



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

OPERACION DE UNA UNIDAD DE RESULTADOS
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TELEFONIA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
RUBEN MORALES REJON

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

I N T R O D U C I O N

- 1.- ANTECEDENTES DE LA TELEFONIA
 - 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS
 - 1.2 LAS PRIMERAS CONCESIONES
 - 1.3 UNA NUEVA EPOCA
 - 1.4 ANTECEDENTES DE LA TELEFONIA EN MEXICO
 - 1.4.1 ADQUISICION DE CAPITAL EXTRANJERO Y RESPALDO DEL GOBIERNO FEDERAL
 - 1.4.2 DESARROLLO Y PERSPECTIVAS

- 2.- ANALISIS COMPARATIVO DE LA ORGANIZACION
 - 2.1 ANTECEDENTES DE LA SITUACION
 - 2.1.1 DESINCORPORACION DE LA EMPRESA.
 - 2.1.2 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA
 - 2.1.3 SITUACION FINANCIERA
 - 2.1.4 PROBLEMÁTICA EXISTENTE Y REQUERIMIENTOS FUTUROS
 - 2.1.5 METAS PARA EL PERIODO 1989-1994
 - 2.2 EXPECTATIVAS PARA LA ORGANIZACION
 - 2.2.1 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
 - 2.2.2 ORGANIGRAMAS Y ASIGNACION DE FUNCIONES
 - 2.2.3 LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO
 - 2.2.4 ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO
 - 2.2.5 UNIDADES DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DE TELEFONIA
 - 2.2.6 RETOS GERENCIALES Y DEPARTAMENTALES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS.

- 3.- LAS UNIDADES COMO CENTROS DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA
 - 3.1 ADMINISTRACION POR RESULTADOS.
 - 3.2 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 - 3.3 ENSAYO DE ANALISIS FINANCIERO DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS.

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

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

I N T R O D U C C I O N

DENTRO DEL AMBITO DE LOS NEGOCIOS, ES INDISCUTIBLE QUE EL OBJETIVO, FUNDAMENTAL ES LA OBTENCION DE UTILIDADES A CAMBIO DE LA COMERCIALIZACION DE UN PRODUCTO O LA PRESTACION DE UN SERVICIO, Y ES INDUDABLE QUE CUANDO SE PERSIGUEN OBJETIVOS DE ESTA NATURALEZA, SE DEBE APLICAR LA ADMINISTRACION PARA GARANTIZAR RESULTADOS QUE INDIQUEN QUE LA OPERACION DE LA EMPRESA PERMITE SU RENTABILIDAD COMO NEGOCIO .

CUANDO SURGEN LOS CAMBIOS TAMBIEN SURGEN LOS IMPREVISTOS Y ESTAS SITUACIONES SON LAS QUE DE ALGUNA MANERA AFECTAN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS NEGOCIOS, YA QUE LA INTERACCION DE UNAS AREAS CON OTRAS DE LA MISMA EMPRESA SE VERAN AFECTADAS SI NO SE DETECTAN LAS DESVIACIONES Y SE APLICAN LAS MEDIDAS CORRECTIVAS DE MANERA INMEDIATA.

ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA UN NEGOCIO QUE SE TENGAN RESULTADOS A CORTO PLAZO, CON UN APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS; PARA TAL FIN LAS CIENCIAS ECONOMICO- ADMINISTRATIVAS CONJUNTAN LOS CONOCIMIENTOS PARA LA CORRECTA ADMINISTRACION DE ESTOS RECURSOS Y LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO SE CUMPLAN.

LAS "UNIDADES DE RESULTADOS" (UR) EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA, SON DE MANERA PREPONDERANTE UNIDADES DE NEGOCIOS INDEPENDIENTES QUE DEBERAN JUSTIFICAR SU RENTABILIDAD DENTRO DEL AMBITO DE LOS NEGOCIOS DE CONMUTACION PRIVADA.

ES INDISCUTIBLE EL RETO QUE IMPLICA LA VENTA DE UN PRODUCTO Y LA PRESTACION DE UN SERVICIO DE MANERA SIMULTANEA, DEBERAN TENER UNA ALTA CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS QUE CONFIGURAN LAS OPERACIONES DE LAS "UNIDADES DE RESULTADOS" EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA ANTE EL SEGMENTO DE CLIENTES, PROVEEDORES, FILIALES, PLANTA EXTERIOR, ETC., DANDO PAUTA A UNA NUEVA ESTRUCTURA QUE DEBERA CUBRIR TODAS LAS NECESIDADES DE LOS DIFERENTES ORGANISMOS QUE INTERACTUAN EN CADA UNA DE SUS OPERACIONES

EL CAMPO DE TRABAJO DEL LIC. EN ADMINISTRACION SE VE BENEFICIADO POR TODOS LOS CONOCIMIENTOS QUE INTEGRAN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA, YA QUE LA APLICACION DE ESTOS CONOCIMIENTOS ES UNIVERSAL.

LA OPORTUNIDAD QUE NOS PERMITIO LA APLICACION DE ESTOS CONOCIMIENTOS SE HACE PATENTE CUANDO LAS "UNIDADES DE RESULTADOS" CAMBIAN DE LA SUBDIRECCION DE SERVICIOS A CLIENTES A LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO.

LA PREMISA BASICA PARA ESTAS UNIDADES DE RESULTADOS ES TRANSFORMARLAS DE CENTROS DE COSTOS Y GASTOS EN CENTROS DE RESULTADOS.

DENTRO DE LOS OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO, ESTA EL DEJAR CONSTANCIA QUE LA ACTITUD Y CAPACIDAD DEL LIC. EN ADMINISTRACION ES MANIFIESTA PARA INCURSIONAR TANTO EN AREAS CONTABLES COMO ADMINISTRATIVAS DENTRO DE UN ESQUEMA ORGANIZACIONAL, Y ES CAPAZ DE ESTABLECER UN SISTEMA CONTABLE INTEGRANDO CON UNA ADMINISTRACION ADECUADA, LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS.

EL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO SE PRESENTA A PARTIR DEL ANTECEDENTE HISTORICO DE LA TELEFONIA, QUE ES UNA DE LAS APORTACIONES DE LA CIENCIA A LA HUMANIDAD EN EL AMBITO DE LAS COMUNICACIONES, EL DESARROLLO EN NUESTRO PAIS HASTA LA CREACION DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA EN MEXICO, SU DESARROLLO Y LAS PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO.

EN EL SIGUIENTE CAPITULO SE COMENTA DE MANERA GENERAL LA MODIFICACION GRADUAL PERO DETERMINANTE, DE LAS NUEVAS ESTRATEGIAS QUE SERAN FACTORES FUNDAMENTALES PARA LOS CAMBIOS QUE SE GENERARON EN LA ORGANIZACION.

ESTOS CAMBIOS AFECTARON TODA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, DEFINIENDOSE LOS NUEVOS ESQUEMAS DE LA ORGANIZACION, LOS NUEVOS COMPROMISOS DE TODAS LAS ENTIDADES, CONFIRIENDOLES CAPACIDAD DE GESTION Y DE DECISION A LAS 'UNIDADES DE RESULTADOS' QUE SON LAS QUE NOS OCUPAN. COMENTANDOSE TAMBIEN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CON LA GERENCIA DE OPERACION COMO RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS DE LAS MISMAS.

AL DARSE LOS CAMBIOS, LA ADMINISTRACION DE LAS "UNIDADES DE RESULTADOS" (UR) FUNDAMENTAN LA PREMISA DE HACER RENTABLES A LAS UNIDADES DE NEGOCIO DURANTE SUS EJERCICIOS.

CONFIRIENDO PARA ELLO A LA GERENCIA DE OPERACION SU COORDINACION.

ESTA PREMISA DIO PAUTA PARA LA IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS Y DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, CUYOS OBJETIVOS SE MENCIONAN EN ESTE ULTIMO CAPITULO. PRESENTAMOS TAMBIEN EL ENSAYO DEL ANALISIS FINANCIERO DE LAS "UNIDADES DE RESULTADOS".

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA TELEFONIA1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

LOS PRIMEROS MEDIOS DE COMUNICACION QUE LA HUMANIDAD UTILIZO FUERON LOS MENSAJEROS QUE TRANSMITIAN EN FORMA VERBAL O ESCRITA EL MENSAJE. AÑOS MAS TARDE SE VALIERON DE ESTAFETAS HUMANAS, RELEVOS QUE LLEVABAN EL MENSAJE A GRANDES DISTANCIAS, DESPUES SE EMPLEARON ANIMALES RAPIDOS COMO CABALLOS, Y PALOMAS MENSAJERAS TAMBIEN SE UTILIZARON OTROS MEDIOS DE COMUNICACION COMO HOGUERAS, BANDERAS, TAMBORES, ESPEJOS, ETC. ALGUNOS DE ESTOS SISTEMAS SE ENCUESTRAN TODAVIA EN USO HOY EN DIA ESPECIALMENTE EN EL EJERCITO Y LA MARINA.

EN 1792 EL ING. CLAUDIO CITAPPE DE ORIGEN FRANCES INVENTO JUNTO CON SU HERMANO IGNACIO, EL TELEGRAFO OPTICO, QUE REPRESENTO UN GRAN PROGRESO EN LAS COMUNICACIONES, POR MEDIO DE UN POSTE PROVISTO EN SU PARTE SUPERIOR DE UN TRAVESAÑO COMPUESTO DE DOS BRAZOS MANEJABLES POR MEDIO DE CUERDAS, LOGRO ENVIAR A CONSIDERABLES DISTANCIAS MENSAJES EN CLAVE, SE COLOCABA EL APARATO SOBRE SITIOS ELEVADOS Y MEDIANTE CATALEJOS PODIAN OBSERVARSE SEÑALES.

SOLAMENTE DESPUES DE 1800, CUANDO EL FISICO ITALIANO ALEJANDRO VOLTA DIO A CONOCER LA PILA ELECTRICA FUE POSIBLE HACER POR PRIMERA VEZ EXPERIMENTOS DE COMUNICACION EMPLEANDO CORRIENTE ELECTRICA.

FARADAY Y HENRY DESCUBRIERON SIMULTANEAMENTE EN 1835 INDEPENDIENTEMENTE UNO DEL OTRO, LA RECIPROCIDAD DE LAS LEYES DEL ELECTROMAGNETISMO. MIGUEL FARADAY, FISICO Y QUIMICO INGLÉS A QUIEN SE DEBE LA TEORIA DE LA INFLUENCIA ELECTROSTATICA DEMOSTRO QUE SI UN CIRCUITO ELECTRICO ABARCABA UN CAMPO MAGNETICO Y SE MODIFICABA LA FUERZA DEL CAMPO, SE GENERABA UNA CORRIENTE EN EL CIRCUITO ELECTRICO POR SU PARTE, JOSHEP HENRY, FISICO NORTEAMERICANO DESCUBRIO LA AUTOINDUCCION EN CIRCUITOS DE CORRIENTE ELECTRICA.

INVENCIÓN DEL TELEGRAFO POR MORSE

EN 1835 MORSE CONSTRUYO UN MODELO EXPERIMENTAL EN EL QUE LA ACCION MECANICA DE UN ELECTROIMAN, HACIA QUE UN LAPIZ SE MOVIERA SOBRE LA SUPERFICIE DE UNA CINTA DE PAPEL. EN 1837, MORSE SOLICITO LA PATENTE DE SU TELEGRAFO ELECTROMAGNETICO.

LAS LINEAS TELEGRAFICAS DE LOS PRIMEROS EXPERIMENTOS LLEGARON HASTA UNOS 30 KMS. Y SE PUDIERON PROLONGAR, CUANDO MORSE INVENTO UN REPETIDOR QUE PERMITIA ENVIAR LAS SEÑALES A GRANDES DISTANCIAS.

INVENCIÓN DEL TELEFONO

EN 1876 ALEJANDRO GRAHAM BELL Y ELISEO GRAY SOLICITARON EL MISMO DIA, LA PATENTE DE LA INVENCIÓN DEL TELEFONO Y LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA OTORGARON DESPUES DE MUCHOS DEBATES LA PRIORIDAD A BELL.

INMEDIATAMENTE DESPUES DE HABER INVENTADO EL TELEFONO, BELL LO PRESENTO EN LA ACADEMIA DE CIENCIAS Y LO DIO A CONOCER EN LA EXPOSICION DE FILADELFIA P.A., ATRAYENDO DE INMEDIATO LA ADMIRACION DEL MUNDO ENTERO.

DESPUES DEL DESCUBRIMIENTO DE BELL, EL TELEFONO SE DESARROLLO MUY RAPIDAMENTE Y A FINES DE 1877 HABIA INSTALADOS 1300 APARATOS EN CASAS PARTICULARES, PONIENDO DE MANIFIESTO ESTE DESARROLLO LA NECESIDAD DE CONECTAR LOS APARATOS A UNA CENTRAL.

LA PRIMERA CENTRAL TELEFONICA PARA DAR SERVICIO A 1300 APARATOS SE INSTALO EN NEW HAVEN, CONN. HABIENDOSE INAUGURADO EL 23 DE ENERO DE 1878; SIGUIENDO DESPUES BRIDCH PORT, NUEVA YORK, FILADELFIA, CHICAGO Y OTRAS CIUDADES DE LA UNION AMERICANA, PROGRESANDO TAN RAPIDAMENTE QUE PARA 1881 LA COMPAÑIA BELL ANUNCIO QUE SERVIA A 66,346 SUSCRIPTORES DE LOS ESTADOS UNIDOS. EN EL AÑO DE 1878 TAMBIEN SE INICIABA EL DESARROLLO TELEFONICO EN GRAN ESCALA EN INGLATERRA, SUECIA, ALEMANIA, BELGICA Y OTROS PAISES DE EUROPA.

EL PROGRESO Y ACEPTACION DEL TELEFONO FUERON TAN RAPIDOS EN NEW HAVEN QUE A LOS 30 DIAS DE ESTABLECIDO EL SERVICIO SE HIZO NECESARIO EDITAR UNA GUIA O DIRECTORIO TELEFONICO; EL PRIMERO EN EL MUNDO.

INDUDABLEMENTE LA TENDENCIA Y AHINCO NACIDOS DE LAS IMPERIOSAS NECESIDADES DE COMUNICARSE ENTRE SI DE TODOS LOS SERES HUMANOS DE ESTOS TIEMPOS, CON LA MAYOR RAPIDEZ Y ENTRE PUNTOS DISTANTES SEÑALO ESE AÑO DE 1878 COMO EL DE MAYOR ACTIVIDAD Y EVOLUCION CRECIENTE DEL SISTEMA TELEFONICO EN SUS PRINCIPIOS; Y ASI FUE COMO EL 30 DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO, Y A PESAR DE LAS GRANDES INQUIETUDES POLITICAS DE NUESTRO PAIS SE INSTALABA EN LA CIUDAD DE MEXICO LA PRIMERA RED TELEFONICA AUTORIZADA OFICIALMENTE Y POR CONCESION OTORGADA A ALFREDO WESTRUP Y CIA., PARA INTERCOMUNICAR TELEFONICAMENTE LAS SEIS OFICINAS O COMISARIAS DE POLICIA EXISTENTES CON LAS DEPENDENCIAS DEL INSPECTOR GENERAL Y LAS DEL C. MINISTRO DE GOBERNACION.

EN 1879 SE SOLICITO PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EN PARIS PARA EL SERVICIO DE TELEFONOS; EN WASHINGTON SE PATENTABA EL PRIMER SISTEMA AUTOMATICO TELEFONICO Y AL AÑO SIGUIENTE SE ESTABLECIA EN FORMA DEFINITIVA EN SUECIA ESTE IMPORTANTE SERVICIO, PAIS QUE YA ENTONCES OCUPABA EL PRIMER LUGAR EN TODO EL MUNDO EN MATERIA DE TELEFONIA.

LA PEQUEÑA SUECIA TENIA EN ESE ENTONCES UN APARATO POR CADA 500 HABITANTES; ALEMANIA REGISTRABA UNO POR CADA 7500; INGLATERRA UNO POR CADA 3000 Y LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA UNO POR CADA 1200 HABITANTES.

EN LA CAPITAL DE SUECIA OPERABA LA CIA. TELEFONICA BELL DE ESTOCOLMO QUE CONSTRUYO LAS PRIMERAS REDES EN FORMA, ASI COMO LAS PRIMERAS CENTRALES DE TELEFONOS.

ESTA COMPAÑIA YA OPERO COMO EMPRESA TOTALMENTE SUECA PRESTADORA DE SERVICIO TELEFONICO EN 1883.

LA PRIMERA COMUNICACION TELEFONICA

TRANSCURRIA EL AÑO DE 1878, Y SIENDO PRESIDENTE DE LA REPUBLICA EL GENERAL PORFIRIO DIAZ QUIEN OCUPABA ESE CARGO POR PRIMERA VEZ, SE LLEVO A CABO LA PRIMERA COMUNICACION TELEFONICA EN LA REPUBLICA MEXICANA, ENTRE LA CIUDAD DE MEXICO Y TLALPAN CON 16 KMS. DE DISTANCIA ENTRE AMBAS POBLACIONES, LO CUAL PUEDE CONSIDERARSE COMO UN HECHO SINGULAR YA QUE APENAS DOS AÑOS ANTES ALEJANDRO GRAHAM BELL HABIA INVENTADO EL TELEFONO.

1.2 LAS PRIMERAS CONCESIONES

EN AQUELLA EPOCA NUESTRO PAIS ATRAVESABA POR UNA ETAPA DIFICIL DE SU HISTORIA, TANTO EN LO POLITICO COMO EN LO ECONOMICO PERO A PESAR DE TODO, EL 19 DE JUNIO DE 1881 SE OTORGO UNA CONCESION AL SR. M.L. GREENWOOD PARA INSTALAR UNA RED TELEFONICA EN EL D.F. CON ARREGLO A UNA CONCESION ANTERIOR DE 1878 Y SIN MAS LIMITACIONES JURIDICAS QUE EL ACATAMIENTO DE LAS LEYES Y REGLAMENTOS EN VIGOR.

LOS SECRETARIOS DE ESTADO QUE INTERVINIERON DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN LA DISCUSION Y TRAMITACION DE LA CONCESION, FUERON EL DE RELACIONES EXTERIORES DON IGNACIO MARISCAL, DE GOBERNACION DON CARLOS D. GUTIERREZ Y POR FOMENTO LO QUE ACTUALMENTE ES COMUNICACIONES Y TRANSPORTES EL GRAL. PORFIRIO DIAZ QUIEN POSTERIORMENTE SERIA PRESIDENTE DE LA REPUBLICA.

EN REALIDAD PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA HAZAÑA EL ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD DE CONSTRUIR UNA RED TELEFONICA EN UNA CIUDAD COMO ERA ENTONCES LA DE MEXICO, ASIENTO DE LOS PODERES SUPREMOS Y CABEZA DE LA NACION, CON APROXIMADAMENTE 300,000 HABITANTES, PERO CON GRANDES PROBLEMAS DE DRENAJE, INUNDACIONES, PISOS Y BANQUETAS DE MALA CALIDAD, ESCASO ALUMBRADO, INSEGURIDAD, ETC., CONDICIONES QUE ORIGINARON GRANDES DIFICULTADES AL INICIARSE LOS TRABAJOS PARA ESTABLECER EL SERVICIO TELEFONICO.

EN EL AÑO DE 1882 SE FUNDO LA COMPAÑIA TELEFONICA MEXICANA, S.A. OPERANDO CONFORME A LA ORGANIZACION Y SEGUN LAS NORMAS LEGALES DEL ESTADO DE MAINE, U.S.A. QUE YA PARA ENTONCES EL USO DEL TELEFONO DEJABA DE SER UN LUJO O EXTRAVAGANCIA DE RICOS PARA CONVERTIRSE EN UN SERVICIO DE USO MUY NECESARIO, (COMO PODIA SERLO EN LOS ORGANISMOS OFICIALES), LAS OFICINAS DE ESTA NUEVA CIA. TELEFONICA SE ESTABLECIERON EN LA CALLE DE SANTA ISABEL No.6 1/2, QUE POCO TIEMPO DESPUES SE LE DENOMINO CALLE SUR No.9 Y LA QUE A SU VEZ DESAPARECIO PARA DAR LUGAR A LA EDIFICACION DEL ACTUAL PALACIO DE BELLAS ARTES.

UN AÑO MAS TARDE EN 1883 SE REALIZABA UN HECHO MUY IMPORTANTE EN MATERIA DE TELEFONIA Y DE GRAN TRASCENDENCIA HISTORICA, YA QUE SE CELEBRABA POR PRIMERA VEZ EN EL MUNDO, UNA CONFERENCIA TELEFONICA INTERNACIONAL, ENTRE LAS CIUDADES DE BROWNSVILLE, TEX. Y MATAMOROS, TAMPS.

EN ESOS TIEMPOS COMUNICARSE POR TELEFONO ENTRE DOS CIUDADES SEPARADAS ENTRE SI POR LA DISTANCIA DE 3.5 KMS., SIGNIFICABA DOS HECHOS IMPORTANTES: QUE LA CIENCIA TELEFONICA AVANZABA A PASO MUY ACELERADO Y QUE A MEXICO LE CABIA EL HONOR Y PRIVILEGIO DE OCUPAR UN PRIMERISIMO LUGAR EN LA HISTORIA DE ESTE MEDIO DE COMUNICACION A LARGA DISTANCIA.

LA TRANSMISION DE ESTA CONFERENCIA POR HILO TELEFONICO SE REALIZO POR LA MEXICAN BELL TELEPHONE CO., QUE OPERABA EN EL PAIS POR CONCESION FEDERAL Y QUE FUE ADQUIRIDA POSTERIORMENTE POR LA CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA, ASI COMO LA RESPECTIVA CONCESION ORIGINAL PRORROGANDO SU VALIDEZ HASTA 1933, O SEA 50 AÑOS A PARTIR DE 1883.

DURANTE LOS AÑOS SIGUIENTES LA CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA CONSTRUYO LAS PRIMERAS VIAS SUBTERRANEAS DE DUCTOS PARA LOS CONDUCTORES TELEFONICOS Y AUMENTO EL NUMERO DE POSTES INSTALADOS POR DIFERENTES RUMBOS DE LA CIUDAD, ASI EL SERVICIO TELEFONICO SE ESTABLECIO Y OPERABA POSITIVAMENTE ADEMAS DE EN LA CIUDAD DE MEXICO, EN LAS CIUDADES DE GUADALAJARA, PUEBLA, OAXACA, MERIDA Y VERACRUZ.

EN 1888 SE EDITO EL PRIMER DIRECTORIO TELEFONICO DE LA CAPITAL, CON UN REGISTRO DE ALGO MAS DE 800 SUSCRIPTORES.

EN EL AÑO DE 1892, UNA VEZ PASADA LA CRISIS DEL INICIO DE SU EXISTENCIA Y CON UNA SITUACION FINANCIERA FAVORABLE, SE REGISTRO LEGALMENTE LA CONSTITUCION DE LA CIA. TELEFONICA MEXICANA, ABSORBIENDO ALGUNAS PEQUEÑAS COMPAÑIAS COMPETIDORAS QUE HABIA ADQUIRIDO Y QUE FUNCIONABAN EN EL CENTRO Y EN EL NORTE DE LA REPUBLICA DE MANERA INDEPENDIENTE. EN 1899 DOMINADA LA COMPETENCIA DE OTRAS EMPRESAS SIMILARES, ADQUIRIO EN PROPIEDAD LA TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA DEL NORTE Y LA CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA CENTRAL.

EL 30 DE NOVIEMBRE DE 1904, EL SUECO ALEX BOSTROM COLABORADOR Y SOCIO DE LARS MAGNUS ERICSSON, FABRICANTES EN GRAN ESCALA DE APARATOS TELEFONICOS EN ESTOCOLMO REGISTRO EN LA SECRETARIA DE FOMENTO E INDUSTRIA DE MEXICO, LA DENOMINACION L.M. ERICSSON CON FINALIDADES INDUSTRIALES Y MERCANTILES POSTERIORES.

EN ESE MISMO AÑO LA CIA. TELEFONICA MEXICANA OBTIENE UNA NUEVA CONCESION DEL GOBIERNO FEDERAL PARA OPERAR Y AMPLIAR EL SISTEMA TELEFONICO EN EL D.F., POR UN PLAZO DE 30 AÑOS A PARTIR DEL 1 DE ENERO; ESTA CONCESION COMPRENDE LA CONSTRUCCION DE REDES SUBTERRANEAS EN PARTE DE LA CIUDAD DE MEXICO, OBLIGANDOSE EL GOBIERNO POR SU PARTE A ADQUIRIR EN PROPIEDAD DICHAS REDES AL VENCIMIENTO DEL PLAZO, O EN SU DEFECTO SE RENOVARIA LA CONCESION POR UN NUEVO PERIODO DE 30 AÑOS.

EL 17 DE MAYO DE 1905, LA CIA. TELEFONICA CAMBIA SU RAZON SOCIAL ADOPTANDO LA NUEVA DENOMINACION DE CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA, S.A., SIENDO SU PRINCIPAL ACCIONISTA LA TELEFONICA DE BOSTON.

LA COMPAÑIA L.M. ERICSSON EN MEXICO

LA FUNDACION DE UNA EMPRESA TELEFONICA SUECA EN LA REPUBLICA MEXICANA, NO FUE SINO LA CONSECUENCIA NATURAL DEL CRECIENTE DESARROLLO LOGRADO POR ESTA INDUSTRIA EN ESE PAIS, EN TAN POCO TIEMPO. LARS MAGNUS ERICSSON (1846-1926) DESARROLLO UN NOTABLE TRABAJO COMO FABRICANTE DE APARATOS TELEFONICOS, HABIENDO CONSTRUIDO LOS PRIMEROS TELEFONOS MAGNETICOS EN 1878, EN SU PEQUEÑO TALLER DE LA PLAZA OXTOGERT EN ESTOCOLMO, CON UN PERSONAL DE 7 OBREROS TRABAJANDO TANTO ERICSSON COMO SU SOCIO ANDERSON, COMO CUALQUIERA DE ELLOS, AMPLIO SU FABRICA Y PASADO EL AÑO DE 1883 YA PRODUCIA 5000 TELEFONOS.

POR AQUELLOS DIAS SUECIA TENIA EN SERVICIO 6700 APARATOS DE LOS CUALES 2100 FUNCIONABAN EN LA CIUDAD DE ESTOCOLMO; LAS INSTALACIONES Y SU OPERACION HABIAN SIDO EFECTUADAS POR LA CIA. BELL, LA CUAL SE TRANSFORMO EN ADMINISTRACION SUECA AL FUNDARSE LA CIA. TELEFONICA GENERAL DE ESTOCOLMO EN ESE MISMO AÑO.

