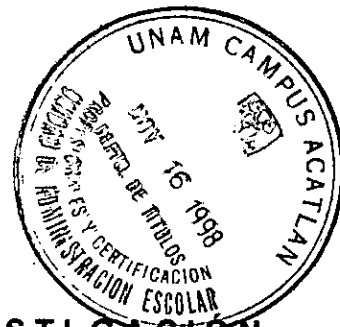


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

1
2 es.

CAMPUS ACATLAN

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
DE LARGA DISTANCIA DE TELMEX
COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
QUE PRESENTA
MONICA MARICELA ACEVES MEDINA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS
APLICADAS Y COMPUTACIÓN**

BAJO LA OPCIÓN DE
SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTINEZ



UNAM
CAMPUS ACATLAN

NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267815



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 esta 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.

A MIS PADRES...

**SALVADOR ACEVES LUNA Y
LEONOR MEDINA MEJÍA**

A TI PAPÁ

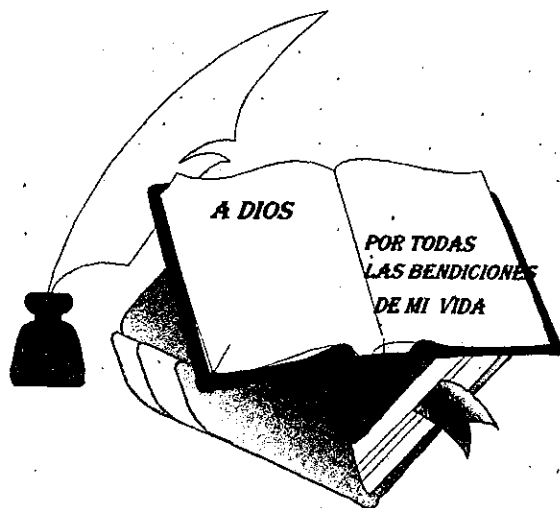
por el trabajo responsable y honesto de toda tu vida dedicado a tu familia, con el cual lograste hacer de mi una persona madura que al fin ha logrado concluir un capítulo más en su vida.

A TI MAMÁ

por tu entrega constante y desinteresada para con los tuyos, por la dignidad y respeto que me has infundido para hacer de mi una mujer respetable.

A MI ESPOSO a quien admiro profesionalmente y como compañero de mi vida, por su amor, comprensión y su ejemplo de trabajo y éxito.

A MI PEQUEÑO ISAAC, motor de mi superación, con su amor inocente e incondicional.



A ELSA MI HERMANA, por su apoyo.

A ABRAHAM por su cariño y respeto.

DOY GRACIAS...

**A LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS ...
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO CAMPUS ACATLAN**

A LOS PONENTES DEL SEMINARIO TALLER ANALISIS DE LA PLANEACIÓN:

Hugo Reyes Martinez por su dedicación y valiosa ayuda profesional

Ignacio Lizarraga Gaudry por enriquecer este trabajo con su experiencia y plenitud frente a la vida

Juan Torres Lovera por sus excelentes aportaciones e invaluables conocimientos

Gerardo Roldán Ceballos por su trabajo desinteresado y valiosas aportaciones.

Hector Arguelles por sus valiosos consejos y por compartir sus experiencias

A LUCÍA Y FEBE,

entrañables amigas, por compartir conmigo los momentos más importantes de mi vida.

A MIS COMPAÑEROS

del seminario taller Analisis de la planeación por su apoyo y compañerismo y en especial a Claudia Colín Ramirez y Leticia Guevara Aranda



INTRODUCCIÓN7

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LAS TELECOMUNICACIONES.

1.1	Ámbito general de las telecomunicaciones	11
1.2	La telefonía en México	13
1.3	El servicio telefónico de larga distancia	15
1.4	Marco legal de la apertura a la competencia.	16
1.5	Características de las compañías telefónicas en competencia.	20
1.6	Perspectivas.	21
1.6.1	La calidad del servicio como elemento estratégico.	21
	Conclusiones	24
	Fuentes de consulta	25

CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA ADOPTADAS POR TELMEX EN LARGA DISTANCIA.

2.1.	Factores que inciden en el comportamiento de la selección del servicio.	29
2.2.	Tecnología, equipo e instalaciones.	30
2.3.	Publicidad	31
	2.3.1. Campaña externa.	32
	2.3.2. Contacto con el cliente	32
2.4	Tarifas y descuentos especiales.	33
2.5	Atención al cliente.	35
2.6	Certificación de calidad.	37
	2.6.1 Norma ISO 9000	38
	2.6.2 Norma ISO 9002	39
	2.6.3 Certificación ISO-9002 al CNS-LADA de TELMEX	40
2.7	Estadísticas y gráficas del comportamiento del mercado.	40
	Conclusiones	43
	Fuentes de consulta	44

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LARGA DISTANCIA DE TELMEX COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.

3.1.	Análisis de la Evaluación	47
	3.1.1. Fortalezas y debilidades	48
	3.1.2. Oportunidades y amenazas	49
	3.1.3. Identificación de áreas susceptibles a mejorar	50
3.2.	Estrategias de mejoramiento de calidad.	51
	3.2.1 Servicio al cliente, como ventaja competitiva	54
	Conclusiones	57
	Fuentes de consulta	58

CONCLUSIONES GENERALES	59
FUENTES GENERALES DE CONSULTA	67



A partir de 1980, el sector de comunicaciones tradicionalmente basado en monopolios estatales, se abrió hacia normas más flexibles, cambiando el papel del gobierno de propietario y operador, a regulador de políticas, lo cual permitió, una mayor participación de capital y empresas privadas en el desarrollo de nuevos servicios de telecomunicaciones de tal forma que hoy en día es cada vez más competitivo su suministro.

Situación actual

La apertura en el mercado nacional del servicio telefónico de Larga Distancia, en enero de 1997, dió inicio a un proceso complejo y sin precedente en la historia de las telecomunicaciones de nuestro país y presenta la oportunidad de aplicar las técnicas de la planeación estratégica para el logro de los objetivos de las compañías que compiten por la preferencia de los clientes. TELMEX actualmente colocado entre las compañías más rentables del mundo con utilidades de tres mil millones de dólares y siendo el segundo contribuyente fiscal de México, debe enfrentar el reto de mantenerse como una empresa líder en el mercado y buscar su consolidación, tarea nada fácil si se considera que competirá por la preferencia de los clientes con empresas asociadas a transnacionales de la talla de American Telephone and Telegraph y Microwave Communications Corporation International que cuentan con amplia experiencia en mercados altamente competitivos, esta guerra por el mercado le obliga a basar su supervivencia en la calidad como un arma competitiva, dado que los nuevos operadores de larga distancia tratarán de penetrar estratégicamente en las áreas de demanda insatisfecha aprovechando la no muy buena imagen de Telmex en la calidad de prestación del servicio.

Objetivo general

En el presente trabajo se realiza la evaluación de la calidad del servicio de larga distancia de Telmex con la finalidad de proponer estrategias competitivas derivadas del resultado de dicha evaluación, determinando en primer término, la forma en que el consumidor evalúa la calidad del servicio, tomando como base el modelo Gronross para establecer cuales son las variables que afectan la preferencia del público usuario en la selección de su operador de larga distancia y en segundo término cuales de las estrategias ya adoptadas están funcionando y cuales no, para captar las exigencias de los clientes e identificar posibles disfuncionalidades.

Aportación

Con el presente trabajo, se pretende disolver el problema de pérdida de mercado aplicando la tipología interactiva de la planeación mediante la aplicación del modelo Gronross y del análisis FODA, además incluye antecedentes del marco regulatorio bajo el cual se dio la apertura del servicio de larga distancia en México, perfiles de las compañías competidoras y estrategias recomendables para que Telmex mantenga su liderazgo en el mercado. Mexicano.

El trabajo inicia, mostrando un panorama general de las telecomunicaciones para ubicar a la red telefónica como un sistema moderno de comunicación en México, a través de un análisis retrospectivo del servicio telefónico de larga distancia de Telmex, su evolución a partir de la privatización en los últimos seis años, las circunstancias en que se ha abierto el mercado y las características principales de las telefónicas en competencia.

A lo largo del segundo capítulo, se evalúan las principales estrategias adoptadas por TELMEX y sus competidores para mantenerse en el mercado, a fin de identificar los parámetros que influyen en los usuarios para seleccionar a su proveedor de servicio, presentando gráficas y estadísticas del comportamiento del mercado.

Finalmente, se presenta un análisis general de los resultados arrojados en la evaluación y se propone un plan estratégico de mejora que proporcione a TELMEX ventajas competitivas para posicionarse como el preferido en el mercado.



GENERALIDADES DE LAS TELECOMUNICACIONES

En el presente capítulo se realiza un análisis retrospectivo del servicio de larga distancia de TELMEX, así como su evolución durante los últimos 6 años.

- ÁMBITO GENERAL DE LAS TELECOMUNICACIONES
- LA TELEFONÍA EN MÉXICO
- EL SERVICIO TELEFÓNICO DE LARGA DISTANCIA
- MARCO LEGAL DE LA APERTURA A LA COMPETENCIA
- CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPAÑÍAS TELEFÓNICAS EN COMPETENCIA
- PERSPECTIVAS

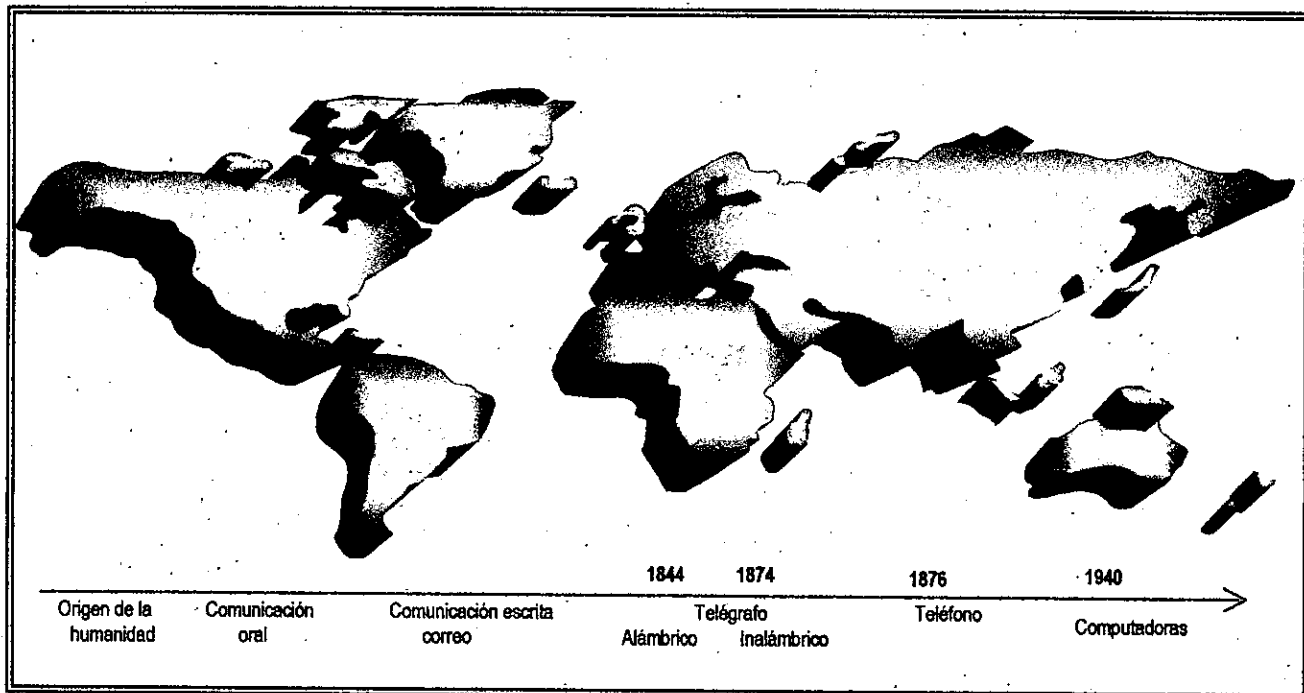
***“YO NO PODRÍA VER
TAN LEJOS SI NO ME APOYARA EN
LOS BRAZOS DE GIGANTES”.***

Isaac Newton (1642-1727)

1.1 Ámbito general de las telecomunicaciones.

Desde los orígenes de la humanidad ha existido la necesidad de intercambiar información; desde su forma más simple, la información ha ido ganando importancia en el tiempo a medida que se le asocia un valor real ya sea material o económico en función de la trascendencia que cobra para la toma de decisiones.

Ilustración 1. Evolución de los sistemas de telecomunicaciones.



Inicialmente la manera en que la información se transmitía entre personas era a través del lenguaje; ante la naturaleza efímera de los mensajes orales, fué necesario que la información transmitida permaneciera inalterable en el transcurso del tiempo, lo cual dió origen a los mensajes escritos y al uso de mensajeros para hacerlos llegar a su destino, sin embargo, a medida que las distancias aumentaban, el valor de la información disminuía debido al tiempo que tardaba en llegar a su destino, esto dio pauta a buscar nuevas formas para transmitir información a distancia.

Para cubrir distancias cada vez mayores y lograr hacer llegar la información de manera rápida, segura y veraz, el hombre inventó y perfeccionó los adelantos tecnológicos de que disfrutamos actualmente valiéndose de áreas como la electrónica y la computación; los gigantes de las telecomunicaciones en que se apoyaron los científicos a partir de 1940.

