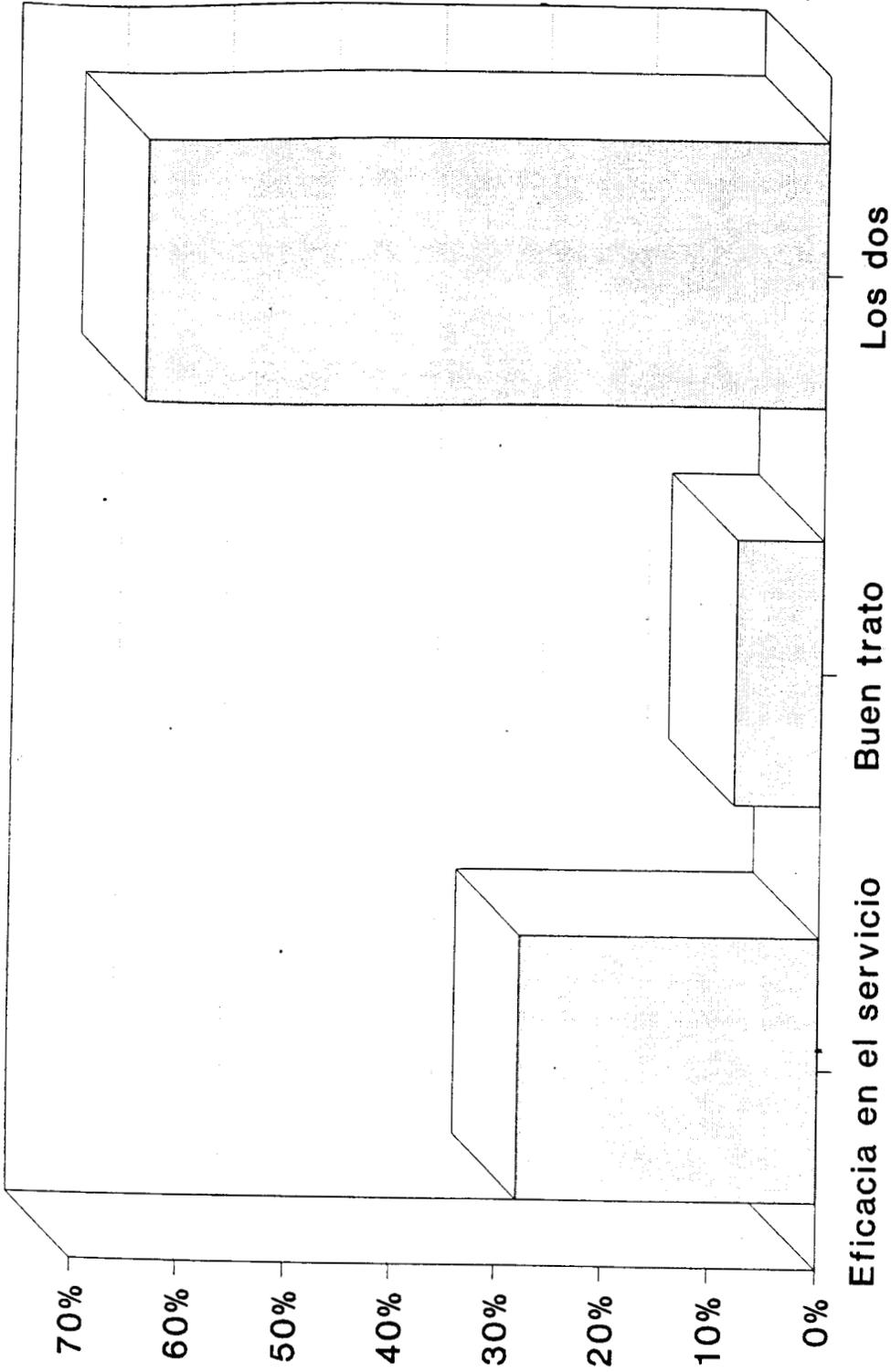
Más del 50% de los entrevistados opinó que los servicios que brinda TELMEX son malos. Debido a la insatisfacción creciente de los usuarios.

¿Cree usted que los estándares del servicio son?



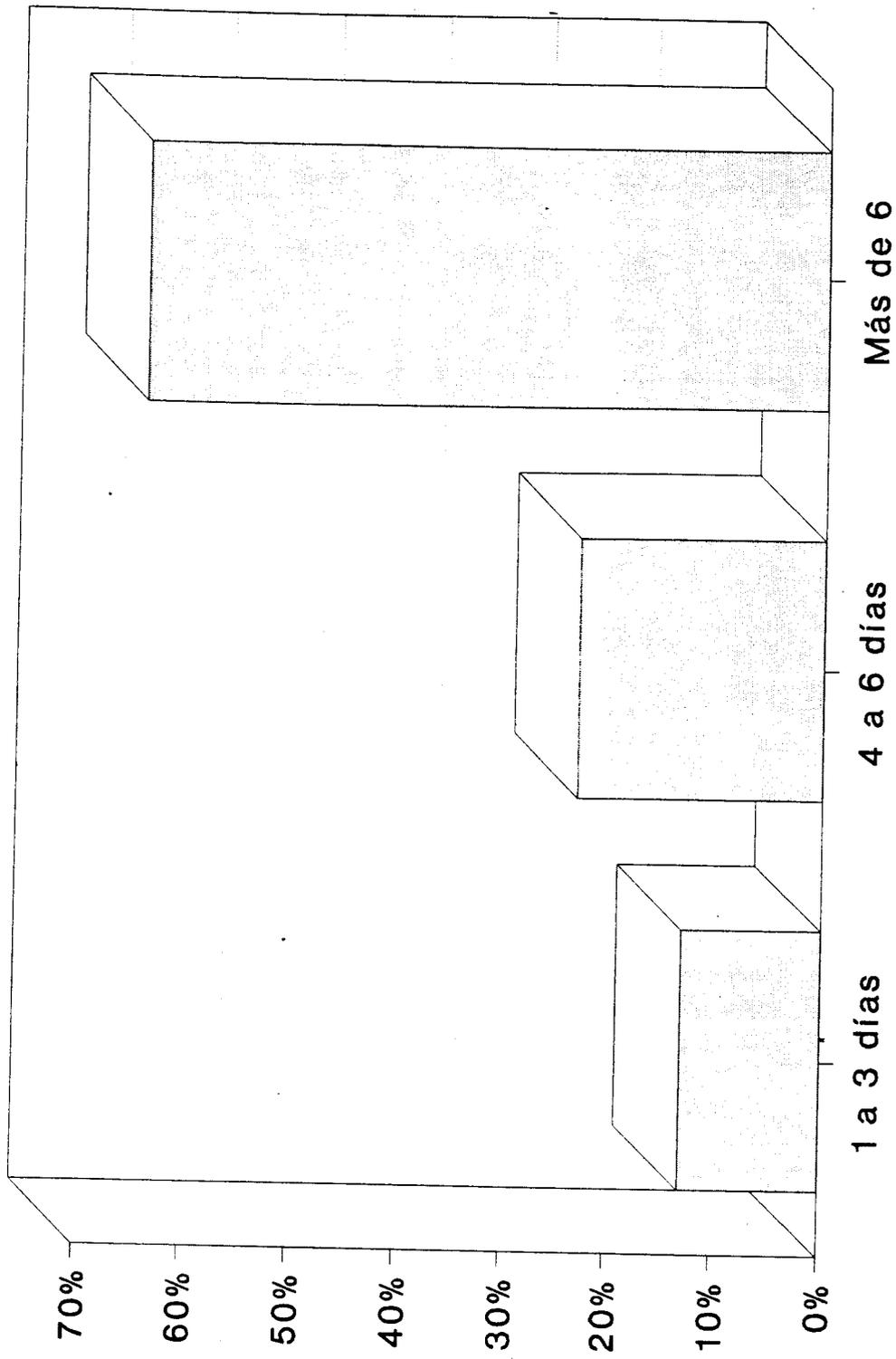
Al igual que en la gráfica anterior, los usuarios opinan que los estándares son bajos, por ende se encuentra insatisfacción en la mayor parte de los usuarios.

¿ Qué elementos considera importantes para que TELMEX ofrezca un servicio de calidad?



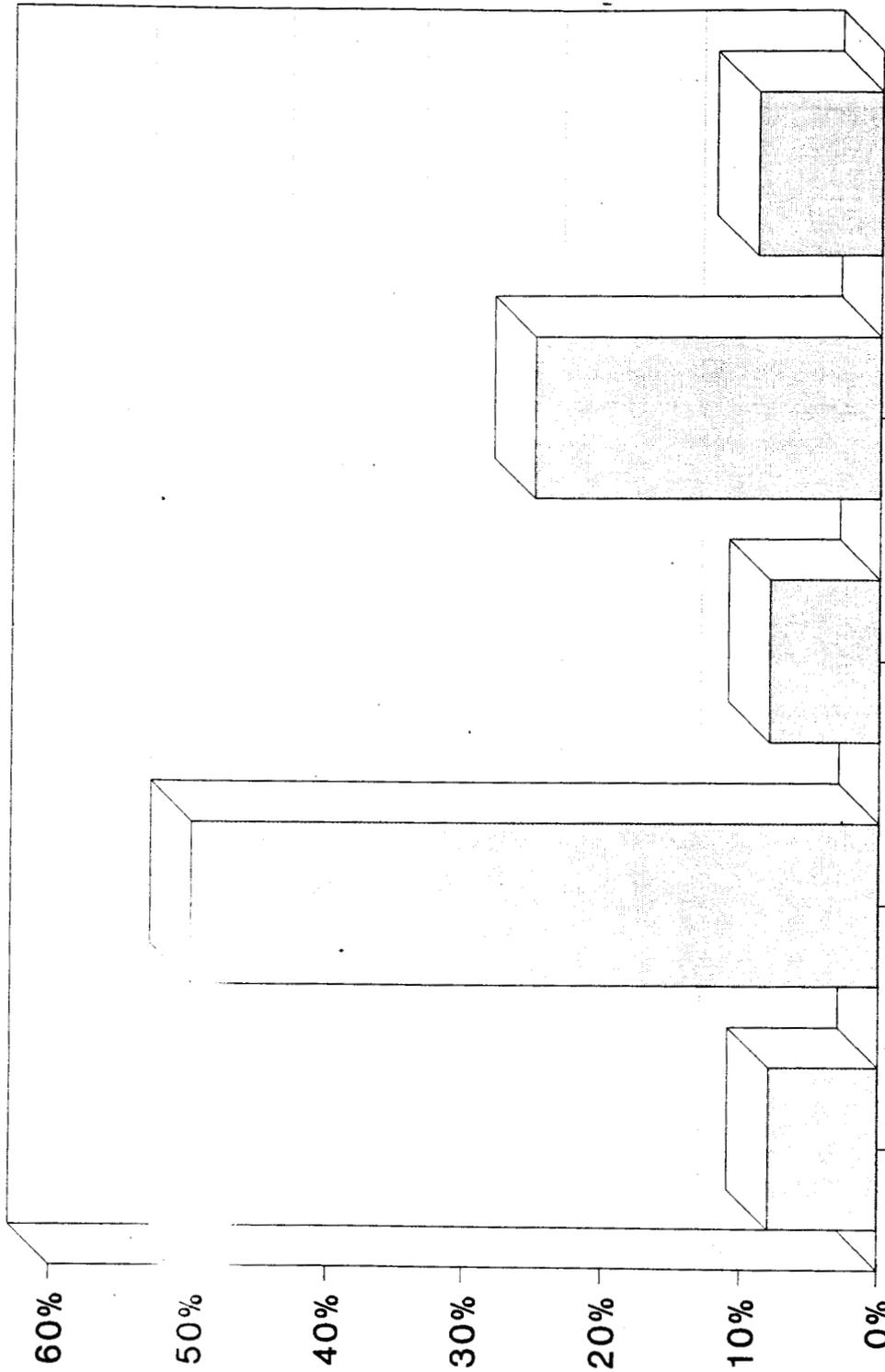
El mayor número de los usuarios consideran que la eficacia en el servicio y el buen trato al cliente son los dos elementos indispensables para que TELMEX ofrezca un servicio de calidad.

Quando reporta alguna falla en el aparato telefónico, ésta es reparada de:



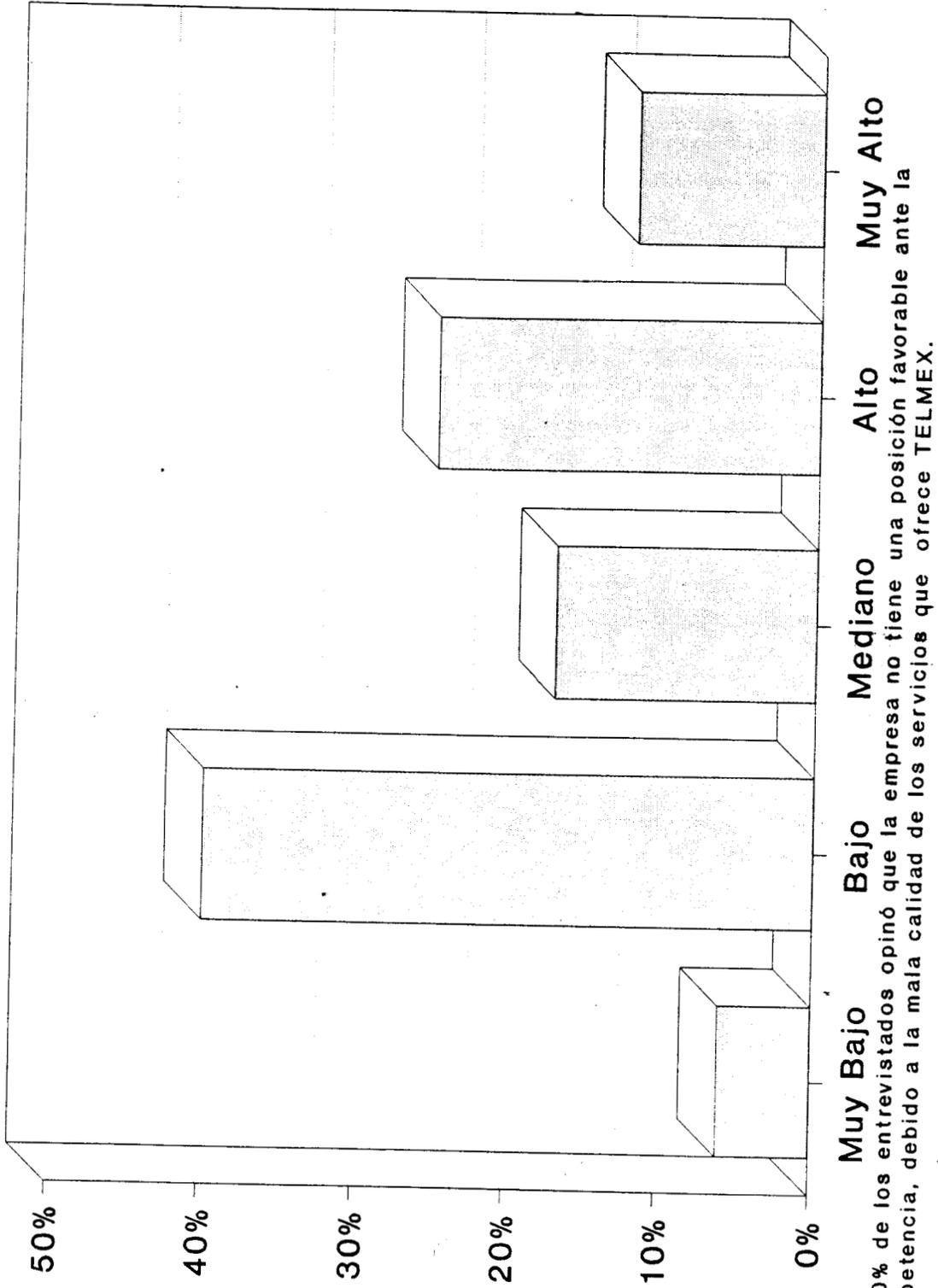
El 60% de los usuarios considera que el servicio ofrecido por TELMEX es ineficiente ya que las fallas en el aparato telefónico son reparadas de 6 a más días.