EN 1903 EL ENCARGADO DE LA AGENCIA DE LA ERICSSON EN LONDRES, RECIBIO LA VISITA DE UN CABALLERO HUNGARO NATURALIZADO NORTEAMERICANO DE NOMBRE JOSE SINZENSTATER QUIEN TENIA COMO OBJETIVO INTERESAR A ESA EMPRESA EN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA MODERNA CENTRAL TELEFONICA EN LA CIUDAD DE MEXICO PARA LO QUE EL SR.SINZENSTATER YA HABIA OBTENIDO UNA CONCESION POR 30 AÑOS DEL GOBIERNO DE MEXICO.

EL TRASPASO DE LA CONCESION A LA ERICSSON SE CONSOLIDO EN EL AÑO DE 1905, DESPUES DE METICULOSOS ESTUDIOS DE PERSONAL ENVIADO POR ESTA EMPRESA A UN PAIS TAN LEJANO CONSIDERANDOLO NO SOLO NEGOCIO FACTIBLE, SINO LA PUNTA DE LANZA PARA ABARCAR OTROS PAISES DEL CENTRO Y SUDAMERICA.

EL SISTEMA TELEFONICO QUE HABIA DE CONSTRUIRSE TENIA QUE SER CON LOS LINEAMIENTOS MAS MODERNOS DE LA EPOCA, HABIENDOSE INICIADO LOS TRABAJOS ACELERADAMENTE EN EL AÑO DE 1905, ADQUIRIENDOSE UN LOCAL BIEN SITUADO PARA LA CENTRAL Y OFICINAS QUE SE ENCONTRABA EN LA CALLE DEL SAPO No. 6 (HOY VICTORIA 56). DURANTE EL AÑO DE 1907 SE HABIA LLEVADO A CABO UN TRABAJO DE GRAN IMPORTANCIA Y ADELANTO TENIENDO 650 ABONADOS CON SERVICIO.

PARA 1909 YA EXISTIAN EN MEXICO 2000 APARATOS ERICSSON EN SERVICIO HABIENDO UNA COMPETENCIA ENTRE LAS DOS EMPRESAS TELEFONICAS PRESTADORAS DEL SERVICIO EN MEXICO, L.M. ERICSSON Y LA CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA, TENIENDO ENTRE AMBAS 12491 APARATOS EN SERVICIO DE LOS CUALES 8133 FUNCIONABAN EN EL D.F.

EN LOS AÑOS SIGUIENTES ENTRE LOS PROBLEMAS DE LA REVOLUCION MEXICANA Y LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, EL CRECIMIENTO DEL SERVICIO TELEFONICO FUE NULO, CONCRETANDOSE LAS EMPRESAS CASI EXCLUSIVAMENTE A SOBREVIVIR, YA QUE LOS PROBLEMAS ECONOMICOS, LAS PRESIONES POLITICAS, LA CARENCIA DE REFACCIONES Y LA IMPOSIBILIDAD DE IMPORTAR NUEVOS EQUIPOS, NO PERMITIERON INCREMENTAR Y MEJORAR EL SERVICIO.

1.3 UNA NUEVA EPOCA

UNA VEZ PASADAS LAS PERTURBACIONES DE TODO TIPO, PROVOCADAS POR LAS CONTIENDAS ARMADAS, TANTO INTERNAS DE NUESTRO PAIS COMO A NIVEL MUNDIAL, LAS COMUNICACIONES TELEFONICAS CONTINUARON SU DESARROLLO CON MARCADA Y TENAZ TENDENCIA HACIA SU CRECIMIENTO Y MEJORIA, TANTO EN VOLUMEN COMO EN CALIDAD DE SERVICIO Y EVOLUCION TECNOLOGICA. EN 1920 LA ERICSSON INICIO LA CONSTRUCCION DEL PRIMER SISTEMA AUTOMATICO EN AMERICA LATINA. INAUGURADO A PRINCIPIOS DE 1925 YA QUE EN LA CAPITAL EL DESARROLLO DE ESTA INDUSTRIA HABIA CRECIDO Y SE HABIA CONSOLIDADO FIRME Y VENTAJOSAMENTE TENIENDO EN SERVICIO 13 000 ABONADOS.

EN 1920 SE ESTABLECIO EL SERVICIO DE LARGA DISTANCIA HACIA TOLUCA Y LA POBLACION DE EL ORO, EDO. DE MEXICO Y EN 1921 A TEXCOCO Y PACHUCA.

EN 1923 HUBO UNA PRIMERA PROPOSICION PARA FUSIONAR LAS DOS EMPRESAS TELEFONICAS QUE ESTABAN OPERANDO EN LA CIUDAD DE MEXICO EN FORMA INDEPENDIENTE LA CIA. ERICSSON Y LA TELEFONICA MEXICANA; CADA UNA DE ELLAS CON SU PROPIA CLAVE DE MARCACION: ERICSSON A BASE DE NUMEROS Y LA MEXICANA USANDO CLAVES ALFA-NUMERICAS; POR LO QUE UN ABONADO DE ERICSSON QUE DESEARA COMUNICARSE CON OTRO DE LA MEXICANA O VICEVERSA, TENIA QUE SALIR A LA TIENDA MAS PROXIMA O CON ALGUN VECINO QUE TUVIERA EL TELEFONO CORRESPONDIENTE AL DE LA PERSONA CON QUIEN DESEABA COMUNICARSE.

ESTA PROPOSICION ORIGINADA POR LOS ACCIONISTAS DE LA MEXICANA, QUE ERA LA ENTONCES APENAS CONOCIDA INTERNACIONAL TELEPHONE AND TELEGRAPH AHORA UNA DE LAS MAS PODEROSAS DEL MUNDO CONOCIDA GENERALMENTE COMO ITT, NO ESTABA SUFICIENTEMENTE FUNDADA Y RESPALDADA POR LO QUE ERICSSON NO TUVO INTERES EN LA FUSION. AL PASAR DE LOS AÑOS SE FUERON INCREMENTANDO LOS SERVICIOS, TANTO EN EL NUMERO DE SUSCRIPTORES COMO GEOGRAFICAMENTE.

LA COMPETENCIA ENTRE LAS EMPRESAS ERICSSON Y LA TELEFONICA MEXICANA POR ATRAERSE A LOS SUSCRIPTORES ERA MUY INTENSA, DE MANERA QUE HABIA QUE ROGAR AL POSIBLE SUSCRIPTOR PARA QUE FIRMARA SU CONTRATO, HACIENDO ESFUERZOS POR CONVENCERLO TANTO CON CAMPAÑAS PUBLICITARIAS, COMO HASTA LLEGANDO A OFRECER GRATUITAMENTE EL PRIMER MES DE SERVICIO.

ALLA POR LAS AÑOS DE 1930 LOS AGENTES RECIBIAN COMO COMISION EL PRIMER PAGO QUE HACIA EL ABONADO QUE ERA 8, 9 O 12 PESOS SEGUN FUERA EL SERVICIO CONTRATADO; PARTICULAR, PROFESIONISTA O COMERCIAL RESPECTIVAMENTE. ADEMAS LOS AGENTES RECIBIAN UNA COMISION EXTRA POR CADA 10 TELEFONOS QUE LOGRARAN CONTRATAR.

SI NOS HEMOS REFERIDO DE UNA MANERA MAS AMPLIA A LA LM ERICSSON QUE A OTRAS EMPRESAS, SE DEBE PRINCIPALMENTE A QUE ESTA EMPRESA FUE LA QUE INICIO LA TELEFONIA EN MEXICO CON NIVELES MAS AMPLIOS DE SERVICIOS, CON INVERSIONES Y NUMEROS DE LINEAS MAYORES ASI COMO POR QUE FUE LA QUE A LA LARGA ANTES Y YA CONVERTIDA EN TELEFONOS DE MEXICO, ABSORBIO A LAS DEMAS EMPRESAS EXISTENTES EN NUESTRO PAIS.

FUSION DE LOS SISTEMAS LM ERICSSON Y CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA.

DESPUES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL EN QUE TANTO POR LA ESCASES DE TODOS LOS ELEMENTOS Y MATERIALES TELEFONICOS, QUE NI SE FABRICABAN EN EUROPA NI HABIA FORMA DE IMPORTARLOS COMO POR LA ELEVACION DE COSTOS, SE PRESENTO UNA CRISIS QUE IMPIDIO CONTINUAR LA ACELERADA CONSTRUCCION DE AÑOS ANTERIORES, CONCRETANDOSE LAS EMPRESAS A UTILIZAR TODO LO EXISTENTE POR VIEJO Y MALO QUE ESTUVIERA, HACIENDOLES LAS MAS NECESARIAS REPARACIONES.

YA DESDE AGOSTO DE 1941 LAS LINEAS DE SERVICIO DE LARGA DISTANCIA DEL PAIS DE AMBAS COMPAÑIAS SE HABIAN ENLAZADO, INCLUYENDOSE EN ESTE ENLACE EL SERVICIO LOCAL, CON EXCEPCION DEL D.F. DURANTE LOS TRES ULTIMOS AÑOS DEL PERIODO DEL GOBIERNO DEL GRAL. MANUEL AVILA CAMACHO, LOS PROBLEMAS OBRERO-SINDICALES HABIAN PRESENTADO ASPECTOS MUY DELICADOS AGUDIZANDOSE LA SITUACION AL IMPLANTARSE EL SERVICIO DEL SEGURO SOCIAL, AL QUE EN UN PRINCIPIO LOS TRABAJADORES NO VEIAN POSITIVAMENTE.

SIENDO PRESIDENTE DE LA REPUBLICA EL LIC. MIGUEL ALEMAN Y MINISTRO DE COMUNICACIONES EL LIC. AGUSTIN GARCIA LOPEZ, EL 23 DE DICIEMBRE DE 1947 LA EMPRESA TELEFONOS ERICSSON, CEDE SUS CONCESIONES Y ENAJENA TODAS SUS PROPIEDADES A LA NUEVA SOCIEDAD DENOMINADA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. CON DURACION LEGAL DE 99 AÑOS ASUMIENDO EL GENERAL ABELARDO L. RODRIGUEZ LA COMISION DE PRESIDENTE DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO DE ESTA NUEVA SOCIEDAD CUYO CAPITAL SOCIAL ERA DE 190 MILLONES DE PESOS.

EN ENERO DE 1948 TOMA POSESION DE LOS BIENES DE LA EXTINTA EMPRESA DE TELEFONOS ERICSSON Y SE PROCEDE A LA IMPORTANTE Y DIFICIL TAREA DE ENLAZAR EN FORMA AUTOMATICA LOS DOS SISTEMAS EXISTENTES EN EL D.F.; EL ERICSSON SUECO DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. Y EL NORTEAMERICANO DE LA CIA. TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA, LABOR QUE REPRESENTABA GRANDES PROBLEMAS TECNICOS DEBIDO A LOS DIFERENTES VOLTAJES DE OPERACION ENTRE SI Y A LAS DIVERSIDADES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS AUTOMATICOS DE CENTRALES DE UNA Y OTRA COMPAÑIA, SIENDO NECESARIO TAMBIEN INSTALAR CABLES TRONCALES ESPECIALES PARA EFECTUAR LOS ENLACES DE INTERCOMUNICACION.

EN ESTOS AÑOS YA SE APRECIABAN GRANDES CAMBIOS EN LA CIUDAD DE MEXICO EN CUANTO A OBRAS DE URBANIZACION, MEJORAS REALIZADAS POR LOS GOBERNANTES HAIDOS EN LOS ULTIMOS 20 AÑOS NUMEROSOS MERCADOS, ESCUELAS, AMPLIACIONES DE CALLES Y AVENIDAS, PARQUES, ALUMBRADO PUBLICO, ETC.; OBRAS QUE SE VEIAN POR TODAS PARTES DANDO FACILIDADES DE VIDA PARA LOS CASI 4 MILLONES DE HABITANTES QUE YA TENIA LA CAPITAL DE LA REPUBLICA.

EN 1949 LOS APARATOS TELEFONICOS EN SERVICIO EN LA REPUBLICA ERAN APROXIMADAMENTE 270 000 EN EL D.F., ESTABAN DISTRIBUIDOS EN ERICSSON 99 477 Y LA MEXICANA 50125.

AL FIN EN 1950 TELEFONOS DE MEXICO ADQUIERE LOS BIENES DE LA COMPAÑIA TELEFONICA Y TELEGRAFICA MEXICANA, COMPRENDIENDO TANTO EL SISTEMA COMO SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES.

AL LLEVARSE A CABO LA FUSION DE LAS DOS COMPAÑIAS TELEFONICAS, LOS SUSCRIPTORES DE AMBAS SE VIERON FAVORECIDOS AL PODER COMUNICARSE INDISTINTAMENTE POR LAS LINEAS DE AMBOS SERVICIOS PAGANDO UNA SOLA CUOTA.

LA FUSION DEL PERSONAL

UN GRAN PROBLEMA QUE SE PRESENTO FUE LA FUSION DEL PERSONAL TECNICO, ADMINISTRATIVO, DE OPERARIOS Y OPERADORAS TELEFONISTAS; YA QUE AUNQUE DE FUNCIONES SIMILARES NO COINCIDIAN EN SUS TENDENCIAS COMO COMPONENTES DE GRUPO, NI EN FORMA O METODOS DE TRABAJO, NI TAMPOCO EN DISCIPLINA COLECTIVA E INDIVIDUAL.

EL PERSONAL DE ERICSSON NO ERA MODELO EN NINGUNA DE SUS FORMAS, PERO SI HABIA ASIMILADO MUCHO A TRAVES DE LOS AÑOS DE LAS TENDENCIAS O PARTICULARES MODALIDADES DEL TIPO SUECO, PRUDENTE, HERMETICO Y AUNQUE LENTO, SIEMPRE CON EL PROPOSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS PREVISTAS.

EN CAMBIO EL PERSONAL DE LA MEXICANA MANIFESTABA INFLUENCIAS QUE INEVITABLEMENTE PREVALECIA, DE TIPO NORTEAMERICANO; ALTIVOS, SUFICIENTES, EXTROVERTIDOS Y EXIGENTES EN LO RELATIVO A LA SATISFACCION DE SUS REALES O SUPUESTOS DERECHOS.

POR OTRA PARTE, LA DEMAGOGICA ACTITUD DE LA C.T.M. A LA QUE ESTABA AFILIADO EL SINDICATO DE LA MEXICANA, HABIA PROVOCADO TANTO DESORDEN EN SUS FILAS Y LAS PRESTACIONES ECONOMICAS HABIAN SUBIDO A UN NIVEL TAN ELEVADO QUE YA ERA INSOSTENIBLE PARA LOS DIRECTIVOS DE ESA COMPAÑIA, SEMEJANTE SITUACION; POR LO TANTO, AL EFECTUARSE LA CONSOLIDACION DEL PERSONAL DE LAS DOS COMPAÑIAS TELEFONICAS EN UNA SOLA UNIDAD, EL 1 DE JULIO DE 1950 Y CONSTITUIDO EN UN SOLO SINDICATO, SE PRESENTARON MULTIPLES COMPLICACIONES POR RAZON DE CATEGORIAS Y EL TRADICIONAL ANTAGONISMO QUE SIEMPRE HABIA EXISTIDO ENTRE LOS OPERARIOS DE UNA Y OTRA EMPRESA TELEFONICA, COMO CONSECUENCIA MAS QUE DE OTRA COSA, DEL ESPIRITU PASIONAL DEL MEXICANO.

SIN EMBARGO EL PERSONAL DE TELEFONOS DE MEXICO SE BENEFICIO AL APLICARSE LA NIVELACION DE SALARIOS, TODA VEZ QUE EL DE LA OTRA COMPAÑIA GOZABA DE MAYORES PRESTACIONES QUE POR LEY NO PODIAN SUFRIR MENOSCABO ALGUNO. POR OTRA PARTE, DE LA EXINTA TELEFONICA MEXICANA LLEGARON PERSONAS DE GRAN VALIA POR SUS CONOCIMIENTOS Y SOLVENCIA MORAL A REFORZAR LAS FILAS DE LOS TECNICOS DE TELEFONOS DE MEXICO, TANTO EN LA INGENIERIA COMO EN LA ADMINISTRACION.

DURANTE LOS AÑOS DE 1951 Y 1952, SE INTENSIFICARON LOS TRABAJOS DE CONSOLIDACION UNIFICANDO EL SERVICIO EN TODA LA REPUBLICA.

ES DE MENCIONARSE QUE CON LA FUSION DEL PERSONAL DE LAS DOS EMPRESAS, Y AL REQUERIRSE EN OCASIONES UNICAMENTE UN PUESTO DE LOS QUE HABIA UNO EN CADA UNO DE ELLOS, TEMPORALMENTE SE ORIGINO UN EXCESO DE PERSONAL DE CONFIANZA A NIVEL DE SUPERVISION, POR LO QUE A MEDIDA QUE SE FUERON PRESENTANDO NECESIDADES DE NUEVO PERSONAL POR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, SE ESTUVO REUBICANDO AL YA EXISTENTE. ESTO ORIGINO QUE HUBIERA UNA "GENERACION PERDIDA"; ES DECIR UNA EPOCA EN QUE EN QUE NO HUBO NUEVO INGRESO DE PERSONAL A NIVEL PROFESIONAL, CON LO QUE POSTERIORMENTE SE DIO EL FENOMENO DE TENER LA EMPRESA PERSONAL DE EDAD MADURA Y JOVENES DE RECIENTE INGRESO, EN ESOS NIVELES DE SUPERVISION. EN LA ACTUALIDAD ESTE FENOMENO YA NO EXISTE POR HABERSE SUBSANADO CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO.(1)

1.4 ANTECEDENTES DE LA TELEFONIA EN MEXICO

1.4.1 ADQUISICION DEL CAPITAL EXTRANJERO

HUBO UN HECHO DE GRAN TRASCENDENCIA PARA LA INDUSTRIA TELEFONICA EN LA REPUBLICA MEXICANA, QUE MARCO LA INICIACION DE UNA NUEVA ERA NO SOLO EN LA EVOLUCION, PERO EN SU CRECIMIENTO Y TECNOLOGICAMENTE SINO EN LA CONSTITUCION MISMA DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A., Y SU TRAYECTORIA FINANCIERA COMO EMPRESA; ESTO FUE LA MEXICANIZACION TOTAL DE LA MISMA TANTO EN LO REFERENTE A SU CAPITAL, COMO A SU PERSONAL Y A LA TOTAL INDEPENDENCIA DE COMPROMISOS DE CUALQUIER INDOLE CON EMPRESAS O GRUPOS DE OTROS PAISES.

DESDE TIEMPO ATRAS UN CONSORCIO DE BANQUEROS QUE ENCABEZABAN LOS SRES. CARLOS TROUYET Y ELOY VALLINA HABIAN VENIDO CELEBRANDO NEGOCIACIONES CON EMPRESAS EXTRANJERAS PROPIETARIAS DEL 74% DE LAS ACCIONES DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A., Y ESTAS NEGOCIACIONES LLEGARON A SU CULMINACION EL 18 DE AGOSTO DE 1958, FECHA EN LA QUE SE FIRMA EN LA CIUDAD DE NEW YORK EL CONTRATO DEFINITIVO PARA LA ADQUISICION DE LA MAYORIA DE LAS ACCIONES DE ESTA EMPRESA. EL VALOR DEL TRASPASO DEL CAPITAL INVOLUCRADO FUE DE 400 MILLONES DE PESOS, O SEA APROXIMADAMENTE 32 MILLONES DE DOLARES AL TIPO DE CAMBIO DE ESA EPOCA. EN ESTA FORMA LA PRINCIPAL EMPRESA TELEFONICA DE LA REPUBLICA PASABA A SER EMPRESA PRIVADA EXCLUSIVAMENTE MEXICANA YA QUE EL 26% DEL CAPITAL RESTANTE, SE HABIA VENDIDO ENTRE EL PUBLICO MEXICANO.

RESPALDO FINANCIERO DEL GOBIERNO FEDERAL.

EL DESARROLLO ECONOMICO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACION, LA QUE EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS SE INCREMENTO DE 24.5 MILLONES DE 1948 A 32.4 MILLONES DE HABITANTES EN 1958, REPERCUTIERON SOBRE LA INDUSTRIA TELEFONICA, PARTICULARMENTE SI SE CONSIDERA LA EXTENSION TERRITORIAL DE MEXICO, DEL PROPIO D.F., Y EL AUMENTO GENERAL DE LOS COSTOS Y LAS DIFICULTADES DE FINANCIAMIENTO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO PUBLICO, CON CAPITAL CADA VEZ MAS ESCASO Y CARO.

ERA UN GRAN PROBLEMA PARA LA EMPRESA EL VERSE OBLIGADA A IGUALAR EL CRECIMIENTO CON EL DE UN PAIS QUE SE DESARROLLABA A MARCHAS FORZADAS Y CUYA UNICA FUENTE DE INGRESOS ERAN LAS TARIFAS QUE FIJA EL ESTADO DE ACUERDO A LAS CONDICIONES ECONOMICO-POLITICAS.

YA QUE CON ANTERIORIDAD EL GOBIERNO FEDERAL HABIA INICIADO OPERACIONES DE APOYO FINANCIERO PARA TELEFONOS DE MEXICO; A TRAVES DE UN PRESTAMO DE 60 MILLONES DE PESOS AL 8% ANUAL PAGADEROS EN 15 AÑOS, CON 5 DE GRACIA CONCEDIDO EN 1954.

POSTERIORMENTE CONCEDIENDO CREDITOS A 20 AÑOS CON UNA TASA DE INTERES DEL 5%, POR EL IMPORTE DEL 50% DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS POR SERVICIOS TELEFONICOS, QUE SE CARGABA AL USUARIO DESDE LA PROMULGACION DE LA LEY RESPECTIVA DEL 1 DE ABRIL DE 1952.

EN EL AÑO DE 1955, LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES AUTORIZO EL REGLAMENTO DE PRIORIDADES POR MEDIO DEL CUAL LA EMPRESA VENDIA VALORES 50% EN ACCIONES Y 50% EN OBLIGACIONES, DE ACUERDO CON UNA TARIFA A LOS SOLICITANTES DE SERVICIO TELEFONICO, YA QUE POR LOS COSTOS DE INVERSION POR CADA LINEA, ERA IMPOSIBLE PARA LA EMPRESA OBTENER LOS RECURSOS NECESARIOS A TRAVES DE CREDITOS O VENTAS DE ACCIONES EN EL MERCADO DE VALORES.

EL CREDITO ACUMULADO CONCEDIDO POR EL GOBIERNO FEDERAL Y EL FUTURO PROVENIENTE DEL IMPUESTO TELEFONICO, SE CONVIRTIO EN 1963 EN CAPITAL PREFERENTE DE VOTO LIMITADO Y CON UN DIVIDENDO FIJO DEL 5%. ESTA OPERACION MEJORO SUSTANCIALMENTE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA, LO QUE LE PERMITIO MAYORES CREDITOS PARA LA INVERSION EN LA PLANTA TELEFONICA. EL CAPITAL PREFERENTE ACUMULADO HASTA 1972, QUE YA REPRESENTABA EL 49% DEL CAPITAL TOTAL MAS UNA APORTACION ADICIONAL, SE CONVIRTIO EN CAPITAL COMUN, LO QUE DIO AL GOBIERNO FEDERAL EL 51% DEL MISMO CONVIRTIENDOSE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. EN EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA, TENIENDO LA PARTE DEL CAPITAL PROPIEDAD DEL GOBIERNO, LOS MISMOS DERECHOS QUE LA PARTE PRIVADA.

1.4.2 DESARROLLO Y PERSPECTIVAS

A).-DESARROLLO:

AL UNIFICARSE LOS RECURSOS DEL GOBIERNO FEDERAL CON LOS DE LA INICIATIVA PRIVADA, SE CREO UNA EMPRESA DE CAPITAL MIXTO CON APORTACIONES DEL CAPITAL FACILMENTE PREVISIBLES, LO QUE PERMITIO TENER UNA PLANEACION Y UN CUMPLIMIENTO DE ESOS PLANES CON UN GRAN INDICE DE CERTEZA.

EL CRECIMIENTO DE TELEFONOS DE MEXICO HA SIDO NOTABLE, YA QUE A NIVEL MUNDIAL MEXICO HA SIDO UNO DE LOS PAISES QUE MAS HA CRECIDO TANTO PORCENTUALMENTE COMO EN NUMERO DE APARATOS TELEFONICOS EN SERVICIO; ESTANDO COLOCADO EN EL LUGAR NUMERO 13 ENTRE LOS PAISES QUE TIENEN MAS APARATOS EN EL MUNDO, Y EL SEGUNDO EN AMERICA LATINA DESPUES DE BRASIL.

EN EL CURSO DE LOS AÑOS ADEMAS DEL CRECIMIENTO MENCIONADO LA EMPRESA HA INTRODUCIDO MODIFICACIONES EN EQUIPOS Y CALIDAD DE SERVICIO, MANTENIENDOSE ACTUALIZADA AL IMPLANTAR LAS TECNICAS MAS MODERNAS. EN LOS AÑOS 70'S, PODEMOS MENCIONAR LA INTRODUCCION DE APARATOS DE ALCANCIA, SERVICIO MEDIDO, TRANSMISION DE LARGA DISTANCIA A TRAVES DE MICROONDAS EN TODA LA REPUBLICA, UTILIZACION DE LA ESTACION TERRENA PARA COMUNICACIONES VIA SATELITE, INSTALADA POR LA S.C.T., EN TULANCINGO, SERVICIO AUTOMATICO DE LARGA DISTANCIA NACIONAL (LADA), SISTEMA QUE SE PERFECCIONA CON EL PASO DEL TIEMPO.

EN LOS AÑOS 80'S, SE HA INTRODUCIDO EL SERVICIO AUTOMATICO DE LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL, EL RADIO MOVIL Y SE HA DADO UN MAYOR INCREMENTO A LA TELEFONIA RURAL, ETC.

A PARTIR DE LA CREACION DE TELEFONOS DE MEXICO, LA EMPRESA ADQUIRIO NUMEROSAS EMPRESAS TELEFONICAS QUE OPERABAN EN DIVERSAS POBLACIONES O ZONAS DEL PAIS, COMO; CAMPECHE, IROLO, VILLAHERMOSA, OJINAGA, TELEFONICA NAL. EN EL NORTE DE COAHUILA Y TELEFONICA DEL NOROESTE EN EL NORTE DE LA BAJA CALIFORNIA Y SONORA.