La palabra tele quiere decir a distancia, de ella, se han ido acuñando términos como; ¹telégrafo, ² teléfono, ³ televisión y ⁴ telecomunicaciones, que forman parte de la vida cotidiana de una gran parte de los habitantes de este planeta.

Así pues, ⁵Telecomunicación es el proceso de transmitir o recibir energía de Información, ya sean señales, documentos, imágenes, voz o sonidos a grandes distancias con la ayuda de medios electrónicos.

Un sistema de comunicaciones consiste de 5 componentes; Una fuente de información, un transmisor, un canal de comunicaciones, un receptor y un destinatario; la energía de información es enviada o recibida a través del canal, por medio de líneas de transmisión o en forma inalámbrica por un enlace de radio.

El uso de la energía eléctrica en las tareas diarias es muy común, la energía eléctrica se transforma a efecto de realizar una tarea específica; en telecomunicaciones, la "información" es convertida en energía eléctrica para poder ser enviada, una vez en su destino, se convierte de nuevo a su modo original. Algunas formas familiares de energía de información son los sonidos que produce la voz humana, la música, y las fotografías fijas o en movimiento.

Cuadro 1. Cronología de las telecomunicaciones

El teléfono surge en 1876, convirtiéndose en el sistema de telecomunicaciones predominante, gracias a su velocidad, confiabilidad, bidireccionalidad y privacidad. Para 1910 ya existían en E.U. 7 millones de líneas telefónicas, en México para 1992 alrededor de 7 millones.
1965 fue lanzado y puesto en operación el primer satélite comercial de comunicaciones INTELSAT I, con una capacidad de 240 circuitos telefónicos.
En 1967, se integró un sistema global de comunicaciones vía satélite con la colocación en órbita de dos satélites adicionales de mayor capacidad, los INTELSAT II del pacífico y del atlántico, con lo cual se podía establecer comunicación telefónica entre diferentes ciudades del planeta.
En 1980 es puesto en órbita el INTELSAT V, con capacidad para procesar 12 000 llamadas telefónicas de manera simultánea, aparte de dos canales de televisión.
En 1988 fué puesto en operación el primer cable trasatlántico de fibras ópticas TAT-8 entre Estados Unidos y Gran Bretaña. Sus propietarios son ATT y un consorcio de 27 compañías y oficinas gubernamentales europeas. Puede transportar simultáneamente 40 000 conversaciones telefónicas; más que todos los cables y enlaces satelitales trasatlánticos.
En 1996 las comunicaciones internacionales vía satélite siguen creciendo con una tasa anual del 10 por ciento. El sistema INTELSAT cuenta con 16 satélites en operación; 11 de ellos pueden transmitir entre 12 000 y 15 000 canales de voz y adicionalmente dos de televisión, en el futuro, la capacidad será expandida a 100 000 circuitos telefónicos.

panorama internacional de la evolución de los sistemas modernos de telecomunicaciones

¹ Escribir a distancia: PH. SMALE, "Introducción a las telecomunicaciones", Editorial trillas, 1ª. Edición, México, 1996.

² Hablar a distancia: PH. SMALE, "Introducción a las telecomunicaciones", Editorial trillas, 1ª. Edición, México, 1996.

³ Ver a distancia: PH. SMALE, "Introducción a las telecomunicaciones", Editorial trillas, 1ª. Edición, México, 1996.

⁴ Comunicar a distancia. PH. SMALE, "Introducción a las telecomunicaciones", Editorial trillas, 1ª. Edición México, 1996.

⁵ Definición de términos: Ley Federal de Telecomunicaciones, Diario Oficial de la Federación, junio 1995

Los servicios y sistemas actuales de telecomunicación, van desde la telefonía tradicional hasta la internet, pasando por la telefonía celular, la radiotelefonía y la transmisión de datos por medio de redes de computadoras; donde las computadoras establecen diálogos entre sí a millones de bits por segundo.

Cuando una red de telecomunicaciones es utilizada para ofrecer servicios de comunicación al público en general, se le denomina red pública de telecomunicaciones, caso específico de la red telefónica.

1.2 La telefonía en México.

La red telefónica permite establecer una llamada entre dos usuarios en cualquier parte del planeta. Es sin duda, la red más compleja, la de mayor cobertura geográfica y la que mayor número de usuarios tiene.

En México, el servicio telefónico data de 1947, se ofrecía por medio de dos franquicias, la primera a través de L.M. Ericsson de Suecia y la segunda por medio de la subsidiaria mexicana de la International Telephone and Telegraph Corporation I.T.T. Entre 1947 y 1950 Teléfonos de México S.A. de C.V. adquirió los derechos de ambas compañías y para 1958 los inversionistas mexicanos adquieren el control de la empresa; conservando el gobierno federal el 51 por ciento del capital social, mientras que el 49 por ciento restante se mantiene en poder de inversionistas privados.

El 10 de agosto de 1976 le fué otorgada a TELMEX una concesión por la ⁶SCT con una vigencia de treinta años, que le permitía construir, operar y explotar una red de servicio telefónico público, hasta el año 2006.

TELMEX es privatizada en 1990, estableciendo sociedad con Southwestern Bell y France Telecom, que le han proporcionado acceso a tecnologías de punta y avanzar en la modernización de su infraestructura. Adicionalmente estableció alianzas estratégicas con: Cablevisión; la principal empresa mexicana de televisión por cable. Sprint; la tercera empresa de servicios de larga distancia más importante de Estados Unidos y Consorcio Red Uno; la principal empresa mexicana de interconectividad de redes en el país.

A partir de 1995, Teléfonos de México entra en una nueva era de su desarrollo, los ⁷abonados se convierten en clientes capaces de elegir la empresa de telecomunicaciones con la que contratarán los servicios que necesiten.

A través de la red telefónica se prestan servicios a personas; servicio residencial y empresas; servicio comercial y el tipo de llamadas que pueden realizar son del siguiente tipo: . . .

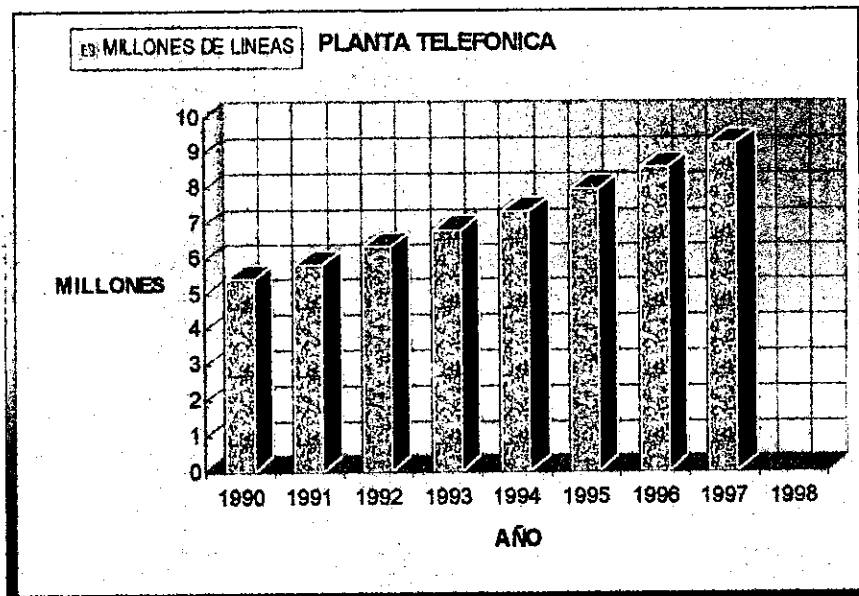
- Servicio telefónico local ; Es aquel por el cual se conduce⁸ tráfico conmutado sin requerir la marcación de un ⁹prefijo de acceso, ya que se da entre usuarios de una misma ¹⁰central o entre usuarios de centrales locales.

⁶ Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- Servicio telefónico de larga distancia; Es aquel por el cual se conduce tráfico de larga distancia a través de centrales definidas como de larga distancia CALDS y que requieren la marcación de un prefijo de acceso. Una llamada de larga distancia, es identificada por la central por medio del primer dígito y el segundo dígito le indica el tipo de enlace ya sea nacional o internacional, en caso de ser internacional este último también le indica el país de que se trata.
- El servicio público urbano y suburbano del valle de México; Consiste en el acceso a los servicios por medio de la operación de aparatos telefónicos de uso público.

¹¹ Entre 1990 y 1996 el sector de las telecomunicaciones creció en promedio siete veces más que la economía en su conjunto, la densidad telefónica pasó de 6.5 líneas por cada 100 habitantes en 1990, a 9.4 líneas en estos seis años, lo cual representa una tasa de crecimiento anual del 6.3 por ciento.

Cuadro 2. Crecimiento de la planta telefónica.



Durante este mismo periodo, la planta telefónica tuvo un crecimiento de 5.4 millones de líneas en 1990 a 9 millones en junio de 1997, de este total, 2.3 millones corresponden a líneas comerciales y 6.7 millones a líneas residenciales.

⁷ Usuario del servicio telefónico.

⁸ Las llamadas telefónicas pasan por varias centrales en una trayectoria no definida.

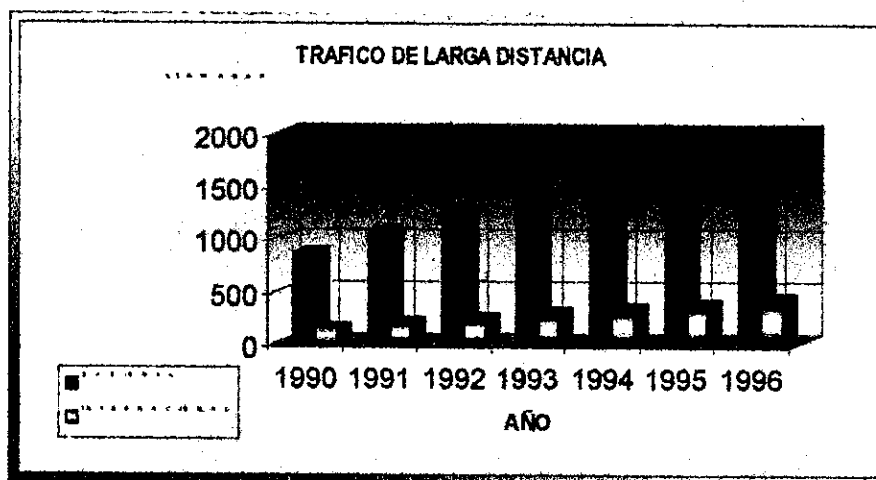
⁹ Combinación de uno o más dígitos, necesarios para tener acceso al servicio de larga distancia. Ley Federal de Telecomunicaciones

¹⁰ La función de una central consiste en identificar en el número seleccionado la central a la cual está conectado el usuario destino.

¹¹ Informe anual de la Comisión Federal de Telecomunicaciones.

Por otra parte, la cobertura telefónica se amplió en 10 mil 473 nuevas poblaciones, pasando de 10 mil 221 en 1990 a 20 mil 694 en 1996.

Cuadro 3. Volumen de conferencias de larga distancia



En lo referente al trafico de larga distancia, en 1990 el volumen de conferencias nacionales e internacionales fue de 861 y 142 millones respectivamente, para 1996 el volumen alcanzó mil 967 millones de conferencias nacionales y 419 millones de llamadas internacionales.

Cabe subrayar que el objeto de estudio del presente trabajo está orientado específicamente a la evaluación del servicio de larga distancia.

1.3 El servicio telefónico de larga distancia.

LADA 91	Larga distancia nacional
LADA 95	Larga distancia internacional E.U. y Canada
LADA 98	Larga distancia internacional resto del mundo
LADA sin costo	Clientes residenciales o comerciales que desean recibir llamadas de larga distancia automática nacional, Internacional o mundial sin costo para la persona que les llama
LADA 91-800 nacional	Recibir llamadas de larga distancia nacional sin cargo para quien llama de cualquier parte del país.
LADA 1-800 LADA 1-888	Recibir llamadas de larga distancia automática de E.U y Canada sin cargo para quien llama
LADA 95-800 95-888	Se conoce como 800 pagado, a través de el, cualquier cliente puede acceder a los números 1-800 y 1-888 nacionales de E.U y Canada desde cualquier parte de México
LADA 800	Mundial, Recibir llamadas de larga distancia automática a nivel mundial con cargo al número en que se recibe la llamada, desde
TELDCARD	Permite realizar llamadas de larga distancia Nacional e internacional desde cualquier teléfono en nuestro país o en cualquier parte del mundo, para ser facturadas en su recibo telefónico. Disponible en 80 países del mundo
LADAFON	Es una tarjeta telefónica prepagada para llamadas de larga distancia que funciona marcando un número 800 y un número personal que viene en cada tarjeta, mismo que proporciona el acceso de Larga Distancia para llamadas en México y de México hacia el resto del mundo.

Cuadro 4. Servicios Ofrecidos por TELMEX en el área de larga distancia

LADA es la marca de los servicios de larga distancia que ofrece TELMEX, cubriendo 22 000 poblaciones de México a través de una red de 30 000 km de fibra óptica y su Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia, en donde se supervisa y protege la red las 24 horas de todos los días del año. Este centro detecta fallas en el instante en que ocurren e incluso las anticipa y corrige antes de que el cliente se vea afectado.

1.4 Marco legal de la apertura a la competencia.

En términos legales, TELMEX es ¹²concesionario y ¹³operador del servicio telefónico de larga distancia, de tal manera que como concesionario puede permitir que otros operadores se conecten a su red de larga distancia.