MODERNIZACION DE TELMEX



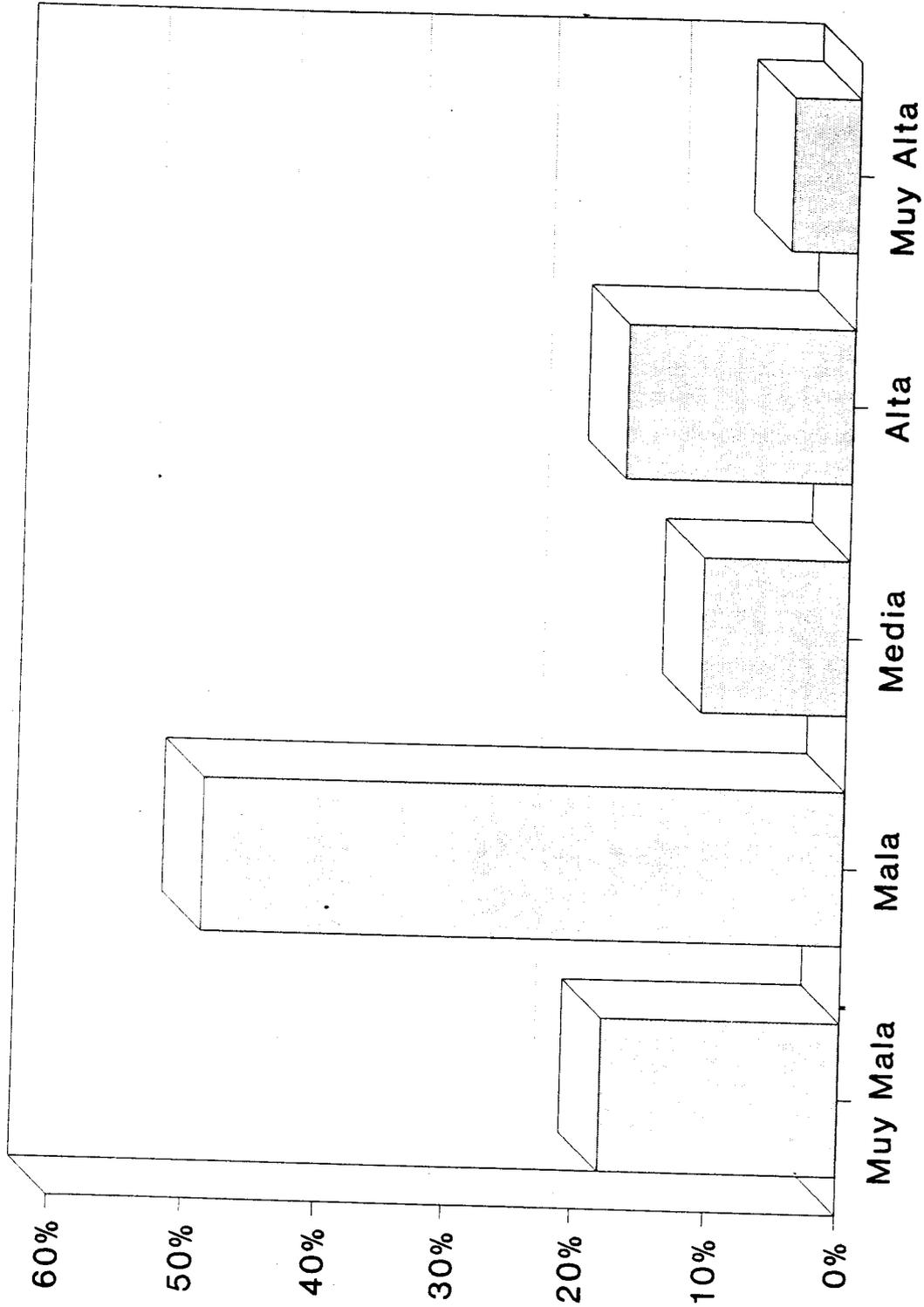
Muy Bajo **Bajo** **Medio** **Alto** **Muy Alto**
Más del 50% de los entrevistados opinó que las inversiones realizadas por TELMEX, para la modernización de los equipos y centrales. Han sido bajas, ya que no perciben grandes cambios en el servicio.

COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



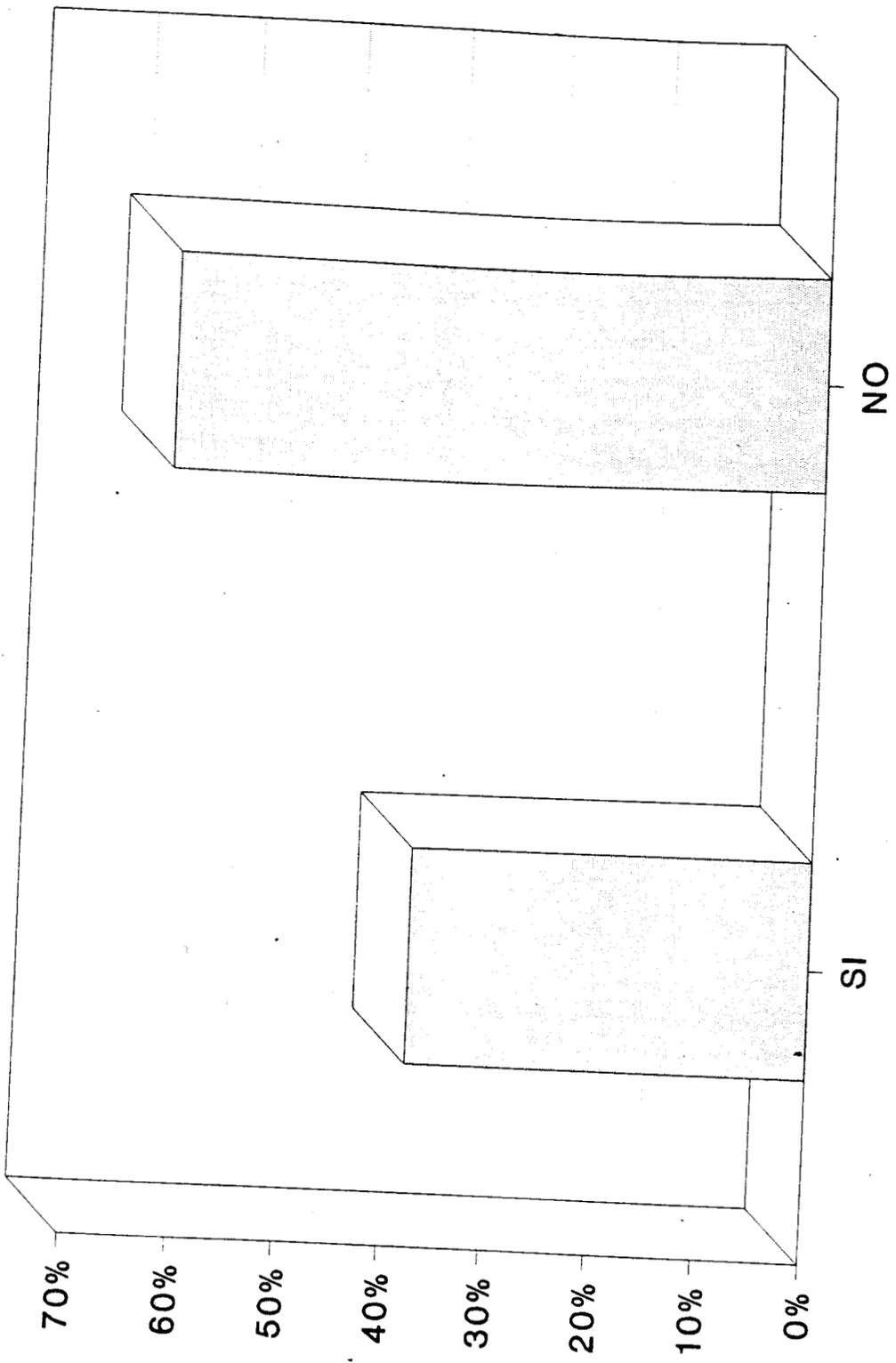
El 40% de los entrevistados opinó que la empresa no tiene una posición favorable ante la competencia, debido a la mala calidad de los servicios que ofrece TELMEX.

MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

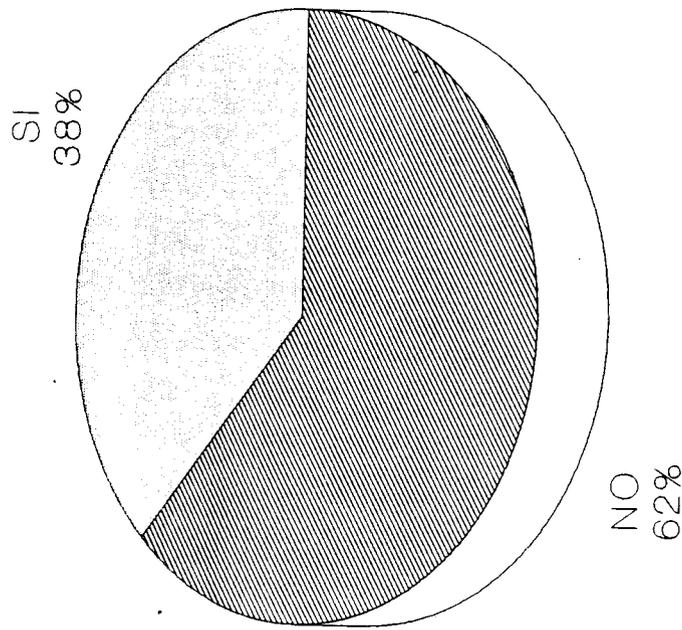


Casi el 50% de los entrevistados estuvo de acuerdo en calificar la calidad del servicio telefónico que reciben como mala. Ya que no satisface plenamente sus expectativas de servicio.

¿Considera que el precio que está pagando es el adecuado por la calidad del servicio que recibe?

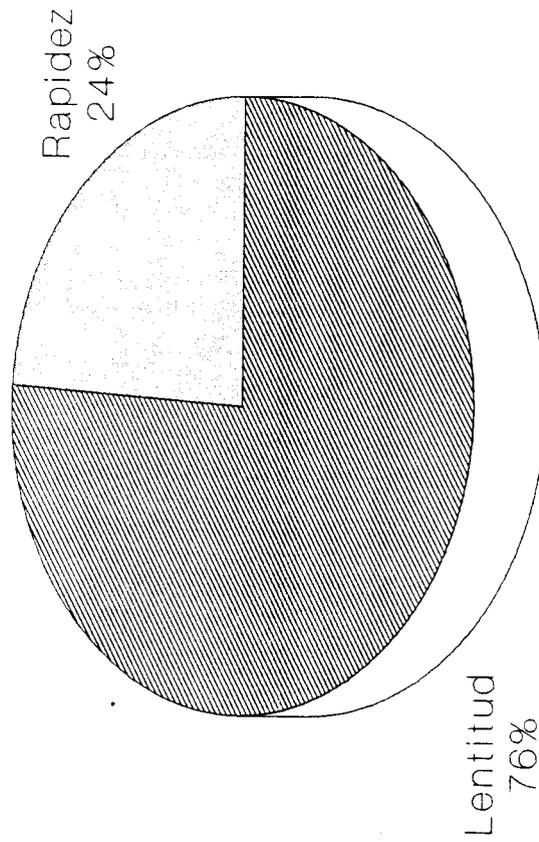


¿Considera que el precio que está pagando es el adecuado por la calidad del servicio que recibe?



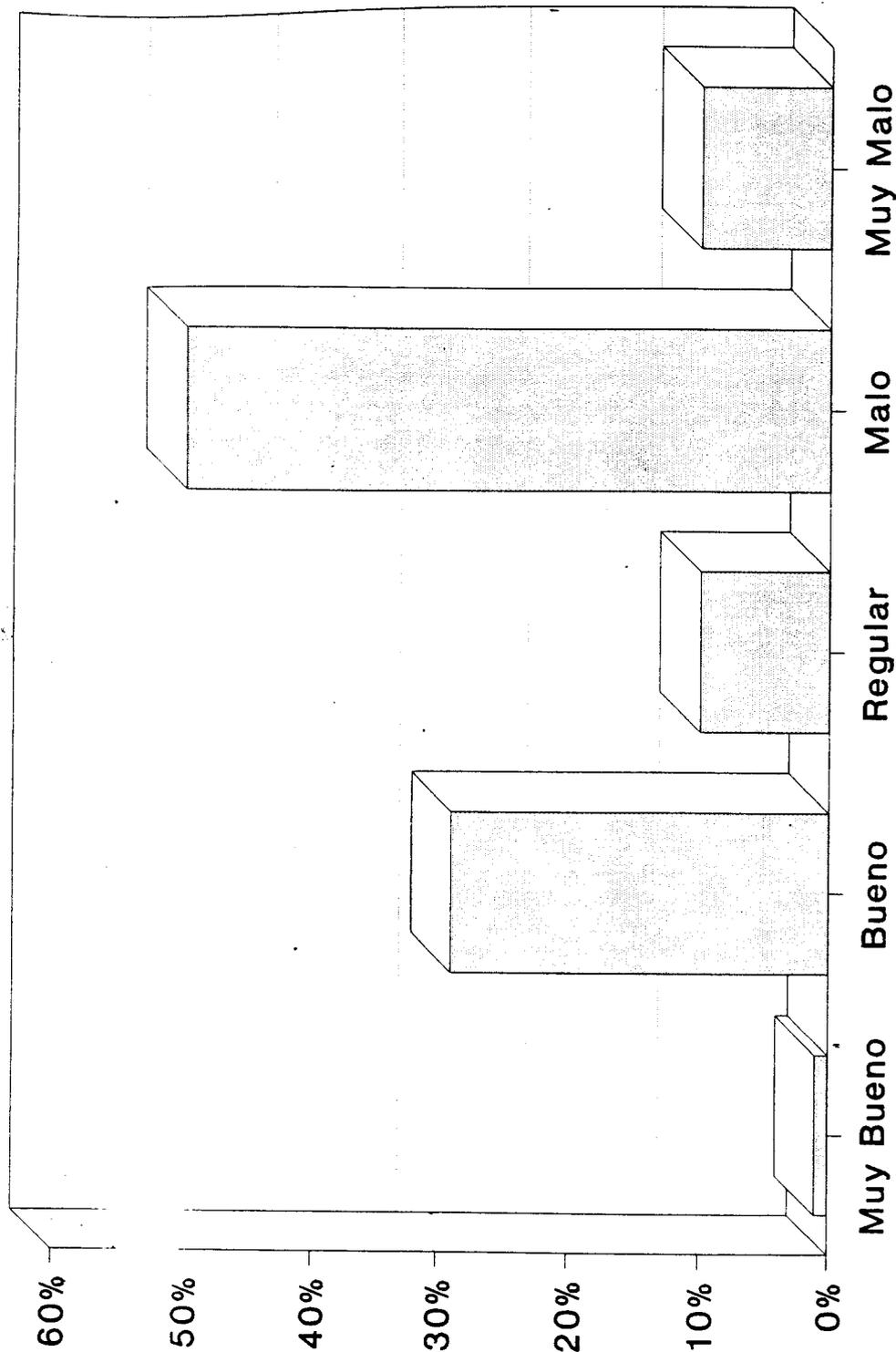
El 60% de los entrevistados consideran que el precio pagado por el servicio que reciben no está de acuerdo a la calidad del servicio. Debido a que sigue siendo ineficiente éste.

¿Cuándo realiza el pago del servicio en alguna sucursal de TELMEX? Le atienden con:



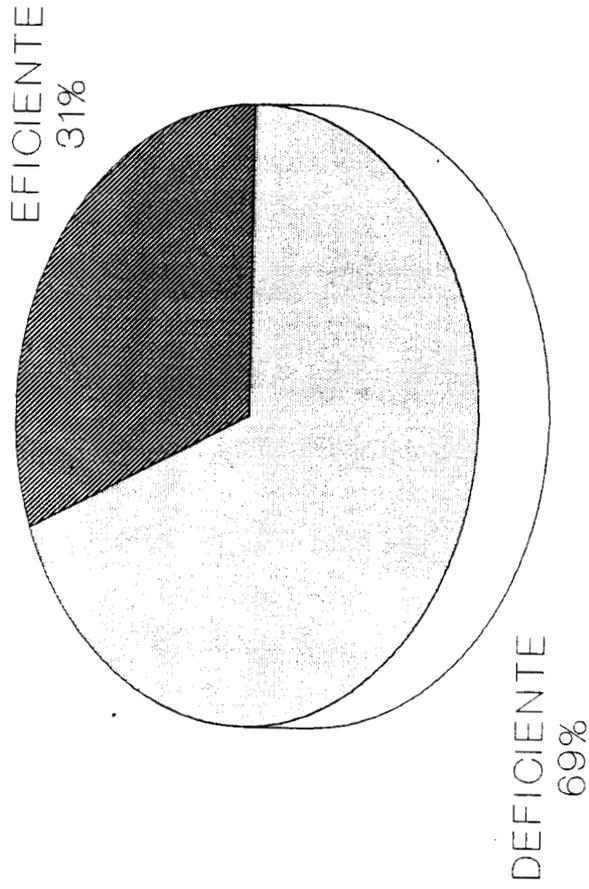
La lentitud con que son atendidos los usuarios se debe a la gran cantidad de personas que se presentan en la sucursal, ya sea a pagar el servicio telefónico o a realizar alguna aclaración.