SI TUVIERON QUE PASAR 89 AÑOS PARA ALCANZAR EL TELEFONO UN MILLON EN SERVICIO, SE NECESITARON UNICAMENTE 6 PARA EL DOS MILLONES, 3 PARA EL TRES MILLONES, 2 PARA EL CUATRO MILLONES Y ASI SUCESIVAMENTE; ALCANZANDOSE EL TELEFONO 10 MILLONES AL PRINCIPIO DEL AÑO DE 1989. A PESAR DE LA CRISIS ECONOMICA QUE SUFRE EL PAIS, AL ALZA DE LOS COSTOS, EN PARTE POR LA DEVALUACION DE NUESTRA MONEDA Y A LOS SISAMOS SUFRIDOS EN SEPTIEMBRE DE 1985, QUE CAUSARON DAÑOS EN LAS INSTALACIONES DE TELEFONOS DE MEXICO COMO NINGUNA OTRA EMPRESA TELEFONICA LOS HABIA SUFRIDO POR ESE MOTIVO.

POR LO QUE SE REPIERE AL PERSONAL, ESTE HA TENIDO UN GRAN INCREMENTO YA QUE DE 6,465 EMPLEADOS QUE SE TENIAN EN 1950, AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985 SE ALCANZO UN TOTAL DE 37,488. SIN EMBARGO, EL NUMERO DE APARATOS INCREMENTADOS HA SIDO PROPORCIONALMENTE MUCHO MAYOR, LO QUE SE PUEDE OBSERVAR EN LA PRODUCTIVIDAD OBTENIDA EN EL CURSO DE LOS AÑOS PRINCIPALMENTE POR LA INTRODUCCION DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS.

EL CAMBIO DE TECNOLOGIA ANALOGICA A DIGITAL

SIENDO LAS TELECOMUNICACIONES LA PUNTA DE LANZA DE LA MODERNIZACION TECNOLOGICA DEL FUTURO, Y LA INDUSTRIA MAS DESAFIANTE DE NUESTROS TIEMPOS LAS COMUNICACIONES, QUE DE UNA NECESIDAD BASICA HAN EVOLUCIONADO PARA CONVERTIRSE EN LA CLAVE DE LOS ESFUERZOS HUMANOS PRESENTES Y FUTUROS, HACE QUE LA EMPRESA ESTE INVOLUCRADA EN SU DESARROLLO Y RELACIONADA CON EL DISEÑO Y CONSTRUCCION DE LA INFRAESTRUCTURA MAS PODEROSA Y TRASCEDENTAL JAMAS CONSTRUIDA POR EL HOMBRE.

LA SOCIEDAD SE ESTA ENCAMINANDO HACIA UNA NUEVA ERA, CUYA MATERIA PRIMA BASICA SERA LA INFORMACION SUMINISTRADA POR SISTEMAS CADA VEZ MAS SOFISTICADOS, PARA ALCANZAR FORMAS, MEDIOS MAS EFICIENTES Y MAS RAPIDOS DE SUMINISTRAR ESA INFORMACION Y ASI ABARCAR PRACTICAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES HUMANAS; PRIMORDIALMENTE EL APRENDIZAJE, LA CAPACITACION, EL TRABAJO, LA ENSEÑANZA, EL ENTRENAMIENTO LA DIVERSION SE BASARAN EN INTERCAMBIOS DE INFORMACION DE VOZ, DE DATOS Y VIDEO, EVOLUCIONANDO ASI LA LLAMADA SOCIEDAD DE LA INFORMACION.

TELEFONOS DE MEXICO HA MANTENIDO UNA ACTITUD PROACTIVA CON RESPECTO A NUEVA TECNOLOGIA, SU MONITOREO Y SU ADOPCION. EL CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO ESTABLECIDO EN 1976, FUE CREADO PRINCIPALMENTE PARA APOYAR EN ESE MONITOREO Y EN ESA ADOPCION DE LA NUEVA TECNOLOGIA; CUENTA CON 120 INVESTIGADORES Y 17 INVENTOS CON PATENTE EN TRAMITE; EL CENTRO DE INVESTIGACION OCUPA UN LUGAR DESTACADO EN LA COMUNIDAD CIENTIFICA NACIONAL.

TECNOLOGICAMENTE TELEFONOS DE MEXICO SIEMPRE HA IDO A LA VANGUARDIA; EN 1960 INTRODUJO GRANDES SISTEMAS DE MICROONDAS, EN 1969 SE INICIO LA DIGITALIZACION DE LA RED CON LA INTRODUCCION DE LOS EQUIPOS PCM, EN 1973 EL AVANCE FORMIDABLE CON LA INTRODUCCION DE LAS COMPUTADORAS DE CONTROL POR PROGRAMA ALMACENADO QUE PARA ENTONCES ERA LA MAYOR CENTRAL QUE SE TENIA (AKE).

EN 1975 SE INSTALO LA CENTRAL DE TECNOLOGIA SEMIELECTRONICA (METACONTA) PARA SERVICIO LOCAL; EN 1977 LA PRIMERA CENTRAL CON SELECTOR ELECTRONICO DEL TIPO ANC II, EN 1979 SE INTRODUJO EN TLAHUAC LA PRIMERA CENTRAL DIGITAL DE AMERICA LATINA, QUE HA OPERADO MUY EXITOSAMENTE DURANTE MAS DE 10 AÑOS, EN 1980 SE TOMO LA DECISION DE PRODUCIR EN MEXICO LAS CENTRALES DIGITALES, EN 1982 SE COMENZO LA INTRODUCCION DEL RADIO DIGITAL Y FIBRAS OPTICAS, DURANTE 1986 SE INICIO EL USO DEL SATELITE DOMESTICO DE COMUNICACION MORELOS, Y ASI SE CONTINUA LA INTRODUCCION DE TODOS LOS ADELANTOS QUE SURGEN EN EL AMBITO TELEFONICO, LLEGANDO A ESTA FECHA CON LA INTRODUCCION DE LA RED DIGITAL DE SERVICIOS INTEGRADOS, A FIN DE CONTINUAR SIENDO UNA EMPRESA MODERNA Y A LA ALTURA DE CUALQUIER ADMINISTRACION TELEFONICA MUNDIAL.

LA DECISION TOMADA POR TELEFONOS DE MEXICO DE ADOPTAR LA TECNOLOGIA DIGITAL, QUE SE INICIO COMO PRUEBA, COMO SE MENCIONO ANTES EN 1979, REPRESENTA UNA MODIFICACION IMPORTANTISIMA Y TRASCEDENTAL PARA LA OPERACION PRESENTE Y FUTURA DE LA EMPRESA, YA QUE ES UN CAMBIO RADICAL DE TECNOLOGIA, EN BUSCA DE OTRA CON MAS VENTAJAS, LAS QUE SE MENCIONARAN MAS ADELANTE.

PERO ANTES DE CONTINUAR, MENCIONAREMOS QUE EL TERMINO DIGITAL SIGNIFICA LA CAPACIDAD DE ELEGIR DE UNA CANTIDAD DADA DE INFORMACION, LA NECESARIA PARA ENVIAR UN MENSAJE MEDIANTE LA AUSENCIA Y LA PRESENCIA DE SEÑALES UTILIZANDO EL PRINCIPIO DE MORSE, QUE DISEÑO UN CODIGO CLAVE A BASE DE PRESENCIAS Y AUSENCIAS DE IMPULSOS ELECTRICOS PARA TRANSMITIR UN MENSAJE, GOLDSTEIN, BURKS Y NEWMAN LE PUSIERON A LA COMPUTADORA UNA MEMORIA CAPAZ DE ALMACENAR INFORMACION Y MEDIANTE UNA SEÑAL RECIBIDA, LA COMPUTADORA MOSTRABA EL MENSAJE DESEADO.

EMPLEANDO DICHO PRINCIPIO MORSE, ESTABLECIERON UNA CLAVE A BASE DE NUMEROS DIGITOS EL 0 Y EL 1; EL 0 SIGNIFICA AUSENCIA Y EL 1 PRESENCIA.

LA TRANSMISION DIGITAL SE LLEVO A CABO GRACIAS A LA MODULACION PARA IMPULSOS CODIFICADOS PCM. ESTE METODO FORMA UNA MUESTRA DE LA SEÑAL ANALOGICA, LA CUANTIFICA Y LA CODIFICA, CON ESTE METODO DE TRANSMISION SE EVITA EL RUIDO Y LA DISTORSION DE LA SEÑAL Y COMO EN EL MUESTREO SE CREAN ESPACIOS VACIOS, ESTOS SE APROVECHAN PARA EMITIR VARIAS SEÑALES SIMULTANEAMENTE.

EL CAMBIO DE CENTRALES ANALOGICAS A CENTRALES DIGITALES
SE SUSTENTO EN LAS SIGUIENTES RAZONES:

- 1.- REDUCCION DE PRECIOS POR LINEA DE ENTRE 30 Y 40%.
- 2.- REDUCCION DE COSTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO DE HASTA UN 40%.
- 3.- OFRECER A LOS ABONADOS NUEVOS SERVICIOS, COMO MARCACION POR TECLADO, LLAMADA EN ESPERA Y DESPERTADOR AUTOMATICO ENTRE OTROS.
- 4.- MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL REDUCIR EL CONGESTIONAMIENTO INTERNO DE LAS CENTRALES, TENER UN MENOR TIEMPO EN EL ESTABLECIMIENTO DE LLAMADAS Y UNA MEJOR CALIDAD EN LAS CONVERSACIONES.
- 5.- MANTENER UNA INDEPENDENCIA OPERATIVA QUE PERMITA LA OPERACION, LA EXPANSION Y EL MANTENIMIENTO DE LA PLANTA TELEFONICA BAJO CUALQUIER CIRCUNSTANCIA.
- 6.- LOGRAR LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA QUE REQUIERE EL PAIS Y LA EMPRESA, MEDIANTE LA OPORTUNIDAD DE INCREMENTAR LOS DESARROLLOS DEL PROPIO CENTRO DE INVESTIGACION.
- 7.- LOGRAR BENEFICIOS CINERGETICOS EN OTRAS PARTES DE LA PLANTA TELEFONICA, COMO SON REDUCCIONES DE HASTA 75% DE ESPACIOS EN EDIFICIOS, Y EL USO DE CONCENTRADORES DE ABONADOS EN LAS REDES LOCALES.
- 8.- REDUCIR EL CICLO DE EXPANSION HASTA EN UN AÑO MINIMIZANDO CON ESTO LA INCERTIDUMBRE DEL PRONOSTICO.
- 9.- MAYORES FACILIDADES EN EL MANEJO DE LOS PROYECTOS AL REQUERIRSE SU EVALUACION EN FORMA INTEGRAL; ES DECIR DIMENSIONAR LA RED, TRANSMISION Y CONMUTACION EN FORMA SIMULTANEA MEDIANTE LA AYUDA DE PROGRAMAS DE COMPUTADORAS, OBTENIENDO MEJORES CONDICIONES DE NEGOCIACION, COMO SON PRECIOS COMPETITIVOS A NIVEL MUNDIAL, MAYORES GARANTIAS DE FUNCIONAMIENTO Y MEJORES CONDICIONES Y PLAZOS DE PAGO.

ACORDE A LA MISION DE LA EMPRESA, DE EXTENDER Y LOGRAR EL ACCESO A LAS TELECOMUNICACIONES, LA ADOPCION DE LA TECNOLOGIA DIGITAL REPRESENTA UN BENEFICIO PARA TODOS, YA QUE AUMENTA LAS POSIBILIDADES DE LA ADMINISTRACION, BENEFICIA A SUS TRABAJADORES, OFRECERA UN MEJOR SERVICIO AL PUBLICO Y TRAERA BENEFICIOS AL PAIS AL DAR UN SALTO CUANTICO HACIA LA ERA MODERNA, YA QUE LA INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES ES EL CENTRO NERVIOSO DE UN PAIS E IMPULSA SU CRECIMIENTO.

B).-PERSPECTIVAS:

LA MODERNIZACION DECISIVA QUE ESTA EMPRENDIENDO EL PAIS REQUIERE COMO APOYO FUNDAMENTAL PARA SU DESARROLLO UNAS TELECOMUNICACIONES AMPLIAS, MODERNAS Y EFICIENTES.

ES POR ESTO QUE EN TELEFONOS DE MEXICO, SE HA ESTABLECIDO UNA ESTRATEGIA EN BASE A TRES MACROOBJETIVOS.

1).- MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS.

PARA DAR CONTINUIDAD AL ESFUERZO, SE INICIO EL PROGRAMA PERMANENTE PARA LA ESTABILIZACION DE LA CALIDAD, ESTE IMPORTANTE PROGRAMA ABARCA AREAS CRITICAS CON ALCANCES MUY AMBICIOSOS, AL PROPONER OBJETIVOS CORPORATIVOS DE CALIDAD MAS AGRESIVOS E INCORPORAR EN NUESTRO ESFUERZO DE MEJORAR A TODAS AQUELLAS CIUDADES DE LA REPUBLICA QUE TENGAN MAS DE 10,000 LINEAS. LOS RESULTADOS QUE SE HAN TENIDO HASTA AHORA, SI BIEN NO ALCANZAN LOS NIVELES DESEADOS Y QUE REQUIERE LA SOCIEDAD, VAN EN LA DIRECCION CORRECTA, POR LO QUE SE ESPERA ALCANZAR EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO LOS NIVELES INTERNACIONALES DE SERVICIO A LOS QUE SE HA COMPROMETIDO LA EMPRESA, TANTO CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACION COMO CON LAS AUTORIDADES Y PRINCIPALMENTE CON LOS USUARIOS DEL SERVICIO TELEFONICO.

LO QUE ES MAS IMPORTANTE, ES QUE SE ESTA DESARROLLANDO UNA CULTURA A NIVEL DE TODA LA EMPRESA PARA HABLAR EN FORMA GENERALIZADA Y CRECIENTE DE PROYECTOS TALES COMO: CALIDAD TOTAL Y ATENCION PRIORITARIA A GRANDES USUARIOS, MODULOS TELEFONICOS DE ATENCION AL PUBLICO, ENCUESTAS A LOS USUARIOS Y VARIOS MAS QUE PERMITIRAN CONCENTRAR LOS ESFUERZOS DE MEJORA, SOBRE BASES CONTINUAS LA CALIDAD DEL SERVICIO.

2).- ACELERAR EL CRECIMIENTO

EL SEGUNDO MACROOBJETIVO DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE LA EMPRESA, BUSCA RETOMAR TASAS DE CRECIMIENTO QUE SE ALCANZARON ANTES DE LA CRISIS ECONOMICA QUE SUFRIO EL PAIS EN EL PASADO SEXENIO. PARA ESTO SE ESTIMA ALCANZAR EN ESTE SEXENIO UN CRECIMIENTO SUPERIOR AL 12% ANUAL PROMEDIO EN EL NUMERO DE LINEAS INSTALADAS LO QUE CONTRASTA CON EL DE LOS ULTIMOS 6 AÑOS QUE FUE DEL 6%. ALGUNOS INDICADORES CLAVE QUE MUESTRAN EL CRECIMIENTO PROYECTADO SON: TELEFONOS PUESTOS EN SERVICIO, POBLACIONES RURALES ATENDIDAS Y NIVELES DE ATENCION A GRANDES USUARIOS.

A DICIEMBRE DE 1988 LLEGARON A 8.4 MILLONES EL CRECIMIENTO PLANEADO DE APARATOS TELEFONICOS, EN EL PERIODO 1989-1994, ES INSTALAR COMO MINIMO 10.5 MILLONES, LO QUE SIGNIFICA CRECER EL 12% PROMEDIO ANUAL Y CON ESTO LLEGAR A 18.9 MILLONES DE APARATOS A FINALES DE 1994. EN UNA PERSPECTIVA A MAYOR PLAZO LA PLANTA TELEFONICA DEBERA CONTAR CON 35 MILLONES DE APARATOS PARA EL AÑO 2000.

AL FINALIZAR EL AÑO DE 1988, EL SISTEMA CONTABA CON 4.2 MILLONES DE LINEAS EN SERVICIO, DE LAS CUALES 14.6% SON YA DIGITALES LO QUE REPRESENTA 621,000 LINEAS CON ESTA TECNOLOGIA. LOS PLANES DE CRECIMIENTO INDICAN QUE DURANTE EL PERIODO 1989-1994 SE ALCANZARAN 8.34 MILLONES DE LINEAS EN SERVICIO, DE LAS QUE EL 57% SERAN DIGITALES. ESTO SIGNIFICA QUE MAS DEL 80% DE LAS NUEVAS LINEAS SERAN DIGITALES.

EN TERMINOS GENERALES, TODOS LOS INDICADORES DE CRECIMIENTO PROYECTAN QUE LA PLANTA TELEFONICA ACTUAL SE DESPLAZARA EN ESTE SEXENIO.

PARA ESTO SE REQUERIRA DE UNA INVERSION EN LA PLANTA TELEFONICA SUPERIOR A LOS 10,000 MILLONES DE DOLARES EN EL PERIODO 1989-1994.

3).- MODERNIZACION TECNOLOGICA Y DIVERSIFICACION

EL TERCER MACROOBJETIVO CONSIDERA QUE SE CONTINUARA AVANZANDO CADA VEZ MAS EN LA PRESTACION DE SERVICIOS ACORDES A LAS NUEVAS NECESIDADES DEL PAIS EN CUANTO A EFICIENCIA, CONFIABILIDAD Y DENTRO DE UN MARCO CADA VEZ MAS COMPETITIVO. ESTO IMPLICARA AUMENTAR ACTIVIDADES IMPORTANTES EN CUATRO AREAS PRINCIPALES A SABER.

LA MODERNIZACION TECNOLOGICA SE ACELERARA INSTALANDO LINEAS DIGITALES EN LA CONMUTACION, EN LOS MEDIOS DE TRANSMISION LOCAL Y DE LARGA DISTANCIA. EL CRECIMIENTO QUE EXPERIMENTARA LA PLANTA TELEFONICA PERMITIRA QUE AL FINAL DE 1994, LAS LINEAS DIGITALES LOCALES SEAN EL 57% DEL TOTAL DE LAS LINEAS COMPLETAMENTE INSTALADAS Y EL 90% SEAN DEL SISTEMA DE LARGA DISTANCIA.

ASIMISMO SE INICIARA UN PROCESO DE SUSTITUCION EN EQUIPO DE TECNOLOGIA OBSOLETA, YA SE ESTA LLEVANDO A CABO UN PROGRAMA AMBICIOSO E INTENSIVO DE LA RECONSTRUCCION DE LA RED EXTERIOR Y DE NUEVOS METODOS PARA INSTALAR LA RED EN LOS PROXIMOS PROGRAMAS DE LA EMPRESA.(2)

CAPITULO 2

ANALISIS COMPARATIVO DE LA ORGANIZACION2.1 ANTECEDENTES DE LA SITUACION

LA ULTIMA REORGANIZACION DE TELMEX DATA DE 1974, CUANDO LA EMPRESA CONTABA CON 2 MILLONES DE APARATOS; A 1988 SUMABAN 8 MILLONES DE APARATOS Y MUCHAS CONDICIONES HABIAN CAMBIADO, PARA ADECUARSE A LOS NUEVOS RETOS LA EMPRESA DEBIA:

EVALUAR LAS IMPLICACIONES QUE SE DERIVABAN DE LOS CAMBIOS ACONTECIDOS EN EL AMBITO EXTERNO. ENTRE ELLOS DESTACAN LA CRISIS ECONOMICA Y LA EVOLUCION QUE LAS TELECOMUNICACIONES HAN ALCANZADO.

ESTOS CAMBIOS HABIAN TRANSFORMADO Y HECHO MAS COMPLEJAS LAS RELACIONES ENTRE TELEFONOS DE MEXICO Y LOS MERCADOS QUE ATIENDE.

CAMBIOS EN EL AMBITO EXTERNO

- CONTRACCION E INESTABILIDAD ECONOMICA
- EVOLUCION DEL ROL DE LAS TELECOMUNICACIONES
- AVANCE TECNOLOGICO ACELERADO
- CAMBIO DE CONTEXTO COMPETITIVO
- SOFISTICACION DE LOS USUARIOS
- DESCENTRALIZACION DEL PAIS
- DESARROLLO DE SECTORES DEMANDANTES DE TELEFONIA SOFISTICADA.

DEBIO DIAGNOSTICAR LOS ASPECTOS DE LOS CAMBIOS EN EL AMBITO INTERNO, QUE AUNADOS A LOS CAMBIOS EXTERNOS TRAJERON COMO CONSECUENCIA UN MANEJO MAS COMPLEJO DE LA EMPRESA.

CAMBIOS EN EL AMBITO INTERNO

- EVOLUCION DE LAS RELACIONES LABORALES
- CRECIMIENTO DE PERSONAL Y DE LOS SERVICIOS INSTALADOS.
- REZAGO EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES.

AL IDENTIFICAR LOS RETOS QUE CONFRONTABA, DICHS RETOS DERIVADOS DEL PAPEL QUE TIENE DENTRO DE LA ECONOMIA MEXICANA, Y DE LOS RESULTADOS QUE HABIA OBTENIDO DE SUS OPERACIONES EN EL CURSO DE LOS ULTIMOS AÑOS, LA EMPRESA DEBIA CUMPLIR OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

RETOS QUE CONFRONTA LA EMPRESA

- ACELERAR LA TASA DE CRECIMIENTO
- MODERNIZAR TECNOLOGICA Y ADMINISTRATIVAMENTE A LA EMPRESA
- RESOLVER PROBLEMAS DE CALIDAD DE SERVICIO

DEBIO RECONOCER LA NECESIDAD DE HACER UN CAMBIO INTEGRAL Y LOS RETOS QUE SE DERIVAN DE DAR ESTA RESPUESTA INTEGRAL A LOS USUARIOS, MOTIVARON EL CAMBIO DE LAS ESTRUCTURAS DE LA OPERACION DE LA EMPRESA. BAJO EL NUEVO ESQUEMA SE HIZO UNA DIFERENCIACION ENTRE LAS FUNCIONES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS.

A LAS AREAS CORPORATIVAS SE LES RESPONSABILIZO DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLITICAS Y LAS NORMAS.

FUNCIONES

- ESTABLECER LA NORMATIVIDAD DE LA INSTITUCION
- AUTORIZAR PLANES OPERATIVOS Y DE INVERSION EN INFRAESTRUCTURA TELEFONICA.
- ESTABLECER METAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES DE OPERACION.
- HACER DESIGNACIONES DE PERSONAL DEL MAS ALTO NIVEL.
- MANEJAR LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA GERENCIAL.
- MANEJAR RELACIONES CON LOS ENTES REGULATORIOS.
- VICILAR EL CONTROL INTERNO.

A LAS AREAS OPERATIVAS SE LES RESPONSABILIZO DE SER EJECUTIVAS Y DE GENERAR RESULTADOS.

FUNCIONES

- OPERAR LAS UNIDADES DE RESULTADOS.
- RESPONDER POR LAS METAS DE RESULTADOS Y CALIDAD DE SERVICIO.
- MANEJAR EL PERSONAL DE OPERACIONES.

- PREPARAR E IMPLEMENTAR PLANES DE OPERACION.
- MANEJAR LAS RELACIONES LABORALES EN SU AREA DE RESPONSABILIDAD.
- DEFINIR Y REALIZAR LOS PLANES DE CRECIMIENTO DE LA RED TELEFONICA.

2.1.1 DESINCORPORACION DE LA EMPRESA

CONSIDERANDO LA TRASCENDENCIA QUE TIENEN ACTUALMENTE LAS TELECOMUNICACIONES PARA APOYAR EL DESARROLLO DEL PAIS, LO QUE HACE INDISPENSABLE PARA DISPONER DE UNA TECNOLOGIA DE INFRAESTRUCTURA TELEFONICA AMPLIA, MODERNA Y EFICIENTE PARA APROVECHAR EN FORMA OPTIMA LOS RECURSOS ECONOMICOS Y SATISFACER LAS DEMANDAS SOCIALES, EL GOBIERNO FEDERAL CONSIDERO CONVENIENTE INICIAR EL PROCESO DE DESINCORPORACION DEL SECTOR PUBLICO DE LA EMPRESA TELEFONOS DE MEXICO S.A. BASADO EN LOS SIGUIENTES FUNDAMENTOS:

2.1.2 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

CON EL OBJETO DE FUNDAR DEBIDAMENTE LOS ACUERDOS QUE TRAERA CONSIGO EL PROCESO DE DESINCORPORACION, QUE FUE INICIADO POR EL GOBIERNO FEDERAL, SE MUESTRA A CONTINUACION UN ANALISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA, Y LOS REQUERIMIENTOS QUE PLANTEA SU DESARROLLO FUTURO, PARA PODER SATISFACER LAS DEMANDAS SOCIALES Y LA SALVAGUARDA DEL INTERES PUBLICO EN EL SERVICIO TELEFONICO.

DURANTE EL PERIODO OCTUBRE DE 1982 A DICIEMBRE DE 1989, TELEFONOS DE MEXICO SE HA MANEJADO COMO UNA EMPRESA DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA, DURANTE ESTE LAPSO SE LLEVA A CABO UN DESARROLLO TELEFONICO MUY SIGNIFICATIVO, PERO INSUFICIENTE PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL SERVICIO EN LAS MEJORES Y MAS ADECUADAS CONDICIONES.

EL NUMERO DE TELEFONOS EN SERVICIO AUMENTO DE 2 MILLONES A APROXIMADAMENTE 9 MILLONES DURANTE ESE PERIODO, LO QUE DA UN TASA MEDIA DE CRECIMIENTO DEL 9% ANUAL. SIN EMBARGO, EL DINAMISMO QUE CARACTERIZO A LOS AÑOS SETENTAS EN QUE EL CRECIMIENTO FUE DEL 12%, SE REDUJO DRASTICAMENTE DURANTE LOS ULTIMOS 6 AÑOS EN QUE EL CRECIMIENTO FUE DEL 6%.

EN LO QUE SE REFIERE A LINEAS EN SERVICIO, ESTAS SE INCREMENTARON DE 1.0 MILLONES A 4.7 MILLONES AL FINALIZAR EL PERIODO, 82-88 DE LAS QUE 736,000 SE INSTALARON EN LOS ULTIMOS 2 AÑOS.

LA RED DE LARGA DISTANCIA, QUE EN 1972, ERA DE 13,000 CIRCUITOS AHORA CUENTA CON 150,000 LO QUE INDICA UNA TASA MEDIA DE CRECIMIENTO DEL 15% ANUAL, ALCANZANDO ESA RED 49,000 KMS. CIRCUITO A NIVEL NACIONAL.