El 10 de agosto de 1990, fueron modificados los títulos de concesión de Teléfonos de México, S.A. de C.V. y su filial ¹⁴Teléfonos del Noroeste, S.A. de C.V., otorgados el 10 de marzo de 1976, las modificaciones establecen que a partir del 1º. De enero de 1997 la ¹⁵SCT podrá obligar a dichas empresas a permitir la interconexión de otras redes públicas de larga distancia, en forma tal que el usuario pueda escoger por cual red básica cursará su tráfico y a también se encuentran facultadas para asignar directamente numeración sujetándose a los planes técnicos fundamentales que determine la SCT.

A partir de dichas modificaciones, la SCT ha expedido toda una serie de normas publicadas en el Diario Oficial de la Federación, empezando por el Plan de Interconexión de Redes Públicas de Larga Distancia puesto en vigor el 1º. De julio de 1994 con fundamento en los artículos; 3º, 4º, 8º, 51, 52 y 53 de la ley de vías generales de comunicación, en este plan, se establecen los lineamientos para la interconexión de TELMEX y TELNOR con las redes de otros operadores debidamente autorizados. Correspondiendo al estado como rector de la economía y promotor del desarrollo, establecer las condiciones que permitan la concurrencia de la iniciativa e inversión de los particulares bajo un marco regulatorio claro y seguro.

Entre los lineamientos más importantes se citan los siguientes:

¹² Persona física o moral que cuenta con una concesión para instalar, operar o explotar una red pública de telecomunicaciones autorizada para prestar el servicio de larga distancia.

¹³ Persona física o moral que cuenta con un título de concesión o permiso que le autoriza a prestar el servicio de larga distancia.

¹⁴ TELNOR; Obtuvo concesión para explotar una red pública de telefonía local pero apegándose a las reglas de larga distancia.

¹⁵ Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

- ◆ TELMEX/TELNOR están obligadas a interconectar las redes de telecomunicaciones de los nuevos operadores en cualquiera de sus centrales públicas de larga distancia en la ciudad que ellos soliciten de acuerdo al siguiente calendario:

A partir del 1º de enero de 1997 en el grupo A de 50 ciudades: Aguascalientes, Tijuana, Mexicali, La paz, Campeche, Torreón, Saltillo, Colima, Tapachula, Chihuahua, Cd. Juárez, Durango, Cd. De México, León, Celaya, Irapuato, Guanajuato, Acapulco, Chilpancingo, Pachuca, Guadalajara, Pto. Vallarta, Toluca, Morelia, Cuernavaca, Tepic, Monterrey, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Cancún, San Luis Potosí, Culiacán, Mazatlán, Los mochis, Hermosillo, Cd. Obregón, Villahermosa, Tampico, Nvo. Laredo, Reynosa, Matamoros, Tlaxcala, Veracruz, Jalapa, Poza rica, Coatzacoalcos, Córdoba, Mérida, Zacatecas. Mas diez ciudades a ser determinadas de acuerdo a la demanda de otros operadores de comun acuerdo con TELMEX/TELNOR.
A partir del 1º. de enero de 1998 en 100 ciudades que incluirán a las 60 primeras y 40 adicionales a ser determinadas de acuerdo a la demanda de otros operadores de común acuerdo con TELMEX/TELNOR.
A partir del 1º de enero de 1999 en 150 ciudades incluyendo las 100 ya mencionadas mas cincuenta a ser determinadas de acuerdo a la demanda de otros operadores de común acuerdo con TELMEX/TELNOR.
A partir del 1º. de enero del 2000 en 200 ciudades, incluyendo que incluirán las 150 arriba referidas mas cincuenta a ser determinadas de acuerdo a la demanda de otros operadores.
A partir del 1o. de enero del 2001 en las ciudades que cuenten con centrales locales con capacidad de enrutamiento de acuerdo a las necesidades del país

- ◆ Los usuarios podrán elegir el operador de larga distancia mediante prescripción¹⁶ o bien por marcación¹⁷. En el inicio de la apertura la selección se llevó a cabo por prescripción; Una línea podría estar prescrita a un solo proveedor de larga distancia y el cliente accesaría automáticamente a la red de dicha compañía. A partir de marzo del 98, los clientes podrán seguir usando el servicio de larga distancia de esta manera, pero adicionalmente podrán seleccionar en cada llamada la compañía con la cual desean realizar su llamada de larga distancia por marcación.

El crecimiento constante de los servicios de telecomunicaciones durante los últimos años y la apertura del servicio de larga distancia hicieron necesario actualizar y ampliar la capacidad de numeración del país que comenzó a dar muestras de saturación en la ciudad de México y su zona conurbada, donde la ocupación de la numeración es cercana al 50 por ciento. Situación similar presentan los códigos de servicios especiales y los prefijos de larga distancia en los que la ocupación alcanza el 80 y 70 por ciento.

- ◆ En virtud de esta saturación la Secretaría, emite el 21 de julio de 1996 el Plan Técnico Fundamental de Numeración en donde establece la ampliación de la longitud del número nacional de 8 a 10 dígitos, lo que

¹⁶ Selección que hace un cliente de determinado operador de larga distancia a través de una boleta de prescripción enviada a su domicilio.

¹⁷ Selección que hace un cliente de determinado operador de larga distancia a través de su propio aparato telefónico; marcando el código correspondiente al operador elegido.

permitirá satisfacer la demanda esperada de numeración los próximos 40 años. Los operadores deben adoptar el procedimiento de marcación de larga distancia especificado en el plan y dejar de utilizar el procedimiento en vigor. Actualmente existe un periodo de coexistencia para ambos procedimientos, a fin de no generar ventajas para ninguno de los operadores y minimizar molestias al usuario.

Tanto el indicativo del país (antes clave del país), como el identificador de región (antes clave de la ciudad), seguirán siendo los mismos que se han utilizado. Lo único que cambia es el prefijo de acceso a los servicios de larga distancia.

SERVICIOS DE LARGA DISTANCIA NACIONAL	ANTES DEL CAMBIO	DESPUES DEL CAMBIO
Nacional automática el 91 cambia por 01	91 + clave LADA + número local	01 + clave LADA + número local
Nacional con asistencia de operadora el 92 cambia por el 02	92 + clave LADA + número local	02 + clave LADA + número local

Tabla 1. Larga distancia nacional

La marcación es igual para todos los clientes de una misma ciudad, cualquiera que sea su compañía de larga distancia. No cambiaron las claves LADA, los números locales y la manera de llamar a un número en México desde el extranjero.

Tabla 2. Larga distancia internacional y mundial

SERVICIOS DE LARGA DISTANCIA	ANTES DEL CAMBIO	DESPUES DEL CAMBIO
Internacional Automática el 95 cambia por 00	95 + clave ciudad + número local	00 + código del país + clave ciudad + número local
Internacional con supervisión de operadora el 96 cambia por 09	96 + Clave de área + número local	09 + código del país + clave de área + número local
Mundial Automática el 98 cambia por 00	90 + Código del país + clave ciudad + número local	08 + código del país + clave ciudad + número local
Mundial con asistencia de operadora el 99 se cambia por 09	99 + código del país + clave ciudad + número local	09 + código del país + clave ciudad + número local
Mundial vía operadora el 09 cambia por 090	09	090

Como larga distancia internacional se consideran las llamadas a E.U y Canada, mientras que las mundiales al resto del mundo. Antes del cambio se distinguí por el numero 95 y 98 respectivamente, ahora ambos prefijos son iguales.

Tabla 3. Servicios especiales

<i>SERVICIOS ESPECIALES</i>	<i>ANTES DEL CAMBIO</i>	<i>DESPUES DEL CAMBIO</i>
larga distancia nacional vía operadora	02	020
Hora exacta	03	030
Despertador	-	031
Información	04	040
Recepción y atención quejas	05	050
Emergencia	06	060
Directorio gubernamental y estadísticas	07	070
Seguridad y emergencia	08	080
Larga distancia internacional via operadora	09	90

◆ ¹⁸ El 9 de Agosto de 1996, el Ejecutivo Federal creó la comisión Federal de Telecomunicaciones, como órgano administrativo desconcentrado de la SCT, con autonomía técnica y operativa, confiriéndole las atribuciones necesarias para regular y promover el desarrollo eficiente de las Telecomunicaciones, en todo lo concerniente a las reglas, normas oficiales mexicanas y demás disposiciones administrativas.

- Las concesiones se otorgarán a personas físicas o morales de nacionalidad mexicana y la participación extranjera en ningún caso podrá exceder el 49 por ciento.

- ¹⁹ Los concesionarios y permisionarios fijarán libremente las tarifas de los servicios de telecomunicaciones en términos que permitan la prestación del servicio en condiciones satisfactorias de calidad, competitividad, seguridad y permanencia.

²⁰ Las tarifas deberán registrarse ante la SCT. No podrán adoptar prácticas discriminatorias en la aplicación de las tarifas autorizadas. No podrán otorgar subsidios cruzados a los servicios que proporciona la competencia, por sí o a través de sus empresas filiales. La regulación tarifaria que se aplique, buscará que las tarifas de cada servicio, capacidad o función, incluyendo las de interconexión, permitan recuperar al menos, el costo incremental promedio de largo plazo.

Se cobrará la interconexión por intentos de llamadas completadas, utilizando un factor de ajuste negociado entre las partes para compensar por llamadas incompletas.

¹⁸ Diario Oficial de la Federación, mayo 1997.

¹⁹ Artículo 60 de la Ley Federal de Telecomunicaciones.

1.5 Características de las compañías telefónicas en competencia.

A partir de 1995 y a la fecha son siete las compañías que han obtenido sus respectivas concesiones para construir, explotar y operar redes públicas de telecomunicaciones, así como para actuar como operadores de servicios de larga distancia nacional e internacional.

Ilustración 2. Telefónicas en competencia

AVANTEL	111	BAN
IUSATEL	333	BE
MARCATEL	777	WE
INVESTCOM	234	NEXTEL
BESTEL	200	GEOCOM
MIDITEL	100	-
ALESTRA	288	ATT

Se trata de compañías mexicanas asociadas a grandes consorcios internacionales en el mercado de las telecomunicaciones, el cliente podrá elegir a cualquiera de estas compañías, con solo marcar el código de identificación de la que desee.

Cuadro 5. Comparativo

Nombre comercial	Razón social	Título de concesión	Inversión millones de dólares	Poblaciones con servicio	Longitud red de fibra óptica	Número de empleados
TELMEX/LADA	Teléfonos de México S.A de C.V.	Diciembre 10 1990	12,000	20, 554	30,000	49,900
AVANTEL	Avantel S.A.	Octubre 6 1995	1,800 en 5 años	33 en 5 años	20,000 en 5 años	6000 en 5 años
IUSATEL	Iusatel S.A de C.V.	Febrero 12 1996	1,200 en 5 años	69 en 5 años	7,500 en 5 años	2,300 en 5 años
MARCATEL	Marcatel S.A de C.V.	Febrero 26 1996	2,500 en 5 años	61 en 5 años	11,800 en 5 años	500 en 5 años
INVESTCOM	Investcom S.A de C.V.	Abril 4 1996	420 en 5 años	63 en 5 años	8,900 en 5 años	-
BESTEL	Bestel s.a. de C.V.	Abril 10 1996	130 en 5 años	60 en 5 años	2,250 en 5 años	-
MIDITEL	Miditel S.A de C.V.	Abril 26 1996	50 en 5 años	5,000 poblaciones rurales en 5 años	Red satelital	-
ALESTRA	Sistemas telefónicos	Abril 30 1996	1,000 en 5 años	34 en 5 años	8,600 en 5 años	3000 en 5 años

1.6. Perspectivas

²¹Como resultados reales de la apertura del mercado en larga distancia, actualmente TELMEX conserva el 70 por ciento del mercado, Avantel tiene el 12 por ciento y Alestra poco más del 10 por ciento, el resto está dividido entre el resto de los operadores. Sin embargo hay un público de 40 ciudades que espera en los próximos meses gozar de los beneficios de la competencia.

Una alternativa contemplada por TELMEX para la supervivencia de la empresa es buscar medios alternos para hacerse de ingresos; así pues está en proceso de atacar el mercado hispano parlante en E.U. ampliando su cobertura hacia Centroamérica, como estrategia para contrarrestar la pérdida de mercado nacional; como primer paso, Teléfonos de México y Sprint recibieron su avalúo por parte de ²²FCC para entrar al mercado de E.U. De esta forma el mercado de hispano parlantes en la unión americana, tendrá una nueva opción para traer sus llamadas a México.

En el contexto mundial, a partir de 1998 muchos mercados más allá de Europa se abrirán en los servicios de telecomunicaciones, gracias al acuerdo de la organización mundial del comercio, firmado por 68 países que representan actualmente más del 90 por ciento del tráfico global de telecomunicaciones.

El ritmo de desarrollo de redes en las economías emergentes de Asia y América se acelerarán y serán aprovechadas por unas de las tres mayores alianzas de ²³supercarriers que ahora se colocan a la vanguardia de los mercados globales de telecomunicaciones; ²⁴AT&T- Unisource, ²⁵Global One y Concert.

1.6.1 La calidad del servicio como elemento estratégico.

Las actividades económicas se clasifican en tres sectores: Primario; agricultura, secundario; industria y terciario; servicios, el crecimiento de este último es espectacular, más del 60 % del PIB de los países avanzados es aportado por este sector y se prevé que para el año 2000 el 80 % de la población activa estará ocupada en el mismo.