El Servicio de atención al cliente que ofrece actualmente TELMEX es



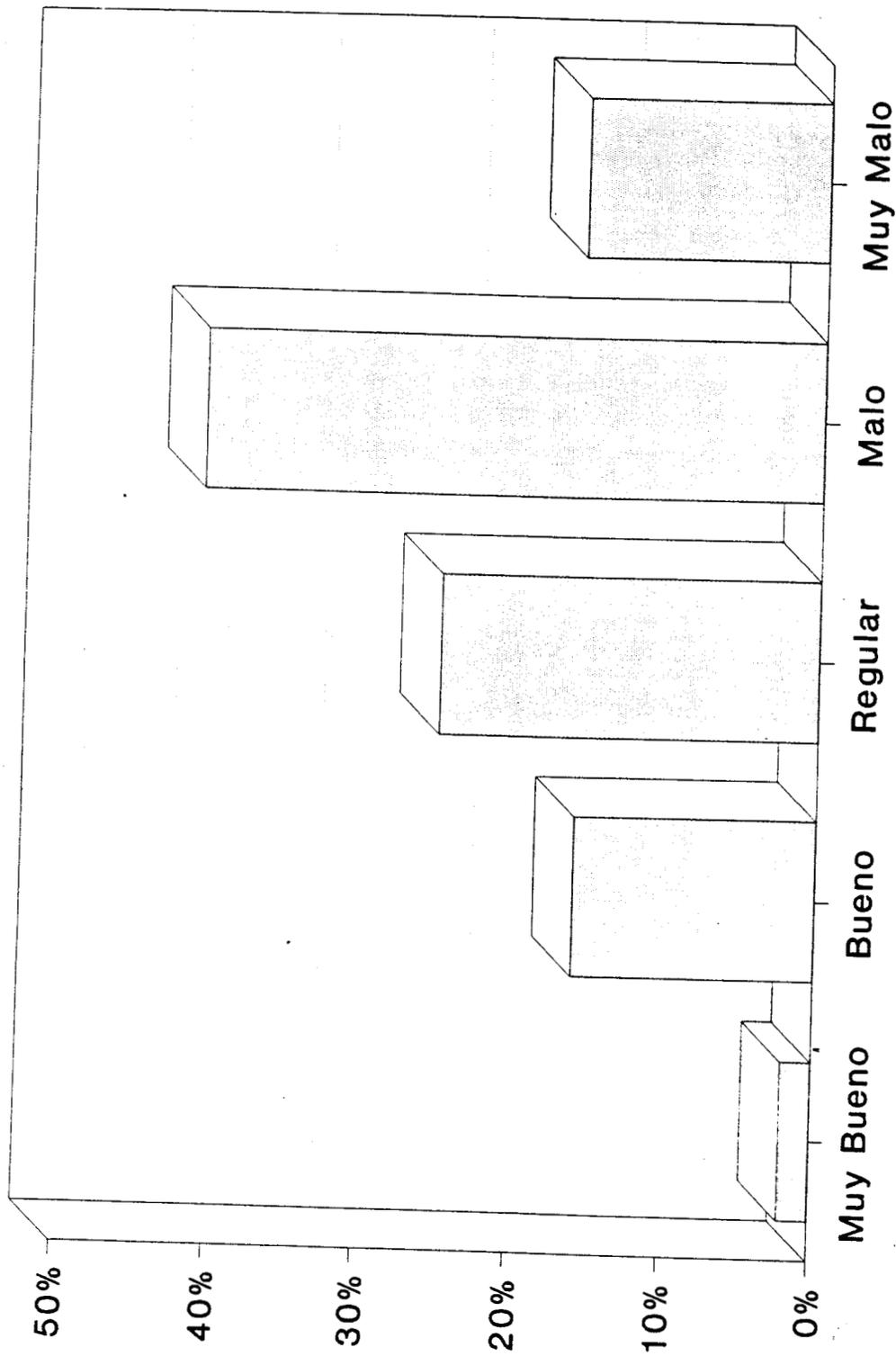
Los usuarios opinan en su mayoría que la atención recibida por parte de TELMEX es mala, ya que no resuelve todas sus dudas, quejas, problemas, etc.

EN LOS CENTROS DE ATENCION AL CLIENTE, SUS PROBLEMAS RESPECTO AL SERVICIO SON RESUELTOS DE MANERA:



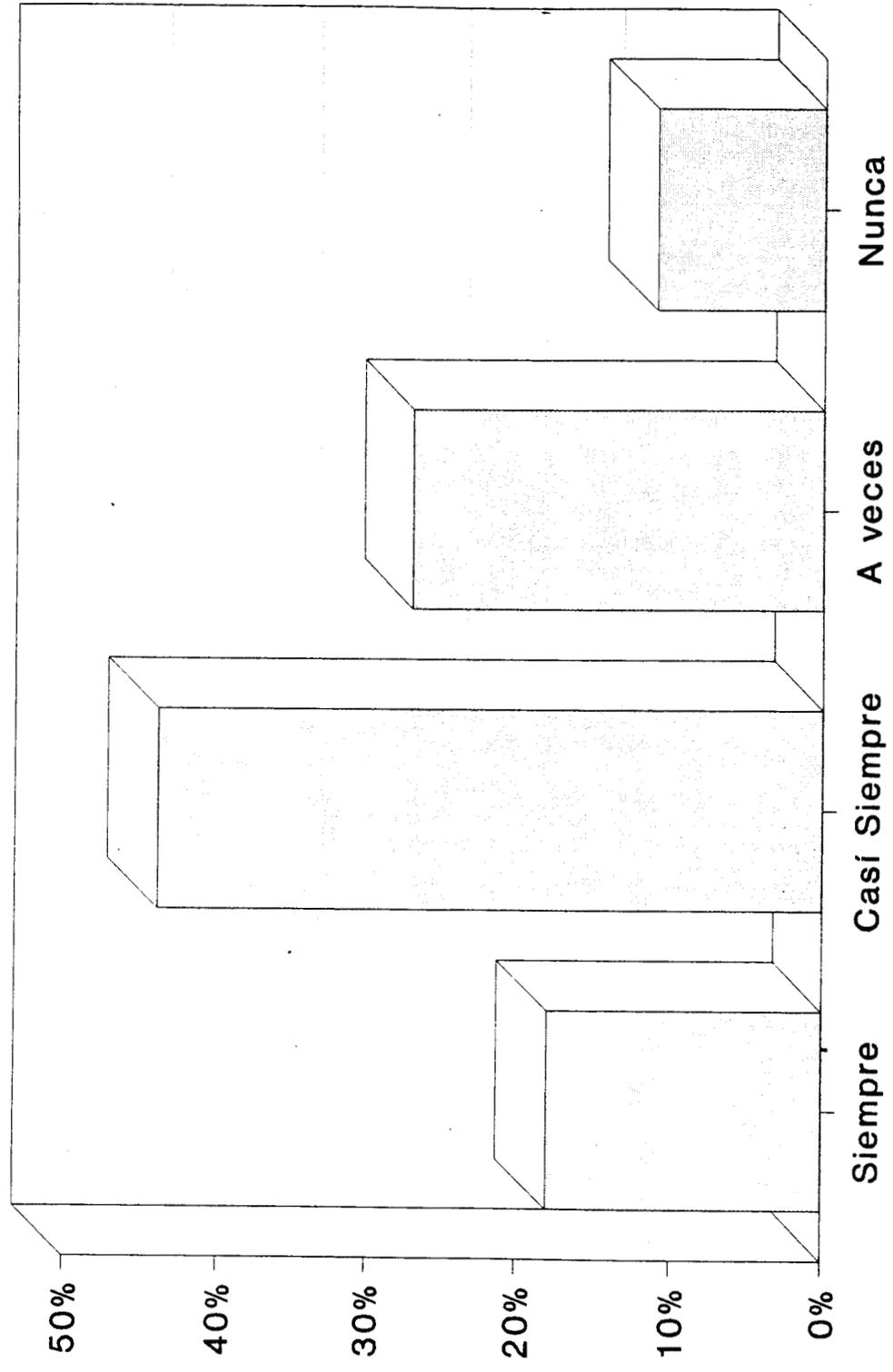
Los usuarios en su mayoría no encuentran solución a sus problemas. Por lo tanto, tachan al servicio como deficiente.

Cómo considera al servicio administrativo



El personal operativo fue calificado como malo, pero los vicios también tienen efecto en el personal administrativo; por lo tanto es imprescindible un cambio, hacia el usuario.

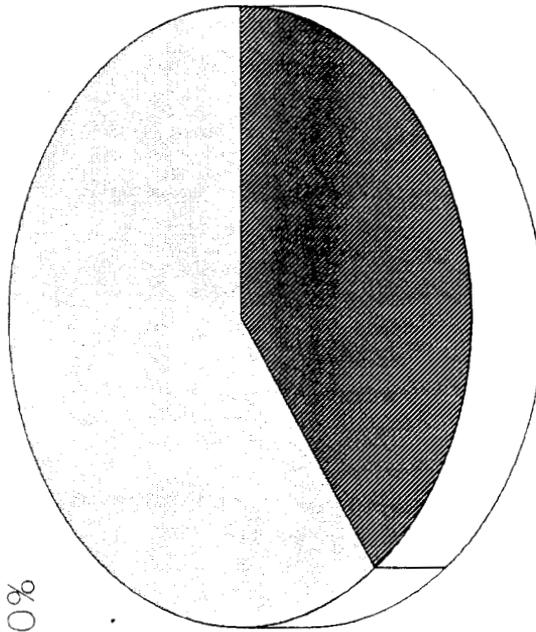
La tarifa que se asigna por el servicio telefónico concuerda con el número de llamadas



Los usuarios indican no estar de acuerdo con el número de llamadas que aparece en su recibo.

El recibo de pago de servicio le llega.

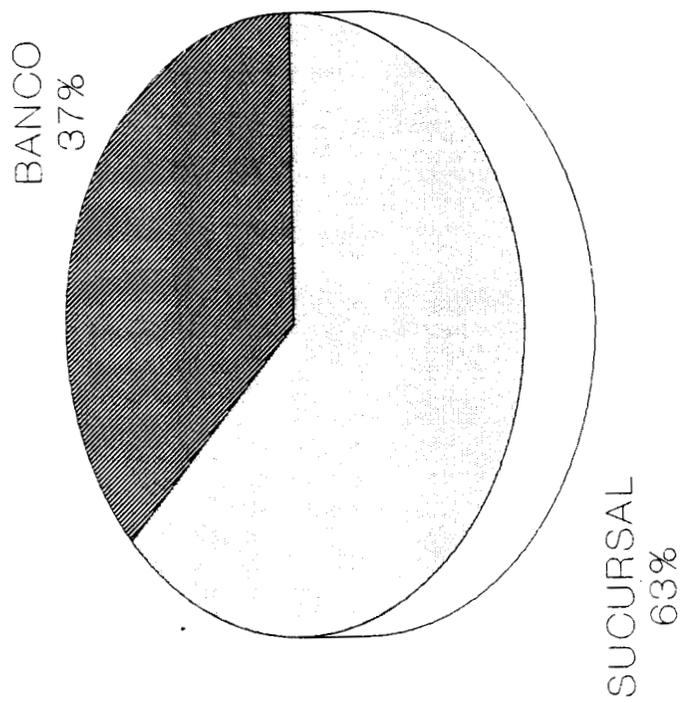
ANTICIPADAMENTE
60%



EN LA FECHA
40%

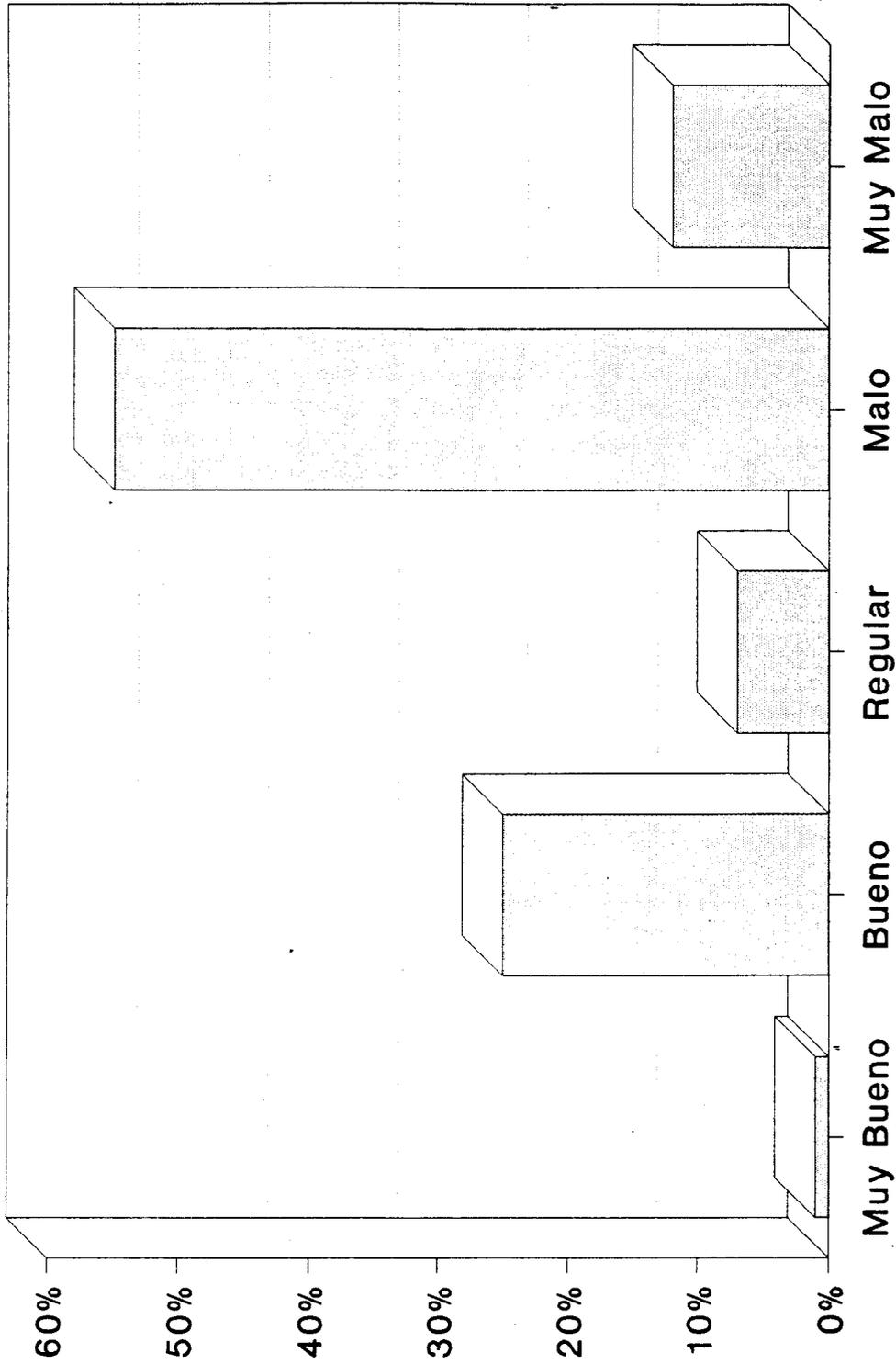
TELMEX para el cobro es muy eficiente. Se interesa más por el beneficio económico que recibe, que la satisfacción del cliente. Esto no debe ser, ya que una empresa de servicios, debe sacrificar algo con el fin de satisfacer y retener al cliente.