EL SISTEMA DE LARGA DISTANCIA TIENE CAPACIDAD PARA MANEJAR EN 1990, ALREDEDOR DE 100 MILLONES DE CONFERENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES, DE LOS CUALES EL 93% SON AUTOMATICAS. PARA ALBERGAR ESTAS INSTALACIONES, EL SISTEMA CUENTA CON 1008 EDIFICIOS DE CENTRALES Y PARA PRESTAR EL SERVICIO AL PUBLICO CON 278 OFICINAS COMERCIALES Y 149 CENTROS DE TRABAJO EXTENDIDOS EN TODO EL PAIS.

POR OTRA PARTE, SE HAN LOGRADO IMPORTANTES AVANCES EN CUANTO A LA MODERNIZACION DEL SERVICIO, SI BIEN PERMANECEN AUN EN LA PLANTA EQUIPOS OBSOLETOS QUE CONVIVEN CON LOS DE LA MAS AVANZADA TECNOLOGIA, CREANDO PROBLEMAS EN EL SERVICIO Y UNA IMPORTANTE PROPORCION DE LA RED EXTERIOR SE ENCUENTRA YA EN ESTADO DE GRAVE DETERIORO.

SIN EMBARGO, PUEDE DECIRSE QUE PRACTICAMENTE TODO EL SERVICIO LOCAL ES YA AUTOMATICO, EL 80% DE LAS POBLACIONES ATENDIDAS CUENTAN YA CON SERVICIO LADA LO QUE INDICA EL PROGRESO LOGRADO EN LO QUE A AUTOMATIZACION SE REFIERE.

PERO LO MAS IMPORTANTE HA SIDO EL AVANCE EN LA DIGITALIZACION DE LA PLANTA: DESDE 1980 SE DECIDIO ENTRAR DE LLENO EN ESTA NUEVA TECNOLOGIA, Y PARA 1990 EL 27% DE LAS LINEAS LOCALES Y EL 60% DE LOS EQUIPOS DE CONMUTACION DE LARGA DISTANCIA SON YA DIGITALES.

SE HA INICIADO TAMBIEN LA DIGITALIZACION DE LOS MEDIOS DE TRANSMISION DE L.D. Y EN LA RED TRONCAL SE HA GENERALIZADO YA LA UTILIZACION DE EQUIPOS PCM, Y SE HAN INTRODUCIDO LAS FIBRAS OPTICAS CONTANDO YA CON 11,000 KMS. INSTALADOS CON ESTA TECNOLOGIA.

EN LA TELEFONIA RURAL SE HACE USO DE NUEVAS TECNOLOGIAS COMO LOS RADIOS DE ACCESO MULTIPLE, QUE ESTAN PERMITIENDO UN GRAN AVANCE, YA QUE ESTE AÑO SE ATENDIERON 1400 POBLACIONES, LO QUE CONTRASTA CON EL HECHO DE SOLO HABER LOGRADO CONECTAR 4200 POBLACIONES DURANTE LOS ULTIMOS 16 AÑOS. ASIMISMO, LA INTRODUCCION DE TELEFONOS PUBLICOS DIGITALES (LADATEL), HAN PERMITIDO MEJORAR SUSTANCIALMENTE EL SERVICIO DE TELEFONIA SOCIAL.

OTRO DE LOS AVANCES TECNOLOGICOS MAS SIGIFICATIVOS LO CONSTITUYE LA CONSTRUCCION DE LA RED DIGITAL INTEGRADA (RDI), QUE SERVIRA PARA LA TRANSMISION DE VOZ Y DATOS A ALTAS VELOCIDADES Y CON UNA GRAN CONFIABILIDAD, PARA REDES PRIVADAS Y PRINCIPALMENTE PARA GRANDES USUARIOS. A PARTIR DE MAYO DE 1990 ESTA RED ENLAZARA A LAS CIUDADES DE MEXICO, GUADALAJARA Y MONTERREY EN SU PRIMERA ETAPA.

SE ENCUENTRAN TAMBIEN, YA EN PROCESO DE PRUEBA EN LA RED MEXICANA DOS MAQUETAS DE EQUIPOS QUE MANEJAN REDES DIGITALES DE SERVICIOS INTEGRADOS (RDSI) QUE SERA LA TECNOLOGIA DEL FUTURO.

TELEFONOS DE MEXICO S.A. A TRAVES DE UNA EMPRESA FILIAL HA INICIADO YA LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TELEFONIA CELULAR EN LAS CIUDADES DE MONTERREY, TIJUANA, GUADALAJARA, CD. JUAREZ Y A PARTIR DEL PRIMER TRIMESTRE DE 1990 PROPORCIONA ESTE SERVICIO EN LA CIUDAD DE MEXICO.

2.1.3 SITUACION FINANCIERA

LO ANTERIOR HA SIDO POSIBLE MANTENIENDO A LA EMPRESA DENTRO DE UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SANA Y CON RESULTADOS SATISFACTORIOS, CON LO CUAL PODEMOS DEFINIR QUE LOS ACTIVOS TOTALES REBASAN LOS 15 BILLONES DE PESOS, QUE A PRECIOS CONSTANTES EQUIVALEN A TRES VECES MAS LOS QUE SE TENIAN EN 1972, PRODUCTO DE LA REINVERSION SISTEMATICA DE GRAN PARTE DE LAS UTILIDADES Y RESERVAS. LA PARTICIPACION DEL CAPITAL CONTABLE SOBRE LOS ACTIVOS ES DEL 55% QUE ES AMPLIAMENTE SATISFACTORIO.

TELEFONOS DE MEXICO HA VENIDO SIENDO GENERADOR DE IMPORTANTES CONTRIBUCIONES FISCALES, LAS QUE EN EL AÑO DE 1990 ALCANZARON LA CIFRA DE 3.4 BILLONES DE PESOS, DE LAS QUE EL GOBIERNO FEDERAL HA HECHO INVERSIONES PARCIALES PARA LOGRAR FOMENTAR LA CAPITALIZACION DE LA EMPRESA Y EL DESARROLLO TELEFONICO.

DURANTE LOS ULTIMOS 17 AÑOS LA EMPRESA HA VENIDO GENERANDO UTILIDADES SATISFACTORIAS, LOS QUE A PRECIOS CONSTANTES EVOLUCIONARON DE 159 MIL MILLONES EN 1972 A 2130 BILLONES EN 1990, LO QUE HA PERMITIDO A LO LARGO DEL TIEMPO REINVERTIR Y A LA VEZ SER CONSISTENTES EN EL PAGO DE DIVIDENDOS EN ACCIONES Y EN EFECTIVO A LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA.

LAS ACCIONES DE TELEFONOS DE MEXICO SE NEGOCIAN ACTIVAMENTE EN LOS MERCADOS DE VALORES DE MEXICO Y DEL EXTRANJERO PARA INCREMENTAR SU CAPITAL Y TENER RECURSOS PARA INVERSIONES FUTURAS.

2.1.4 PROBLEMÁTICA EXISTENTE Y REQUERIMIENTOS FUTUROS

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, Y DE HABER LOGRADO UN AVANCE RELATIVO EN EL DESARROLLO TELEFONICO DEL PAIS, ESTE NO HA SIDO SUFICIENTE EXISTIENDO UN IMPORTANTE REZAGO EN LA SATISFACCION DE LA DEMANDA, Y SUFRIENDOSE UNA BAJA CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO. EL REZAGO DE MAS DE UN MILLON DE SOLICITUDES PENDIENTES, EL HECHO DE QUE SOLAMENTE EL 18% DE LOS HOGARES CUENTEN CON UN SERVICIO TELEFONICO Y EL TENER UNA DENSIDAD TELEFONICA DEL ORDEN DE 5.4 LINEAS POR CADA 100 HABITANTES, Y EL HECHO DE QUE FALTA POR ATENDER A MAS DE 10,000 POBLACIONES CON MAS DE 500 HABITANTES, SON EVIDENCIAS DE QUE EL CRECIMIENTO FUTURO DE LA TELEFONIA EN MEXICO DEBERA ACELERARSE.

POR OTRA PARTE LA CONSECUENCIA DE LA CRISIS ECONOMICA DE LOS ULTIMOS AÑOS, LOS DAÑOS CAUSADOS POR LOS SISAMOS, LAS DIFICULTADES INHERENTES A LA INTRODUCCION DE LA NUEVA TECNOLOGIA Y UNA RELACION LABORAL QUE HA SIDO POR MUCHO TIEMPO INADECUADA, HA HECHO QUE A PESAR DEL ESFUERZO REALIZADO POR LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES TELEFONISTAS LOS NIVELES ACTUALES DEL SERVICIO NO SEAN AUN SATISFACTORIOS.

EN LA ACTUALIDAD SE HAN SUPERADO LOS PROBLEMAS DE LA RECONSTRUCCION DESPUES DE LOS SISMOS, SE HA TRATADO DE ADECUAR LA RELACION LABORAL Y SE HAN RESUELTO LOS PROBLEMAS TECNICOS CON QUE TROPEZO LA INTRODUCCION DE LA TECNOLOGIA DIGITAL EN NUESTRO PAIS.

TODO ELLO PERMITE QUE AHORA SE PUEDA RETOMAR EL CRECIMIENTO ACELERADO, Y EMPRENDER PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, DAR MAYOR ALCANCE Y PROFUNDIDAD E INTENSIFICAR EL PROCESO DE MODERNIZACION DE LA PLANTA TELEFONICA.

LO ANTERIOR SIN EMBARGO PLANTEA GRANDES NECESIDADES DE RECURSOS, SE ESTIMA QUE LAS INVERSIONES NECESARIAS A REALIZAR DURANTE EL PERIODO DE 1989 A 1994, EXCEDERA LOS 10,000 MILLONES DE DOLARES POR LO QUE EL GOBIERNO FEDERAL HA DECIDIDO QUE LA INDISPENSABLE EXPANSION Y MODERNIZACION A TELEFONOS DE MEXICO, SE REALICE APOYANDOSE EN LOS RECURSOS INTERNOS QUE GENERA EL PROPIO SERVICIO DE LA EMPRESA MEDIANTE LA PARTICIPACION DE LA INVERSION PRIVADA. DADAS LAS LIMITACIONES QUE ENFRENTA EL GASTO PUBLICO Y POR TRATARSE ADEMAS DE UNA ACTIVIDAD QUE DEBE SER AUTOFINANCIABLE.

SE DECIDIO ASI LA DESINCORPORACION DE TELEFONOS DE MEXICO,S.A. AJUSTANDOSE PARA ELLO A LAS PREMISAS QUE EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA, LIC. CARLOS SALINAS DE GORTARI SEÑALO CONFORME A LO SIGUIENTE:

A).-GARANTIZAR QUE EL ESTADO MANTENGA LA RECTORIA EN LAS TELECOMUNICACIONES DEL PAIS: PARA LO QUE HABRA DE DEFINIR UN NUEVO MARCO REGULATORIO Y SE OTORGARAN A LA EMPRESA UN NUEVO TITULO DE CONCESION QUE ESTABLECERA COMPROMISOS Y METAS, TANTO A I.O QUE SE REFIERE A LA EXPANSION DEL SERVICIO COMO A LA CALIDAD DEL MISMO, Y PERMITIRA LA SUPERVISION DE LA OPERACION, PROPICIANDO A LA VEZ UN AMBITO DE COMPETENCIA QUE PROMUEVA SERVICIOS MODERNOS DE VALOR AGREGADO.

B).-MEJORAR RADICALMENTE EL SERVICIO TELEFONICO: PARA LO QUE SERA NECESARIO EXPANDER Y MODERNIZAR LA RED EXISTENTE, PARA ALCANZAR CUANTO ANTES NORMAS DE CALIDAD A NIVEL INTERNACIONAL CON TECNOLOGIA DE PUNTA.

C).-GARANTIZAR LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES: LOS INVERSIONISTAS QUE PARTICIPEN EN LA EMPRESA, DEBERAN RESPETAR LOS TERMINOS DEL CONVENIO DE CONCERTACION PARA LA MODERNIZACION DE TELEFONOS QUE SE FIRMO EN ABRIL DE 1989 Y EN EL QUE SE ESTABLECIERON LAS BASES PARA LOGRAR LA MODERNIZACION DE LA EMPRESA Y EL INCREMENTO DE SU PRODUCTIVIDAD, CON LA RETRIBUCION CONSECUENTE PARA LOS TRABAJADORES, QUIENES ADEMAS PODRAN PARTICIPAR EN EL CAPITAL DE LA EMPRESA.

D).-EXPANDIR EL SISTEMA TELEFONICO: DE ACUERDO A LOS PROGRAMAS QUINQUENALES Y ANUALES QUE SE CONVENGAN ENTRE LA EMPRESA Y LA S.C.T., LOS QUE DEBERAN CONSIDERAR METAS AMBICIOSAS Y REALISTAS ESTABLECIENDO TAMBIEN COMPROMISOS PARA LA MODERNIZACION DE LA RED.

E).-REALIZAR INVESTIGACION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA PARA FORTALECER LA SOBERANIA EL PAIS: LA EMPRESA PROMOVERA LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO CON EL OBJETO DE FAVORECER SU COMPETITIVIDAD Y SU CAPACIDAD DE AUTODETERMINACION EN MATERIA DE TELEFONIA.

F).-TELMEX DEBERA PERMANECER BAJO EL CONTROL MAYORITARIO DE LOS MEXICANOS: LA INVERSION EXTRANJERA NO DEBERA EXCEDER DEL 49% DEL TOTAL DEL CAPITAL SOCIAL, Y LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA TENDRA QUE ESTAR REALMENTE CONTROLADA POR MEXICANOS.

DENTRO DE ESTE ESQUEMA, Y MEDIANTE UNA MAYOR PARTICIPACION DE LA INVERSION PRIVADA, SE PRETENDE OBTENER RECURSOS ADICIONALES PARA LLEVAR A CABO LA EXPANSION Y EL MEJORAMIENTO DE LA PLANTA, Y PROCESAR UNA OPERACION MAS EFICIENTE AL CONTAR LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CON UNA MAYOR AUTONOMIA DE GESTION, DENTRO DE UN MARCO REGULATORIO QUE LE DE FLEXIBILIDAD Y EFICIENCIA.

2.1.5 METAS PARA EL PERIODO 1989-1994

LOS PLANES DE LA EMPRESA 1989-1994 CONSISTEN EN TERMINAR CON 9.4 MILLONES DE LINEAS INSTALADAS Y CON 16.7 MILLONES DE TELEFONOS, LO QUE EXIGE UN CRECIMIENTO DEL 12% ANUAL.

SERA NECESARIO ATENDER 18,600 POBLACIONES, CON LO ANTERIOR LA ACTUAL DENSIDAD TELEFONICA DE 5.4 LINEAS POR 100 HABITANTES SE INCREMENTARA A 8.6 A NIVEL NACIONAL.

LA RED DE LARGA DISTANCIA DEBERA CRECER HASTA 272,000 CIRCUITOS Y DEBERA PODER MANEJAR HASTA 1.9 MILES DE MILLONES DE CONFERENCIAS AL AÑO.

LO ANTERIOR EQUIVALE PRACTICAMENTE A DUPLICAR LA PLANTA EXISTENTE, O SEA A HACER EN ESTOS 6 AÑOS LO QUE SE HA HECHO EN TODA LA HISTORIA DE LA EMPRESA.

SE REQUIERE PARA ELLO UNA ADECUADA GENERACION DE RECURSOS INTERNOS Y DE LA CAPTACION DE RECURSOS PERMANENTES, POR LO QUE SERA INDISPENSABLE LLEVAR A CABO UN CAMBIO ESTRUCTURAL QUE COMPRENDA UNA REESTRUCTURACION TARIFARIA Y UNA ADECUACION FISCAL, QUE PERMITA QUE LOS SERVICIOS RECUPEREN SUS COSTOS Y SE ELIMINEN GRADUALMENTE LOS SUBSIDIOS CRUZADOS, APLICANDO LA MEJOR COMBINACION DE IMPUESTOS Y TARIFAS, DE TAL MANERA QUE LA EMPRESA SEA COMPETITIVA A NIVELES INTERNACIONALES Y SEA CAPAZ DE SOPORTAR SU PROPIO CRECIMIENTO.

2.2 EXPECTATIVAS PARA LA ORGANIZACION

2.2.1 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

HASTA ESTE MOMENTO, COMO SE HA PODIDO OBSERVAR EL DESARROLLO DE LA EMPRESA YA ES UN HECHO INEVITABLE Y DENTRO DE LOS PLANES DE DESARROLLO TELMEX LLEVO A CABO UN PROCESO DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA CON EL OBJETO DE ESTAR MEJOR ORGANIZADO PARA HACER FRENTE A LOS GRANDES RETOS QUE AFRONTARA.

VIVIMOS EN UN MUNDO QUE SE CARACTERIZA POR LOS GRANDES CAMBIOS QUE SE ESTAN DANDO EN LO POLITICO, EN LO ECONOMICO, EN LO TECNOLOGICO Y EN LO SOCIAL, LO QUE OBLIGA A NUESTRO PAIS A ELEVARE SU PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA COMO LA UNICA FORMULA PARA PODER COMPETIR Y ELEVARE SUS NIVELES DE VIDA. AL RETOMAR EL CAMINO DEL CRECIMIENTO, TELMEX LO HARA SOBRE BASES SOLIDAS Y ESTE CAMBIO DEBE SUSTENTARSE SOBRE UN CAMBIO ESTRUCTURAL, PROFUNDO CAMBIO QUE FUE INICIADO A FINES DE 1988.

ANTE ESTA NUEVA FASE DE DESARROLLO DEL PAIS, EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES ES UN FACTOR CLAVE PARA EL EXITO DE LAS ESTRATEGIAS NACIONALES Y POR ELLO, TELMEX AFRONTA TRES GRANDES RETOS.

- ACELERAR SU CRECIMIENTO
- RESOLVER LOS PROBLEMAS DE CALIDAD DE SERVICIO
- MODERNIZAR LA PLANTA TELEFONICA PARA PODER PRESTAR UN SERVICIO MODERNO Y EFICIENTE.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR SE REQUIERE DE UNA ADMINISTRACION FLEXIBLE Y DINAMICA, CAPAZ DE ENFRENTAR LOS CAMBIOS Y EN LA QUE LOS NIVELES DE MANDO SE ACERQUEN AL CONOCIMIENTO Y LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ANTERIOR SE ORIGINO EN 1974, CUANDO LA EMPRESA CONTABA CON UN POCO MAS DE 2 MILLONES DE APARATOS Y EN LA ACTUALIDAD SE TIENEN MAS DE 8.5 MILLONES, Y AL FINAL DE 1994 SE TENDRAN 19 MILLONES DE TELEFONOS EN SERVICIO. ADEMAS DESDE ENTONCES, SE HAN PRESENTADO GRANDES CAMBIOS TANTO EN EL CONTEXTO EXTERNO COMO EN EL INTERNO.

EN LO EXTERNO: LA EVOLUCION DEL PAPEL DE LAS TELECOMUNICACIONES, EL AVANCE TECNOLOGICO GENERALIZADO, EL DESARROLLO DE SECTORES ALTAMENTE DEMANDANTES DE SERVICIOS AVANZADOS, EL CAMBIO EN EL CONTEXTO COMPETITIVO Y EL AVANCE DE LA DESCENTRALIZACION DEL PAIS.

EN EL CONTEXTO INTERNO: EL CRECIMIENTO DE LA PLANTA TELEFONICA, EL INCREMENTO DE PERSONAL, LA EVOLUCION DE LAS RELACIONES LABORALES Y LA NECESIDAD DE DESARROLLAR SISTEMAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES MAS MODERNOS, NOS OBLIGAN A EFECTUAR UN CAMBIO MAS PROFUNDO QUE PERMITA A TELMEX LOGRAR UNA TRANSFORMACION, COMO LA QUE SE HA LOGRADO EN OTROS PAISES MAS AVANZADOS.

SE REQUIERE PARA ELLO DE UNA NUEVA ORGANIZACION, CUYA ESTRUCTURA ESTE ORIENTADA A ESTABLECER UNIDADES OPERATIVAS DESCENTRALIZADAS, CON FACULTADES INTEGRALES PARA EJECUTAR LOS PROCESOS DE EXPANSION Y OPERACION DE LA PLANTA TELEFONICA Y QUE PERMITA UN MAYOR ACERCAMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.

LAS FINALIDADES DE LA REORGANIZACION PROPUESTA SON LAS SIGUIENTES:

- CREAR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON FACULTADES INTEGRALES Y QUE OPEREN COMO CENTROS DE RESULTADOS.
- AGILIZAR LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.
- MODERNIZAR LOS SISTEMAS ACTUALES Y DESCENTRALIZAR EFECTIVAMENTE LA CAPACIDAD DE GESTION.
- ESTABLECER ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS PARA LOS PRINCIPALES SEGMENTOS DE NUESTROS USUARIOS.
- REESTRUCTURAR LAS RELACIONES DE TELMEX CON SU ENTORNO EXTERNO.
- ATENDER MAS EFICAZMENTE LOS ASUNTOS Y NECESIDADES LABORALES.

AFORTUNADAMENTE NO SE PARTIO DE CERO EN ESTE PROCESO. PUES A TRAVES DE LOS AÑOS SE HA IDO AVANZANDO EN LA DESCENTRALIZACION PARCIAL DEL PERSONAL Y DE LOS PROCESOS, SIN EMBARGO HASTA AHORA SE EMPIEZAN A FORMAR UNIDADES DE MANDO DESCENTRALIZADAS QUE PERMITIRAN HACER FRENTE A LOS RETOS INSTITUCIONALES EN FORMA INTEGRAL.

ESTO TRAJO COMO CONSECUENCIA QUE LA ESTRUCTURA ANTERIOR ADOLECIERA DE VARIOS DEFECTOS ESENCIALES TALES COMO:

- DILUIR LA RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS, AL NO COINCIDIR SUS RESPONSABILIDADES CON LAS FACULTADES QUE TENIAN OTORGADAS YA QUE SE CONCRETABA EXCESIVAMENTE LA AUTORIDAD.

- ALEJABA A LOS TOMADORES DE DECISIONES DE LAS CONDICIONES REALES DE LOS MERCADOS Y DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS.
- LIMITABA LA INICIATIVA Y LA CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS INNOVACIONES EN CUANTO A SISTEMAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- FRAGMENTABA LOS PROCESOS BASICOS DE LA INSTITUCION, SOBRE TODO INDECISIONES SOBRE CUESTIONES MULTIFUNCIONALES.
- IMPEDIA LLEVAR A CABO UN CRECIMIENTO MODULAR DE LA ORGANIZACION ANTE LA FUTURA E INMINENTE EXPOSICION DE LA EMPRESA.

LA NUEVA ORGANIZACION PRESENTA UNA ESTRUCTURA QUE HACE UNA CLARA DISTINCION ENTRE LAS FUNCIONES CORPORATIVAS Y LAS FUNCIONES OPERATIVAS.

LAS BASES CORPORATIVAS SE ENCARGARAN DE ESTABLECER LA NORMATIVIDAD DE LA OPERACION DE FIJAR METAS Y POLITICAS INSTITUCIONALES, AUTORIZAN LOS PLANES OPERATIVOS Y DE INVERSION, DESIGNAN AL PERSONAL DE MAS ALTO NIVEL Y EVALUAN SU DESEMPEÑO.

POR OTRA PARTE, MANEJARAN LAS RELACIONES CON LOS DEPARTAMENTOS REGULATORIOS Y SOBRE TODO TIENEN FUNCIONES DE SUPERVISION Y CONTROL, ASEGURANDO LA DESIGNACION ADECUADA Y EL BUEN MANEJO DE LA EMPRESA. PARA ELLO ESTAN DOTADOS DE LA AUTORIDAD FUNCIONAL NECESARIA PARA QUE EXISTA CONGRUENCIA ENTRE LAS METAS Y UNIFORMIDAD DE LAS POLITICAS Y CRITERIOS A TRAVES DE TODA LA INSTITUCION.

LA RESPONSABILIDAD DE LAS AREAS OPERATIVAS SON DE TIPO EJECUTIVO; OPERAN COMO UNIDADES DE NEGOCIO Y TIENEN A SU CARGO PREPARAR E IMPLANTAR LOS PLANES DE EXPANSION Y OPERACION, DE MANEJAR AL PERSONAL DE OPERACION Y LAS RELACIONES LABORALES EN SUS AREAS DE RESPONSABILIDAD, TIENEN POR LO TANTO QUE DEFINIR Y REALIZAR LOS PLANES DE CRECIMIENTO DE LA RED TELEFONICA Y RESPONDER POR LAS METAS DE CALIDAD DE SERVICIO, DE EXPANSION DE LA PLANTA Y DE LA CONTRIBUCION OPERATIVA A LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA. PARA ELLO TIENEN DELEGADA POR LA DIRECCION GENERAL LA AUTORIDAD LINEAL SUFICIENTE DENTRO DE LAS NORMAS CORPORATIVAS PARA LOGRAR RESULTADOS, Y TIENEN DELEGADA EN FORMA CONGRUENTE LA AUTORIDAD Y ASIGNADA LA RESPONSABILIDAD PARA CONSEGUIRLOS.

LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTA CONSTITUIDA EN SU PRIMER NIVEL POR 8 DIRECTORES DEPENDIENTES DEL DIRECTOR GENERAL; 3 DE ELLOS SERAN DIRECTORES CORPORATIVOS Y 5 DIRECTORES OPERATIVOS.

LAS DIRECCIONES CORPORATIVAS SON LAS SIGUIENTES:

- DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION
- DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO CORPORATIVO
- DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

LAS DIRECCIONES OPERATIVAS SON LAS SIGUIENTES:

- DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA NORTE
- DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA SUR
- DIRECCION DE OPERACION METROPOLITANA
- DIRECCION DE LARGA DISTANCIA
- DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO

OTRO ASPECTO IMPORTANTE A CONSIDERAR, ES QUE LA IMPLANTACION DEL CAMBIO SE ESTA DANDO EN FORMA GRADUAL Y A TRAVES DE VARIAS ETAPAS, POR LO QUE SE PUEDE SEÑALAR QUE HASTA AHORA SE HA TRABAJADO EN EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS BASICOS, SE HAN HECHO LAS DESIGNACIONES DEL PERSONAL CLAVE, LA DESCRIPCION DE SUS PUESTOS, FUNCIONES Y SUS RESPONSABILIDADES, Y SE HAN INICIADO LOS PROCESOS DE COMUNICACION. ADEMÁS SE HAN HECHO LOS PREPARATIVOS PARA EL CAMBIO, PARA LA TRANSFERENCIA DE FUNCIONES Y PARA LA REDISTRIBUCION DE PERSONAL. EL PROYECTO FUE APROBADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION E INICIO SU PROCESO DE CAMBIO DESDE JUNIO DE 1988.