La tendencia actual en telecomunicaciones, implica una guerra globalizada por el mercado; sustento y razón de ser de las compañías. Un mercado cada vez más competitivo obliga a las empresas a basar su supervivencia

²¹ Uno más uno enero, 1998.

²² Federal Communication Commission.

²³ Grandes empresas de telecomunicaciones.

²⁴ Agrupa a grandes compañías americanas con cuatro compañías europeas.

²⁵ Una alianza entre las compañías nacionales de Francia y Alemania con su socio americano SPRINT.

en la calidad como un arma competitiva de primer orden ya que es lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media.

Calidad es la totalidad de funciones y características de un producto o de un servicio que determinan la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.²⁶

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que correspondan a sus necesidades.

La forma en que el consumidor evalúa la calidad de un servicio, se ha estudiado a partir de tres modelos: El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff, el modelo de Grönross y el modelo SERQUAL de Parasuraman, Zeithami y Berry, los tres proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

El modelo Gronross : propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- **La calidad Técnica;** Es el enfoque objetivo del consumidor basado en las características propias del servicio. En este terreno, existen normas internacionales y certificados, sin embargo, el interés de ajustarse a los estándares establecidos trae consigo una obsesión por alcanzar la certificación descuidando las verdaderas propiedades del servicio o satisfacción de los clientes.
- **La calidad funcional o relacional;** Es la forma en que el servicio es prestado al cliente ya sea por cajeros, personal de informes, atención a quejas debe ser un compromiso de toda la empresa.
- **La imagen de la empresa que percibe el cliente,** basada en sus anteriores experiencias.

Grönross sugiere que la calidad relacional es más determinante que la calidad técnica y que el contacto entre cliente y proveedor de servicio constituye el fundamento propio de la calidad.

²⁶ American Society for Quality Control and Norma internacional ISO 8402, 15 mayo, 1986.

Un servicio de calidad debe reunir las siguientes características:

- Debe ser confiable.
- Debe tener capacidad de respuesta dentro de los plazos aceptables para el cliente.
- El personal debe poseer el conocimiento, la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio.
- El personal debe mostrar cortesía: expresada a través de educación, amabilidad y respeto hacia el cliente.
Debe tener credibilidad tanto en palabras como en actos.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que lo va conociendo y mejora su nivel de vida.

Dado que el servicio se fabrica y se consume al mismo tiempo, no puede haber control de calidad a posteriori, de tal forma que si existe un error al momento de entregar el servicio, no puede ser subsanado, el ofrecer un servicio de calidad implica prever estos posibles errores. La experiencia ha demostrado que un cliente insatisfecho, una vez perdido, se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener ya que su mala experiencia servirá de referencia a otras once personas, por el contrario, un cliente satisfecho permanece fiel, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

Un cliente fiel representa :

- Una alta inversión comercial.
- Una compra media mayor.
- Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes aceptan mayores precios.
- Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio ofrecido y lo comentará.
- Conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección.

CONCLUSIONES

Como empresa de telecomunicaciones, Teléfonos de México no puede permanecer ajena a esta tendencia de globalización de mercados, se encuentra inmersa en un agresivo y cambiante entorno competitivo, que le hace imperativo el alcanzar un excelente nivel en la calidad del servicio a fin de mantener su posición en el mercado, de manera inicial ha dado marcha a ciertas estrategias de infraestructura y servicio apegándose a normas internacionales de calidad y de costo, que si bien no son del todo malas, no están funcionando como lo planeado este es el motivo por el cual, se requiere identificar de manera inmediata las causas de pérdida de mercado tomando como indicadores clave del servicio al cliente: la tasa de pérdida del mismo, el volumen de quejas y la imagen pública de la empresa con el fin de sobrepasar los ámbitos mismos de calidad.

Partiendo de este diagnóstico, en el siguiente capítulo se abordarán dichas estrategias con el fin de evaluarlas y disolver las causas de la mala imagen, mejorando el servicio en el corto plazo porque la competencia no espera y la pérdida gradual de mercado se hace evidente.

En el siglo XXI los ganadores serán quienes permanezcan a la cabeza del cambio, abriendo y creando nuevos mercados y reinventando las reglas de la competencia.

FUENTES DE CONSULTA

BELLAMY, John: "Digital Telephony". Prentice Hall, EUA, 1991

KUHLMANN, Federico: "Información y Telecomunicaciones". 1ª edición; FCE. México, 1996

LARREA, Pedro: Calidad de Servicio "Del mercadeo a la estrategia". Díaz de Santos. Madrid, 1991

SMALE, P.H.: "Introducción a los Sistemas de Telecomunicaciones". 1ª. Edición; Trillas. México, 1993.



EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL SERVICIO DE LARGA DISTANCIA ADOPTADAS POR TELMEX.

En este capítulo, se analizan las estrategias de competencia adoptadas por TELMEX, a fin de identificar los parámetros que influyen en los usuarios para seleccionar al proveedor de servicio.

- FACTORES QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LA SELECCIÓN DEL SERVICIO.
- TECNOLOGIA EQUIPO E INSTALACIONES
- PUBLICIDAD
- TARIFAS
- ATENCIÓN AL CLIENTE
- CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
- ESTADÍSTICAS Y GRÁFICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO.

SERVIR

" TODO EL MUNDO PUEDE SER GRANDE... PORQUE CUALQUIERA PUEDE SERVIR. NO TIENES QUE TENER UN TÍTULO UNIVERSITARIO PARA SERVIR.NO TIENES QUE HACER QUE TU SUJETO Y VERBO SE PONGAN DE ACUERDO PARA SERVIR. SÓLO NECESITAS UN CORAZÓN LLENO DE GRACIA. UN CORAZÓN MOTIVADO POR EL AMOR ".

Martin Luther King, hijo.

2.1 Factores que inciden en el comportamiento de la selección del servicio.

Para Teléfonos de México, el objetivo de mantener el liderazgo en el mercado de larga distancia, implica el reforzar la lealtad de los clientes que aún conserva y recuperar aquellos que ya están con la competencia, para ello es necesario identificar los factores determinantes en la pérdida del mercado para vincularlos a un conjunto potencial de alternativas y soluciones, e iniciar la transición de una cultura de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo, determinando quienes son los competidores más capaces y el ritmo bajo el cual desarrollan sus ventajas competitivas y sus fortalezas, con el fin de obtener una visión que permita diseñar en la empresa una misión empresarial que despierte en los trabajadores un sentido de reto y necesidad de triunfo permanente que conforme su estrategia competitiva.

La evaluación de la calidad debe ser a través de un costo, compuesto por el precio del cumplimiento más el precio del incumplimiento.

Para Telmex, el precio del cumplimiento es lo que hay que gastar para ofrecer el servicio de larga distancia; inversión en infraestructura, equipo, instalaciones, capacitación y publicidad.

El precio del incumplimiento es lo que se gasta por ofrecer un mal servicio, como recibir y atender quejas, mala imagen, cancelaciones de contrato, ...

Los factores identificados como determinantes en la pérdida de mercado y que dan pauta a esta evaluación cuyo fin es reflejar en forma objetiva el nivel real de operación de la empresa son:

Problemática	Variables involucradas
En algunos casos el servicio proporcionado no es eficiente, se tarda en acudir a atender los problemas reportados en las líneas telefónicas y la atención a quejas no es oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología, el equipo, las instalaciones.
Desconocimiento por parte de los usuarios de las características del servicio de LD ofrecido por Telmex, por otra parte, debido a que la atención y servicio al público no es la que este espera la imagen de la compañía ha decaído.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad <ul style="list-style-type: none"> Campana externa Contacto con el cliente
El cliente considera que el cobro por el servicio es excesivo y el recibo que le es entregado no es lo suficientemente claro, ya que carece del desglose de llamadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas y descuentos especiales.
El público no es atendido con la cortesía y eficacia que le gustaría.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público

Los medios alternativos de solución al problema de competitividad que Telmex puso en marcha para remontar los aspectos que impiden alcanzar la calidad percibida y reconocida por el cliente, debido a su

naturaleza, no pueden ser evaluados de modo experimental, por lo que su evaluación se hará a través de modelos, combinando los tipos análogo y simbólico en su fase descriptiva para determinar en donde está ubicada la empresa con respecto a la posición que desea alcanzar.

2.2 Tecnología, equipo e instalaciones

Conforme el equipo instalado se vuelve obsoleto, los costos de operación y mantenimiento se incrementan, esto hace evidente la necesidad de renovarlos con tecnología capaz de ofrecer más y mejores servicios a menor costo. Telmex invirtió en infraestructura de la siguiente manera:

- Construyó su red nacional de fibra óptica de larga distancia, enlazando a las 54 ciudades más importantes del país, mediante 30 mil kilómetros de cable de fibra óptica, esta red está basada en un sistema de seguridad de alta capacidad que permite la restauración automática de los servicios en caso de algún percance o desperfecto en la ruta del cable.
- Instaló el sistema Transatlántico de Cable Submarino de Fibra Óptica Columbus II, con una extensión total de 12, 200 kilómetros con puntos de amarre en: México, E.U, España, Portugal e Italia. Es capaz de transmitir señales de voz, datos e imágenes con una capacidad de 23 mil canales.
- Adicionalmente puso en operación 39 centros digitales de tráfico avanzado en las principales ciudades del país, garantizando rapidez, confiabilidad y seguridad en la transmisión de llamadas de larga distancia.
- Construyó, el Centro Nacional de Supervisión de la red de larga distancia, para controlar, vigilar y garantizar en forma permanente la operatividad del sistema de larga distancia, no solo en colapsos ocasionados por cortes de fibra óptica sino también en fenómenos naturales de gran magnitud. Este centro requirió una inversión de alrededor de 3 millones de dólares, está equipado con la más alta tecnología, así como con enlaces redundantes a todas las centrales telefónicas y nodos de transmisión de larga distancia.
- Colocó en el mercado el servicio de video enlace digital ó videoconferencia, el cual se ofrece en 14 salas ubicadas en las principales ciudades del país; para empresas e instituciones que requieren de constantes reuniones de trabajo con empleados en distintas ciudades de México o el mundo,
- De igual forma, entro en operación el protocolo de transmisión SDH Synchronous Digital Hierarchy que es una tecnología avanzada de transmisión de alta velocidad indispensable para la prestación de servicios multimedia; permite manejar al mismo tiempo señales de voz, datos e imagen a la más alta velocidad con gran calidad y confiabilidad, es indispensable para que los tiempos de emisión y recepción de señales sean instantáneos. Este proyecto constituye uno de los más grandes y ambiciosos a nivel mundial.

En este mismo terreno entre los operadores de larga distancia que actualmente compiten por el mercado mexicano, se distinguen Avantel y Alestra respaldados tecnológicamente por las mejores compañías de telecomunicaciones en el mundo de acuerdo con la firma consultora Internacional Hay Group y el trabajo de investigación de Fortune a nivel mundial.

OPERADOR	ALIANZA ESTRATEGICA	POSICION MUNDIAL	CALIFICACION	INVERSION md
TELMEX	SBC & FT	1 y 10	7.84	12,000
AVANTEL	MCI	5	5.35	1,800
ALESTRA	ATT	6	5.28	1,000
MARCATEL				2,500
IUSATEL	BELL ATLANTIC	11	4.5	1,200

Los operadores que más inversión en Infraestructura despues de Telmex, han realizado son en primer término, Marcatel seguido por Avantel, Iusatel y Alestra. Cabe señalar que el único operador de larga distancia que actualmente tambien compite por el mercado de telefonía celular con Telmex es Iusatel a través de su firma Iusacel.

De estos los que cuentan con una infraestructura propia y más sólida son: Avantel con 10, 000 km de fibra óptica de los 20, 000 que planea construir, Marcatel con 11, 000 km de los 11,800 planeados y Iusacel con 7000 km de los 7, 500 proyectados inicialmente.

Es importante enfatizar que mientras Telmex cuenta con los suficientes recursos para continuar invirtiendo, los demás operadores deben esperar a obtener ganancias que les permitan recuperar sus costos de inversión.

2.3 Publicidad

Es una experiencia nueva para TELMEX, en un entorno monopolico, la publicidad tenia una utilidad meramente propagandística, pero en un ambiente de competencia, adquiere una importancia estratégica ya que es uno de los escenarios en que se desenvuelve la batalla por el mercado.

2.3.1 Campaña externa

Burton, Helms; Se ha convertido en un personaje verdaderamente popular, ya que representa al norteamericano que no entiende la idiosincracia mexicana y viene a cambiar nuestros centavitos por espejitos. La reacción de la competencia ha sido desmesurada, por la agresividad de sus anuncios. Las compañías de larga distancia arremeten fuerzas en materia publicitaria y los usuarios se ven bombardeados con anuncios de televisión, radio y medios impresos de las telefónicas.

Entre los competidores más hábiles en este ramo podemos citar Avantel y Alestra, ambas compañías han echado mano de personajes públicos como lo son artistas de la talla de Salma Hayek que invariablemente ya tiene una imagen muy identificada con el éxito y cuya estrategia de mercado se basa en resaltar los errores en que ha incurrido Telmex, este es sin duda un punto muy favorable para Avantel. Alestra por otro lado también utiliza imágenes públicas como Diana Bracho, siguiendo una estrategia de mercado agresiva que también está basada en resaltar los defectos de Telmex.

Por su parte Miditel con una campaña también interesante ha logrado captar la atención del público, tratando de explotar la profesionalidad y compromiso de servicio de su gente utilizando personajes que son capaces de cumplir lo que prometen.