¿Dónde efectúa el pago de su recibo?



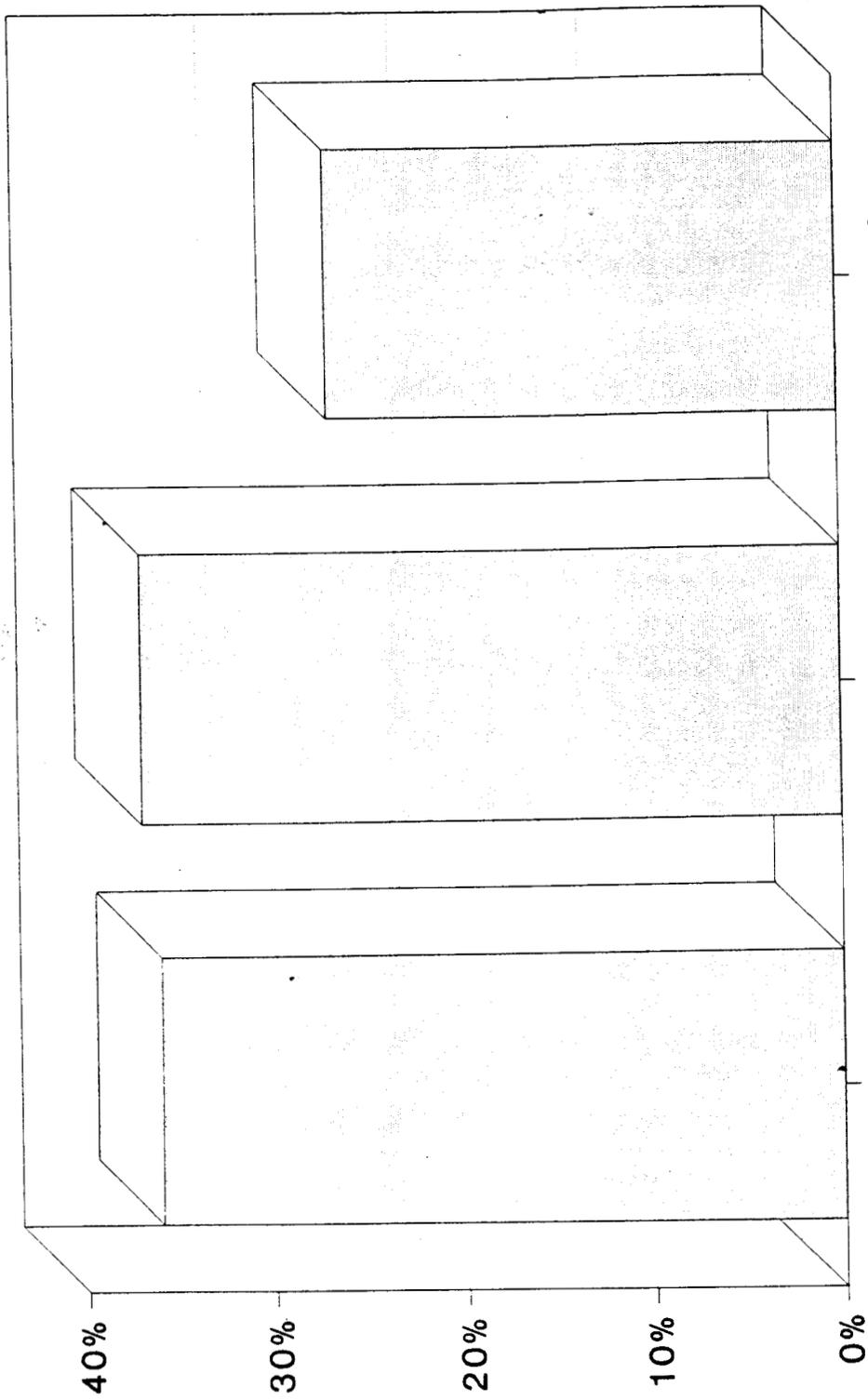
Los usuarios prefieren pagar en TELMEX y no en el banco. No por el trato que reciben, sino por los gastos que se ahorra. También por que no todos tienen una cuenta bancaria.

Cómo es el trato que recibe en la sucursal :



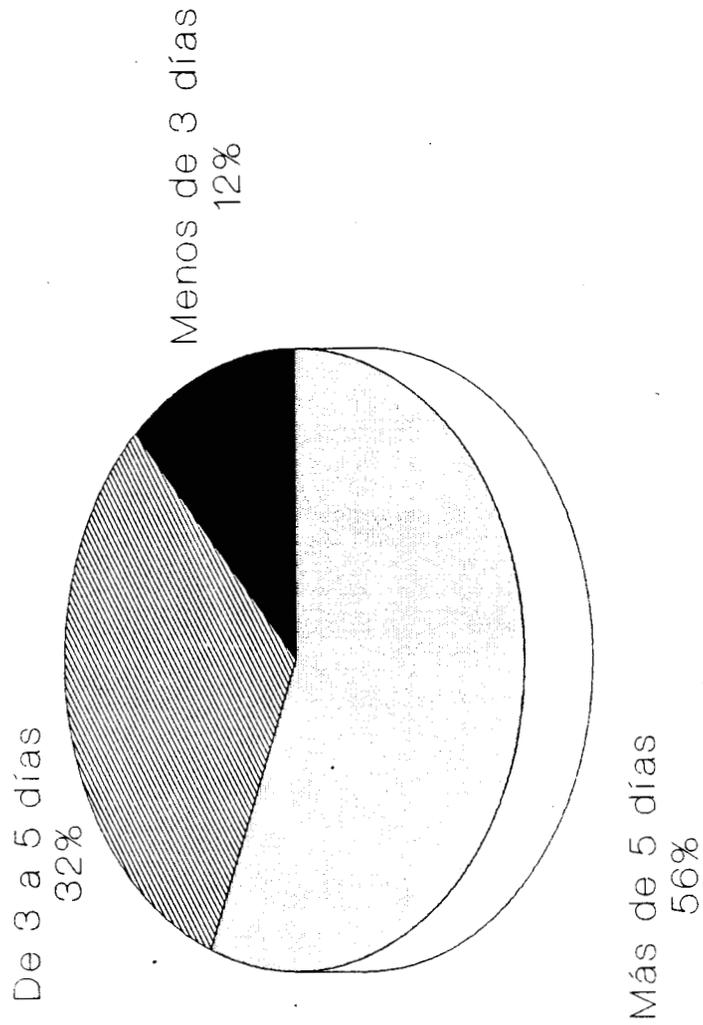
Se nota que los trabajadores de TELMEX no se han dado cuenta que existe un cliente y, que este, podría ser descubierto por la competencia. Con los resultados ya previsible.

El tiempo que tarda en la fila para hacer su aclaración.



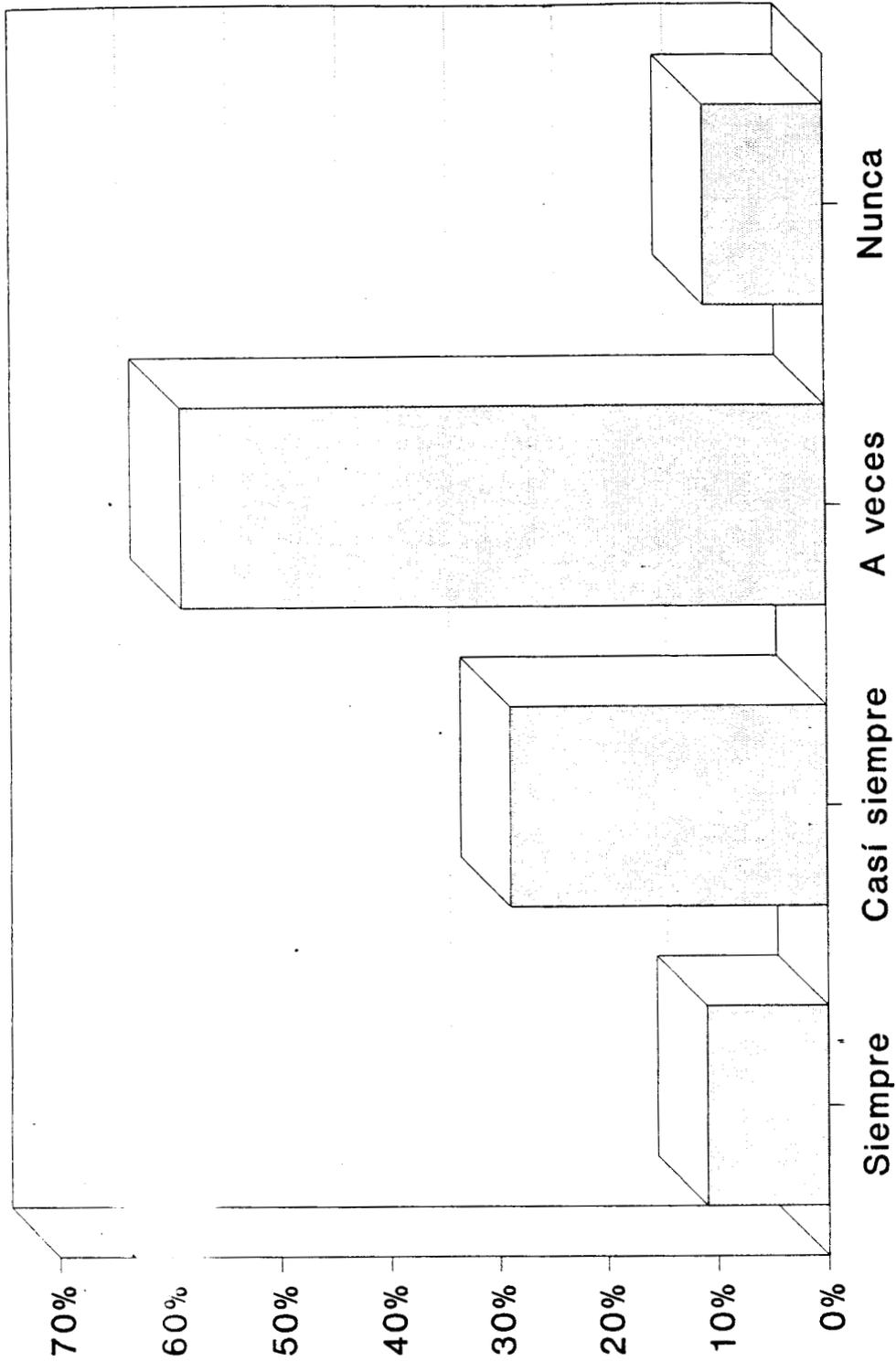
Es bastante el tiempo, no por la gravedad de las quejas, sino por el número de personas. Que se presentan a la sucursal para realizar algún tipo de aclaración.

Las quejas que reporta son atendidas en un tiempo:



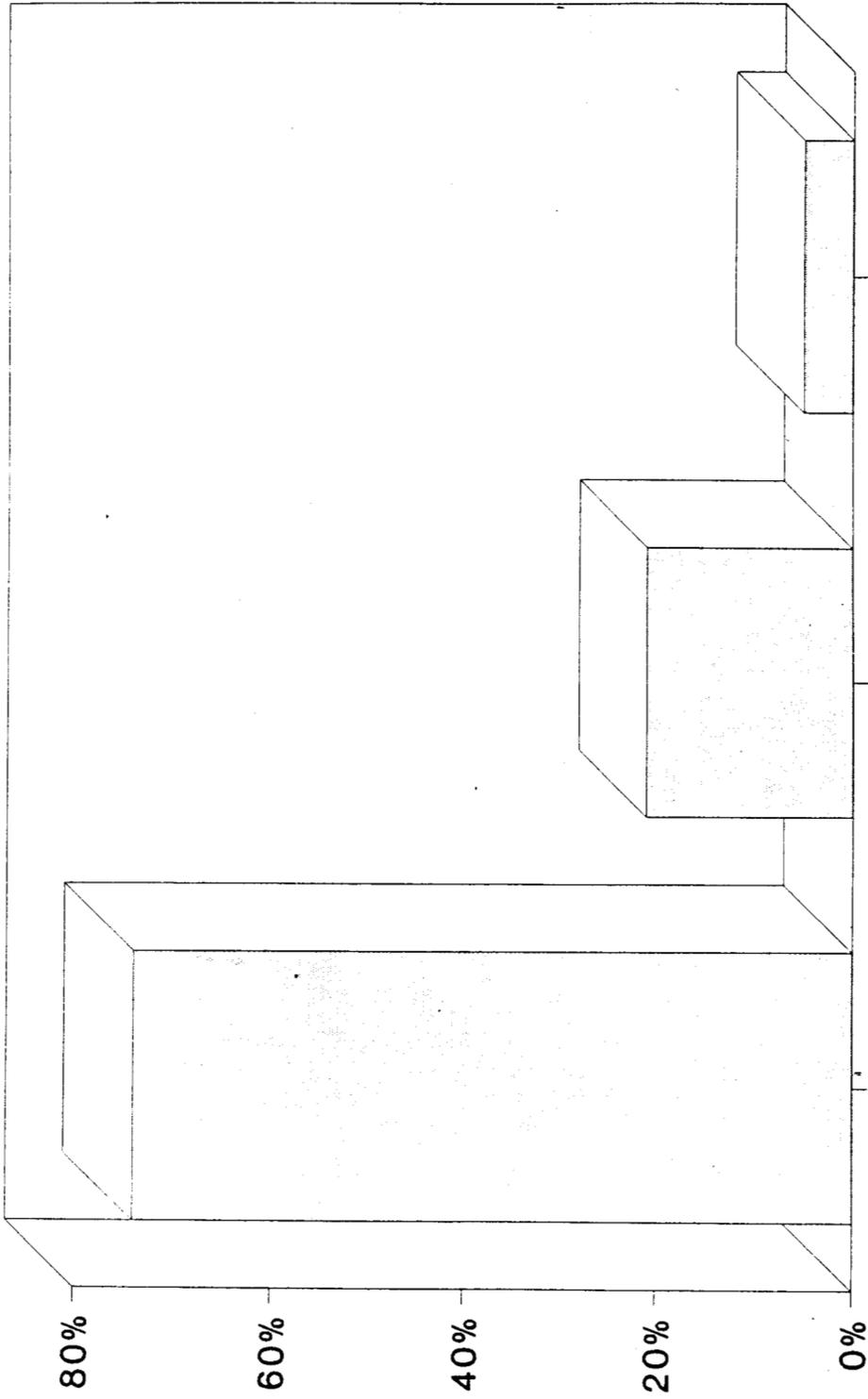
Se puede apreciar que TELMEX rebasa el tiempo de atención, de las quejas presentadas ya que por Ley tiene establecido la solución de éstas, en un lapso menor a tres días. Pero la realidad es otra, ya que estas quejas son atendidas después de cinco días.

¿Cuándo hace uso del servicio, con que frecuencia hay fallas?



Más del 50% de los entrevistados, afirman que el servicio de telefonía básica no es muy confiable, ya que en ocasiones se presentan fallas.

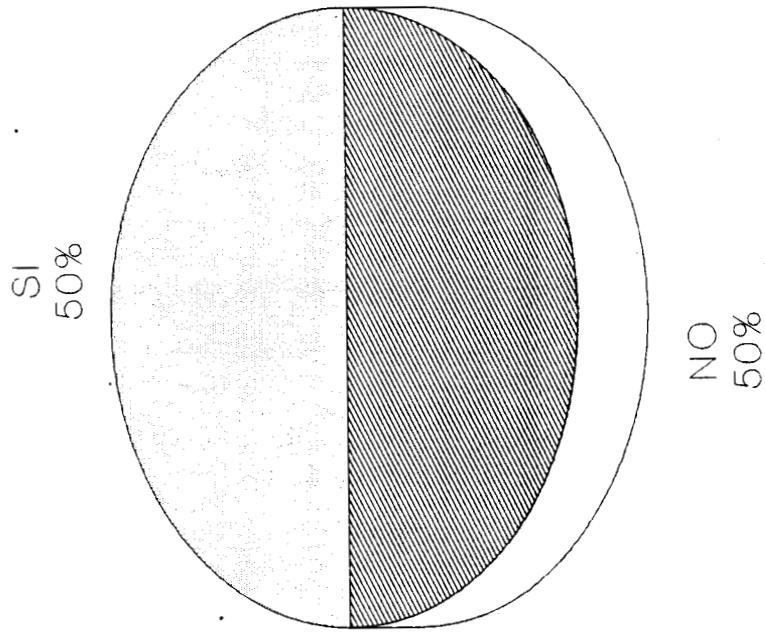
¿Cuándo deja de funcionar su aparato telefónico? Es debido a:



Fallas técnicas. Fallos mantenimiento Mal uso Teléfono.