COMO SE PUEDE APRECIAR, SE INICIO UN CAMBIO TRASCENDENTAL EN LA VIDA DE LA INSTITUCION, PARA LO QUE SE REQUIERE DE UNA RENOVADA ACTITUD DE ENTREGA Y COMPROMISO, PARA ENFRENTAR CON DECISION LOS RETOS QUE PLANTEA ESTE NUEVO CONCEPTO DE ADMINISTRACION EN TELMEX. (4)

2.2.2 ORGANIGRAMAS Y ASIGNACION DE FUNCIONES

LA NUEVA ORGANIZACION DE TIPO MATRICIAL (LINEA Y APOYO), ES PARTICULARMENTE COMPLEJO, POR LO QUE SE REQUIERE DE UN AMPLIO ESPIRITU DE COLABORACION PARA SER CAPACES DE CONFORMAR UN VERDADERO EQUIPO, EN EL QUE SE ENRIQUEZCAN LAS FUNCIONES Y SE MULTIPLIQUEN LOS LOGROS PERSONALES, CONSIGUIENDO ASI LA AUTOREALIZACION.

AL RECONOCER LA IMPORTANCIA DE DAR UNA RESPUESTA INTEGRAL A LOS REQUERIMIENTOS Y A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS, SE HACE NECESARIO EL CAMBIO DE LAS ESTRUCTURAS DE LA OPERACION DE LA EMPRESA Y ESTABLECER UN NUEVO ESQUEMA DE ORGANIZACION QUE RESPONDA A LOS RETOS DE LA MODERNIZACION DEL PAIS. ESTA NUEVA ESTRUCTURA DEBERA RESPONDER A LOS RETOS DE CRECIMIENTO, INNOVACION Y MEJORIA DE LOS SERVICIOS QUE DEMANDA ESTA MODERNIZACION.

EL ANALISIS DE LA NUEVA ESTRUCTURA QUE SE IMPLANTO, SE PRESENTA CON MAYOR GRADO DE DETALLE A CONTINUACION, ASI MISMO SE ENCUENTRAN DESCRITAS LAS PRINCIPALES ESTRUCTURAS Y FUNCIONES QUE SE REQUIEREN PARA QUE LA NUEVA ORGANIZACION RESPONDA A LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

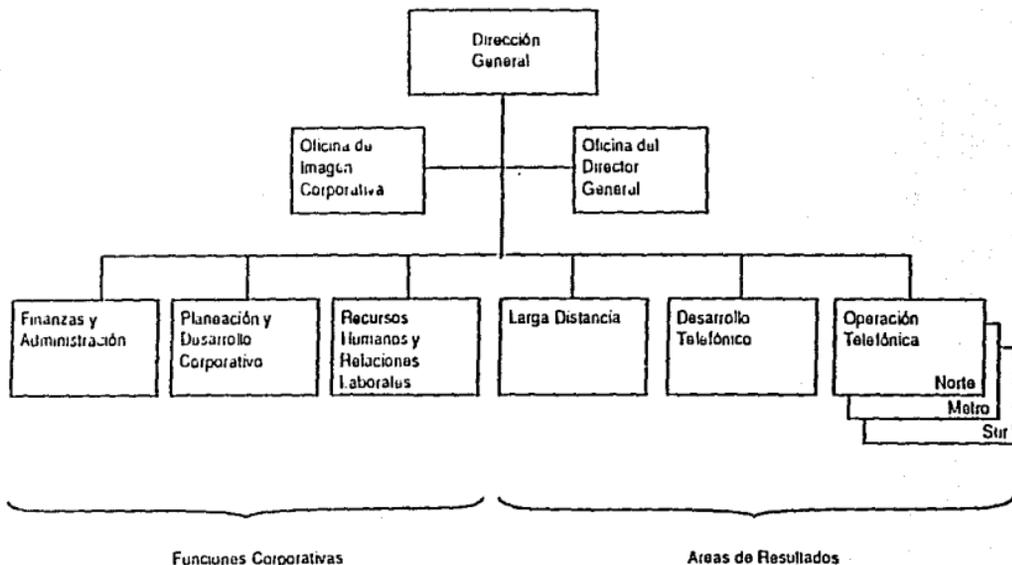
- ESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO CORPORATIVO
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS DIRECCIONES DE OPERACION TELEFONICA NORTE Y SUR
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA METROPOLITANA
- ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE LARGA DISTANCIA

Funciones Corporativas y Operativas

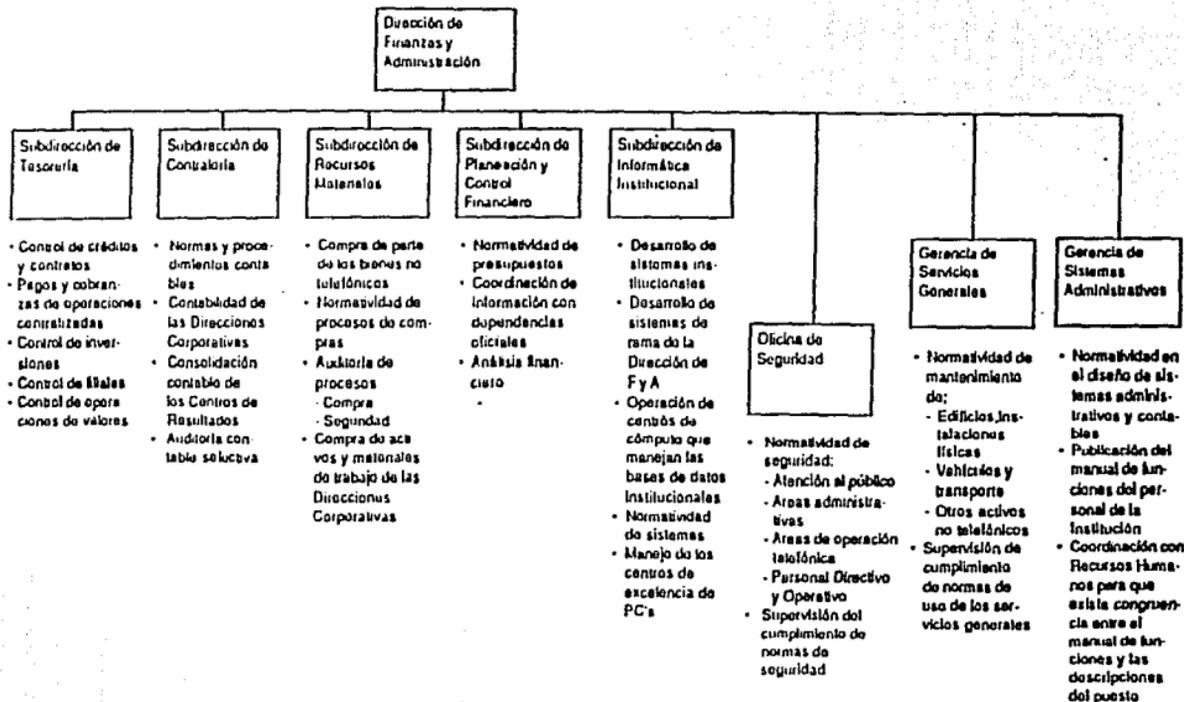
Para lograr liberar las fuerzas creativas de la Institución y asegurar un mayor acercamiento a las necesidades de los diversos segmentos de usuarios, se establecieron unidades operativas descentralizadas con facultades integrales para ejecutar los procesos de operación y crecimiento.

En total, se establecen ocho nuevas direcciones: tres de ellas se encargan de las funciones corporativas y cinco atienden los centros operativos y de resultados.

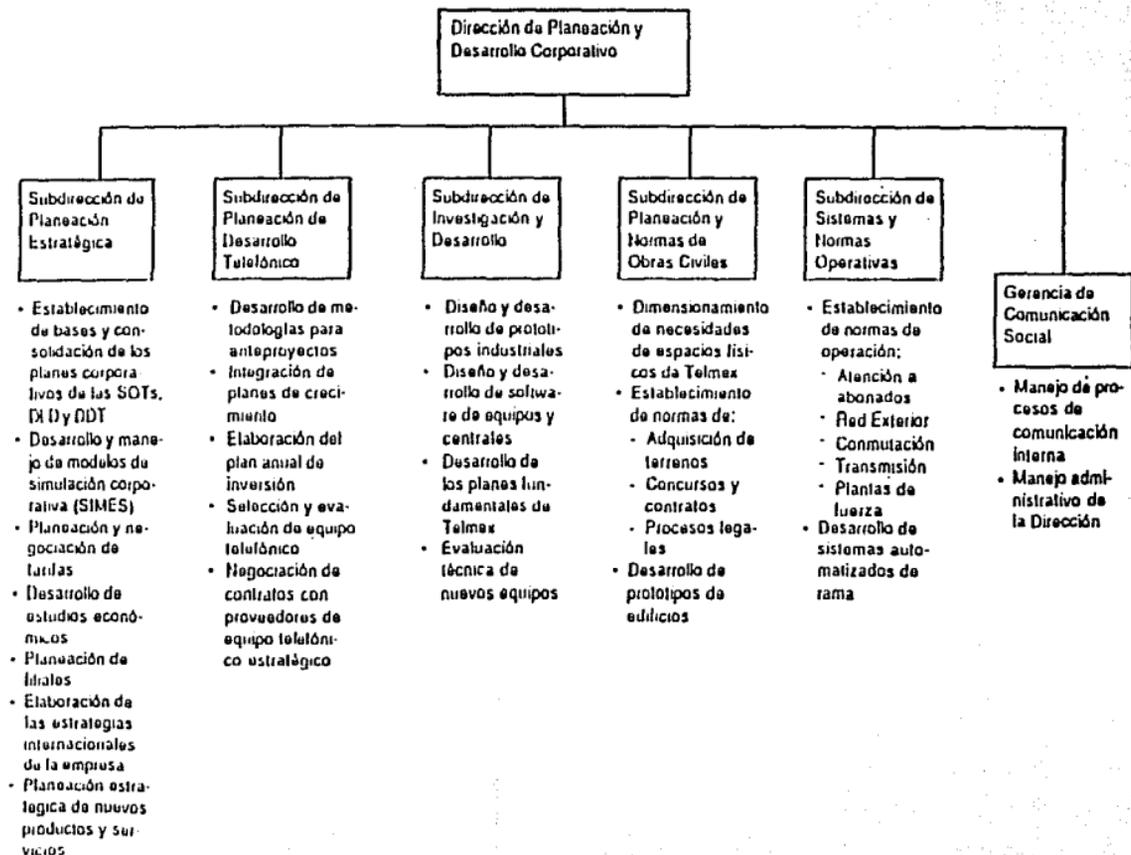
ESTRUCTURA DEL PRIMER NIVEL



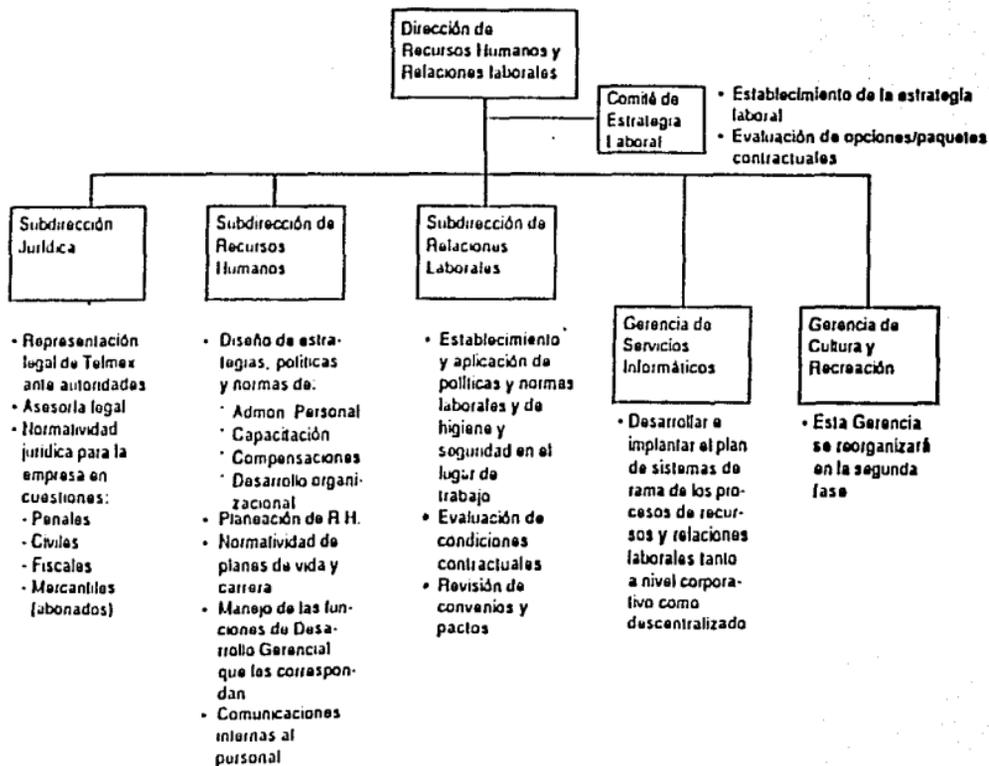
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN



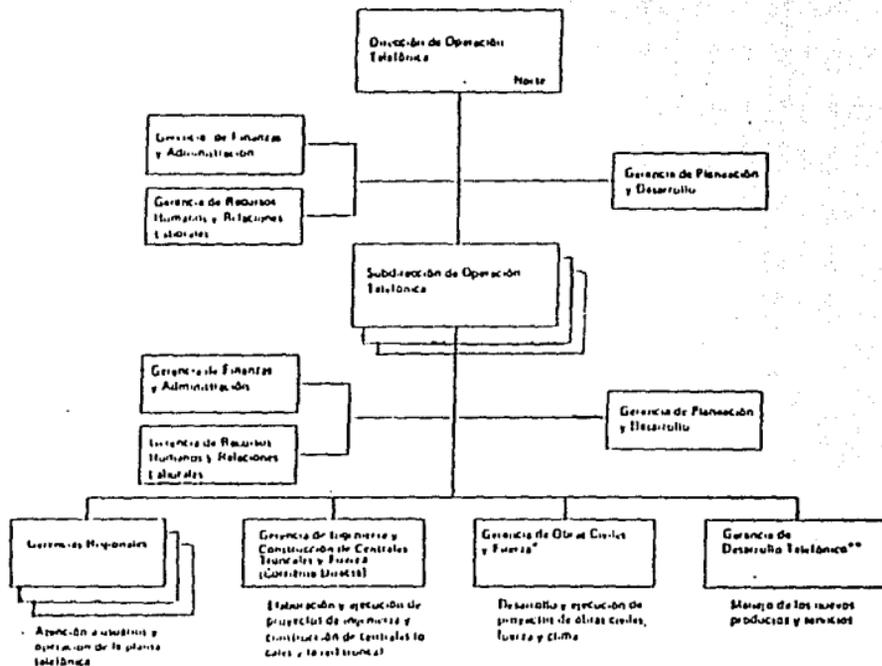
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO CORPORATIVO



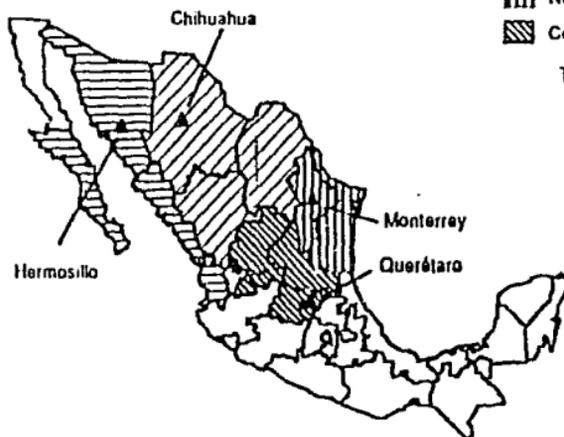
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES



MODELO ORGANIZACIONAL DE LA LINEA DE LA DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA NORTE

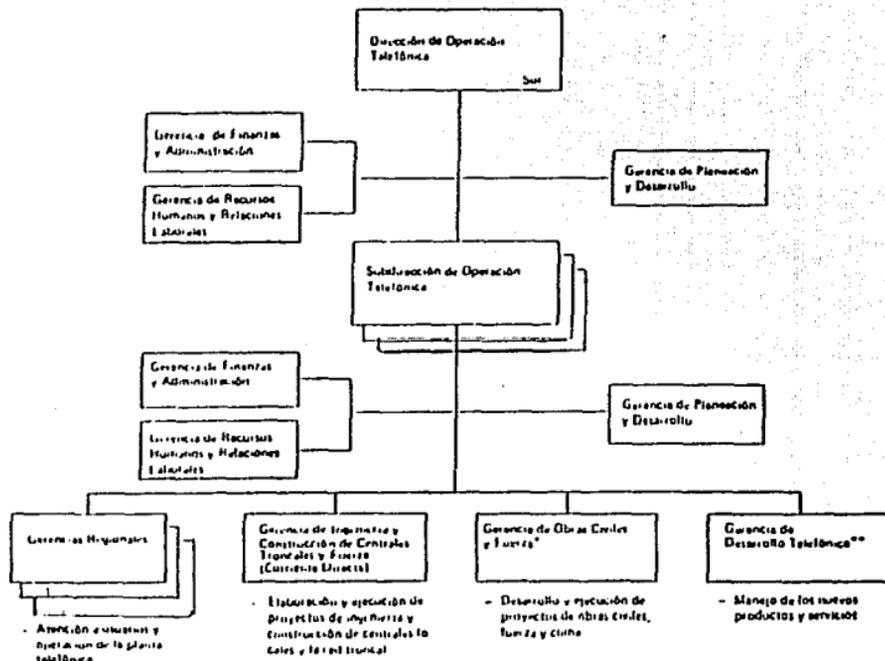


**DIRECCION DE OPERACION
TELEFONICA NORTE**



Sudirecciones de Operación Telefónica	Miles de líneas (Aproximado)
Norte	1991*
Norte/Oeste	332
Norte/Centro	393
Norte/Este	535
Centro	400
Total	1,660

MODELO ORGANIZACIONAL DE LA LINEA DE LA DIRECCION DE OPERACION TELEFONICA SUR



**DIRECCION DE OPERACION
TELEFONICA SUR**

Subdirecciones de Operación Telefónica (Aproximado) Sur	Miles de líneas 1991*
 Occidente	493
 Pacífico/Centro	347
 Golfo	485
 Sur/Sureste	294
Total	1,619



Nota: El Edo. de México se integra a la Dirección Metro

2.2.3 LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO

EN EL CURSO DE LOS ULTIMOS MESES, BAJO EL LIDERAZGO DE LA DIRECCION GENERAL, SE HAN EXAMINADO LAS OPCIONES PARA REESTRUCTURAR A TELEFONOS DE MEXICO, ESTABLECER UN NUEVO ESQUEMA DE ORGANIZACION QUE RESPONDA A LOS RETOS DE LA MODERNIZACION DEL PAIS.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PRESENTA SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE CONFRONTA LA EMPRESA Y APOYA EL DESARROLLO MISMO, PORQUE DE EL SE OBTIENEN GRANDES BENEFICIOS COMO SON:

- LA CREACION DE UNIDADES DE RESULTADOS RESPONSABLES - DE SUS OPERACIONES TOTALMENTE.
- LA OPERACION MAS EFECTIVA DE LA EMPRESA ANTE LAS NECESIDADES DEL MERCADO.
- LA ACELERACION DE TODOS LOS PROCESOS EN LA TOMA DE DECISIONES.
- EL ESTABLECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL QUE ASEGURAN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.
- EL ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES QUE PERMITAN A TELMEX INTRODUCIR PRODUCTOS Y SERVICIOS, HACIENDOLO MAS EFICIENTE.

DENTRO DE ESTE CONTEXTO Y EN ESTA NUEVA FASE DE DESARROLLO DE TELMEX, SE HA DADO MAYOR ENFASIS A LA ATENCION DE CIERTOS SEGMENTOS DE USUARIOS CUYAS NECESIDADES EXCEDEN LOS REQUISITOS DE LOS USUARIOS TIPICOS.

LA MISION ES BRINDAR UNA ATENCION DIFERENCIADA Y DE GRAN CALIDAD AL SEGMENTO DE MERCADO DE LOS GRANDES USUARIOS Y POR OTRA PARTE LA PROMOCION Y VENTA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO OFRECIDOS POR LA EMPRESA A OTRO SEGMENTO DE MERCADO DIFERENTE DE LOS GRANDES USUARIOS.

CON ESTE OBJETIVO SE CREA LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO.

2.2.4 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO

LOS RETOS DERIVADOS DE LA INSCRIPCION DE MEXICO EN LA ECONOMIA GLOBAL Y DE LA MODERNIZACION CONSTANTE DE LA TECNOLOGIA, IMPLICAN LA NECESIDAD DE DAR UNA ATENCION DIFERENCIADA A CIERTOS SEGMENTOS DE USUARIOS CUYAS NECESIDADES OBLIGAN A TELMEX A BRINDAR UNA ALTA CALIDAD EN LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA. ASIMISMO, EL AVANCE DE LAS TELECOMUNICACIONES HA CREADO LA POSIBILIDAD DE APROVECHAR EL SISTEMA TELEFONICO PARA OTORGAR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL USUARIO.

EN ESTA NUEVA ESTRATEGIA DE DESARROLLO TELMEX, DECIDIO PONER MAYOR ENFASIS EN EL PROGRAMA DE RESPUESTAS A ESE SEGMENTO DE USUARIOS.

ADEMAS, LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS PROXIMOS AÑOS DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LOS INGRESOS DERIVADOS DE LAS VENTAS DE LOS NUEVOS SERVICIOS. ES POR ELLO QUE LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO TIENE UN PAPEL DE SUMA IMPORTANCIA PARA SU CUMPLIMIENTO.

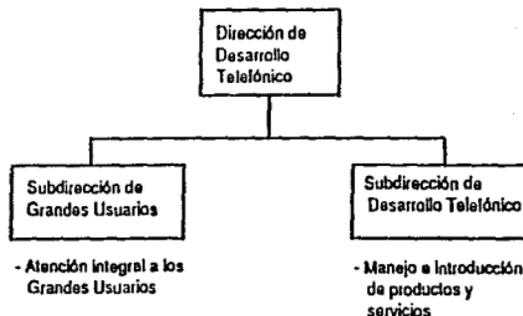
LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO ESTA ENCARGADA DEL MANEJO DE LAS ENTIDADES OPERATIVAS COMO UNIDADES DE RESULTADOS CUYAS FUNCIONES SERAN: (5)

- CONVERTIR LOS PLANES DE DESARROLLO EN NUEVOS PRODUCTOS DEL AREA DE PLANEACION ESTRATEGICA EN PLANES DE ACCION.
 - ENCAUZAR LOS ESFUERZOS PROMOCIONALES REQUERIDOS PARA PROMOVER SU VENTA Y FACTURACION, LLEVANDO A CABO ESTRATEGIAS COORDINADAS CON EL RESTO DE LA ORGANIZACION SEGUN EL TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO.
 - ESTABLECER MECANISMOS DE APOYO TECNICO PARA FACILITAR SU PROMOCION Y VENTA EN EL MERCADO.
 - MANTENER LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EVALUAR EL AVANCE CONTRA METAS Y LOGROS DE COMERCIALIZACION.
- INTRODUCIR A LA PLANTA TELEFONICA PUBLICA, NUEVA TECNOLOGIA PARA DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO, COMERCIALIZADOS A TRAVES DE LA RED DIGITAL INTEGRADA (RDI). A DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADOS, CON LA FACTIBILIDAD DE INTRODUCIRLOS MASIVAMENTE.

DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO (DDT)

La Dirección de Desarrollo Telefónico cuenta con dos subdirecciones: una cuya misión es brindar una atención exclusiva y de alta calidad a los Grandes Usuarios, y otra que está a cargo de promover y vender los servicios complementarios ofrecidos por la Empresa.

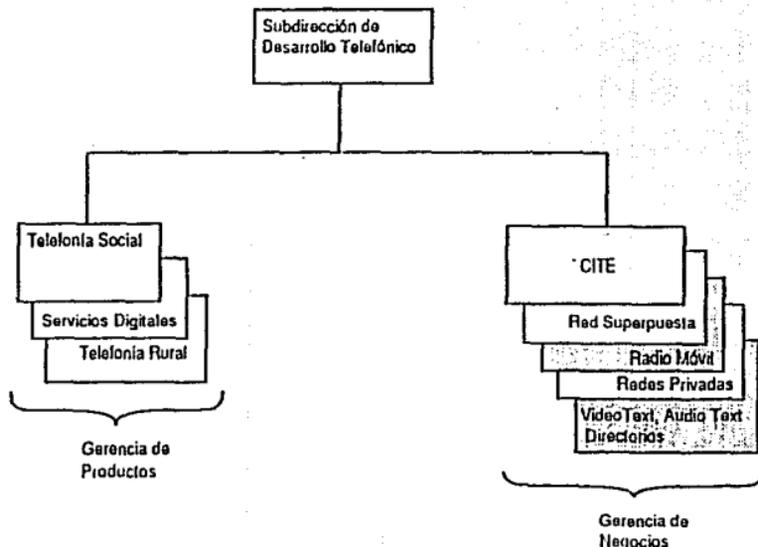
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO



Por otro lado, la Subdirección de Desarrollo Telefónico está encargada del manejo de las entidades operativas que comercializan y promueven las ventas de productos y servicios complementarios. Esta Subdirección consta de dos tipos de gerencias: Las Gerencias de Productos que son responsables de promover y estimular el crecimiento de la facturación derivada de la venta de productos y servicios y las Gerencias de Negocios que son responsables del manejo integral de los productos y de los resultados económicos que de ellos se deriven.