No puede pasar inadvertida la campaña de Telmex en cuanto al pirateo de líneas, en la cual Burton Helms expresa su deseo de someter a los clientes. Sin duda una clara referencia a las compañías que han incurrido en el slamming¹ tan polémico, el objetivo de desenmascarar a las empresas que realizan ²slamming es además una estrategia publicitaria para evidenciar el comportamiento de ciertas empresas, el cual las hace acreedoras a sanciones que pueden ir desde el pago de multas fijadas por la SCT hasta el retiro de concesiones.

2.3.2 Contacto con el cliente.

El empleado de contacto con el cliente es totalmente decisivo, tiene la responsabilidad de respetar, modificar, enriquecer o arruinar el servicio ofrecido, por ello, debe mantener una relación estrecha y regular con los clientes, como miembros de proyectos comunes.

² Pirateo de líneas telefónicas.

Para vender el servicio, es necesario en primer término venderlo a los empleados, no basta con nutrirlos de la información necesaria para tener conocimientos básicos; deben tener acceso a información y estar capacitados para incrementar su rendimiento y tomar decisiones. Con base a lo anterior, se han estipulado los siguientes lineamientos para el personal de contacto con el cliente:

1. Siempre saludar con cordialidad, un trato amable y una sonrisa grata son la mejor bienvenida.
2. El empleado debe presentarse con su nombre y el de TELMEX generando un compromiso de atención personalizada.
3. Dirigirse al cliente con respeto hablándole de usted y por su apellido.
4. Escuchar atentamente el problema expuesto y comprometerse a resolverlo.
5. Usar lenguaje directo evitando entrar en tecnicismos y siempre positivo erradicando las frases: "es imposible", "nunca se ha dado esta situación", "no puedo ayudarle", ... y dando soluciones.
6. Despedir al cliente agradeciendo su preferencia.
7. Esperar a que el cliente se retire para después hacerlo el empleado.
8. Si se esta de mal humor relajarse y adoptar una actitud positiva.
9. Nunca discutir con el cliente.
10. Nunca culpar a nadie, por el problema.
11. Nunca mencionar el nombre de otros proveedores ni a personajes de la publicidad.
12. Nunca dar opiniones personales.
13. Nunca salirse de los procedimientos de atención.
14. Nunca amenazar al cliente.

De acuerdo con los estudios de opinión realizados al iniciar la apertura en larga distancia, la mayoría de los clientes elegirían a su compañía con base en las tarifas ofrecidas, sin embargo esta respuesta ha variado considerablemente dependiendo de la atención y actitud de servicio que el personal de las compañías ofrece.

2.4 Tarifas y descuentos especiales.

Desde agosto de 1997, a los clientes les llega a sus domicilios un nuevo recibo telefónico, mucho más específico y con información suficiente. Esta nueva factura evita confusiones y problemas por cargos indebidos, indicando al cliente su saldo del mes anterior, pagos o ajustes, movimientos del mes actual, nombre del concepto y la siguiente información por llamada: tiempo de duración, número telefónico al que se llamó, fecha y hora en que fue hecha la llamada, tipo de tarifa, costo por minuto y costo de la llamada.

La tarifa por llamadas con origen y destino dentro de la república mexicana es la siguiente:

Tabla 1. Tarifa general

Servicio	Tarifa	Descuento
Larga distancia nacional	Día 2.26	Día 0.99
	Noche 1.13	Noche 1.99

La tarifa se aplica por minuto.

Además ofrece 2 planes de descuento: **Juntos con LADA** es el plan que ofrece un descuento del 12% sobre el importe de larga distancia ya sea nacional, internacional o mundial y **LADA ahorro** ofrece un descuento mensual en los consumos de larga distancia de acuerdo a la facturación del cliente.

Tabla 2. Descuentos

CONSUMO	Descuentos en función de horario	Descuentos en función del consumo
de \$ 0.00 a \$ 150.00	Diurno 0% Nocturno 50%	12 %
de \$ 150.00 a \$ 499.00	Diurno 0% Nocturno 50%	20 %
de \$ 500.00 en adelante	Diurno 0% Nocturno 50%	25 %

LADA 91		LADA 95	
LUN A SAB 20:00 A 07:59		LUN A VIE 07:00 A 18:59	19:00 A 06:59
20 %	60 %	20 %	46 %
LADA 98		LADA 98	
LUN A SAB 18:00 A 17:59		LUN A VIE 17:00 A 04:59	18:00 A 05:59
20 %	60 %	20 %	46 %
CENTRO AMERICA		CENTRO AMERICA	
07:00 A 04:59		05:00 A 16:59	
20 %	60 %	20 %	46 %

Días y horarios de descuentos

En este aspecto los operadores de larga distancia que ofrecen más ventajas al público son tambien Avantel y Alestra.

LADA	LADA UNICA	1.30	1.30	1.30
	LADA AHORRO	1.99	1.59	1.49
ALESTRA	UNICA	1.30	1.30	1.30
	DE DIA	1.90	1.60	1.50
AVANTEL	UNICA	1.29	1.29	1.29
	DE DIA	1.95	1.65	1.55

		1.30	1.30	1.30
	DE AHORRO	0.99	0.79	0.74
	DE NOCHE			
ALESTRA	UNICA	1.30	1.30	1.30
	DE NOCHE	0.95	0.80	0.75
AVANTEL	UNICA	1.29	1.29	1.29
	DE NOCHE	0.95	0.75	0.70

2.5 Atención al cliente.

El concepto de cliente es de reciente ingreso en la empresa, es aquella persona que puede elegir a su proveedor de servicio de larga distancia, por ello, todas las actividades deben estar orientadas a satisfacer sus necesidades y ofrecerle todas las facilidades posibles, hoy en día nadie debe referirse a él, como abonado, usuario o suscriptor. Para dar un servicio equiparable al ofrecido por la competencia, Telmex ha adoptado un nuevo concepto de imagen y modernidad en sus oficinas comerciales, rediseñando espacios confortables que permitan un trato personalizado a los clientes, con construcciones y mobiliario que ofrecen una imagen actual, exhibiendo demostrando y vendiendo productos y servicios.

<p>Area de pagos: Donde el cliente puede efectuar sus pagos por cualquiera de las siguientes alternativas</p> <p>Cajas de cobro, Buzon express ; para aquellos casos en que se desee pagar con cheque. Cajero automático; efectuar el pago del recibo telefónico en efectivo las 24 horas del día. Autopago; pagar desde el automovil con o sin recibo telefónico ya sea con cheque o en efectivo.</p>
<p>Area de contratación: atiende nuevos servicios.</p> <p>Cambios de domicilio, Cambios de nombre, Cambios de número y modificaciones al contrato original.</p>
<p>Area de aclaraciones: se atienden dudas derivadas de la facturación, no reconocida por el cliente ya sea por aclaración telefónica o videoaclaración</p> <p>Aclaración telefónica: en los centros de atención al cliente al descolgar un teléfono este le comunicará directamente al Centro de Información Comercial CEICO. Videoaclaración: permite a través del teléfono y monitor ir observando la información que esta viendo el ejecutivo que le atiende en la aclaración.</p>
<p>Area de exhibición y ventas: dedicada a mostrar y vender productos y servicios</p> <p>Aparatos telefónicos Accesorios telefónicos. Faxes. Telbip Identificador de llamadas. Telcel. Internet.</p> <p>Area de información con kioskos interactivos y folleteria</p>
<p>Area de espera en ella el cliente podra estar comodamente sentado viendo los nuevos servicios en la pantalla de video show contando con los siguientes servicios.</p>
<p>Libreta de sugerencias Surtidores de alimentos. Telefonos públicos Expendedores de tarjetas ladatel</p>
<p>Sala de videoconferencia : El cliente puede reservar la sala definiendo el o los lugares con los cuales desea establecer enlace.</p>

Las oficinas comerciales se transformaron en centros de atención a clientes persiguiendo los siguientes fines:

- Optimizar el servicio a clientes
- Agilizar operaciones.
- Diversificar servicios y productos
- Realizar diferentes actividades sin necesidad de desplazarse, ahorrando tiempo y dinero.

La atención a quejas ha tenido eco en la creación del sistema PISA, dado que estas son presentadas en su mayoría por motivos de facturación. El sistema es modular e integral conteniendo una sola base de datos para todos los procesos de cobranza, ajuste y facturación.

2.6 Certificación de calidad.

La economía mundial esta viviendo un proceso de integración que favorece la competencia en el mercado internacional por ganar nuevos mercados. La serie ISO - 9000 es un juego de normas de aseguramiento de calidad formuladas por la Directiva de la Comunidad Europea, resultado del trabajo de calificadores de empresas, bajo la guía de las asociaciones de promoción de la calidad. Fueron desarrolladas en 1987 por la ³ISO en conjunto con la Comunidad Europea para su normalización, no tienen carácter reglamentario, pero definen las prescripciones y un modelo que autoriza el concepto de certificación, no implican una calidad mayor, sino que ofrecen una forma normalizada para evaluar y certificar el sistema de aseguramiento de la calidad de las compañías.

Adoptar la certificación significa cumplir con unas etapas de mejoramiento de calidad y su administración, cuando una empresa responde a las exigencias de la norma, es posible solicitar una constancia de un organismo especializado y reconocido que designa a un auditor para verificar que las disposiciones existentes y aplicadas están conforme a la referencia, evaluando a la organización y a los procedimientos puestos en marcha para asegurar la calidad.

La certificación es el comprobante, entregado por un organismo internacional, con autoridad, el cuál verifica que las exigencias de las normas se están aplicando. El auditor de calidad efectua esta verificación evaluando a la organización y a los procedimientos puestos en marcha para asegurar la calidad, estos procedimientos deben permitir dominar la calidad y dar confianza en su capacidad para dominarla..

Para asegurar la capacidad de un proveedor de proporcionar regularmente la calidad requerida, hay que considerar dos aspectos complementarios:

1. Una evaluación técnica y tecnológica. ¿ el sistema de calidad del proveedor esta adaptado tecnológicamente a la demanda?
2. Una evaluación de la organización en general en cuanto a su capacidad para:
 - Evitar la generación de inconformidades.
 - Detectarlas.
 - Eliminarlas con el fin de que no afecten al cliente.

³ Organismo internacional de normalización.

La certificación trata de asegurar que la organización es tal que los productos se entregaran conforme a lo calificado y se otorga si el resultado de las investigaciones efectuadas sobre el producto o servicio resulta positivo. La certificación no es más que un fin en sí, no garantiza el éxito de la empresa y se está convirtiendo en una demanda cada vez más generalizada de los clientes.

La certificación de ISO 9000 proporciona las siguientes ventajas:

- Reconocimiento mundial por el uso de normas de calidad aceptadas internacionalmente.
- El uso de una etiqueta de certificación para comercialización.
- Mejor calidad, productividad y costo reducido.
- Eliminación de auditorías múltiples, costosas y que exigen mucho tiempo.

2.6.1. Norma ISO 9000.

ISO 9000 es una familia de normas orientadas a la administración de la calidad en las empresas, se conjuntan en 20 rubros distintos y son reconocidos en 110 países de todo el mundo. Para obtener la certificación se realizan exhaustivos análisis y auditorías a los manuales de procesos de las empresas, a fin de verificar que se cumplan con los lineamientos establecidos internacionalmente.

Las normas ISO 9000 se componen de cinco puntos:

- Política de calidad
- Gestión de calidad
- Sistemas de calidad
- Control de calidad
- Aseguramiento de la calidad

Es modular y autoriza una graduación dentro de su aplicación. Proporciona tres modelos diferentes de aseguramiento de la calidad. Cubriendo cada uno tres áreas complementarias de acuerdo a los objetivos o giro de la empresa.

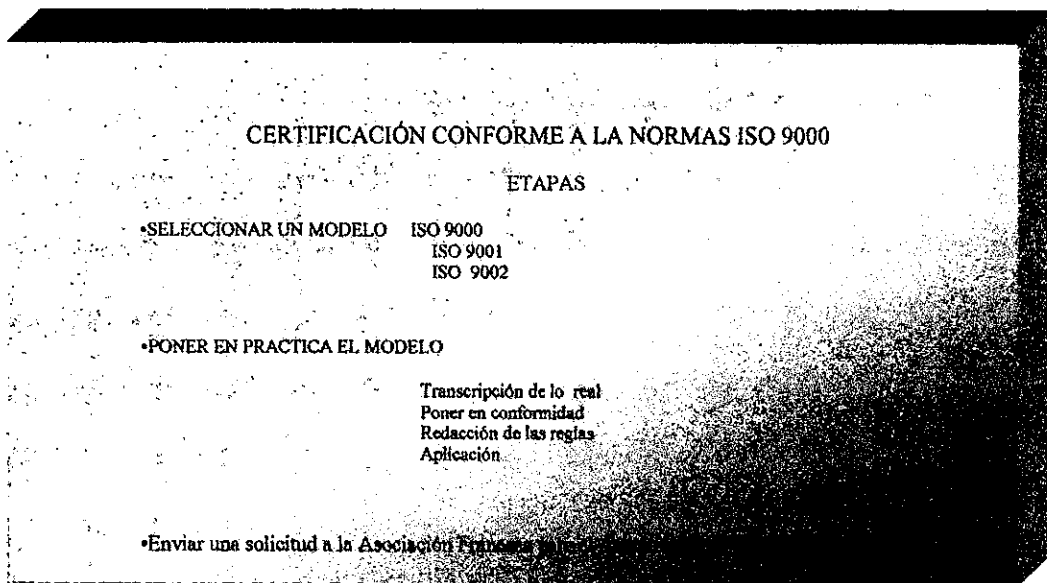
ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de control y pruebas finales.

ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de producción e instalación.

ISO 9001 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de postventa.

SALA DE LA BIBLIOTECA

Ilustración 1 Las etapas para obtener la certificación se resumen en el siguiente esquema



Para una empresa la búsqueda de la certificación conforme a las normas ISO 9000 está motivada por la preocupación para satisfacer a los clientes que cada vez la solicitan más para tener confianza en su proveedor.

Toda empresa que quiera formar parte de la integración económica mundial debe tener como meta las normas ISO 9000.

2.6.2. Norma ISO 9002.

Este modelo es aplicable cuando, conforme a las exigencias especificadas, sirve para asegurar, por parte de un proveedor la fase de producción e instalación. Trata de la prevención, detección y corrección de problemas durante esta fase.

Se refiere específicamente a los sistemas de aseguramiento de la calidad de empresas dedicadas a la prestación de servicios, lo que implica que sus procedimientos, lineamientos y formatos para otorgar el servicio, corresponden a las normas establecidas internacionalmente a fin de asegurar que los clientes reciban servicios de calidad.

2.6.3 Certificación ISO 9002 al centro Nacional de Supervisión de Larga Distancia de TELMEX.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación otorgó la certificación ISO 9002 al Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia, el certificado fué otorgado por cumplir con el siguiente alcance: Supervisar, administrar y proteger las redes de telecomunicación de larga distancia cubriendo los siguientes productos:

- Servicios de información y coordinación para el restablecimiento de la red de larga distancia.
- Servicio de análisis, autorización y control de intervención a la red de larga distancia.
- Servicios de apoyo para la promoción de productos y servicios de larga distancia.

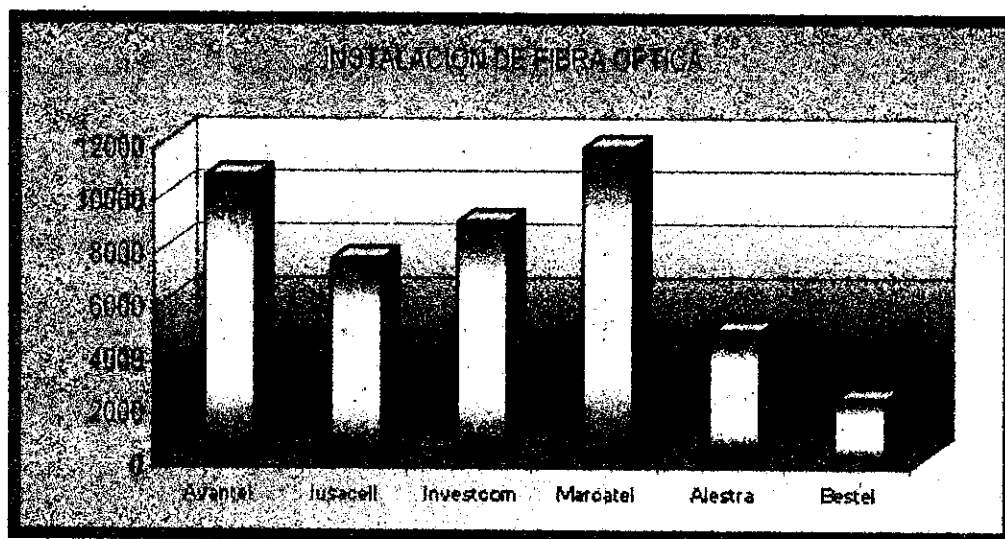
El certificado es válido por un periodo de tres años y está sujeto al cumplimiento permanente de los requisitos del sistema de aseguramiento de calidad.

Lo anterior significa para TELMEX que el CNS está a la altura de los mejores del mundo, al poseer un nivel de calidad internacional, siendo una de las primeras empresas de servicios en México, y el mundo, que obtiene este tipo de certificación.

2.7 Estadísticas y gráficas del comportamiento del mercado.

El primer informe anual de la COFETEL , hace un recuento del proceso de apertura en telecomunicaciones destacando lo siguiente: La infraestructura que han instalado los concesionarios del servicio de larga distancia, suma 39 mil 370 kilómetros de fibra óptica, cifra bastante aceptable en términos generales.

Gráfica 1. Infraestructura



Líneas

El incremento neto de líneas en forma acumulada, fue de 496,983 líneas, al 30 de septiembre de 1998, el total de líneas en servicio ascendió a 9,750,698, 7.3% de incremento en relación a las 9,091,344 registradas en 1997.

Larga Distancia

Los minutos facturados de larga distancia internacional de enero a septiembre de 1998 fueron 2,526 millones, cifra 11.8% inferior a la obtenida el año pasado.

Con respecto al tráfico de larga distancia nacional, acumulados al 30 de septiembre del año en curso, totalizaron 6,630 millones, cifra 7.9% superior a los minutos acumulados de 1997.

Estado de Resultados consolidados
(Millones de pesos de poder adquisitivo al 30 de septiembre de 1998)

	Tercer Trimestre			Nueve Meses Terminados		
	30 / Sep 1998	30 / Sep 1997	% de Cambio	30 / Sep 1998	30 / Sep 1997	% de Cambio
Ingresos de Operación:						
Larga Distancia Internacional	2,316	3,135	(26.5)	7,420	9,777	(24.3)
Larga Distancia Nacional	4,338	4,033	7.6	12,484	13,155	(6.6)
Servicio Local	11,178	9,497	17.2	31,625	24,638	28.4
Interconexión	644	237	272.6	1,465	436	236.0
Otros	1,002	1,110	(9.7)	2,591	2,346	10.7
Total	19,478	18,972	8.1	55,585	50,352	10.4
Costos y Gastos de Operación:						
Costos de Venta y Servicios	3,935	4,224	(6.8)	11,882	11,463	3.7
Comerciales, Administrativos y Grales.	4,123	4,312	(4.4)	11,137	10,293	8.2
Depreciación y Amortización	3,731	3,699	0.9	11,144	11,366	(2.0)
Total	11,789	12,235	(3.6)	34,163	33,122	3.1
Utilidad de Operación	7,689	5,777	33.1	21,422	17,230	24.3
Utilidad Neta	3,550	3,715	(6.5)	10,974	11,189	(1.9)

Para el periodo de enero a septiembre del presente año, los ingresos totales acumulados sumaron \$55,585 millones, comparados con \$50,352 millones registrados en el mismo periodo de 1997, lo que representa un incremento del 10.4%.

Datos relevantes:

- La utilidad neta del trimestre fue de \$3,550 millones, lo que significó una disminución de 6.5% con respecto al mismo periodo de 1997.
- Los ingresos de larga distancia nacional ascendieron a \$4,338 millones, 7.6% superiores a los ingresos registrados en 1997, como resultado del incremento del tráfico facturado que compensó la disminución en términos reales de las tarifas.
- En los primeros nueve meses del año, los costos y gastos de operación sumaron \$34,163 millones, 3.1% mayores a los registrados en el mismo periodo de 1997.

Actualmente, TELMEX mantiene aproximadamente el 70% del mercado de la telefonía en México y está calificada como empresa con poder sustancial en el mercado relevante de Telefonía, lo cual implica que será más vigilada ya que mantiene el control del mercado en la oferta y la demanda y puede influir en las tarifas telefónicas. Esta en proceso la emisión de una declaratoria sobre Telmex como carrier dominante.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta evaluación se concluye que los principales competidores de Telmex son Avantel y Alestra con un 12 y 10 por ciento respectivamente del mercado actual. La supervivencia de la empresa a largo plazo, requiere de la aplicación de un proceso ya sea de reingeniería o mejora continua, considerando las probabilidades de éxito de realizar un esfuerzo de reestructuración en particular en las áreas de servicio y atención al cliente, aplicar una reingeniería en este momento no es oportuno debido a la falta de cultura de servicio en el personal, así pues se propone aplicar estrategias mejora continua que permitan alcanzar las metas establecidas en aquellas áreas en donde el costo del incumplimiento es mayor que el costo del cumplimiento.

Retomando los indicadores clave de servicio al cliente definidos en el capítulo I, se obtienen las siguientes mediciones que dan objetividad a esta evaluación.

CLIENTES	4° Tr 98	4° Tr 98	INDICE	COSTO
Crecimiento al cuarto trimestre - 98	<u>Clientes nuevos</u>			En lo que va del 98, el total de líneas en servicio ascendieron a 9,750,698 reflejando un incremento anual del 7.3 por ciento.
	Total de clientes Dic.97	659,354	7.3	
Perdida de clientes Crecimiento neto	<u>Inst-Cancelaciones</u>	9,091,344		Se dieron 182,617 cancelaciones de contrato debido a cambio de operador. Si se considera el costo por línea en \$ 2000, esto arroja una pérdida aproximada de \$ 365,234,000
	Total de clientes	154,505	0.016	
IMAGEN PUBLICA				
Grado de capacitación	<u>Personal capacitado</u>	20,000	0.4	Del total de empleados de Telmex 30,000 ya estan en proceso de educación constante para infundir en ellos una cultura de servicio.
	Total del personal	50,000		
Margen de utilidad	<u>Utilidad neta</u>	\$ 10,974	2.65	Los ingresos hasta el 4° trimestre del año, ascendieron a 55,585 millones en total del cual 4,338 corresponden a larga distancia nacional y 2,316 a Internacional. los clientes costos y gasto de operación fueron 36.4 % mayores que en '97 por cargos de comisiones y compra del equipo.
	Costos y gastos reales	\$ 4,129		
Rendimiento sobre la inversión	<u>Utilidad neta</u>	\$ 10,974	0.57	El margen de operación ha sido 17.0 % mayor con respecto al 97.
QUEJAS	Capital contable	\$ 19,004		
Atención a quejas	<u>Volumen real</u>	5,000	5	Estas quejas son en su mayoría por cargos indebido s, falta de claridad en el servicio medido y sobre el proceso de envío de recibos.
	Volumen programado	1,000		

El resto de las empresas de telefonía de larga distancia, que reportaron pérdidas en conjunto por 400 millones tras el primer año de operación, lograron la reducción del 32 por ciento de la tarifa de interconexión que pagan a Telmex, reduciendo el costo a 19 centavos.

Esta evaluación permite establecer la dirección del cambio, Telmex ya no debe de apoyarse en la ventaja de carrier dominante, debe fundamentar su estrategia de competencia en la calidad del servicio.

FUENTES DE CONSULTA

ACLE, Tomasini Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad". 2ª. Edición; Grijalvo. México, 1990.

CROSBY, Phillip. "La Organización Permanentemente exitosa", Mc Graw Hill. México, 1988

CROSBY, Phillip: "La Calidad no Cuesta". CECSA. México, 1991

DE LA PARRA PAZ, Erick: " Calidad en el servicio". 1ª edición; Grupo editorial ISEF. México, 1997.

FEIGENBAUM, Armand V.: "Control Total de la Calidad". CECSA. México, 1987

FLEITMAN, Jack: " Evaluación integral ". 1ª. Edición; Mc Graw Hill, México, 1994

LARREA, Pedro: Calidad de Servicio "Del mercadeo a la estrategia". Diaz de Santos. Madrid, 1991

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, COMISIÓN DE TELECOMUNICACIONES, "Diario Oficial de la Federación", diciembre, México 1996.

<http://www.com.mx,elfinanciero>.

Informe consolidado del tercer trimestre98. <http://www.com.mx.telmex>



PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LARGA DISTANCIA DE TELMEX COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

El presente capítulo tiene como finalidad el proponer un plan para posicionar el servicio de larga distancia de Telmex como el preferido en el mercado

- ANALISIS DE LA EVALUACIÓN
- ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD
- SERVICIO AL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA

***"SI PENSAMOS QUE SOMOS BUENOS, ESTAMOS
MUERTOS. EL ÉXITO EN EL PASADO NO SIGNIFICA
ÉXITO EN EL FUTURO... LAS FORMULAS PARA EL
ÉXITO DE AYER SON GARANTIA DE FRACASO
PARA EL MAÑANA."***

Michael Hammer

3.1. Analisis de la evaluación.

Una vez concluida la evaluación, ha quedado plenamente identificada la problemática que impide ofrecer un servicio de calidad, la búsqueda de nuevos medios o alternativas que den pie a la disolución de estas brechas, depende de la identificación de variables de decisión que se consideren relevantes dependiendo del marco de referencia desde el cual se contempla la situación y sobre las cuales, se puede tener influencia pero no control, lo cual constituye el medio ambiente transaccional¹. Dado que el resultado de una decisión es una función de los valores tanto de las variables relevantes controladas y no controladas como de los valores de dichas variables se establece lo siguiente.