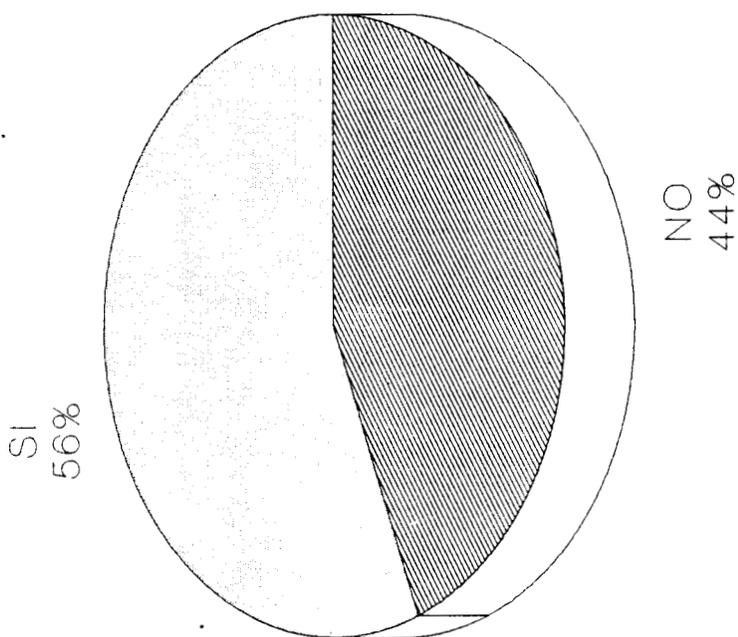
Las fallas en su mayoría son atribuidas a TELMEX.

¿ Considera que TELMEX está preparado para la competencia?



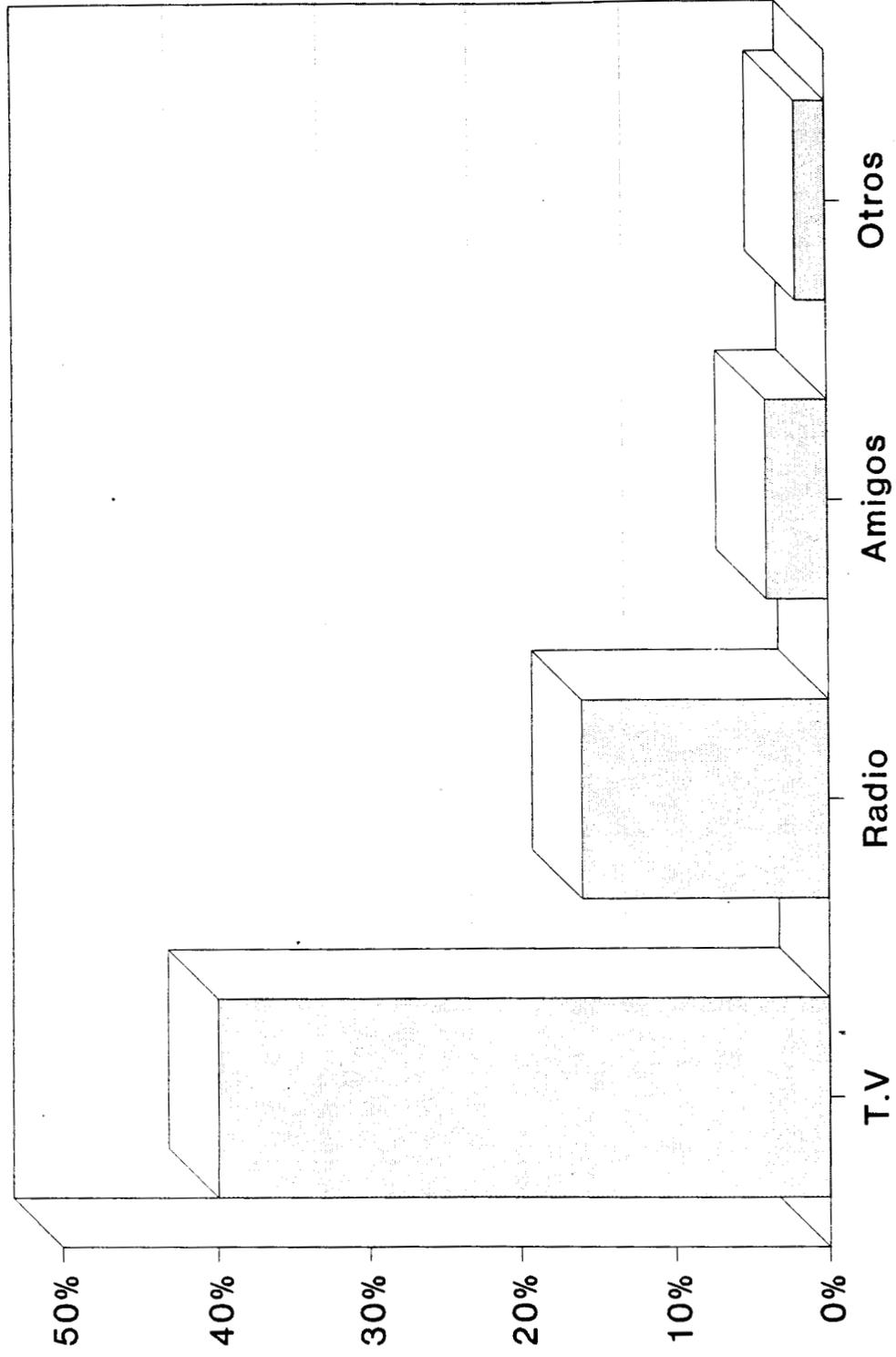
Existe equidad en los comentarios, debido a la poca información que se tiene.

¿ Tiene información sobre otras empresas que ofrezcan el servicio de telefonía celular?



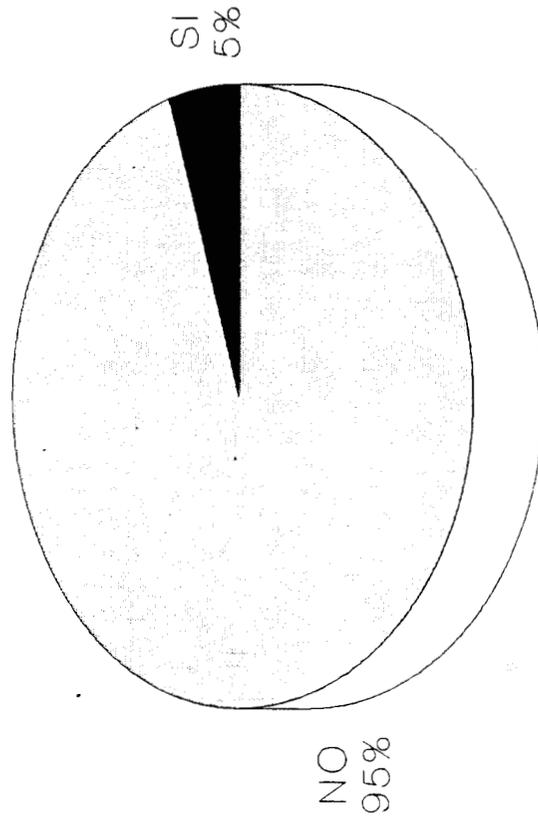
La gente conoce que existen otras compañías aparte de TELMEX .
Que ofrecen alternativas de comunicación en el país.

MEDIOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS POR LA TELEFONIA CELULAR



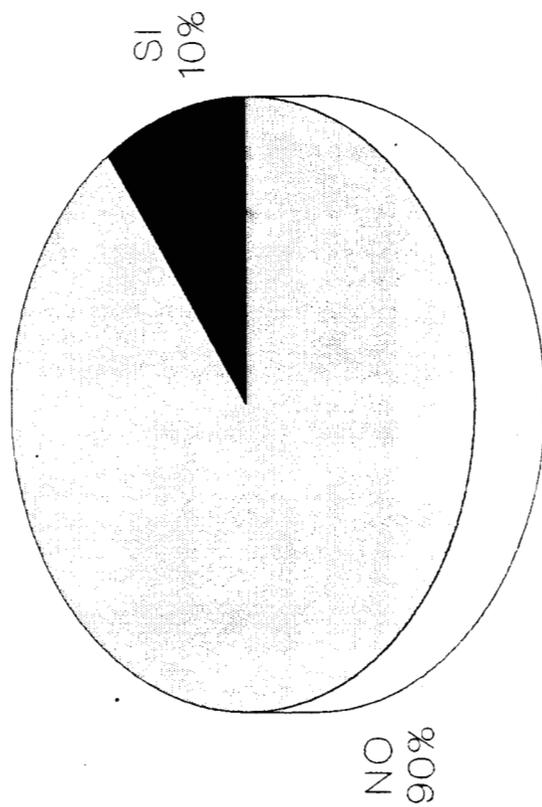
El medio de comunicación más utilizado para la publicidad de la telefonía celular es la televisión. Ya que este medio es el de mayor auditorio a nivel nacional.

USUARIOS DE TELEFONIA CELULAR



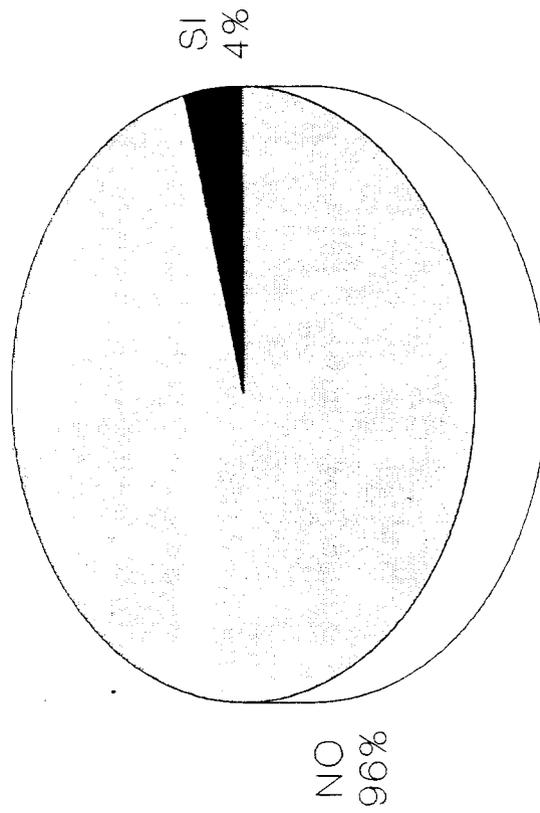
Existe una gran población que no tiene acceso a este servicio por el costo que representa.

Cambiaría el servicio de telefonía básica por el de telefonía celular.



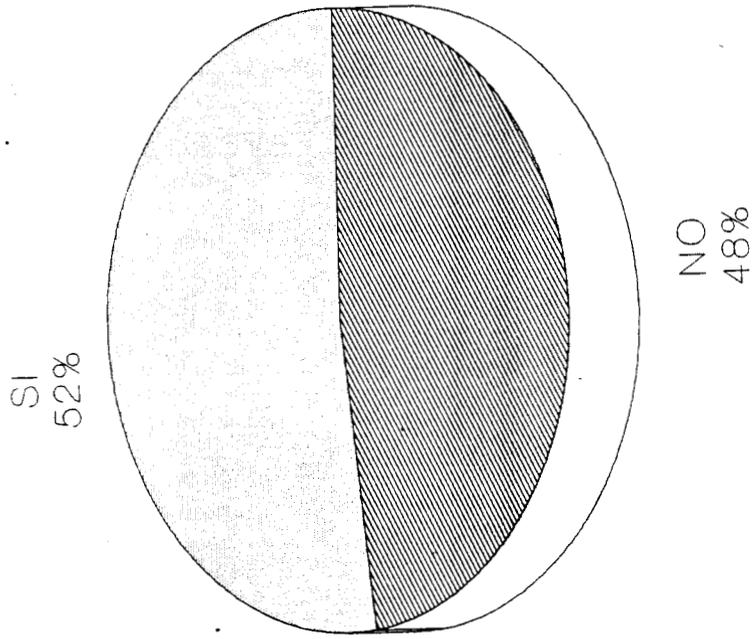
La gente no desea cambiar el servicio de telefonía básica por el de telefonía celular debido a las cuantiosas sumas que representa la renta de este último.

Considera el costo de tener telefonía celular por debajo de telefonía básica.



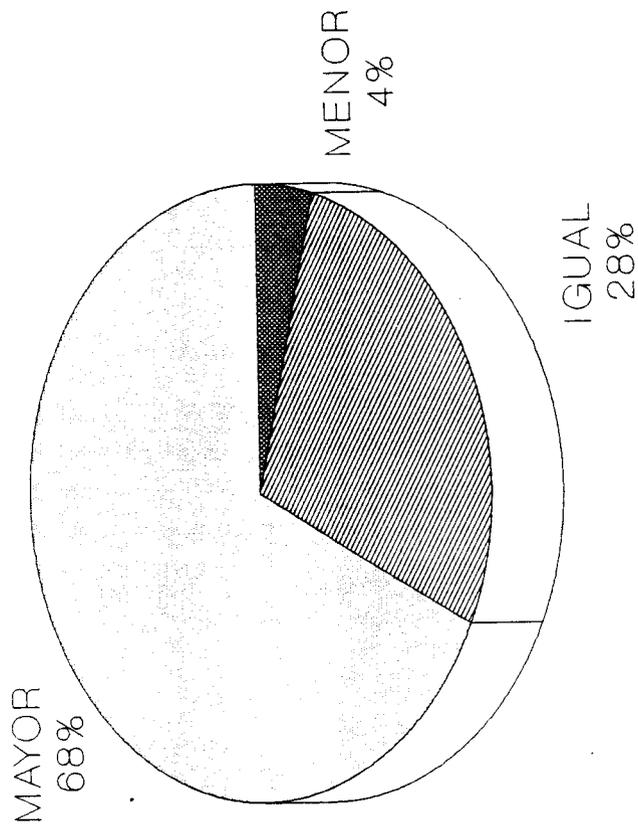
La mayoría coincide que los celulares, a pesar de ofrecer grandes ventajas, tiene una gran desventaja que es su costo.

¿Sabia que a partir de 1996 se establecerán compañías que ofrecerán servicios telefónicos?



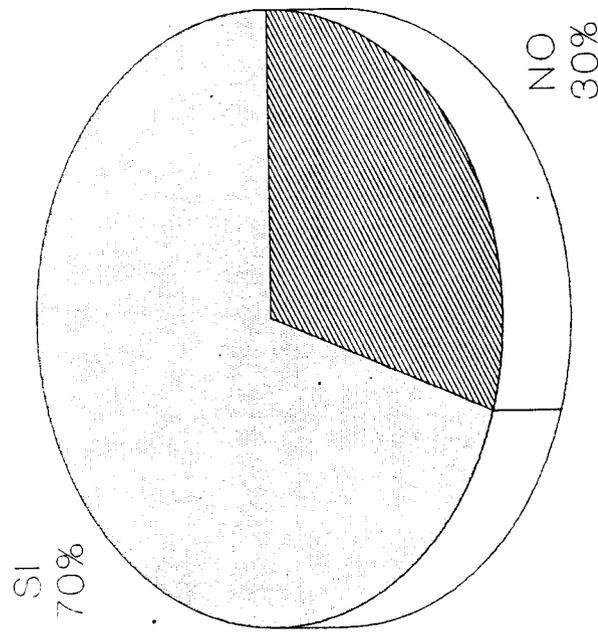
La gente conoce de la existencia de estas compañías gracias a la información que se empieza a manejar.

¿Considera que la calidad que ofrezcan estas compañías en relación con TELMEX será?