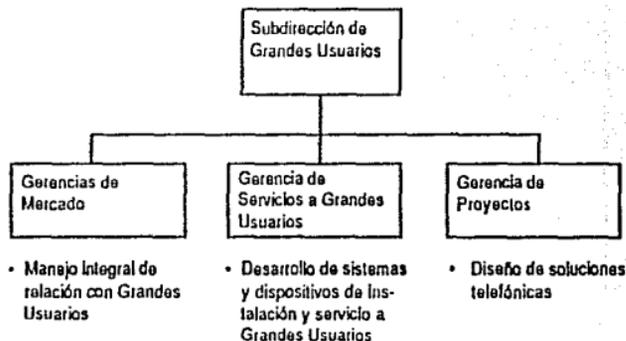
ESTRUCTURA DE LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO

Filiales 



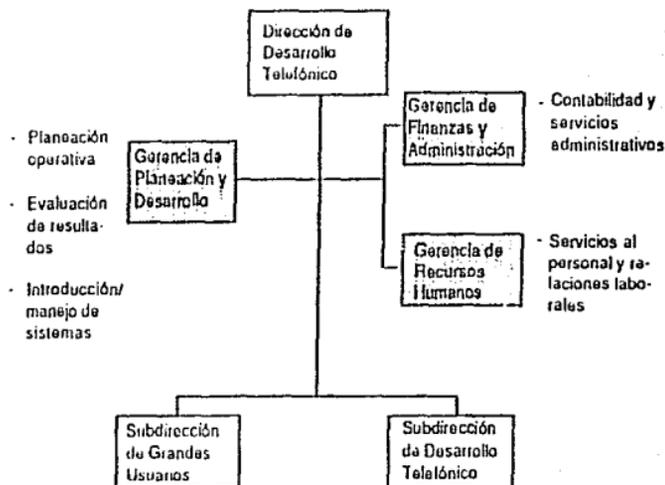
La Subdirección de Grandes Usuarios es un centro de resultados enfocado a un número pequeño de usuarios cuyas necesidades de telecomunicaciones son sofisticadas tanto por sus implicaciones técnicas y comerciales como por su cobertura geográfica. Para atender a esos clientes en forma integral se establecen tres tipos de Gerencias.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA SUBDIRECCION DE GRANDES USUARIOS



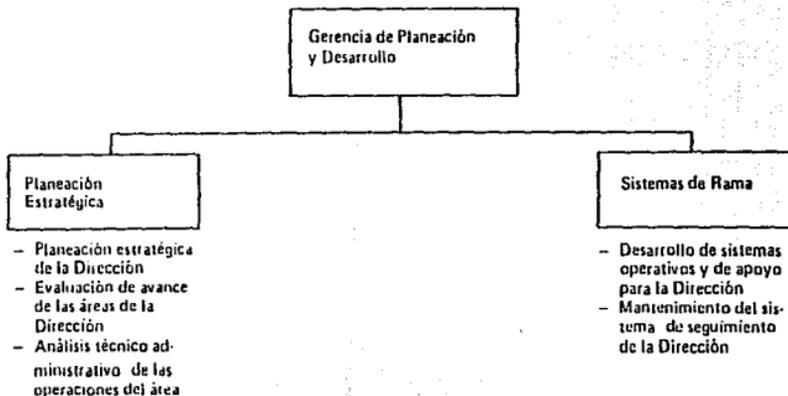
La Dirección de Desarrollo Telefónico tiene tres gerencias de apoyo que se encargan del manejo de: los procesos de planeación y evaluación de resultados y del desarrollo de sistemas para apoyar a las dos subdirecciones; de los procesos contables y administrativos; y de los sistemas y procesos de recursos humanos y relaciones laborales.

FUNCIONES STAFF DE LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO



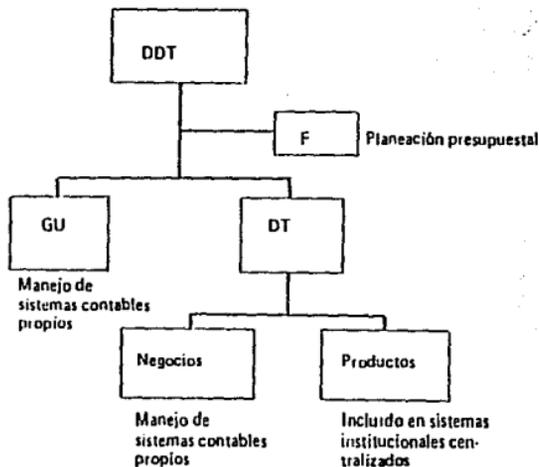
Debido a la naturaleza de la Dirección de Desarrollo Telefónico, la Gerencia de Planeación y Desarrollo deberá ser relativamente pequeña. Sus funciones estarán principalmente enfocadas al desarrollo de sistemas para apoyar a las Gerencias de Productos y Negocios de la Subdirección de Desarrollo Telefónico y en la evaluación de logros operativos de las dos Subdirecciones.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO



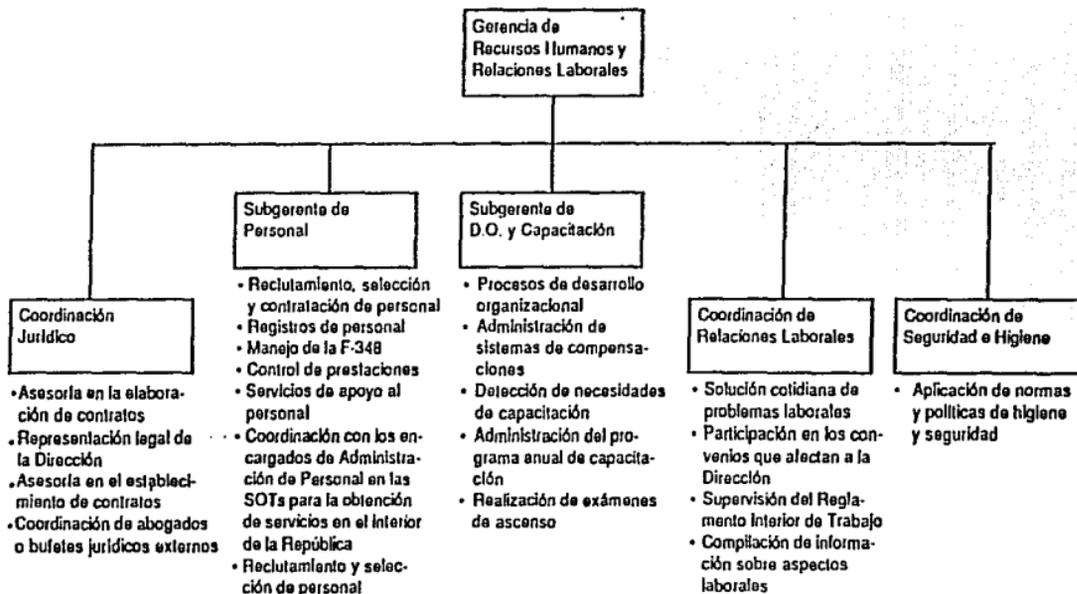
La Gerencia de Finanzas y Administración comienza operando con los elementos mínimos para apoyar los procesos de planeación presupuestal, y no cuenta con operaciones contables propias. Esta función se encuentra en cada una de las subdirecciones.

ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION, Y LOCALIZACION DE LA FUNCION CONTABLE



La estructura propuesta para el área de Recursos Humanos de Desarrollo Telefónico destaca los procesos de reclutamiento y selección de personal así como de capacitación. Estos procesos serán radicalmente diferentes al resto de la organización dado el tipo de personal con que contará la Dirección.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES



2.2.5 UNIDADES DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DE TELEFONIA

LAS UNIDADES DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DE TELEFONIA, FUERON CREADAS EN 1982 COMO UN ELEMENTO DE COMERCIALIZACION DIRECTA EN EL NEGOCIO DE CONMUTACION PRIVADA. LOS OBJETIVOS QUE SE LE PLANTEARON A ESTOS EN SUS INICIOS FUERON: ORDENAR EL MERCADO NACIONAL DE CONMUTACION PRIVADA Y ESTIMULAR EL USO DE TECNOLOGIA DIGITAL. DESDE SU CREACION HASTA 1988, LAS UNIDADES TUVIERON CAMBIOS CUYAS CONSECUENCIAS FUERON RESULTADOS FINANCIEROS POCO TRACTIVOS.

DEBIDO A LO ANTERIOR, A FINALES DE 1988 SE REDEFINIO LA MISION DE ELLOS SE LES CONCEPTUALIZO COMO UNA UNIDAD DE NEGOCIO CUYO OBJETIVO ES EL DE MAXIMIZAR SU RENTABILIDAD, A TRAVES DE LA VENTA DE EQUIPO Y SERVICIO PROPIEDAD DEL CLIENTE, EN EL SEGMENTO INSTITUCIONAL.

CON EL NUEVO ESQUEMA ORGANIZACIONAL, SE LE DENOMINA A ESTA GERENCIA COMO: GERENCIA DE OPERACION, UNIDAD QUE REPORTA DIRECTAMENTE A LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO, Y LA COBERTURA DE ATENCION A CLIENTES ES A NIVEL NACIONAL.

SU ESTRUCTURA CUENTA CON 9 GERENCIAS REGIONALES UBICADAS ESTRATEGICAMENTE PARA PROPORCIONAR LA ATENCION INTEGRAL DEL SEGMENTO DE CLIENTES DIFERENTES DE LOS GRANDES USUARIOS, Y POR LINEA DE AUTORIDAD REPORTAN A LA GERENCIA DE OPERACION CON SEDE EN EL DISTRITO FEDERAL.

AL REFERIRNOS A LA ATENCION INTEGRAL AL CLIENTE, QUEREMOS DECIR QUE ESTAS UNIDADES COMERCIALIZAN EQUIPOS DE CONMUTACION PRIVADA: APARATOS, INSTALACIONES, CABLEADOS INTERNOS, ACOMETIDAS PRIVADAS, LINEAS TELEFONICAS, ETC. CONCEPTOS QUE MAS ADELANTE DEFINIREMOS.

LA UBICACION DE LAS GERENCIAS REGIONALES EN EL TERRITORIO NACIONAL ATIENDEN A ESTE SEGMENTO DE CLIENTES DE NORTE A SUR Y DE ESTE A OESTE DE LA REPUBLICA MEXICANA Y CUENTAN CON EL RESPALDO DE TODA LA INFRAESTRUCTURA DE TELEFONOS DE MEXICO, PARA BRINDAR UNA ALTA CALIDAD EN EL SERVICIO A SUS CLIENTES.

LAS POBLACIONES QUE REFERIMOS COMO CIUDAD ES LA GERENCIA REGIONAL, MISMA QUE ATIENDE A LAS REGIONES QUE POR LA MISMA CONFIGURACION GEOGRAFICA DE NUESTRO PAIS, LE FACILITA EL USO ADECUADO DE SUS RECURSOS.

COBERTURA DE ATENCION A USUARIOS POR "UNIDAD DE RESULTADOS" A NIVEL NACIONAL

GERENCIA REGIONAL

REGIONES QUE ATIENDE

METROPOLITANA

D.F.

MONTERREY

ESTADO DE MEXICO

MONTERREY

REYNOSA

MATAMOROS

SABINAS

SALTILLO

CD. JUAREZ

CD. JUAREZ

CHIHUAHUA

TORREON

DURANGO

NUEVO LAREDO

GUADALAJARA

GUADALAJARA

COLIMA

TEPIC

ZAMORA

HERMOSILLO

HERMOSILLO

CULIACAN

OBREGON

NOGALES

MAZATLAN

LA PAZ

LOS MOCHIS

PUEBLA

PUEBLA

CORDOBA

CUERNAVACA

ACAPULCO

JALAPA

VERACRUZ

MERIDA

MERIDA

COATZACOALCOS

OAXACA

TUXTLA GUTIERREZ

VILLAHERMOSA

QUERETARO

QUERETARO

TOLUCA

CUAUTITLAN

TAMPICO

MORELIA

LEON

LEON

SAN LUIS POTOSI

AGUASCALIENTES

CELAYA

IRAPUATO

CADA UNA DE ESTAS GERENCIAS ESTA CONSIDERADA COMO "UNIDAD DE RESULTADOS", Y SON RESPONSABLES DE DAR RESULTADOS CON LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS, Y ESTAN SIENDO MEDIDAS CONTRA SUS PRONOSTICOS DE MANERA SISTEMATICA.

AL HABLAR DE PRODUCTOS , ES NECESARIO ACLARAR QUE LA RENTABILIDAD DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACION DE:

- A).- EQUIPOS DE CONMUTACION PRIVADA: CONMUTADORES ELECTRONICOS Y DIGITALES QUE PROPORCIONAN SERVICIO DE COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA.
- B).- APARATOS TELEFONICOS: COMPLEMENTO DE LOS EQUIPOS PARA LA COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA DEL USUARIO DEL SERVICIO.
- C).- INSTALACION DE EQUIPOS: ENLACE DEL EQUIPO DE LA RED INTERNA DEL CLIENTE, CON LA RED EXTERNA DE TELEFONOS DE MEXICO
- D).- REDES Y CABLEADOS INTERNOS: TENDIDO DE LA RED TELEFONICA INTERNA PARA SUMINISTRAR EL SERVICIO HACIA LAS EXTENSIONES.
- E).- DESMONTAJE DE EQUIPOS: DESMONTAR EQUIPOS QUE SERAN SUSTITUIDOS POR OTROS DE DIFERENTES CARACTERISTICAS
- F).- ACOMETIDAS PRIVADAS: ENLACE DE LA RED PUBLICA CON LA RED PRIVADA, PARA PROPORCIONAR SERVICIO TELEFONICO AL CLIENTE DE TELMEX.
- G).- TELEFAX: EQUIPOS PARA TRANSMISION DE DATOS.
- H).- AMH: EQUIPOS DE MEDICION DE LLAMADAS DE LARGA DISTANCIA PARA USO HOTELERO, EL CUAL DEFINE TIEMPOS Y COSTOS AL USUARIO DEL SERVICIO.

PARA LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE , SE TIENEN DEFINIDAS LAS ESTRATEGIAS DE VENTA, DE LAS CUALES SE OBTIENEN LAS UTILIDADES QUE DAN LA RENTABILIDAD A LAS UNIDADES DE RESULTADOS.

ESTRATEGIAS

- APROVECHAR AL MAXIMO LA VENTAJA COMPETITIVA DE TELMEX SOBRE OTROS PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES.
- ATENCION DEL MERCADO CON UNA ESTRUCTURA REGIONAL QUE MEJORE RADICALMENTE LOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD.
- TRANSFORMAR Y DIMENSIONAR LA LINEA ACTUAL BUSCANDO DISTRIBUIR LA MEJOR LINEA DE PRODUCTOS.

PARA ESTE EFECTO CONSIDERAREMOS QUE EXISTEN DOS PLANTAS DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR:

- PLANTA PROPIA.- EQUIPOS, APARATOS, ACCESORIOS DE MITEL DE MEXICO QUE OTORGA UN ALTO PORCENTAJE DE UTILIDAD PARA LAS UNIDADES DE RESULTADOS.
- PLANTA AJENA.- EQUIPOS, APARATOS, ACCESORIOS, INSTALACIONES, OTROS, DE PROVEEDORES TALES COMO; INDETEL, ERICSSON, SIEMENS, ROLM, ETC. QUE OTORGAN UTILIDADES NETAS DEL 19% EN PROMEDIO A NUESTRA GERENCIA DE OPERACION.

ADICIONADO A LO ANTERIOR, SE INTEGRA A LA VENTA DE SUS PRODUCTOS, LA VENTA DE SERVICIOS COMO SON LINEAS TELEFONICAS Y ACOMETIDAS PUBLICAS.

- LINEAS TELEFONICAS: SON LAS FACILIDADES TECNICAS QUE PROPORCIONA TELMEX AL USUARIO PARA EL USO DE LA RED PUBLICA, LAS QUE SON INSTALADAS EN LOS CONMUTADORES Y SE DENOMINAN TRONCALES.
- ACOMETIDAS PUBLICAS: ES EL ENLACE DE LA RED TELEFONICA PUBLICA CON LA RED PRIVADA PROPIEDAD DEL CLIENTE, LLEVADA DESDE LAS CAJAS DE DISTRIBUCION HASTA EL DOMICILIO DEL CLIENTE.

A LA COMERCIALIZACION DE LINEAS, PRODUCTOS Y ACOMETIDAS SE LE DENOMINA "VENTA DE SERVICIOS INTEGRADOS".

A LA COMERCIALIZACION DE ADICIONES, CAMBIOS, MOVIMIENTOS, ETC. POSTERIORES A LA VENTA DEL SERVICIO INTEGRADO, SE LE DENOMINAN "POST-VENTAS".

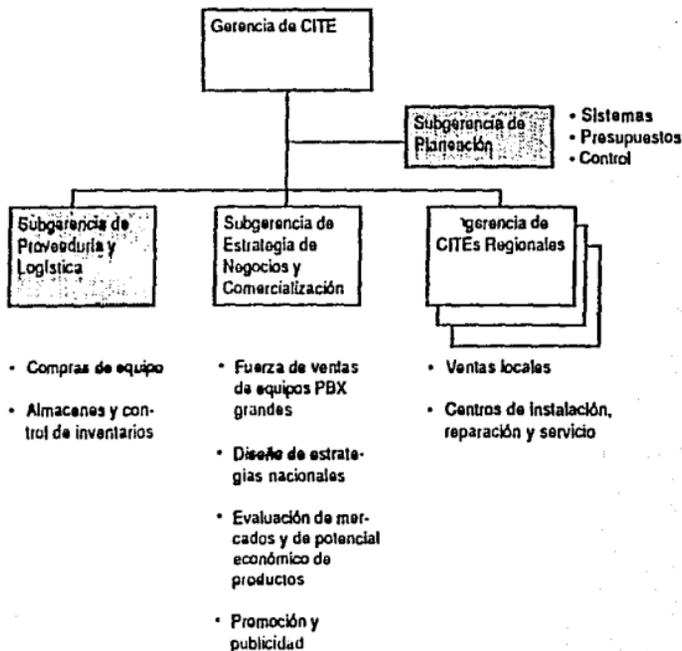
CADA UNIDAD REGIONAL DE NEGOCIOS CUENTA CON LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA NECESARIA PARA DAR ATENCION INTEGRAL AL CLIENTE, APOYADA EN LA INFRAESTRUCTURA DE TELMEX, PARA LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- GERENTE REGIONAL
- SUBGERENTE DE COMERCIALIZACION
- SUBGERENTE DE SERVICIOS
- SUPERVISORES
- EJECUTIVOS DE CUENTA
- JEFE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE
- PERSONAL DE APOYO

El CITE se transformará profundamente. Habrá que resolver cuál es la manera económicamente racional de atacar y atender mercados regionales. Posiblemente ésto implique el manejo de un número menor de tiendas CITE y del aprovechamiento de otras herramientas de venta como son publicidad, fuerza de ventas nacional, telemarketing, etc.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE NEGOCIO CITE

 Implantar en 1989



CITE

El CITE actual debe pasar por un proceso de cambio gradual, pero profundo. En la actualidad su línea de productos principal son los conmutadores, pero adicionalmente ha estado manejando otros productos y servicios, e inclusive ha actuado como el representante de Sx en diversas partes de la provincia. Es previsible una evolución que gradualmente lo especialice en provisión y ventas de equipos electrónicos para transmitir voz y datos (PBX, módems, equipos LAN, microcomputadoras, facsímil, etc.). Su nueva misión y mandato se describen a continuación.

MISION Y ESTRATEGIA BASICA DE CITE

Misión

- Funcionar como un canal de ventas para la venta de equipos electrónicos para enviar o recibir voz y/o datos
 - . PBX
 - . Módems
 - . Facsímil
 - . Equipos LAN
 - . Microcomputadoras
 - . Etcétera

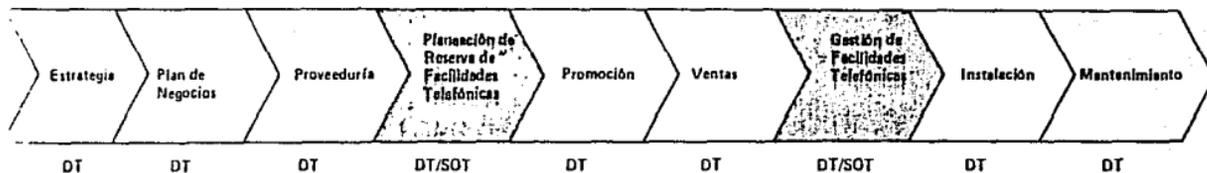
Estrategia Básica

- Dar al cliente un servicio integral como ventanilla única para obtener:
 - . Equipamiento
 - . Cableado
 - . Número de grupos
 - . Dimensionamiento apropiado de lo anterior
 - . Mantenimiento integral de lo instalado
 - . Acometidas
- Usar una fuerza de venta especializada, enfocada al segmento de empresas e industrias que son usuarias intensivas de las telecomunicaciones
- Establecer/mantener una presencia racional en aquellos mercados cuyo tamaño y características lo justifiquen

CITE en su nueva concepción tendrá interfases con las DOT para la obtención de facilidades telefónicas.

SISTEMA DE NEGOCIOS DE CITE

 Interfases con las DOT's



2.2.6 RETOS GERENCIALES Y DEPARTAMENTALES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS

A).- RETOS GERENCIALES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS

AL REDEFINIRSE LA MISION CENTRAL DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS EN LA EMPRESA DE TELEFONIA, LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO CONFIRIO A CADA UNIDAD LA RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE SU OPERACION. RESULTADOS QUE SERAN VALIDADOS POR LA GERENCIA DE FINANZAS DE DESARROLLO TELEFONICO Y LA GERENCIA DE PRESUPUESTOS DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION CORPORATIVA.

AL SUFRIR LA GERENCIA DE OPERACION, EVOLUCIONES GRADUALES IMPORTANTES PARA LOGRAR EL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO NECESARIO Y PODER CUMPLIR CON SU MISION CENTRAL, TIENE COMO RETOS FUNDAMENTALES:

- MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD EN LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES PROPIEDAD DEL CLIENTE.
- ADMINISTRAR DE MANERA RACIONAL EL PRESUPUESTO DE GASTOS.
- CONTABILIZAR DE MANERA INTENSIVA LAS OPERACIONES Y CON BAJO COSTO DIRECTO.
- REPOSICIONAR LA LINEA DE PRODUCTOS DE PLANTA PROPIA Y AJENA CON MARGENES DE UTILIDAD ADECUADOS.
- DAR PRIORIDAD A LA COMERCIALIZACION DE LINEA PROPIA POR SER LA DE MAYOR UTILIDAD.
- ADMINISTRAR DE MANERA RACIONAL LOS INVENTARIOS, PARA EVITAR COSTOS Y GASTOS FINANCIEROS.
- CREAR EN FORMA GRADUAL UNA FUERZA DE VENTAS QUE SEA CAPACITADA PARA RESOLVER TODOS LOS PROBLEMAS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS.
- MANTENER EL PERFIL DE LAS GERENCIAS COMO UNIDADES DE NEGOCIOS Y CENTROS DE RESULTADOS.

LAS UNIDADES DE RESULTADOS TIENEN COMO SOPORTE PARA LA OPERACION A NIVEL NACIONAL, UN STAFF DE 3 PERSONAS QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES EN TRES AREAS BASICAS DE GRAN IMPORTANCIA:

- SUBGERENCIA DE SERVICIOS: QUE DA EL APOYO NECESARIO A LAS GERENCIAS REGIONALES, EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS TECNICOS DE CUALQUIER NATURALEZA.
- SUBGERENCIA DE TELEMARKETING: QUE DA EL APOYO NECESARIO A LAS GERENCIAS REGIONALES PARA LA ATENCION, DEL MERCADO DE SUSTITUCION, LA PROMOCION DEL CONTRATO DE POLIZAS DE SERVICIO Y EL SERVICIO DE POST-VENTA, IMPLEMENTANDO POLITICAS DE VENTAS.
- JEFATURA DE SUPERVISION DE AUDITORIA CONTABLE: QUE DA APOYO A LAS GERENCIAS REGIONALES, PARA TODOS LOS PROCESOS DE CONTABILIZACION DE PRODUCTOS, PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS, ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS, PRESUPUESTOS, GASTOS, COSTO DE VENTAS, ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS A NIVEL NACIONAL, PARA LA PRESENTACION DE RESULTADOS A LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO.

B).- RETOS DEPARTAMENTALES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS

DENTRO DEL SEGMENTO INSTITUCIONAL DE CLIENTES DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS EN LA INDUSTRIA TELEFONICA Y CONSIDERANDO LOS RETOS GERENCIALES, MARCADOS POR LA DIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO, CADA GERENCIA REGIONAL DEBE CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE ELLOS.

ESTOS RETOS SE CUMPLIRAN GRADUALMENTE SI SE LES ESTABLECEN LOS ESTANDARES DE ACTUACION EN TODAS LAS FASES, DESDE LA PROSPECTACION DE LA VENTA HASTA LA CONTABILIZACION DE LOS PRODUCTOS.

- LOCALIZAR Y ATENDER A LOS CLIENTES POTENCIALES PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INTEGRADOS.
- LOGRAR EL MAYOR NUMERO DE CLIENTES CONTRATADOS, ASEGURANDO UN ALTO NIVEL DE CALIDAD EN LA ATENCION A LOS CLIENTES DEL SEGMENTO DE MERCADO DE TELEONIA PRIVADA.
- REALIZAR LOS PROCESOS DE INSTALACION EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, ASEGURANDO LA CALIDAD ESTABLECIDA DE LAS INSTALACIONES.

- REALIZAR LOS PROCESOS DE FACTURACION EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, CONTABILIZANDO LOS PRODUCTOS Y ASEGURANDO RESULTADOS, CUIDANDO EL COSTO INTEGRADO DE LAS VENTAS, Y POST-VENTAS.
- ANALIZAR LOS PRESUPUESTOS DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE MANERA SISTEMATICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE CADA UNIDAD DE RESULTADOS. (6)

CAPITULO 3

LAS UNIDADES COMO CENTROS DE RESULTADOS
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA

COMO SE HA COMENTADO, A MEDIADOS DE 1988 LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA FUE REESTRUCTURADA TOTALMENTE, QUEDANDO EN ESTA NUEVA ETAPA BIEN DEFINIDAS LAS UNIDADES DE NEGOCIO Y SIENDO UNA DE ELLAS LA GERENCIA DE OPERACION A NIVEL NACIONAL COMO UNIDAD DE RESULTADOS.

EL PRINCIPAL RETO FUE TRANSFORMAR A LA GERENCIA DE OPERACION DE UN CENTRO DE COSTOS, EN UNA UNIDAD COMO CENTRO DE RESULTADOS.