Tabla 1. Resultado de la evaluación

VARIABLES CONTROLABLES	VARIABLES INFLUENCIABLES	RESULTADO ESPERADO	RESULTADOS OBTENIDOS
Inversión		Competir, invirtiendo 12 000 millones de dólares en una de las infraestructuras más avanzadas a nivel mundial.	100 %
	Competencia	Penetrar en segmentos de mercado atractivos y menos competidos para ganar clientes a través de un proceso continuo de identificación de necesidades, ofreciendo mejores servicios y atendiendo al cliente con vocación de servicio	70 %
Equipo	Costos	Recuperar los costos de la inversión en el cobro por la prestación del servicio.	100%
		Lograr un equipo capaz de transmitir señales de voz datos e imágenes con alta calidad y confiabilidad	90%
Instalaciones	Imagen	Mejorar la imagen que tiene el cliente acerca de la calidad del servicio.	30%
		Rediseñar espacios confortables que permitan un trato personalizado al cliente.	90%
	Mercado	Mantenerse competitivo en cuanto al mercado y líder en el servicio.	80%
	Personal	Infundir en el personal una cultura de servicio	10%
	Sindicato	Realizar en el corto plazo una serie de acciones dirigidas a organizar, desarrollar y motivar a los trabajadores y convertir a los recursos humanos de la compañía en una fortaleza.	10%
Publicidad		Mejorar la imagen e informar a los clientes sobre los servicios ofrecidos	80%
Servicio		Hacer la diferencia con la calidad de servicio	50%
	Quejas	Reducir el índice de quejas.	40%
	Tecnología	Lograr hacer de ella una ventaja competitiva para ofrecer a los clientes nuevos y mejores servicios	70%

Las variables presentadas son aquellas que de alguna manera pueden ser encausadas hacia los resultados deseados

¹ ACKOFF "Planificación de la empresa del futuro", Ed. Limusa, México 1997.

A partir de ello , se desprenden los elementos necesarios para elaborar el diagnóstico, en el que se basara el plan para mejorar los puntos fuertes, reducir los débiles aprovechando las oportunidades y establecer eventuales amenazas.

3.1.1. Fortalezas y debilidades

Para diagnosticar la calidad del servicio y las estrategias que permitan superarlo hay que analizar las fortalezas o actividades internas que estan funcionando conforme lo esperado y darles una especial atención para robustecerlas, las debilidades se refieren a actividades internas que limitan o inhiben el éxito general de la empresa.

	DEBILIDADES
<p>... los recursos para invertir en tecnología, instalaciones.</p> <p>... tecnología de punta que le permite diversificar servicios y ofertarlos antes que cualquier competidor.</p> <ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad. El flujo de efectivo de la compañía y los ingresos por línea, la colocan entre las más rentables del mundo, con utilidades de tres mil millones de dolares.• Subsidios cruzados: Los demas operadores de L.D. pagan a Telmex por el servicio de terminar sus llamadas en aquellos sitios en los que no tienen presencia, esto permite que Telmex baje sus tarifas por abajo del costo real del servicio sin reportar perdidas.	<ul style="list-style-type: none">• Personal no capacitado en relación a una cultura de cambio y crecimiento constante.• Imagen pública severamente dañada.• Falta de prontitud en la atención y solución a quejas.• Confianza excesiva por parte del personal sindicalizado ya que poniendo a consideración el potencial de los telefonistas se reconoce que es gente muy competente en el trabajo, dado que la digitalización de los servicios en un tiempo record se ha logrado, lo que es un competido de los servicios de larga distancia, necesidad de capacitación constante.

Si se comparan los resultados esperados con lo logrado en este ámbito, queda claro que TELMEX cuenta con la infraestructura y el equipo suficiente para satisfacer la demanda de comunicación de larga distancia asi como tambien con modernas instalaciones para brindar un mejor servicio, encontrandose en una situación ventajosa sobre sus competidores.

² En la antigua cultura empresarial; Los trabajadores prestaban su esfuerzo fisico y había que controlarlos para evitar acciones indebidas, la tecnología era dominio de los ingenieros., La nueva cultura empresarial parte de la idea de que los trabajadores al conocer los problemas que existen en producción, sean capaces de hacer mejoras en el proceso, ya que el recurso crítico para lograr las metas de competitividad es contar con un fuerza de trabajo motivada y entrenada.

En cuanto a las debilidades también es muy claro que no existe una cultura general de servicio, esto aunado a que el personal de contacto con el cliente es sindicalizado³ con vicios de años y que no está plenamente identificado con la misión de la empresa.

3.1.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades están formadas por las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, incluyendo la aprobación de leyes o algún adelanto tecnológico, mientras que las amenazas consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de la organización

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">Competir por el mercado y convertirse en líder de larga distancia en el corto y mediano plazo.Penetrar en el mercado extranjero.Dar a conocer los servicios y ventajas a través de los medios publicitarios.	<ul style="list-style-type: none">Cultura del no pago o morosidad del mexicano.Cambio de operador sin saldar cuenta con el anterior.Regulaciones de la SCT en cuanto a la separación de operaciones contables en los distintos servicios que prestan las empresas, en especial Telmex, para evitar subsidios cruzados.No mantener el nivel competitivoDefinición de áreas geográficas para definir lo que se considera telefonía rural.Avance de la competencia.Aplicación de la elección de carrier de un código en cada llamada.

El objeto de instrumentar regulaciones es llevar adelante la apertura en los distintos segmentos de telecomunicaciones bajo un concepto de orden y competencia equitativa y dar certidumbre jurídica a inversionistas, operadores y autoridades. Telmex es un operador dominante y como tal debe ser tratado en materia de calidad de servicio, en materia de información y en materia de tarifas, para ello la ley establece la regulación asimétrica que sea necesaria para equilibrar las condiciones de competencia, ya que lo contrario resta certidumbre a la inversión de nuevas empresas.

³ Se entiende por sindicalismo oficial a aquel que pertenece al Congreso del Trabajo, órgano cúpula que integra sindicatos, federaciones, y centrales obreras, y que integra el sector obrero del partido Revolucionario Institucional.

3.1.3 Identificación de áreas susceptibles a mejorar.

Retomando los tres factores que determinan la calidad de un servicio de acuerdo al modelo Gronross, presentado en el capítulo 1; la calidad técnica o características propias del servicio no representan mayor problema ya que de acuerdo a la evaluación, las quejas recibidas son más por cobros indebidos, servicio medido o falta de atención que por deficiencias propias del servicio.

En cuanto a la manera en que el servicio es percibido por el cliente por medio del personal de contacto, se observa como una parte muy carente de calidad que repercute en la imagen que el cliente tiene de la empresa.

Según este modelo el factor de atención, es el más determinante en la perspectiva del cliente, la calidad es un cociente entre expectativa y percepción, el cliente debe tener la expectativa de que al permanecer con TELMEX está tratando con la mejor empresa de telecomunicaciones y su percepción acerca del servicio debe ser mejor de lo que esperaba, superando sus expectativas.

Partiendo de estos principios, el plan estratégico de mejora se enfoca a las variables que tienen que ver con lo ya expuesto.

- Publicidad.

En materia de publicidad, el resultado esperado no se ha logrado al cien por ciento, la publicidad debe atacar principalmente dos puntos: Servicio y atención.

En efecto, se ha dado a conocer muy atinadamente a través de los medios los nuevos servicios que presta Telmex dejando a un lado el ataque a las demás compañías y solo resaltando los servicios que ofrece, pero por otro lado queda pendiente el publicitar las nuevas modalidades de pago y los beneficios que esto conlleva al cliente, como el que no es necesario que tenga su recibo en mano para poder realizar su pago, ya que gracias al nuevo sistema de facturación puede solicitar en la misma caja donde hará el pago, que le indiquen su saldo.

También la parte humana de la atención al cliente la calidez y el sentido de profesionalidad debe ser difundido a través de los medios para mejorar la deteriorada imagen de la empresa.

- Quejas

Ha quedado enfatizado que de acuerdo a las quejas reportadas por los usuarios las que pesan más son referentes a cobro indebido y falta de claridad en el servicio medido, lo cual hace necesario considerar una nueva modificación al recibo telefónico que incluya un desglose del cobro por este concepto.

- Personal de Contacto con el cliente.

Los empresarios de las compañías más exitosas del mundo, coinciden en asegurar que la gente es la parte más importante de sus empresas, el desarrollo y desempeño del personal es lo que puede hacer que una empresa se convierta en la mejor del mundo, el dejar de aprender involucra no crecer y todo ser humano tiene el deseo natural de ser el mejor y pertenecer al mejor equipo, esto le da nivel de vida y reconocimiento.

Este es un punto neurálgico que esta restando competitividad a la empresa dada la falta de cultura⁴ de servicio por parte de los empleados, hay que considerar que la empresa es muy grande y que cuenta con personal tanto de confianza como sindicalizado que debe de sentirse involucrado con la cultura de cambio en un proceso de mejora continua que permita desarrollar líderes de excelencia tanto sindicales como de confianza, al invertir en líderes se invierte en toda la organización si tomamos en cuenta que son los responsables de producir calidad humana y son ejemplo y motores que reflejan la filosofía corporativa.

- Flexibilidad y capacitación.

Si todos los competidores ofrecen alta calidad a bajo precio, lo que hace la diferencia entre los servicios ofrecidos por diferentes compañías, es la flexibilidad, que se ha convertido en una real ventaja competitiva. Una compañía que aspira a la flexibilidad a través de una respuesta rápida se acercará más con una fuerza de trabajo menos inmersa en las maneras tradicionales de operar, lista para adaptarse a un medio ambiente en cambio continuo. Telmex se enfrenta a problemas de rigidez, ineficiencia, improvisación, favoritismo, centralismo y corrupción que no permiten aprovechar e incentivar el talento de los empleados, es necesario diseñar una estrategia de crecimiento y movilidad que los motive a esforzarse, superarse y crecer junto con la empresa, comparada con la competencia Telmex todavía es una empresa demasiado rígida y lenta para reaccionar a las exigencias del mercado y necesidades de los clientes.

3.2. Estrategias de mejoramiento de calidad

Los medios creativos o alternativas que permitan disolver la situación ya descrita, dependen de influenciar o controlar total o parcialmente a las variables que en un inicio se consideraban incontrolables como; personal, sindicato, imagen y mercado por medio de una o varias estrategias combinadas enfatizando la mejora de la eficiencia en el área operacional.

La primera estrategia, consiste en atenuar el efecto de una variable no controlable, es decir, reducir la sensibilidad hacia los efectos de la variable no controlada, la segunda consiste en proporcionar incentivos adecuados a los empleados y trabajadores cuya conducta parece estar fuera de control, finalmente la tercera

⁴ La cultura es un vasto aparato en parte tecnológico;(herramientas, técnica y maquinaria), en parte social (relaciones entre los hombres) y en parte espiritual;(arte, ética, religión y mitos) por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas que se le presenten.

estrategia consiste en tratar de controlar conjuntamente ciertas variables que no pueden ser controladas por individuos o grupos que actúan separadamente.

El plan de mejoramiento de calidad que se propone para Telmex, está basado precisamente en la combinación de éstas en un proceso de mejora continua que sirva de pauta para reingenierizar Telmex, con un personal totalmente identificado con la misión de la empresa y consciente del importante papel que juega en el desarrollo del país, sin temor al riesgo que implica un cambio de tal magnitud.

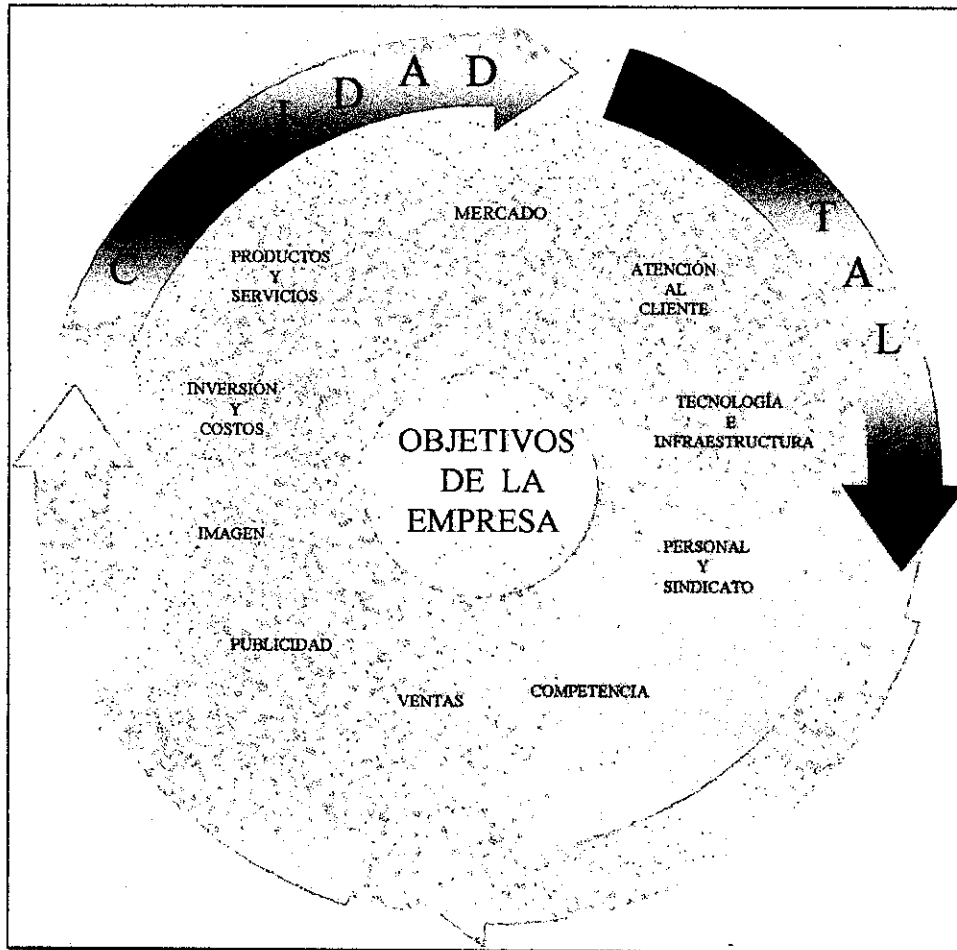
Como primer paso, se tendrá que vencer la resistencia al cambio, superarla y tomar las acciones que representan un medio efectivo para el logro de objetivos en materia de calidad.