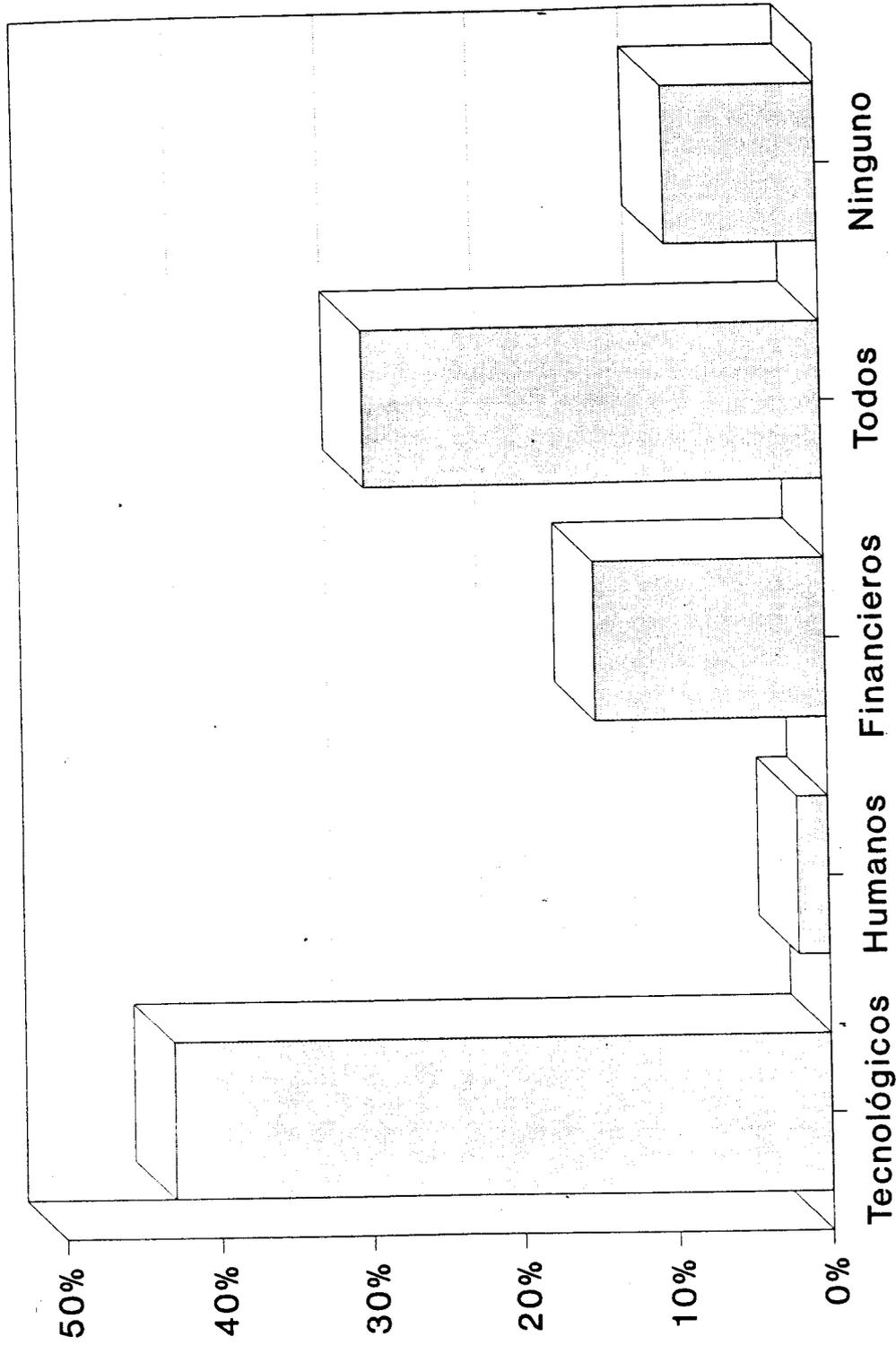
Los usuarios confían en que la calidad esperada vendrá de compañías extranjeras.

TELMEX se está transformando para poder competir.



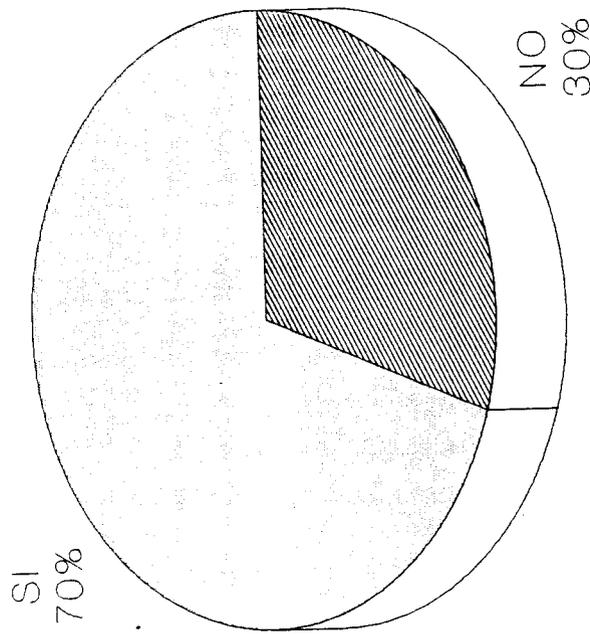
Los usuarios reconocen que TELMEX busca el cambio, pero no lo han percibido éstos.

¿En qué aspectos está teniendo cambios TELMEX?



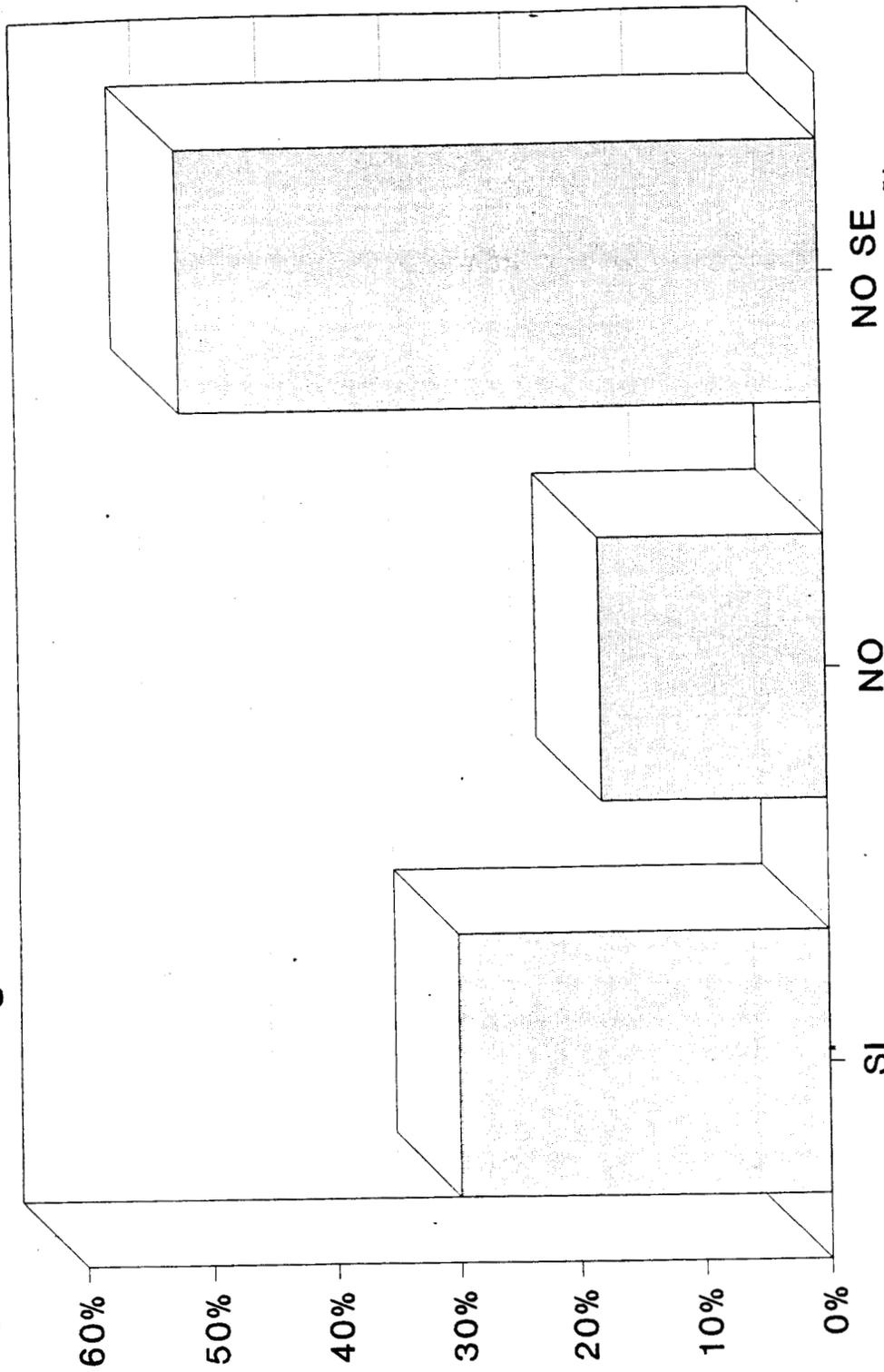
Se puede observar que los usuarios en su mayoría han percibido más el cambio tecnológico. Que los otros.

¿Considera que el servicio de larga distancia que ofrece TELMEX es satisfactorio.?



Los usuarios de TELMEX califican al servicio de Larga distancia de esta manera, por la razón de que no existe otra empresa que ofrezca este servicio, para compararla.

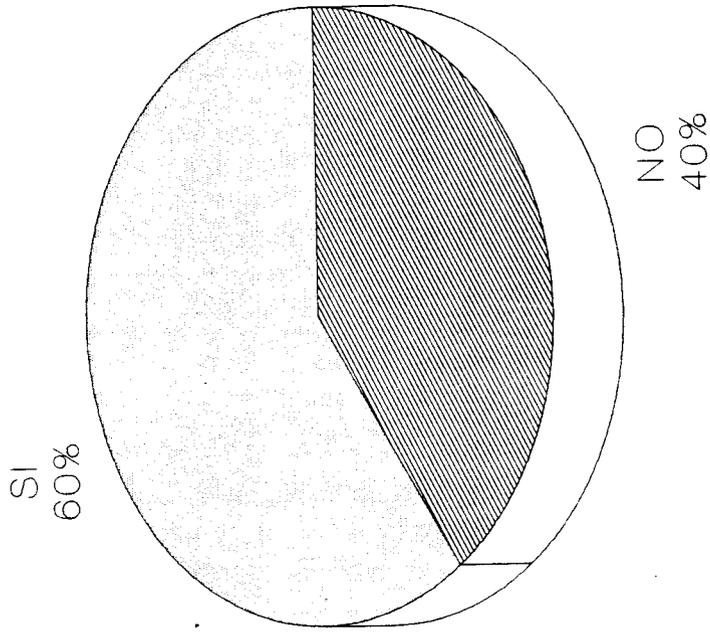
¿Cree que otras empresas podrán brindarle un mejor servicio de larga distancia?



SI
NO
NO SE

La gran mayoría de los usuarios desconocen la calidad de las otras compañías por lo que su respuesta se ubica en no se.

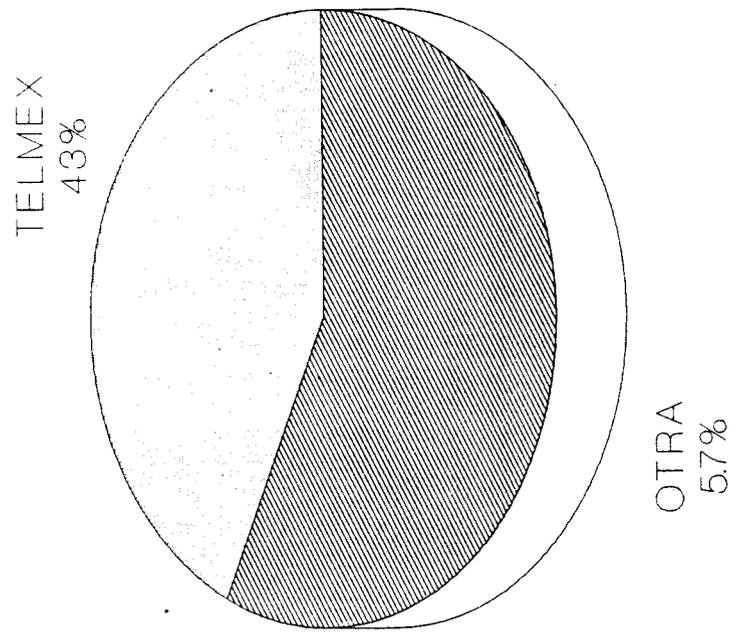
¿Consideras que TELMEX es competitivo en Larga Distancia?



Existe una tendencia por parte del usuario a creer que en Larga Distancia, TELMEX si es competitivo, sin embargo esto puede ser engañoso por la falta de información.

Si pudiera elegir entre TELMEX y otras empresas telefónicas

¿A quièn elegiría?



La gente cambiaría de empresa aun sin conocerla, debido al mal servicio que recibe por parte de TELMEX. En resumen los usuarios están inconformes.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSION GENERAL

Vivimos en un momento histórico caracterizado por grandes cambios tecnológicos y de una constante revolución en el conocimiento.

Los profesionistas deben de estar atentos a esta continua evolución en el saber para no verse rebasados por la realidad que exige personas preparadas, capacitadas que tengan las herramientas que les permitan enfrentar los problemas que en el ejercicio de su profesión se les presente.

La investigación es un instrumento poderoso que permite obtener nuevos conocimientos y dar respuesta a problemas que enfrenta la sociedad y la industria.

En ocasiones escuchamos que gracias a la tecnología en comunicaciones, frases como "que pequeño es el mundo", "las distancias se han acortado", etc.

Las comunicaciones son importantes ya que constituyen uno de los factores que más influyen en la economía de los países. Por otro lado nos ayudan para entender mejor el mundo en que vivimos.

Por este motivo decidimos realizar una investigación sobre **TELEFONOS DE MEXICO**, empresa que se encuentra distribuida en todo el territorio nacional y por ello consideramos que la modernización y el desarrollo de esta organización es de vital importancia para el país.

La investigación nos permitió conocer aspectos de TELMEX que de otra forma no hubiéramos conocido, por ejemplo: conocimos el funcionamiento del teléfono, el proceso técnico que se lleva a cabo cuando se realiza una llamada, aprendimos como funciona la empresa, etc.

La investigación nos permitió comprender con más claridad algunos aspectos metodológicos que nos servirán en el futuro, cuando como profesionistas en ejercicio, tengamos que realizar investigaciones más profundas que contribullan al desarrollo de nuestra área de trabajo.

El trabajo de investigación llevado a cabo nos enseñó a trabajar en equipo, así como la reflexión que las diversas ciencias sociales han hecho acerca de la naturaleza del hombre, nos permite afirmar que este no existe aislado, ajeno a la influencia de los que le rodean. El ser humano trabaja en grupo y existe en toda actividad, en la investigación, por ejemplo: haber trabajado en equipo resultó interesante para nosotros.

Entendimos que para que una empresa sea competitiva no basta con invertir sólo en tecnología, sino también en el factor humano.

Antes de realizar la presente investigación considerábamos que TELMEX estaba realizando cambios estructurales que se verían reflejados en un mejor servicio y en una atención más esmerada hacia el cliente. Sin embargo, durante la investigación descubrimos que no es así. Los resultados obtenidos durante nuestras indagaciones se exponen a continuación.

Durante mucho tiempo y hasta ahora TELMEX sigue siendo la única empresa en el país que proporciona este servicio.

La competencia para esta empresa ha sido inexistente, el mercado lo ha tenido seguro y hasta antes de la apertura comercial no se había preocupado por mejorar, esta situación repercutió en la calidad de los servicios que se caracterizaron por deficiencias técnicas y abusos por parte de la empresa.

En México falta poco tiempo para que se viva una autentica guerra comercial en el sector de las telecomunicaciones. Esta comprobado que en los ultimos tiempos grandes corporaciones han sucumbido ante la presión de mercados exigentes, insaciables, voraces que piden servicios eficientes, con rapidez, a bajo costo y con atención adecuada al cliente.

- Para hacer frente a esta situación TELMEX ha emprendido un acelerado proceso de modernización el cual se divide en dos aspectos: el primero enfocado a lo estructural, esto es la introducción de nuevas tecnologías, renovación de equipos, nuevos sistemas y procedimientos para proporcionar mejores servicios.

El segundo está dirigido a transformar la actitud de los recursos humanos para proporcionar una mejor atención al cliente. Este aspecto es fundamental para la empresa, ya que la diferencia la hacen las personas. Son los hombres y mujeres comprometidos con el cambio los que tienen la responsabilidad de dar un servicio de vital importancia para la sociedad.