LOS RETOS PERSONALES CONSISTIERON EN CUMPLIR LOS OBJETIVOS QUE EN ESE MOMENTO SE LES HABIAN PLANTEADO, TOMANDO COMO PREMISA FUNDAMENTAL EL LOGRAR EL ORDENAMIENTO TANTO ADMINISTRATIVO COMO CONTABLE APROVECHANDO TODOS LOS RECURSOS QUE SE TENIAN AL ALCANCE PARA LOGRARLO.

TENIENDO BAJO NUESTRA RESPONSABILIDAD, LA COORDINACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE A NIVEL NACIONAL, SE FUERON PLANTEANDO OBJETIVOS A CORTO PLAZO, LOS CUALES SE FUERON CUMPLIENDO UNO A UNO.

AL FINALIZAR EL EJERCICIO, EN LA PRESENTACION DE RESULTADOS A LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO, CADA GERENCIA REGIONAL LOGRO PRESENTAR CIFRAS QUE LOS CONVIRTIERON EN CENTROS DE RESULTADOS, TENIENDO PARTICIPACION MUY ACTIVA DE NUESTRA PARTE PARA QUE ESTO SE HICIERA REALIDAD.

ESTA SITUACION NO FUE FACIL DE NINGUNA MANERA, YA QUE AQUI SE DEBIO DE INVERTIR MUCHO TIEMPO Y ESFUERZO PARA LOGRAR LA TRANSPARENCIA QUE ERA NECESARIA EN TODAS SUS OPERACIONES, Y PODER PRESENTAR DOCUMENTOS A LA DIRECCION GENERAL QUE DIERAN CARACTER OFICIAL Y VALIDEZ CORPORATIVA A LO ANTERIOR.

LA IMPORTANCIA DE OBTENER RESULTADOS RADICO EN LA MEJOR COMPRESION DE TODOS LOS ACTOS QUE SON ESENCIALMENTE ADMINISTRATIVOS, Y QUE EL MODO DE ORDENARLOS PERMITIO DE MANERA MAS FACIL Y PRACTICA, TANTO SU COMPRESION COMO SU APLICACION. NO SE TRATA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION TOTALMENTE DESCONOCIDO, COMO ALGUNOS CONSIDERAN, SINO EL MISMO QUE SIEMPRE HA EXISTIDO CON ENFOQUES ESPECIALES, CON MAYOR ENFASIS EN DETERMINADAS PARTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, CONTROLANDO CADA PASO DEL PROCESO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS Y CON EL ENFOQUE QUE EL OBJETIVO Y SUS REQUISITOS SEÑALAN DE MANERA QUE TODO VAYA MEJOR ORIENTADO Y DIRIGIDO A LA ATENCION DE ESOS RESULTADOS QUE DIERON LA RENTABILIDAD A LAS UNIDADES DE RESULTADOS QUE NO SE ALCANZO EN PERIODOS ANTERIORES.

ES DE SUMA IMPORTANCIA CONSIDERAR QUE UNA DE LAS PREMISAS BASICAS QUE SE TOMARON EN CUENTA AL INICIO DEL PERIODO DE 1989, EN LA OPERACION A NIVEL NACIONAL FUE "INCREMENTAR LA CONTABILIZACION DE LOS PRODUCTOS Y CUIDAR EL COSTO Y EL GASTO", DANDO PAUTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA OPERACION PERIODICAMENTE (CADA MES), EVALUANDO LOS RESULTADOS DE CADA GERENCIA REGIONAL.

A CONTINUACION ENUNCIAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS Y DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD QUE FUERON IMPLEMENTADOS EN ESTA GERENCIA CON LOS RESULTADOS POSITIVOS QUE SE OBTUVIERON DURANTE 1989.

PUESTO QUE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS SE DESARROLLA PRECISAMENTE DENTRO DE UN PROCESO CONCRETO, ES INDISPENSABLE DAR AQUI UNA IDEA RESPECTO A SUS DEFINICIONES.

MILLER: ES EL PROCESO DE ADMINISTRACION POR VIRTUD DEL CUAL TODO EL TRABAJO SE ORGANIZA EN TERMINOS DE RESULTADOS ESPECIFICOS QUE HABRAN DE ALCANZARSE EN CADA TIEMPO DETERMINADO, EN FORMA TAL QUE LAS REALIZACIONES CONCRETAS CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA. (11)

KOONTZ AND O'DONNEL: ES UN SISTEMA POR EL CUAL AL PRINCIPIO DE UN PERIODO QUE SE PRETENDE EVALUAR, SUPERIOR Y SUBORDINADO DISCUTEN LOS RESULTADOS ESPECIFICOS QUE DEBEN OBTENERSE EN EL, MIDIENDOLOS SIEMPRE QUE SE PUEDA. (12).

GEORGE S. ODIORNE: ES UN PROCESO POR EL CUAL, EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO DE UNA ORGANIZACION, IDENTIFICAN CONJUNTAMENTE SUS FINES COMUNES, DEFINEN CADA UNA DE LAS PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL EN TERMINOS DE LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN, Y USAN ESTAS MEDIDAS COMO GUIAS PARA MANEJAR LA UNIDAD Y FIJAR LA CONTRIBUCION DE CADA UNO DE LOS MISMOS. (13)

DENTRO DEL PLAN DE TRABAJO FIJADO PARA EL INICIO DEL PERIODO 1989, SE CONSIDERARON DOS ETAPAS DISTINTAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS Y QUE FUERON A SABER:

- AQUELLA EN QUE LOS RESULTADOS SE BUSCARON, SE INVESTIGARON, SE DISCUTIERON Y SE FIJARON HASTA DEJARLOS PERFECTAMENTE DEFINIDOS.
- AQUELLA EN QUE LOS RESULTADOS FIJADOS SE FUERON REVISANDO DENTRO DE SU LOGRO, PARA IR OBSERVANDO SI DEBIAN SER REDUCIDOS, AÑADIDOS, CONSERVADOS O MEJORADOS HASTA EL FIN DEL PERIODO.

LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS FUE MUY IMPORTANTE PARA LA ADMINISTRACION DEL NEGOCIO EN LAS CONDICIONES IMPERANTES DURANTE 1988, PERO EL INICIAR CON UNA FIJACION PRECISA Y CUANTIFICADA DE OBJETIVOS, Y EL ACOSTUMBRAR A LOS INTEGRANTES DE LA GERENCIA A UNA PARTICIPACION ACTIVA, SE CONSIDERO SUMAMENTE UTIL.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS:
PARA EL SUBORDINADO

- LE PERMITE CONOCER EXACTAMENTE QUE ES LO QUE SE ESPERA DE EL.
- LE PERMITE MAYOR LIBERTAD DE ACCION.
- SUS LOGROS QUEDAN REGISTRADOS DE UNA MANERA OBJETIVA.
- LE DEMUESTRA OBJETIVAMENTE, PORQUE NO SE PUDO LOGRAR ALGO.
- LE PERMITE CONCENTRARSE EN AREAS CONCRETAS.
- TENER CONSTANTEMENTE UNA IDEA DE CUAL ES SU SITUACION FRENTE AL TRABAJO Y ANTE LA EMPRESA.
- SABER COMO HA LOGRADO MEJORAR Y SUPERAR SUS DEFICIENCIAS.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS:
PARA EL JEFE QUE LA APLICA

VINCULAR A TODOS EN LA RESPONSABILIDAD DE LOGRAR LOS RESULTADOS.

CALIFICAR A SUS SUBORDINADOS DE MANERA OBJETIVA E INDISCUTIBLE.

- CONCENTRAR LA SUPERVISION EN POCAS AREAS, PERO LAS PRINCIPALES.
- LE QUITA LA NECESIDAD DE QUE SE DISCUTA EL GRADO DE REALIZACION DE LOS OBJETIVOS.
- LE AYUDA AL MEJOR CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION.
- LE EXIGE MAYOR COMUNICACION CON SUS SUBORDINADOS.
- LE OBLIGA A ASUMIR SU FUNCION VITAL, HACER QUE SUS SUBORDINADOS LOGREN RESULTADOS Y LLEVAR A CADA UNO LO QUE ES PROPIO DE EL "LA COORDINACION".

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS:
PARA EFICIENCIA DE LA EMPRESA

- QUE TODOS LOS JEFES QUE TRABAJAN BAJO ESTE SISTEMA RESPONDAN MUCHO MEJOR A METAS PRECISAS, CONCRETAS Y QUE SEAN ALCANZABLES A CORTO PLAZO.
- FACILITA Y EXIGE AL MISMO TIEMPO UNA MAYOR DELEGACION.
- FIJA RESPONSABILIDADES PERSONALES.
- FACILITA Y ESTIMULA LA FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO.
- ES UNA BASE PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONARIOS.

FRENTE A TODOS LOS BENEFICIOS QUE ANTERIORMENTE SE SEÑALARON, LA APR PRESENTA TAMBIEN ALGUNAS LIMITACIONES, AUNQUE DE ANTEMANO SE SEÑALA QUE ESTAS SE COMPENSAN AMPLIAMENTE CON LOS BENEFICIOS QUE PRODUCE.

LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS EXIGE COMO TODO NUEVO SISTEMA CAMBIOS, PERO TODO ELLO IMPLICA UN VERDADERO RETO A LOS JEFES PARA VER SI SON CAPACES DE VENCER EL MAS PESADO LASTRE QUE OBRA EN LA EMPRESA PARA OBSTRUCCIONAR TODO MEJORAMIENTO: LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

LAS EMPRESAS ESTAN CONSTITUIDAS POR SERES HUMANOS, Y LO QUE LLEVAN A CABO NO ES SINO EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE ESAS PERSONAS, TODO LO DEMAS, EQUIPO, DINERO, INFORMACION Y LOS SISTEMAS LES AYUDAN PERO NO PUEDEN POR SI SOLOS EFECTUAR NINGUN TRABAJO.

ASI EL EXITO DE UN NEGOCIO DEPENDERA EN GRAN PARTE DE LA ACTUACION DE LAS PERSONAS QUE LO INTEGRAN; SERA NECESARIO ENTONCES, RESPONSABILIZARLAS DE ESAS ACTUACIONES, DANDOLES LA AUTORIDAD NECESARIA Y EFECTUAR UN ADECUADO CONTROL SOBRE LAS MISMAS.

NINGUNA TECNICA CUALQUIERA QUE SEA SU OBJETIVO, TENDRA UTILIDAD SI NO ES LLEVADA A LA PRACTICA, PUESTO QUE ES HASTA ESE MOMENTO CUANDO SE CUMPLE CON LA MISION PARA LO QUE FUE CREADA. (14)

3.2 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ESTABLECE EL CONTROL DE LOS COSTOS, OPERACIONES Y VALORES CONTROLABLES, ASIGNADOS EN ESTANDARES Y PRESUPUESTOS, POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURADOS EN LA CARTA DE ORGANIZACION.

SE PERSONALIZAN LOS PUESTOS PARA REPORTAR SUS VARIACIONES A QUIEN LOS CONTROLA Y AL MISMO RESPONSABLE, PARA QUE PUEDAN ACTUAR DE INMEDIATO EN LAS AREAS DE PELIGRO, TAN PRONTO SE ORIGINEN Y CORRIJAN ASI LAS CAUSAS QUE LAS MOTIVAN.

PARA PODER ELABORAR SUS REPORTES DE EFICIENCIA, LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EXIGE UNA CONTABILIDAD SANEADA. ES DECIR SUS FINES ULTIMOS DE ANALISIS NECESITAN ESTAR APOYADOS EN MECANICAS OPORTUNAS, EXACTAS Y ORDENADAS, LO QUE IMPLICA UN CORRECTO REGISTRO CONTABLE. NO ES CONCEBIBLE QUE SE PRETENDA OFRECER INFORMACION DINAMICA A LAS DIVERSAS AREAS SI LOS REGISTROS, RUTINAS Y PERSONAS ESTAN VICIADOS, MANTIENEN SEÑALADAS DEFICIENCIAS O SE AFERRAN A PRACTICAS ERRONEAS.

LA CONTABILIDAD POR AREA DE RESPONSABILIDAD ES UN SISTEMA QUE COORDINA LA INFORMACION CONTABLE Y PRESUPUESTAL, ANALIZADA A CADA UNO DE LOS DIFERENTES NIVELES DE OPERACION MARCADOS POR LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA, CON OBJETO DE MEDIR LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y FIJAR LAS RESPONSABILIDADES EN CADA UNO DE DICHS NIVELES. (14)

-ETAPAS DE LA CONTABILIDAD: POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- REVISION DE LA ORGANIZACION.
- PLANEACION DE LA OPERACION.
- REGISTRO DE LA OPERACION.
- DETERMINACION Y ANALISIS DE LAS VARIACIONES.
- INFORMACION A LOS EJECUTIVOS.

**-ELEMENTOS DE LA CONTABILIDAD:
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

UNA ORGANIZACION DESCENTRALIZADA QUE SEÑALE FORMAL Y DE MANERA CLARA LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

PRESUPUESTO FLEXIBLE ANALIZADO DE ACUERDO CON LOS RESPONSABLES DE LLEVARLOS A CABO.

- UN SISTEMA CONTABLE QUE PERMITA EL REGISTRO DE LA OPERACION REALIZADA SEGUN EL RESPONSABLE DE SU EJECUCION.
- UN ADECUADO SISTEMA DE INFORMACION A TODOS LOS NIVELES INVOLUCRADOS DE LA ORGANIZACION.

**-OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD:
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

- AYUDAR A OBTENER UNA ORGANIZACION DE LA EMPRESA QUE ESTABLEZCA CLARA Y PRECISAMENTE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE CADA UNIDAD DE ORGANIZACION.
- ASEGURAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION ESTABLECIDA, ES DECIR, EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS, EL CONTROL DE LA EJECUCION DE LA AUTORIDAD DELEGADA Y LA COMUNICACION ADECUADA ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES DE DICHA ORGANIZACION.
- ESTABLECER UN EFICIENTE Y OPORTUNO SISTEMA DE INFORMACION QUE COMPRENDA LA CONCENTRACION, PROCESAMIENTO, ALMACENAMIENTO Y PRODUCCION DE DATOS Y LOS DIFUNDA EN LA FORMA Y CANTIDAD NECESARIA TODOS Y CADA UNO DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION.
- QUE LOS EJECUTIVOS PARTICIPEN EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA Y QUE SE FORME EN ELLOS LA CONCIENCIA DEL CONTROL DE COSTOS Y GASTOS PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS.
- CONOCER LA EFICIENCIA E INEFICIENCIA DEL TRABAJO DE NUESTROS EJECUTIVOS, DEPARTAMENTOS Y DE LA ORGANIZACION EN GENERAL.
- CONOCER OPORTUNAMENTE LAS DESVIACIONES CON LOS PLANES PREVIAMENTE TRAZADOS Y AUTOMATICAMENTE SABER QUIEN ES EL RESPONSABLE DE DICHAS DESVIACIONES.

DAR A CADA RESPONSABLE DE AREA O FUNCION DE LA EMPRESA, LA INFORMACION NECESARIA PARA QUE PUEDAN PLANEAR Y CONTROLAR SU ACCION, A FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE LES CORRESPONDEN.

-ALCANCE DE LA CONTABILIDAD:
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- LA RESPONSABILIDAD EN LOS COSTOS Y LOS GASTOS: IDENTIFICAR, EVALUAR E INFORMAR DE LOS COSTOS Y GASTOS SEGUN EL RESPONSABLE DE SU AUTORIZACION Y CONTROL.
- RESPONSABILIDAD EN LOS RESULTADOS: IDENTIFICAR COSTOS, GASTOS E INGRESOS CON EL RESPONSABLE DE SU EROGACION U OBTENCION, PARA EVALUAR E INFORMAR SOBRE LA PARTICIPACION DE CADA UNO DE ELLOS, EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA.
- RESPONSABILIDAD TOTAL EN LOS OBJETIVOS Y POLITICAS: CUANTIFICAR LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR CADA EJECUTIVO, EVALUARLA E INFORMAR SU EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DEL APEGO A SUS POLITICAS ESTABLECIDAS.

EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, ES UN PROCESO DINAMICO QUE REQUIERE UNA CONTINUA REVISION DE LA ORGANIZACION A FIN DE TENERLA AL DIA EN TODO MOMENTO, PUES LA INTRODUCCION DE UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO, LA ELIMINACION DE OTRO, CAMBIOS EN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SON SITUACIONES QUE ALTERAN NUESTRA ORGANIZACION ESTABLECIDA AL PRINCIPIO.

ES MUY IMPORTANTE PARA LA GERENCIA MANTENER UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION QUE MUESTRE VERDADERAMENTE Y EN TODO MOMENTO, LA ASIGNACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y LAS LINEAS DE AUTORIDAD EXISTENTES, COMO CUANDO SE PLANEO INICIALMENTE, PUES LA ORGANIZACION SE DEBE CONFECCIONAR EN FORMA PARTICULAR PARA CADA EMPRESA Y ES LOGICO QUE SI VA CRECIENDO O SUFRIENDO CAMBIOS IMPORTANTES, VAYA REQUIRIENDO CAMBIOS EN SU ORGANIZACION PARA QUE SIEMPRE SE ENCUENTRE CONFECCIONADA A SU NIVEL. (15)

3.3 ENSAYO DE ANALISIS FINANCIERO DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS

A CONTINUACION SE PRESENTA EL ESTUDIO EN CUESTION PARA DETERMINAR CON OBJETIVIDAD TODO EL PROCESO ANTERIORMENTE MENCIONADO.

SITUACION INTERNA

DURANTE LOS MESES DE JULIO Y AGOSTO DE 1988 SE REORGANIZO LA SUBDIRECCION DE SISTEMAS COMERCIALES (SX), CREANDOSE LAS SUBDIRECCIONES DE DESARROLLO TELEFONICO (TD) Y GRANDES USUARIOS (SG) LAS UNIDADES QUEDAN EN LA SUBDIRECCION DE DESARROLLO TELEFONICO Y PARTIR DE LA MENCIONADA FECHA SE COMIENZA A SEPARAR LA INFORMACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE A TDI Y GRANDES USUARIOS QUE SE MANEJABA DE MANERA CONJUNTA EN LOS ARCHIVOS DEL SISTEMA MECANIZADO DE (SX).

A CONTINUACION SE EXAMINAN:

RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS UNIDADES EN 1989

COMPARACION CONTRA PLAN DE NEGOCIOS DE 1989

PERFIL DEL PERSONAL DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

INGRESOS PROMEDIO POR EMPLEADO

RESULTADOS FINANCIEROS

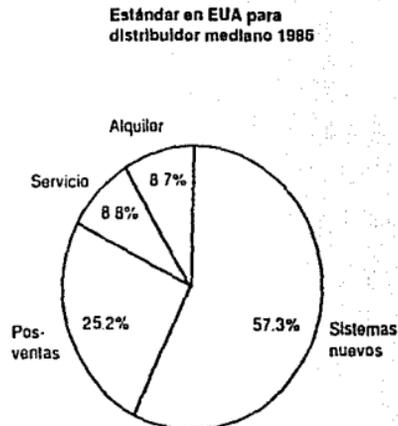
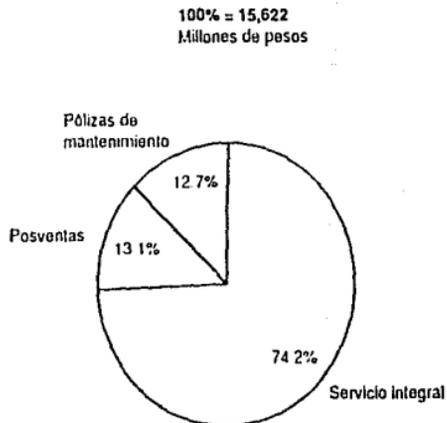
Antes de evaluar los resultados financieros de CITE hay que aclarar que, a raíz de la reorganización, se produce una discontinuidad en la contabilización de ingresos y gastos. Las cifras de 1989 incluyen básicamente lo correspondiente a CITE, mientras que las de 1988 a 1988 incluyen tanto CITE como Grandes Usuarios.

DISCONTINUIDAD EN LA CONTABILIDAD DE CITE

	1988		1989	
	SX CITE	SDT CITE	SDT CITE	SGU
INGRESOS	Incluyen ventas a clientes de CITE y a Grandes Usuarios	Incluyen ventas a clientes de CITE y a Grandes Usuarios	Incluyen ventas a clientes de CITE y ventas no reperculdas desde 1982	
COSTOS	Incluyen costos asociados a las ventas a clientes de CITE y a Grandes Usuarios	Incluyen costos asociados a las ventas a clientes de CITE y a Grandes Usuarios	Incluyen costos asociados solamente a ventas de CITE y costos no reperculdos desde 1982	

La venta de los sistemas de conmutación es responsable de aproximadamente el 75% de los ingresos facturados de CITE. El 25% restante se reparte entre la venta de pólizas de mantenimiento y las posventas.

**COMPOSICION DE LOS
INGRESOS FACTURADOS DE CITE**
Enero diciembre 1989

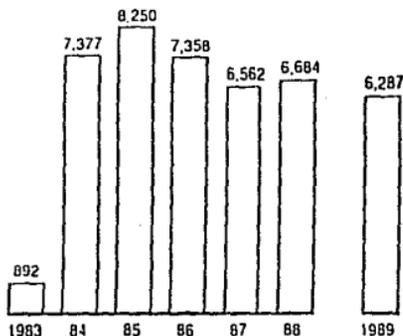


El desempeño de CITE en el año 1989 lo llevó a obtener resultados financieros positivos logrando así el objetivo que se le planteó hacia finales de 1988 de ser una unidad de negocios rentable. Hay que recordar que los resultados tanto de ingresos como de costos de 1989 reflejan los ajustes hechos por la división de la contabilidad de CITE y Grandes Usuarios y las depuraciones producto de conciliar la información en SDT y Finanzas, lo cual puede afectar la contribución marginal real de 1989.

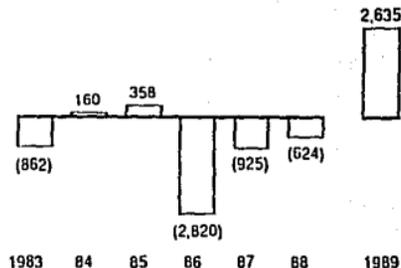
RESULTADOS FINANCIEROS

1983-1989

Ingresos
Miles de dólares

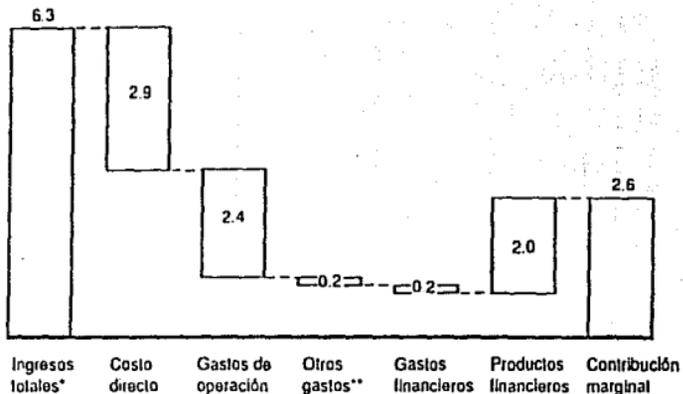


Utilidad/Pérdida
antes de impuestos
Miles de dólares



CITE presentó en 1989 una utilidad de aproximadamente 2.6 millones de dólares que corresponden al 41% de sus ingresos totales.

ESTADO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL 1989
Millones de dólares



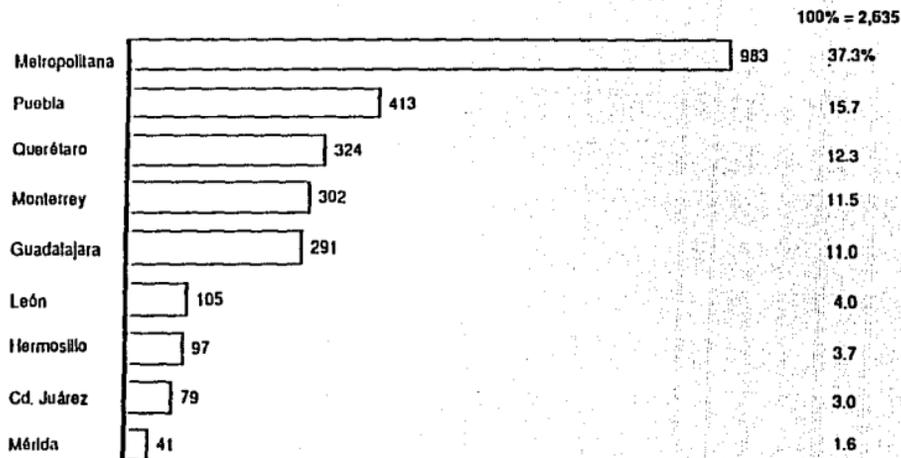
* Ingresos por ventas, posventas y pólizas de mantenimiento

** Depreciación de equipo de transporte y commutación y arrendamiento

Todos los CITEs contribuyeron positivamente, en mayor o menor grado, a la obtención de estos resultados, siendo Metropolitana y Puebla responsables por más del 50% de la contribución marginal total.

**PARTICIPACION DE CADA CITE A LA
CONTRIBUCION MARGINAL 1989**

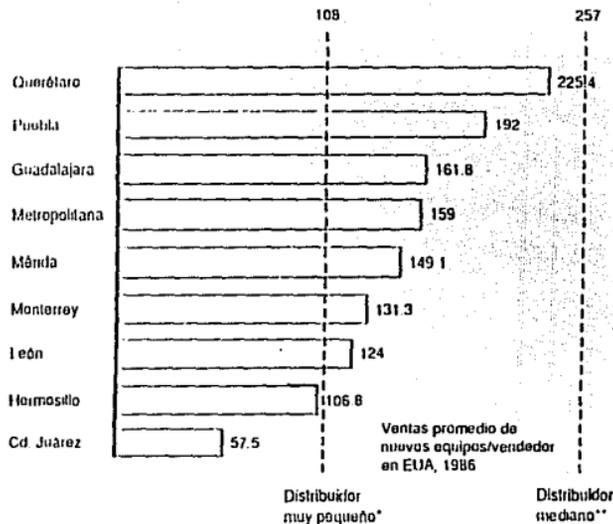
Miles de dólares



El ingreso por venta de equipo y pólizas de mantenimiento por promotor nos da una medida del nivel de actividad de la fuerza de ventas, siendo Querétaro y Puebla los CIEs con ingresos por promotor más altos. En general, con la excepción de Cd. Juárez, la fuerza de ventas de todos los CIEs tiene una actividad comparable con la de distribuidores en Estados Unidos desde muy pequeñas hasta medianas según su volumen de ventas.