Este proceso se inició en 1991 y concluyó en el presente año, los recursos aplicados fueron poco más de 21,000 millones de nuevos pesos. Para TELMEX los resultados obtenidos son una primera etapa en la estrategia para mejorar y ampliar los servicios en comunicación.

Se instalaron 2 millones 660 mil líneas telefónicas, que representan casi la mitad de todas las líneas en operación desde que se inició la telefonía en México. Se tienen en servicio un total de 7 millones 621 mil líneas, lo que significa que 9

de cada 100 habitantes tiene teléfono.

Se incorporaron más de 8 mil poblaciones rurales al sistema telefónico a un ritmo de ocho comunidades por día: cien por ciento más que las existentes en 1990. Ahora, 18 mil 236 poblaciones están comunicadas.

Se sustituyeron por tecnología digital 375 mil líneas telefónicas obsoletas que estaban en servicio.

La digitalización de la planta telefónica llegó a 68.4 por ciento, más del doble de lo que había en 1990, que era del 29 por ciento.

Se instalaron 94 mil 100 nuevos teléfonos públicos, casi el doble de los existentes en 1990. Se tiene un total de 177 mil 110 teléfonos públicos en todo el país y se alcanzó una densidad de 2.01 aparatos públicos por cada 1000 habitantes.

Se modernizó el sistema de larga distancia con la introducción de mil 420 nuevas posiciones digitales para operadoras, que garantizan comunicaciones de larga distancia ágiles y seguras.

Se instalaron 39 centros digitales de tráfico telefónico, distribuidos en las principales ciudades.

Se construyeron 8 mil 701 kilómetros de los 13 mil 500 que conforman la red terrestre de fibra óptica de larga distancia, para enlazarlas 54 ciudades más importantes del país.

Continúa la instalación del sistema de cable submarino de fibra óptica Columbus II que mejora los enlaces de Telecomunicación Internacional y fortalece la infraestructura de larga distancia.

Se rehabilitaron 6 mil 800 distritos telefónicos dañados y con mayor índice de problemas. Además, desde agosto de 1993, se tiene en marcha un programa

para rehabilitar 10 mil distritos más en todo el país en sólo 20 meses, a fin de eliminar de raíz todas las fallas en los servicios, tales como cruces e interferencias.

Se reorganizó la operación y los sistemas de trabajo de todos los Centros de Reparaciones e Instalaciones y se renovó la planta vehicular dedicada al servicio.

Se ha abatido el rezago de órdenes de nuevas instalaciones, y la reparación de líneas se realiza en menor tiempo.

Se introdujeron sistemas automatizados para mejorar la atención a los usuarios y ampliar la capacidad de los servicios especiales de información por operadora: 01, 04 Y 05.

Se automatizaron las 288 oficinas de atención al público existentes en 1990 y se habrieron otras más.

Se incrementó y aceleró la capacitación de todo el personal de la empresa. Desde la creación del Instituto Tecnológico de TELMEX en 1991, cada trabajador recibe por lo menos 2 cursos de capacitación por año.

Se implantaron amplios programas de incentivos a la calidad y la productividad, a fin de promover una nueva cultura laboral entre los trabajadores, en beneficio de los clientes.

Esta nueva cultura busca proporcionar las herramientas al personal con el fin de entender y atender de mejor forma al cliente.

Estos dos aspectos (modernización tecnológica y nueva cultura laboral) tienen como objetivo común lograr la competitividad requerida, por las nuevas condiciones del mercado, las cuales exigen un servicio de buena calidad que satisfagan las necesidades del cliente. Sin embargo, estos esfuerzos tanto

materiales como humanos, no se han visto reflejados en la realidad.

La investigación realizada muestra que los usuarios no perciben cambio alguno en la calidad del servicio y en la atención que reciben.

El servicio se sigue caracterizando por un sin número de anomalías: cobros indebidos, fallas en la línea, deficiente atención administrativa, burocracia excesiva, centralismo, tortuguismo, trato despótico del empleado hacia el cliente, corrupción, negligencia, apatía, etc.

Esta situación da origen a una insatisfacción de los clientes, que ante la falta de opciones tienen que seguir haciendo uso de estos servicios.

El objetivo central de TELMEX caracterizado por la búsqueda de la plena satisfacción de los clientes no se está cumpliendo, el desarrollo de actitudes y habilidades de su personal no está repercutiendo en el mejoramiento del servicio, de importancia vital éste para retener al cliente y lograr de esta forma la supervivencia y la competitividad dentro de su sector, cuando tenga que enfrentar a la competencia de la que saldrá triunfante la empresa cuyos empleados ofrezcan calidad de servicio y buen precio.

Lo anterior representa un grave peligro para TELMEX. En la investigación se descubrió que los usuarios no vacilarían en cambiar el servicio telefónico que presta esta empresa si otra compañía del mismo ramo les ofrece mejor atención, servicios de más calidad y a mejor precio.

En resumen TELMEX deberá revisar y evaluar honestamente, sus metas alcanzadas, encaminadas a lograr el tan esperado nivel competitivo requerido ante la apertura comercial.

Si bien TELMEX ha realizado grandes avances en el aspecto tecnológico, no podemos decir lo mismo del aspecto humano. Las inversiones en equipo e instalaciones, necesarias para competir a nivel internacional no bastan, es necesario desarrollar en los trabajadores las actitudes y habilidades que permitan dar una atención a los clientes de acuerdo con los estándares de excelencia requeridos por la apertura comercial. Es en este aspecto en donde los programas de TELMEX están fallando.

CONCLUSIONES ESPECIFICAS

El cambio del mundo económico actual se caracteriza por las tendencias a la integración de un mercado global y a la apertura comercial. Este nuevo entorno propicia e impulsa una creciente y agresiva competencia que obliga a las empresas a continuar desarrollándose para ser más competitivas.

La competitividad creciente depende básicamente de la mejoría constante de la productividad y ésta a su vez del uso de la tecnología más eficiente, tanto en los recursos materiales como en los de organización empresarial, capacitación y motivación de los trabajadores.

Estos aspectos forman parte de la nueva cultura de TELMEX para cumplir con un servicio de buena calidad, cuya prioridad es la satisfacción de las expectativas del cliente.

La capacitación en esta nueva etapa de TELMEX, reafirma el interés de esta empresa como el desarrollo y realización de cada uno de los miembros de su personal.

Para analizar si estos esfuerzos realizados por TELMEX están teniendo éxito, se realizó un estudio para obtener información de la opinión de los usuarios y posteriormente se procedió a su análisis.

La opinión de los usuarios es importante ya que son ellos los que de una u otra manera, sufren las consecuencias o el éxito de los planes y programas implantados por telmex para mejorar la calidad del servicio.

1. CONTRATACION DEL SERVICIO

De los usuarios entrevistados la mayoría ha contratado su línea telefónica en los últimos cuatro años mientras que menos de la mitad restante la ha adquirido entre los últimos 30 años.

La gran diferencia entre estos porcentajes se debe a que en los últimos cuatro años TELMEX sufrió un cambio estructural en su organización. A partir de esta se han creado el mismo número de líneas que ya se tenían antes de 1990. A pesar de que se han duplicado el número de líneas telefónicas, encontramos que existe una mayor demanda de este servicio y que si bien es cierto que TELMEX ha redoblado esfuerzos para ofrecer este servicio a más mexicanos, también es cierto que aún le hace falta mejorar sus servicios en el aspecto cualitativo, es decir que no se trata de sólo aumentar el número de líneas, si no que al mismo tiempo éstas no dejen de funcionar constantemente, como ocurre actualmente.

2. PROMOCION DE LOS SERVICIOS

Cuando se les preguntó a los usuarios cuáles servicios conocían de los ofrecidos por TELMEX, la mayoría mencionó que eran el servicio local y lada 91 y 95, la minoría restante mencionó también otros servicios como el 02 al 09,

publicos y 800. Lo cual deja ver que la mayoría de los usuarios desconocen en gran parte los servicios ofrecidos por TELMEX. Esto es debido a la falta de información proporcionada por la Empresa a sus usuarios.

Así mismo, los servicios utilizados con mayor frecuencia son de menor a mayor uso los siguientes: públicos de caseta, servicio de comunicación local y larga distancia.

En general, los usuarios califican los servicios que brinda TELMEX como malos y consideran que los estándares del servicio de la empresa son bajos. La mercadotecnia de TELMEX juega un papel importante en la competitividad de esta empresa, ya que debe mantener un balance adecuado con los factores restantes que influyen en ella, como la productividad, calidad, costo, tecnología, servicio, etc., ya que la amalgama de todos ellos facilita el éxito, tanto del servicio como de la empresa.

3. CALIDAD DEL SERVICIO

Los usuarios consideran que la mala calidad y los estándares bajos se deben a la falta de eficacia en el servicio y buen trato al cliente. Otro punto que consideran que influye en la mala calidad del servicio que se les ofrece es el tiempo de reparación del servicio, en caso de descompuestas, y que es de más de seis días.

Por otra parte consideran que el precio que están pagando por el servicio que les ofrece la empresa no corresponde con la calidad del servicio que reciben. Lo cual deja mucho que desear en cuanto que TELMEX aún no garantiza a sus usuarios contar con un servicio de buena calidad. Uno de los principios

mercadológicos para ser competitivos, es entender que los clientes quieren servicios que satisfagan sus necesidades reales a precios justos; pues un servicio eficiente no necesariamente da competitividad; se puede tener un alto estándar de producción con pocos recursos, pero si se carece de calidad no es posible ser competitivos. La competitividad implica un conocimiento del mercado objetivo y de la competencia, así como altos niveles de productividad, calidad y servicio. La productividad debe ser entendida como la mejora continua de los procesos productivos.

Con base en lo anterior, se puede decir que la calidad de los servicios que ofrece TELMEX es mala por lo tanto se niega la hipótesis número 1.

"Los servicios de telefonía que ofrece TELMEX son de buena calidad".

4. SERVICIOS DE ATENCION AL CLIENTE

Las dos terceras partes de los usuarios opinan que los trámites administrativos, son realizados con lentitud. En general el servicio de atención al cliente ofrecido por TELMEX es malo.

Así mismo afirman que sus problemas con respecto al servicio que reciben son resueltos de manera deficiente. TELMEX a pesar de haber implantado un programa de atención al cliente, no ha tenido resultados positivos y esto es reflejo de su mala organización, ya que no ha tenido en claro que no basta con atender al cliente con una sonrisa, si no además se necesita resolver con rapidez y eficacia todos los problemas del cliente, con el fin de que sus expectativas sean cumplidas.

Ante esta evidencia se niega la hipótesis número 2, que a la letra dice:

"Ante la apertura comercial TELMEX mejora los servicios de atención al cliente".

5. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

En general la mayoría de los usuarios catalogan el servicio administrativo como malo. Esta conclusión se debe a que han observado anomalías y deficiencias cuando tienen que realizar algún trámite. Entre las anomalías se encuentran cobro, en ocasiones, de llamadas indebidas, tiempo perdido cuando hay necesidad de aclarar algún cobro indebido, trato despótico de los empleados en las sucursales de TELMEX. Debido a estas anomalías se niega la hipótesis número 3, que dice:

" Los clientes están satisfechos con el servicio administrativo que recibe de TELMEX ".

6. EFICACIA Y EFICIENCIA DE TELMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL

Una gran mayoría de los usuarios opina que los elementos importantes para que TELMEX ofrezca un servicio de calidad son la eficacia en el servicio así como el buen trato al cliente. Sin embargo, esto no se ha dado el usuario no

percibe una mejoría en la calidad del servicio.

Lo anterior debido a que cuando reportan sus quejas respecto al servicio, éstas son atendidas, en forma general, en un máximo de cinco días aunque en otros casos puede ser hasta de 6 o más días.

En lo que respecta al mal funcionamiento de los teléfonos señalaron que es debido a fallas técnicas las cuales son reparadas de 6 a más días.

Por otra parte, los usuarios comentan que a veces hay interferencia en la comunicación al hacer uso del servicio telefónico.

Así que tomando en cuenta lo anterior se niega la hipótesis número 4, que indica:

"A partir de la apertura comercial TELMEX, esta ofreciendo un servicio de calidad, eficacia y eficiencia".

7. TELEFONIA CELULAR

La mitad de los usuarios tienen información sobre compañías que ofrecen servicio de telefonía celular, como Iusacell, Radiocell y Telcel. El medio por el que se han enterado ha sido la T.V.; pero solo una minoría cuenta con este servicio.

A pesar de los beneficios que brinda la telefonía celular, la mayoría de los usuarios no cambiaría el servicio de telefonía básica por el de telefonía celular debido a que este último es más caro. Por lo anterior no es posible concluir que el usuario prefiera el teléfono celular ante la mala calidad del servicio telefónico básico.

Ante la falta de evidencia no es posible afirmar o negar la hipótesis número 5, que dice:

"Como respuesta a la mala calidad de los servicios que brinda TELMEX los usuarios prefieren solicitar el servicio de Telefonía Celular en otras empresas telefónicas".

En este caso se presenta un problema que nos impide afirmar o negar la hipótesis.

El problema radica en el costo del servicio, la mayoría no lo contrata por caro. Sin embargo, no podemos concluir, en caso de que fuera barato, que el usuario haría uso de la Telefonía Celular ante el pésimo servicio de la Telefonía Alámbrica

8. NUEVOS COMPETIDORES DE TELMEX EN LARGA DISTANCIA

Más de la mitad de los usuarios conocen que a partir de 1996, se establecerán en nuestro país, compañías que ofrecerán el servicio de telefonía básica y de celular. Además la gran mayoría coincide en que la calidad y atención al cliente será mayor en estas compañías que en TELMEX.

A pesar que saben del esfuerzo que esta realizando ésta, para transformarse y poder competir al mismo nivel de éstas. Las dos terceras partes de los usuarios no notan cambios sustanciales que le permitan a TELMEX ser competitivo en los servicios de comunicación Local y de Larga Distancia.

Los usuarios consideran que la calidad del servicio de Larga Distancia, será de mayor calidad con estas compañías que con TELMEX.

Es por estas razones que más de la mitad de los encuestados contratarán los servicios de telefonía con otras empresas.

Ante esta situación se confirma la hipótesis número 6 que a la letra dice:

"Debido a la entrada de nuevas compañías que prestarán servicios telefónicos de mayor calidad, los usuarios contratarán sus servicios con ellas y no con TELMEX".

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Se puede afirmar que en el presente sexenio, México ha entrado ya a la guerra de la productividad y la calidad. En el Sexenio de Miguel De La Madrid nuestro país ingreso al GATT y con el gobierno actual, al Tratado De Libre Comercio.

Los países están aprendiendo que sólo exportando sobrevivirán. Algunos como México, apenas estan llegando, tarde por cierto, a enfrentar esta realidad.

Muchas naciones han comprendido que no podrán competir, sino cuentan con una buena tecnología en Comunicaciones. Por tanto, modificar los marcos institucionales para crear las bases de su desarrollo es una condición necesaria. Para tal efecto el Gobierno decidió Privatizar TELMEX.

El nuevo planteamiento de la liberalización del sector comunicaciones, señala que la participación privada proporcionará varios beneficios, como:

- Una mayor inversión en infraestructura
- Incorporación de inovaciones tecnológicas
- Menores precios
- Mayor disponibilidad del servicio
- Mejor atención al cliente

Para lograr estas metas TELMEX elaboró un plan de trabajo en el que se planteó las estrategias para crecer, capacitar a sus empleados, modernizarse y abatir el fuerte rezago que tenía en muchas de sus áreas.

A pesar de que la empresa ha realizado grandes inversiones que le han permitido modernizar su planta y crecer en terminos cuantitativos. No. ha logrado elevar la Calidad de Servicio que se propuso con la Privatización de esta Empresa.

Ante esta situación se recomienda:

Prestar más atención en el aspecto cualitativo, ya que actualmente, para que una empresa se mantenga en el mercado debe ofrecer calidad, y dar un buen servicio.

TELMEX debe investigar más acerca de lo que el cliente espera y quiere de esta empresa, para que con base en, lo investigado pueda elaborar programas de capacitación más acordes con la realidad.