INGRESOS/PROMOTOR 1989

Miles de dólares/promotor

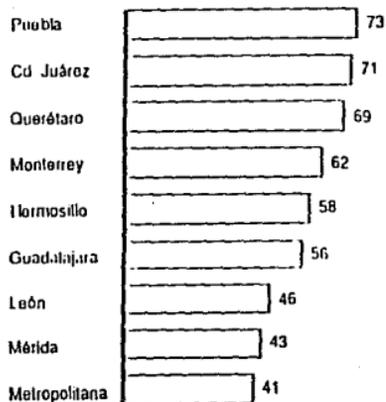


- * Se considera un distribuidor muy pequeño aquel que tiene ventas anuales menores a 1 millón de dólares
- ** Se considera un distribuidor mediano aquel que tiene ventas anuales de aproximadamente entre 3.5 y 7.9 millones de dólares

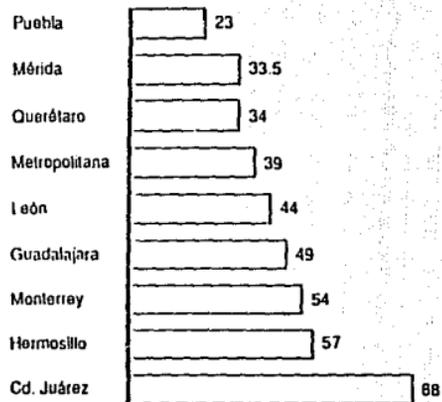
Aunado a lo anterior, el margen de contribución promedio de la mezcla de productos vendidos y la proporción de las ventas que representan los costos de operación se combinan para determinar una operación productiva.

**COSTOS TOTALES
COMO PORCENTAJE DE VENTAS
1989**

**Margen promedio
Porcentaje**

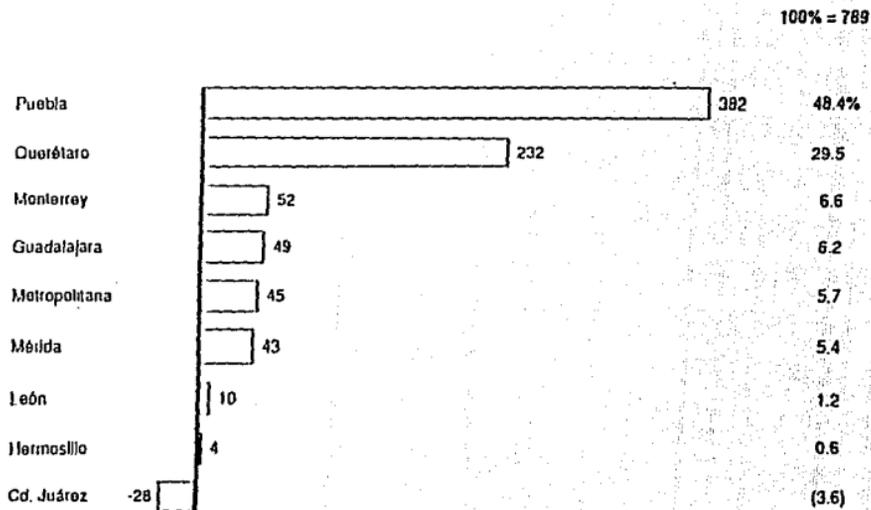


**Costos de operación
Como porcentaje de ventas**



Lo anterior se refleja en la utilidad de operación. Es claro que Puebla y Querétaro son los CITEs cuya operación es más rentable, mientras que la de Cd. Juárez tiene resultados negativos.

**PARTICIPACION DE CADA CITE
A LA UTILIDAD DE OPERACION 1989**
Miles de dólares



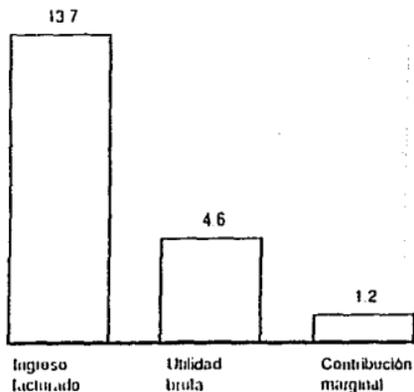
COMPARACION CONTRA PLAN CITE 1989

Comparando los resultados obtenidos en 1989 contra el Plan de CITE resalta el hecho de que los ingresos facturados son la mitad de los planeados y, sin embargo, la contribución marginal es aproximadamente dos veces la planeada.

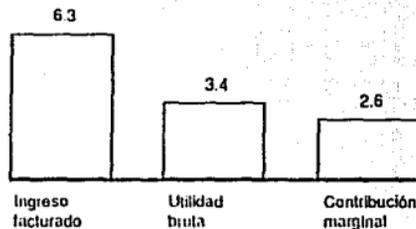
CONTRIBUCION MARGINAL - COMPARACION CONTRA PLAN CITE 1989

Millones de dólares

Plan CITE 1989



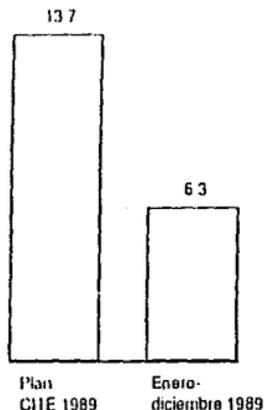
Enero-diciembre 1989



La causa principal de no alcanzar el nivel de ingresos planteado en el Plan 1989 es la inhabilidad de vender las unidades necesarias, particularmente en lo que se refiere a equipos de facsímil y multi línea hotelero y cableados. Las ventas en el resto de la línea de productos oscilan entre el 40% y el 80% de lo presupuestado en el Plan.

**VENTAS TOTALES -
COMPARACION CONTRA PLAN 1989**

Ingresos facturados
Millones de dólares



Ventas totales
Unidades

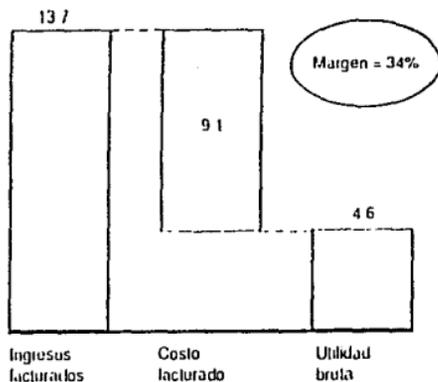
Plan CITE 1989		Enero-diciembre 1989	Porcentaje de cumplimiento
26,800	Extensiones PBX	22,027	82.0%
59	Multi línea hotelero*	5	8.0
600	Facsímil	39	6.5
32,400	Extensiones en pólizas de mantenimiento	15,729	49.0
20,100	Aparatos	8,928	44.0
22,300	Cableados*	1,258	6.0

* Estos dos rubros tuvieron variaciones considerables en su presupuesto entre el Plan CITE 1989 y el reporte de resultados acumulados

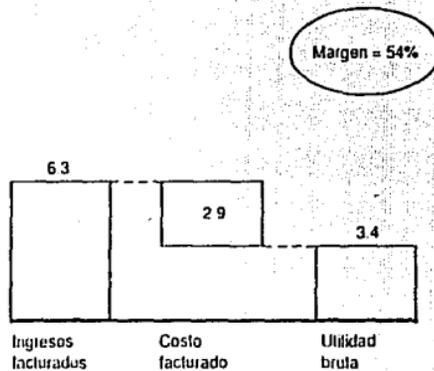
La utilidad bruta real muestra que la mezcla de productos vendidos tiene una mayor proporción de equipos con márgenes elevados que la planteada en el Plan 1989. . .

**UTILIDAD BRUTA -
COMPARACION CONTRA PLAN**
Millones de dolares

Plan CITE 1989

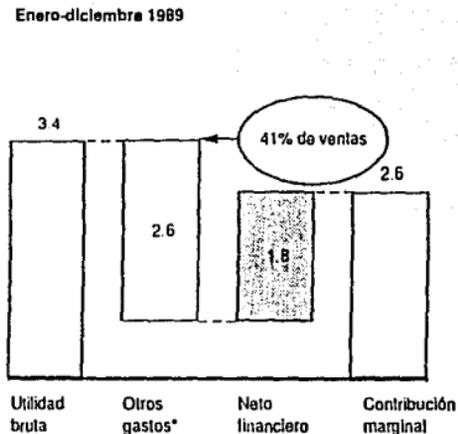
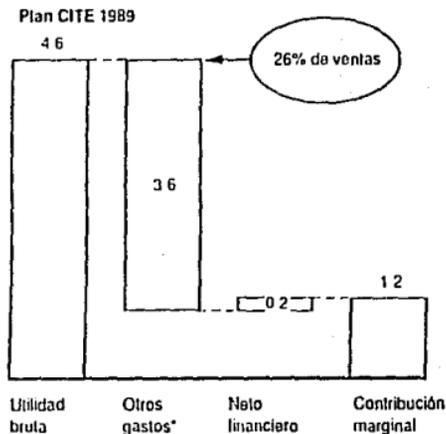


Enero-diciembre 1989



... sin embargo, los gastos de operación tienen una proporción considerablemente mayor. Por último, la utilidad de operación real es 20% inferior a la proyectada, de donde se concluye que el neto financiero, diez veces el planeado, es responsable por el resultado extraordinario obtenido en la contribución marginal.

**CONTRIBUCION MARGINAL-
COMPARACION CONTRA PLAN**
Millones de dolares



* Incluye gastos de operación, depreciación y arrendamientos

LAS UNIDADES DE RESULTADOS HAN MANTENIDO UNA PENETRACION DEL MERCADO RELATIVAMENTE CONSTANTE. SIN EMBARGO, EXISTEN DOS SEGMENTOS ATRACTIVOS DE MERCADO QUE PUEDEN ATACAR CON LOS PRODUCTOS QUE YA ESTAN EN LA LINEA QUE MANEJA, SX-200 Y G-1000 PARA CONTRIBUIR CON ELLOS A INCREMENTAR LAS VENTAS. EN LO REFERENTE AL MERCADO DE POST-VENTAS, SE DEBEN ENCONTRAR LAS FORMULAS PARA CONTROLAR TODO EL PROCESO. LA CALIDAD DE SERVICIO EN ESTA FASE DE SU RELACION CON LOS CLIENTES ES DETERMINANTE PARA LA AMPLIACION DE SU BASE INSTALADA Y PARA MANTENER A LOS CLIENTES, Y ASEGURAR DE CIERTO MODO VENTAS DE NUEVOS SISTEMAS.

SE LLEVARON A CABO ENTREVISTAS A CLIENTES DE LA EMPRESA Y DE OTROS PROVEEDORES, PARA CONOCER LOS FACTORES QUE LOS INCLINARON A ELEGIR A DICHS VENDEDORES DE EQUIPOS Y SU PERCEPCION DEL SERVICIO RECIBIDO. SE ELIGIERON DIVERSAS COMPAÑIAS EN LOS RAMOS DE:

CONSTRUCCION, ALIMENTOS, TEXTIL, SERVICIOS Y COMERCIAL, CON CONMUTADORES EN EL RANGO DE 7 A 125 EXTENCIONES DE CAPACIDAD.

FACTORES:

- REQUERIMIENTOS DE COMUNICACION.
- TIPO DE EQUIPO/SERVICIO UTILIZADO ACTUALMENTE.
- MOTIVOS DE ELECCION DEL EQUIPO Y EL PROVEEDOR.
- GRADO DE SATISFACCION DE NECESIDADES.
- EVALUACION DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR SU PROVEEDOR.

LAS CUESTIONES MAS RELEVANTES DE LA PERCEPCION DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS EN EL MERCADO SON:

- VENTAS.
- INSTALACION Y SERVICIO.

VENTAS:

EL HECHO DE QUE LAS UNIDADES PUEDAN CONSEGUIR LAS LINEAS TELEFONICAS NECESARIAS PARA LA COMUNICACION DE SUS CLIENTES POTENCIALES HA SIDO DECISIVO EN FAVOR DE ELLAS PARA CONCRETAR VENTAS. DICHOS CLIENTES ESTIMAN QUE SON DE LAS ALTERNATIVAS VIABLES PARA CONTAR CON UN SISTEMA DE COMUNICACION, POR LO QUE DECIDEN COMPRAR EN LAS UNIDADES DE RESULTADOS SIN CUESTIONAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, INSTALACION Y SERVICIOS.

EN LAS UNIDADES DE RESULTADOS A NIVEL NACIONAL:

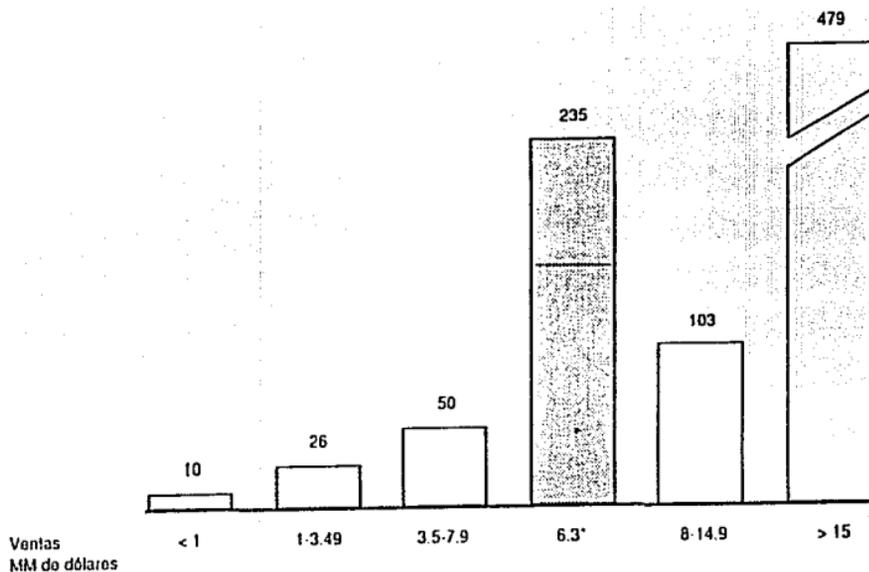
SE HA CONSEGUIDO ELEVAR SU RENTABILIDAD EN COMPARACION CON AÑOS ANTERIORES, PERO CABE HACER NOTAR QUE NO LE HA SIDO POSIBLE CUMPLIR CON SUS PLANES DE VENTA DE EQUIPO. LO ANTERIOR AUNADO AL HECHO DE QUE DEPENDE DE OTRAS ENTIDADES PARA ENTREGAR SERVICIOS Y REQUIERE DE MUCHO PERSONAL DE APOYO, PRESENTA UN RETO IMPORTANTE SI SE QUIEREN INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LAS UNIDADES DE RESULTADOS POR ORDENES DE MAGNITUD.

PERFIL DE PERSONAL

El personal total con que cuenta CITE, si se compara con estándares internacionales, resulta muy elevado en proporción a sus ventas anuales.

PERSONAL POR TAMAÑO DE DISTRIBUIDOR E.U.A.

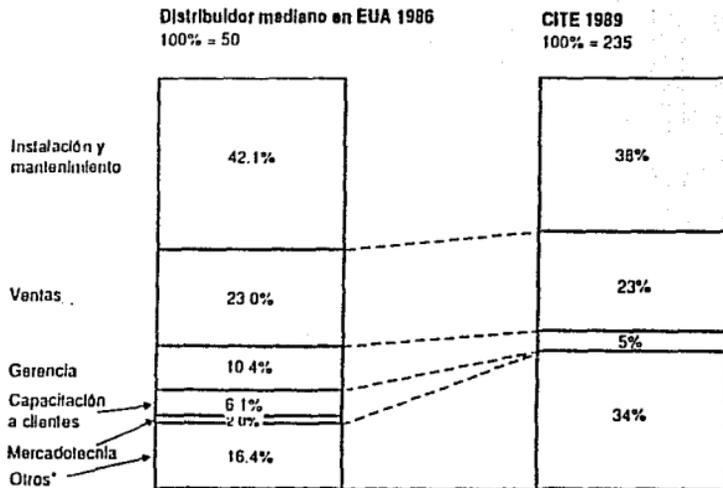
 CITE



* Cifra de ventas de CITE para 1989

CITE cuenta actualmente con 185 empleados, de los cuales el 34% realiza actividades que no están directamente relacionadas con la labor de ventas. Comparando con un distribuidor mediano típico en EUA (3.5-7.9 MM dólares ventas) resalta el hecho de que CITE no cuenta con personal dedicado ni a capacitación ni a mercadotecnia.

DISTRIBUCION DEL PERSONAL

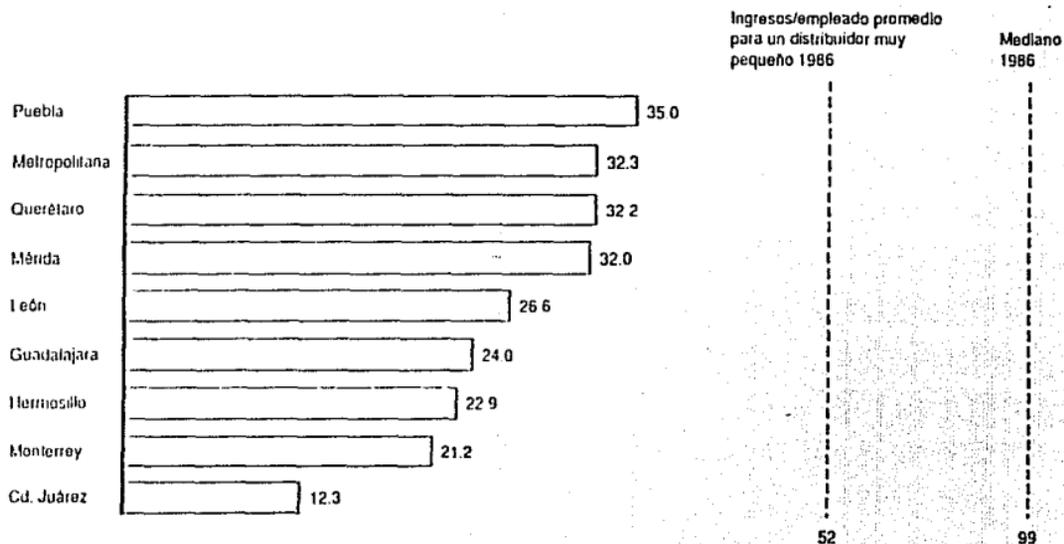


* Incluye administrativo-contable y apoyo comercial-secretaral

Debido a todo lo anterior, los ingresos por empleado de CITE están muy por debajo del promedio de un distribuidor muy pequeño en Estados Unidos.

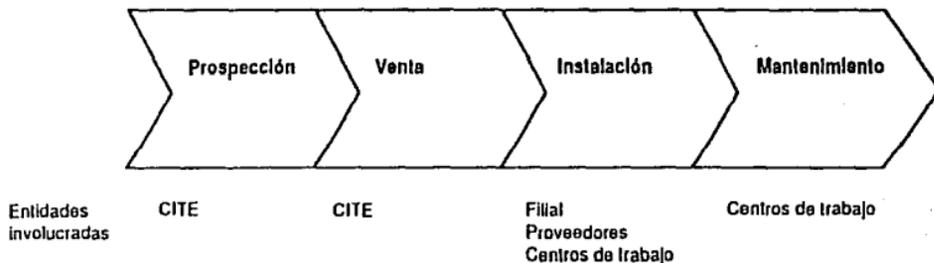
INGRESOS/EMPLEADO 1989

Miles de dólares/empleado



Además, parte del personal no está directamente bajo control de CITE. Tal es el caso de 50 empleados dedicados a instalación y mantenimiento que aún no han sido transferidos de los centros de trabajo a los CITEs. Esto tiene consecuencias graves para CITE, pues no tiene control completo sobre todo su proceso de entrega de servicio desde la prospección hasta la puesta en funcionamiento.

SISTEMA DE NEGOCIOS CITE



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

A.- COMO SE PODRA OBSERVAR, "LAS UNIDADES DE RESULTADOS" SON DE MANERA PREPONDERANTE UNIDADES QUE DEBERAN JUSTIFICAR SU RENTABILIDAD, Y ESTA NO SE CONSIGUE SI NO SE ANALIZAN TODOS LOS FACTORES QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR QUE CUMPLEN CON SUS OBJETIVOS.

LA DETECCION DE NECESIDADES, Y LA IMPLANTACION DE LOS ESQUEMAS ADMINISTRATIVOS-CONTABLES PERMITEN EVALUAR A DETALLE LAS DESVIACIONES DENTRO DE LAS OPERACIONES, PARA EN SU CASO IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS O CORRECTIVAS NECESARIAS, BUSCANDO CON ESTO QUE LOS COMPROMISOS SE CUMPLAN.

HECHO IMPORTANTE, ES LA IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS Y LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACION, QUE DAN LA PAUTA PARA SANEAR LAS "CUENTAS" QUE AFECTAN LAS OPERACIONES DE LAS "UNIDADES DE RESULTADOS", PERMITIENDO UNA SUPERVISION CONSTANTE; TENIENDO EL CONTROL DE LA OPERACION YA ES FACTIBLE MEDIR LOS RESULTADOS DE LAS ENTIDADES CONTRA LOS OBJETIVOS.

AL TENERSE TODOS LOS ELEMENTOS QUE CONFIGURAN EL MODELO ADMINISTRATIVO, ES POSIBLE ANALIZAR TODOS LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES, YA SEA DE MANERA PARTICULAR O DE MANERA CONJUNTA DE LAS "UNIDADES DE RESULTADOS"; CON ESTADOS FINANCIEROS QUE CONTENGAN TODOS LOS RUBROS DE MAYOR IMPORTANCIA COMO SON: INGRESOS POR VENTAS, COSTOS, GASTOS DE OPERACION, PRODUCTOS FINANCIEROS, GASTOS FINANCIEROS, DEPRECIACIONES, ETC.. ESTO NOS DARA UNA VISION CLARA, CONCRETA Y OPORTUNA QUE FACILITARA LA MEJOR TOMA DE DESICIONES.

DE ACUERDO A LO ANTES MENCIONADO, EL LIC. EN ADMINISTRACION, POR SU FORMACION ACADEMICA TIENE EL PERFIL PROFESIONAL PARA DESARROLLAR EN CUALQUIER ORGANIZACION "UNIDADES DE RESULTADOS" QUE COADYUVEN AL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS .

EL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ECONOMICOS Y TECNOLOGICOS MUESTRAN EL PANORAMA DEL POTENCIAL DEL LIC. EN ADMINISTRACION PARA DAR EL APOYO SUFICIENTE Y NECESARIO A LAS EMPRESAS QUE PERSIGAN RESULTADOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

AL CONJUGARSE UNA ADMINISTRACION ADECUADA Y LA OBTENCION DE RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES, SE BENEFICIA AL RECURSO HUMANO PROPICIANDO LA SUPERACION COMO ENTE SOCIAL EN TODOS SENTIDOS, CREANDOLE ACTITUDES POSITIVAS HACIA SU ENTORNO.

POR ULTIMO QUEREMOS MENCIONAR QUE EL ANALISIS FINANCIERO EFECTUADO A LA GERENCIA DE OPERACION, NOS MUESTRAN UNA NUEVA FACETA DE ESTAS "UNIDADES" DENTRO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELEFONIA; LA OBTENCION DE UTILIDADES LAS TRANSFORMO EN CENTROS DE RESULTADOS , QUE ES EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LOS NEGOCIOS PARA SU JUSTIFICACION COMO TALES, PARA ESTO SE NOS CONFIRIO LA RESPONSABILIDAD DE LA COORDINACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE A NIVEL NACIONAL, TENIENDO PARTICIPACION MUY ACTIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ASIGNADOS CORPORATIVAMENTE A LAS "UNIDADES DE RESULTADOS".

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- REVISTA "VOCES DE TELEFONOS DE MEXICO"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO D.F. 1989/90
REVISTA "HISTORIA SUMARIA DE LA TELEFONIA EN MEXICO"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1990
REVISTA "REPORTE DE IMPLICACIONES DEL CAMBIO DE
TECNOLOGIA ANALOGICA A DIGITAL"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1988
- 2.- REVISTA "PERSPECTIVAS TECNOLOGICAS DE TEL-MEX"
ED. PRIVADA C.I.D. TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1989
REVISTA "INFORME ANUAL 1985-1990"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1990
"REVISTA VOCES....." OP CIT
- 3.- DOCUMENTO "BASES PARA LA DESINCORPORACION DE TEL-MEX"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1988
- 4.- DOCUMENTO "BASES PARA LA REORGANIZACION DE TEL-MEX"
ED. PRIVADA TELEFONOS DE MEXICO SA DE CV
MEXICO, D.F. 1988
- 5.- LOC CIT VID. SUPRA.
- 6.- DOCUMENTO "PRONOSTICO Y PLAN DE NEGOCIOS 1989/90"
ED. PRIVADA GERENCIA DE OPERACION CITE
MEXICO, D.F. 1989
- 7.- MUNGUIA GALINDO,LOURDES-FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
2a EDICION MEXICO, D.F.1984
- 8.- OP CIT VID. SUPRA.
- 9.- OP CIT VID. SUPRA.
- 10.- REYES PONCE,AGUSTIN-ADMINISTRACION DE EMPRESAS
28a EDICION MEXICO, D.F.
1985
- 11.- REYES PONCE,AGUSTIN-ADMINISTRACION POR RESULTADOS
9a EDICION MEXICO, D.F.
1982

- 12.- 09 CIT VID. SUPRA.
- 13.- ODIORNE GEORGE S-ADMINISTRACION POR RESULTADOS
6a EDICION MEXICO, D.F.
1982
- 14.- OP CIT VID SUPRA
GIEGOLD WILLIAM C-ADMINISTRACION POR RESULTADOS
5a EDICION MEXICO, D.F.
MC. GRAW HILL 1982
- 15.- PEREA FRANCISCO-LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
6a EDICION MEXICO, D.F.
1985
- 16.- DONELLY-GIBSON-FUNDAMENTOS DE DIRECCION
4a EDICION MEXICO, D.F.
EDITORIAL HISPANO AMERICANA 1984
- 17.- REYES PEREZ E.-CONTABILIDAD DE COSTOS
6a EDICION MEXICO, D.F.
EDITORIAL LIMUSA 1987
- 18.- LEONARD WILLIAM P.-AUDITORIA ADMINISTRATIVA
5a EDICION MEXICO, D.F.
EDITORIAL DIANA 1988
- 19.- H. HALL RICHARD-ORGANIZACIONES ESTRUCTURA Y PROCESO
3a EDICION MADRID, ESPAÑA
EDITORIAL PRENTICE-HALL