Capacitar permanentemente a la gente. Es el único camino para adoptar la Filosofía de la Empresa y realizar el trabajo correctamente. Efectuar auditorias al proceso de capacitación para determinar donde están sus debilidades, corregir fallas y tomar medidas preventivas.

Para este fin es necesario que TELMEX destine más recursos financieros para aumentar el número de cursos de capacitación a los trabajadores que estan en contacto con el cliente.

Deben evitarse cursos repetitivos que lo único que logran es mecanizar al trabajador y como consecuencia de esto poco interés en aprender.

La Dirigencia de TELMEX debe preocuparse por entender el momento del mercado, es decir, la evolución de las tendencias, los habitos, para que pueda adelantarse a los deseos con el fin de buscar la mejor forma de satisfacerlas.

Debe asignarle un peso importante a la investigación y desarrollo, con el fin de aprender y descubrir nuevos sistemas que mejoren el servicio, y encontrar nuevas alternativas que satisfagan los deseos de todos los posibles clientes.

En lo que respecta a los esfuerzos mercadológicos, éstos deben tener siempre una orientación estratégica, que conlleve al reto de saber entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, así como consolidar el nombre e imagen de la empresa.

El consumidor debe conceptualizarse como el máximo jerarca de cualquier organización, por lo que siempre habrá que ofrecerle productos y servicios de Calidad, a fin de ganar y conservar su lealtad hacia la empresa. Es importante que TELMEX tome en cuenta este aspecto para que no sea desplazado del mercado.

Lo anterior implica que TELMEX debe intensificar y redoblar esfuerzos y debe corregir los vicios que persisten para ello deberá:

-Crear y mejorar los servicios que proporciona al público en general.

Como incluir números especiales de :

- a) Auxilio en emergencias como el 911.
- b) Socorro preventivo
- c) Coordinación con centrales de bomberos, cruz roja, policía, etc.

Todos Estos Gratuitos

-Proporcionar una mayor información de los servicios que proporciona.

Tanto Administrativos como Técnicos.

-Mejorar los estándares de Calidad del Servicio, mediante una exhaustiva revisión de esta, la cual proporcionará un mayor Control de la Calidad, cuyo fin sea el de mejorar esta día con día.

-Buscar un equilibrio exitoso, entre la Eficiencia del Servicio y la Atención Satisfactoria al Cliente.

-Disminuir el tiempo de reparación, por medio de más personal o dedicar exclusivamente a un grupo de estos a realizar esta actividad.

-Terminar por completo la etapa de Modernización Tecnológica, así como también incluir en este proceso, a otras áreas involucradas, a fin de buscar la modernización total del sistema.

-Disminución de la tarifa del uso del servicio, cobrando sólo en los casos en que el consumo se haga de manera desconsiderada.

-Tener un estricto control en el cobro de llamadas, a fin de no afectar a los usuarios.

-Colocarse en el lugar del cliente, a fin de comprender su malestar y buscar con ello una solución satisfactoria para ambas partes "Cliente-Empresa".

-Recompensar a aquellos clientes, que demuestren estar mereciendo a la empresa con el consumo de su servicio.

-Responder con mayor rapidez al cobro del recibo, para que el tiempo de los clientes sea el más mínimo en la sucursal.

-Crear nuevas fechas para la facturación y el cobro del recibo.

-No cobrar recargos indebidos o suspender el servicio sin antes averiguar, de que parte es el problema.

-Abrir nuevos centros de cobro para agilizar el trabajo.

-Crear centros operativos de reparación y mantenimiento.

-Realizar una minuciosa selección del personal tanto en el sindicato, como en la empresa. Cuya finalidad sea buscar al candidato idóneo para el puesto.

-Reemplazar a aquel personal que sea dañino para la empresa; que con sus prácticas corruptivas no hace más que denigrar el nombre de la empresa.

-Exigir que realmente todo su personal, se comprometa con el cambio, por medio de un seguimiento post-evaluatorio de los cursos de capacitación adquiridos.

-Ofrecer un servicio de atención muy bueno en las sucursales de TELMEX, que estimulen la confianza y satisfacción de los usuarios.

-Adquirir esa verdadera vocación de servicio, que tanto necesitan los organos de la empresa.

-Enriquecer más las expectativas de los clientes, con la solución a sus problemas, dudas, aclaraciones, etc.

-Desaparecer el individualismo y fomentar el trabajo en equipo, por medio de la filosofía de la calidad, a fin de que se resuelvan eficazmente los problemas de los usuarios y no que solamente se echen la piedra unos a otros.

-Minimizar lo más que se pueda el burocratismo existente.

-Reducir los tiempos de aclaración, tanto para las anomalías administrativas como técnicas.

-Agilizar las quejas pendientes de más de tres días y reducirlas tanto como sea posible.

-Evitar que exista interferencia y suspensión del servicio en todas las líneas del país.

-Realizar un mantenimiento preventivo en las líneas de los usuarios y no un mantenimiento correctivo.

-Mayor preparación en todos los aspectos principalmente en el humano a fin de obtener el grado de competencia requerida ante la apertura comercial.

-Realizar una amplia difusión, en los medios de comunicación masiva, acerca de los logros, avances, retrocesos, metas y esfuerzos de esta

empresa, para proporcionar el servicio que los usuarios requerimos, en una palabra Publicidad.

-Permitir que mayor número de gente tenga acceso al servicio telefónico universal, se ha en una u otra modalidad de este.

-Demostrar en los usuarios que la calidad percibida, es igual o mayor que la de las otras compañías, por medio de campañas publicitarias.

-Percepcionar a la gente, de que se está transformando para el cambio y porque nos interesa realmente lo que piense el usuario.

-Convencer que el servicio de Larga Distancia es el más satisfactorio que el de las otras compañías. Pero antes que nada demostrarlo.

-Retener al usuario no importa cómo, sólo nos interesa el retenerlo, pero no a la fuerza, sino convenciéndolo que somos la mejor opción a sus necesidades.

Finalmente es importante que TELMEX considere y analice que toda empresa interesada en tener un desarrollo firme, sostenido y equilibrado, deberá considerar el aspecto ecológico. En todos los sentidos, para con ello poder garantizar la plena satisfacción de sus clientes, y así el pleno logro de los objetivos institucionales.

Satisfacer las expectativas de los usuarios, debe ser una de las principales filosofías de TELMEX, razón por la cual es fundamental aplicar diversas investigaciones que permiten realizar un seguimiento de la respuesta del consumidor ante el servicio en cuestión.

A N E X O S

SEXO: M F EDAD _____ FECHA ____/____/____

1. ¿Cuántos años hace que contrato su línea telefónica?
() 4 meses a 4 años () 5 a 10 años () 11 a 15 años () 16 a 20 años () 21 a 25 años () 26 a más años
2. De los servicios que brinda TELMEX ¿cuales conoce? () 02...09 () local () lada 91...95 () ladatel
3. ¿Qué servicios telefónicos utiliza con mayor frecuencia? () 02...09 () local () lada 91...95 () ladatel
4. ¿Cómo calificaría los servicios que brinda TELMEX actualmente, en relación a años anteriores a la apertura comercial? () Muy buenos () Buenos () Regulares () Malos () Muy malos
5. ¿Cree usted que los estándares de calidad del servicio son:
() Muy altos () Altos () Regulares () Bajos () muy bajos
6. ¿Qué elementos considera importantes para que TELMEX ofrezca un servicio de buena calidad?
() Eficacia en el servicio () Buen trato al cliente () Los dos anteriores
7. Cuando reporta alguna falla en el aparato telefónico, ésta es reparada:
() 1 a 3 días () 4 a 5 días () de 6 a más
8. Desde 1993, se inicia formalmente el Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad para cumplir metas de modernización, competitividad y mejoras en la calidad del servicio. En una escala del 1 (menor calificación) al 5 (mayor calificación) Cuál sería la calificación que daría actualmente a la:

Modernización de TELMEX	1 2 3 4 5
Competitividad de la empresa	1 2 3 4 5
Mejora en la calidad del servicio	1 2 3 4 5
9. Considera que el precio que está pagando es el adecuado por la calidad del servicio que recibe?
() Si () No ¿por qué? _____
10. Cuando realiza el pago del servicio en alguna sucursal de TELMEX, le atienden:
() Con rapidez () Con lentitud
11. El servicio de atención al cliente que ofrece actualmente TELMEX es:
() Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo
12. En los centros de atención al cliente, sus problemas respecto al servicio son resueltos de manera:
() Eficiente () Deficiente
13. ¿Cómo considera el servicio administrativo (quejas, aclaraciones y pago del servicio) que ofrece TELMEX?
() Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo
14. La tarifa que se asigna por el servicio telefónico concuerda con el número de llamadas hechas?
() Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Nunca
15. El recibo de pago del servicio le llega:
() Anticipadamente () En la fecha establecida () Posteriormente a la fecha (pase a la pregunta 16)
16. ¿Cómo resuelve esta anomalía la empresa? _____
17. ¿Donde efectúa el pago de su recibo telefónico? () Banco () Sucursal de TELMEX
18. ¿Cómo es el trato que recibe en la sucursal de TELMEX?
() Excelente () Buena () Regular () Mala () Muy mala ¿por qué? _____

19. El tiempo que tarda en la fila para hacer su aclaración de pago es de:

15 a 30 minutos de 1hr. a 1.30 hrs. 2 horas o más otra especifique _____

20. Las quejas que reporta son atendidas en un tiempo: Mínimo de 3 días Máximo de 5 días

otro especifique _____

21. Cuando hace uso del servicio telefónico con qué frecuencia hay interferencias:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

22. El tiempo efectivo de su servicio telefónico es del: 100% 80% 60% 40% 20%

23. Cuando deja de funcionar su aparato telefónico es debido a:

Fallas técnicas Falta de mantenimiento periódico Mal uso del teléfono

24. Considera que TELMEX está preparado para enfrentar a la competencia que tendría con la apertura comercial (TLC)?

Si No ¿por qué? _____

25. Tiene información sobre otras empresas que ofrezcan el servicio de telefonía celular?

Si (pase a la pregunta 26) No (pase a la pregunta 31)

26. Mencione el nombre de algunas empresas de telefonía celular?

27. ¿Por qué medios se enteró de la existencia de estas empresas?

Radio TV Amigos Su trabajo Especifique _____

28. ¿Tiene acceso al servicio que brinda alguna de las compañías de telefonía celular que mencionó?

Si (pase a la pregunta 29) No

29. ¿Qué beneficios le reporta el utilizar el servicio de telefonía celular?

30. ¿Considera que el costo de tener el servicio de telefonía celular es más barato que el de telefonía básica?

Si No ¿por qué? _____

31. Cambiaría el servicio de telefonía básica por el de telefonía celular? Si No ¿por qué?

32. ¿Sabía que a partir de 1996 se establecerán en nuestro país compañías telefónicas que ofrecerán servicios telefónicos?

Si No ¿Cómo se enteró? _____

33. Considera que la calidad que ofrezcan en comparación con la que ofrece TELMEX será:

Mayor Igual Menor ¿por qué? _____

34. De acuerdo a su experiencia, considera que TELMEX se está transformando para poder competir en la apertura comercial? Si No ¿por qué? _____

35. ¿En que aspectos considera está teniendo cambios TELMEX?

Financieros Tecnológicos Humanos Todos los anteriores Ninguno de los mencionados

36. Considera que el servicio de larga distancia que ofrece TELMEX es satisfactorio.

Si No ¿Por qué? _____

37. ¿Cree que otras empresas podrían brindarle un mejor servicio de larga distancia, en lo que se refiere a buena calidad y bajo precio? Si No No se

38. ¿Considera que TELMEX es competitivo en el servicio de larga distancia?

Si No ¿por qué? _____

39. Si pudiera elegir entre TELMEX y otras empresas telefónicas a quién elegiría?

Telex Otras ¿Por que? _____

40. ¿Qué recomendaciones podría dar para que TELMEX mejore los servicios que actualmente ofrece?

C I T A S
B I B L I O G R A F I C A S

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Sánchez Daza Alfredo. "Alcances y Límites de la Estrategia de Estabilización en México", en Análisis Económico, p.62
2. Ibidem.
3. Villegas H.Eduardo y Rosa Ma.Ortega. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, p.31
4. Sánchez Daza Alfredo. art. cit., p.64
5. Rosas Arceo Alfredo. La Crisis Fiscal del Presupuesto Público en México, p.70
6. Ibid., p.73
7. Sánchez Daza Alfredo. art. cit., p.70
8. Ibid., p.70
9. Ibid., p.72

10. Villegas H. Eduardo y Rosa Ma. Ortega. Op. cit., p.75.
11. Saldaña García D. Gorky. Esquemas y Modelos para la Competitividad, p.18
12. Porter E. Michael et Fuller B. Joseph. "Las ventajas Competitivas de la Empresa a Nivel Nacional e Internacional" en Ejecutivos de Finanzas, p.26
13. Ibid., p.30
14. Ibidem.
15. Porter E. Michael et Fuller B. Joseph. Op. cit., p.32
16. Ibid., p.38
17. Rojas Soriano Raúl. Guía Para Realizar Investigaciones Sociales, p.64

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. "La Exelencia en el servicio".
Edit.Colombia,Legis.1990, 125 p.

ALBRECHT, Karl. "La Gerencia de Servicio"
Eit.Colombia,Legis.1990, 95 p.

ALDEA GLOBAL. "México líder celular en América Latina", Voces de Teléfonos de México, edit. INTTELMEX, Núm.381, Junio, 1994, pp 20-25.

BLANCO, José. "¿ Todo es neoliberal?", La Jornada, (México, D.F.),
Martes 15 de marzo de 1994, pp.13.

CARLZON, Jan. "El momento de la verdad". Edit.Díaz de Santos.
México 1991, 124 p.

CAZAREZ, Laura, María Christen. etal, "Técnicas actuales de investigación documental", 2a.ed., Trillas, México, D.F., 1990, 215 p.

EXPANSION, publicación mensual (México), noviembre de 1992,
núm 604. 207 p.

FISCHER, Laura. "Introducción a la investigación de mercados. 2a. ed., Edit. Mc Graw Hill, México 1990, 181 p.

GINEBRA, Joan y Rafael Arano. "Dirección por servicio. La otra Calidad." Edit. Pax, México 1991, 191 p.

HERNANDEZ VARGAS, Carlos. "Ejecutivo de Finanzas" Alto Nivel, núm.5, México, D.F., 1993, pp.72.

MAYEN, Jorge. "Calidad total principios básicos", 2a. ed., Edit. UAM-A, México D.F., 1993, 51 p.

Mc GANN, Ron. "El placer de servir". Edit. Pax, México 1991, 78 p.

PICAZO M., Luis R. y Fabián Martínez. "Ingeniería de servicio". Edit. Mc Graw Hill, México 1991, 247 p.

PORTER, E. Michel. "Estrategia competitiva: conceptos centrales en ventaja competitiva". 2a. ed., Edit. CECSA., México 1990, 213 p.

RIES, Al., et. Jack Trout. "La Guerra de la Mercadotecnia", Edit. Mc Graw Hill, México D.F., 1986, 213 p.

RODRIGUEZ, E. Monroy José Ramón, Ramos Silva. "Técnicas de Negociación", Edit. Mc Graw Hill., México 1988, 188 p.

RODRIGUEZ, PRIZAS Tere. "Clientes Internos y Capacitación" Voces de Teléfonos de México, Edit. INTTELMEX, núm.381, Junio de 1994, pp.16-21.

ROJAS, S.Raúl. "Guía para realizar investigaciones sociales",
3a.ed.,Edit.Libros de México, 288 p.

SALDAÑA GARCIA,Görky. "Esquemas y Modelos para la
Competitividad de la Empresa",Edit.Castillo,México 1993, 177 p.

SILVA, Samuel. "A.T. & T. llegó",América Económica, núm.78,
Noviembre de 1993, pp.20-26.

VEGA, Z.Guillermo. "Otra vez Telmex empresa cien por ciento
privada".Voces de Teléfonos de México,Edit. INTTELMEX,
núm.382, Julio de 1994,pp 16-18.

VEGA,Z.Guillermo. "El cliente interno, comunicación y
responsabilidad", Voces de Teléfonos de México,Edit.
INTTELMEX,núm.382,Julio de 1994, pp. 6-9.

VILLEGAS.H.Eduardo. "El Nuevo Sistema Financiero en México",
Edit. PAC.,4a.reimpresión, México D.F. 1992, pp 28-75.