1. Iniciar proceso de capacitación con esquemas motivacionales fortaleciendo conocimientos y habilidades de los empleados, estableciendo planes carrera para los trabajadores a través de la movilidad horizontal dentro de una misma área y vertical aprovechando experiencia y conocimientos, con esto se pretende lograr que la gente cambie la mentalidad de "esta es la manera en que siempre hemos hecho las cosas.", crear confianza y un espíritu de integración poniendo énfasis en la necesidad de la competitividad creciente.

Al adoptar este proceso se pretende lograr :

- La retroalimentación de todos los trabajadores para solucionar los problemas operativos y ofrecer la libertad de innovación en los medios para solucionarlos.
 - Llevar controles estadísticos en todos los departamentos que permitan conocer los resultados de las acciones tomadas para apoyarlas o cambiarlas afrontando los cambios en el mercado con la rapidez necesaria.
 - Crear un sentido interno de proveedor cliente orientado a la satisfacción plena del área que se atiende
2. Flexibilización de los puestos de trabajo que permita la reubicación geográfica de especialidades y modificación de horarios así como la realización indistinta de funciones conforme a las prioridades del cliente para garantizar la mayor productividad del recurso humano.
- Comunicación multidireccional que permita a los trabajadores conocer perfectamente su actuación y desarrollo personal .
 - Permitir a la dirección obtener información de primera mano desde cualquier nivel de la organización en periodos semanales.
 - Otorgar a los empleados reconocimientos e incentivos basados en su esfuerzo periódico y permanente.
 - Reorganizar la estructura para dar objetividad a todos los departamentos.
 - Sentido de pertenencia reconocimiento y participación en el rediseño del futuro de la organización

Ilustración 1. *Círculo de la estrategia competitiva*



El lograr ser competitivos requiere la planeación de acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

La mejora continua pretende lograr un crecimiento humano en todos los sentidos, los grandes equipos los conforman grandes trabajadores integrados a los propósitos de la empresa, contribuyendo a ellos y con libertad de aportar su talento y ser reconocido conformando el capital humano.

Esta estrategia con visión a futuro abarca tres aspectos principales:

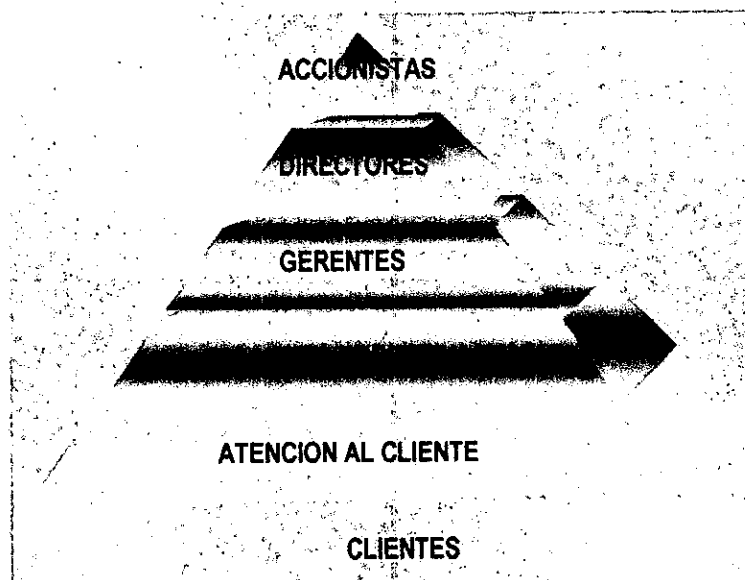
- Integración tecnológica y servicios, el cliente no quiere una línea solo para hablar por teléfono, la quiere para transmitir datos, conectar un fax, navegar por Internet, enviar y recibir correo electrónico, se tiene que hacer un esfuerzo adicional de creatividad para traducir estas necesidades en servicios de alto valor y competitivos como empresa flexible que responde a las necesidades del cliente, modernizando sus sistemas.

- El mejoramiento sustancial de la atención a clientes, mediante un ambicioso programa de cambio que impulsa una cultura de servicio.
- La globalización, principal motor de desarrollo para comunicar a los clientes a todos los rincones de México y el mundo, teniendo presencia tanto en el lugar que se inicie la llamada como en donde termina.

3.2.1. Servicio al cliente, como ventaja competitiva

Si se habla de globalización, donde la tecnología avanza y se intensifica la competencia, las empresas tienen que aprender que la percepción del cliente se concentra mayoritariamente en la atención y el servicio que recibe. Tanto el desarrollo tecnológico como el avance económico requieren del impulso humano, los clientes de Telmex buscan soluciones inmediatas a sus problemas de comunicación, requieren simultáneamente atención personalizada, cálida, amable y sobre todo confiable.

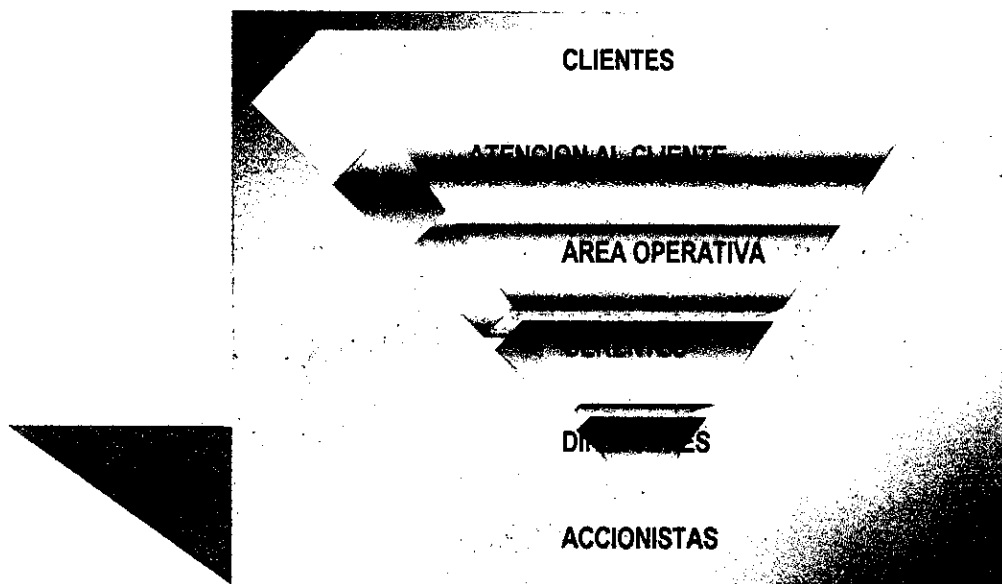
Telmex al igual que la mayoría de las organizaciones basan su estructura organizacional en el esquema tradicional, si espera ofrecer calidad total en sus servicios, debe reestructurar los procesos lógicos para hacer que el cliente reciba servicios de primer nivel, esto involucra un cambio de paradigma que equivale a colocar al revés la pirámide de autoridad tradicional en donde los ejecutivos se encuentran en la parte superior, los gerentes y subalternos colocados en diversas partes del organigrama y los trabajadores en la línea de enlace en la parte inferior como los participantes menos importantes en la relación. Sin embargo estas personas que se encuentran en la base, tienen en sus manos la reputación e imagen de la empresa ya que son quienes se ocupan de atender a los clientes.



Este personal que tanto impacta a la empresa, es el peor pagado, peor formado y el menos comprometido con la organización y al igual que "EL CLIENTE", nunca aparece en el organigrama.

Dado que el lugar del cliente, es la posición inmediata a quien lo atiende, está ubicado en la base de la pirámide tradicional o sea la persona menos importante del negocio..

Por el contrario, en una organización con orientación al servicio al cliente, este siempre aparece en el organigrama y con él, los empleados de contacto, quienes pueden enriquecer o empobrecer su percepción sobre calidad y excelencia, convirtiéndose en el segundo elemento más importante del pensamiento empresarial.



De acuerdo al nuevo paradigma, la función de un gerente es dotar de herramientas y facultades al personal de línea de enlace con su misión de atender y cautivar a los clientes, esta reestructuración de funciones de los gerentes, no implica que lleguen a tener menos autoridad o poder, pero si que cada uno asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones y hacer cumplir prioridades acogiendo funciones de defensor, colaborador y capacitador, en este modelo, las personas en primera línea o enlace con el público están armadas con una estrategia básica decidida por los altos directivos con mas autonomía y autoridad para actuar que en una gerencia tradicional.

En una estructura orientada al cliente, es importante determinar quien se beneficia directamente con el trabajo realizado por cada quien, este enfoque propuesto en la pirámide, significa que la empresa trabaja conjuntamente para servirse unos a otros mientras que se sirve al jefe real , el cliente, el activo mas importante de la empresa.

Antes de exigir a este personal el ser amable con los clientes, la organización en su conjunto debe ser amable con el. El método que se sugiere para orientar en este sentido a las organizaciones debe considerar los siguientes pasos:

1. Conocer a los clientes, sus necesidades y expectativas.
2. Tener clara la misión de la empresa y compartirla con todos y cada una de quienes la conforman colocandola en lugares visibles.
3. Definir las pautas de contacto con el cliente tanto interno como externo
4. Brindar tan buen servicio a los clientes internos como a los externos
5. Permitir al personal de contacto aplicar sus habilidades personales para relacionarse con los clientes y hacerlos sentirse bien
6. Estudiar si los sistemas y métodos de trabajo están orientados al cliente
7. diseñar la presentación que rodea la servicio de modo que impacte, hacer agradable el medio físico, la papelería, sacar el máximo provecho de una llamada telefónica...
8. Desarrollar productos innovadores
9. Beneficiarse con los reclamos estableciendo métodos efectivos para aprender del descontento de los clientes aprendiendo y actuando para que no se repita.
10. Mantenerse cerca del cliente empleando estrategias que fomenten el dialogo con el para brindar ese poco más de lo que esperan, solicitando sugerencias para el servicio tanto de los clientes como de personal. Agradeciendo y buscando los reclamos como una segunda oportunidad, supervisando regularmente la opinión y satisfacción de los clientes a través de encuestas telefónicas, formularios de respuestas con franqueo pagado, entrevistas, encuestas independientes con publicación de resultados.
11. Brindar reconocimiento y celebrar la excelencia en el servicio para motivar la excelencia.
12. Hacer medible el servicio, debe ser evaluado y en caso de ser necesario, corregido basándose en las expectativas y comentarios de los clientes. Por ejemplo: medir el tiempo de atención a partir de que un usuario entra a la oficina comercial y es atendido por un empleado, estableciendo tiempos máximos de espera para pago etc...

La organización tradicional llegó a la mayor edad en una época que había una economía de suministro restringido, cuando la gente hacía cola esperando el tiempo que fuera necesario dado que había más demanda que oferta. Actualmente, en la economía mundial la mayoría de las empresas enfrentan una situación de sobreoferta , el cliente tiene muchas opciones , por ello el éxito será para los que puedan hacer las cosas en la forma que el cliente quiera.

CONCLUSIONES

Existen dos tipos de empresas: las que están rezagadas en la curva del cambio y las que están a la cabeza en la curva del cambio, las primeras, no se dieron cuenta que la naturaleza del cliente cambiaba, desafortunadamente Telmex forma parte de las rezagadas. El proceso de mejora propuesto en este capítulo gira principalmente alrededor del cliente, efectivamente, este concepto nuevo para Telmex y que paradójicamente le ha permitido llegar a la posición actual, es el principal motor del cambio en la empresa si se quiere tener presencia en el futuro.

El objetivo de la evaluación es emprender mejoras sustanciales en el servicio que permitan a Telmex ser el número uno en el servicio de larga distancia, de lograrlo, estas mismas medidas beneficiaran al resto de los servicios proporcionados por Telmex ya que repercutirán positivamente en la imagen de la empresa.

FUENTES DE CONSULTA

ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". 1ª. Edición; Limusa. México, 1997.

ACLE, Tomasini Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad". 2ª. Edición; Grijalvo. México, 1990.

CROSBY, Phillip. "La Organización Permanentemente exitosa", Mc Graw Hill. México, 1988

CROSBY, Phillip: "La Calidad no Cuesta". CECSA. México, 1991

DE LA PARRA PAZ, Erick: " Calidad en el servicio". 1ª edición; Grupo editorial ISEF. México, 1997.

FEIGENBAUM, Armand V.: "Control Total de la Calidad". CECSA. México, 1987

FLEITMAN, Jack: " Evaluación integral ". Mc Graw Hill, México, 1994

PETERS. Thomas y Robert Waterman Jr. "En busca de la excelencia". Lasser Press, México, 1985.

PORTER, Michael E.: "Estrategia Competitiva". Editorial: CECSA, México 1987.

SENGE Peter; HAMMER Michael; PORTER Michael; "Repensando el futuro" . Editorial Norma, México 1997.



CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con el objetivo inicial del trabajo, se puede afirmar que la evaluación integral es un elemento que permitió estudiar la calidad del servicio de larga distancia de Telmex tanto en áreas operativas como en procesos de atención al cliente, con un criterio sistemático y científico que refleja el nivel real de la empresa con respecto a las expectativas del cliente. En la evaluación se consideraron los factores; Técnico, Relación cliente empresa e Imagen propuestos en el modelo Gronross, conforme a lo descrito en el capítulo 1, y se partió del principio de que la calidad es la suma de los costos de cumplimiento, reflejados en aspectos como inversión en infraestructura, equipo, instalaciones, capacitación y publicidad más el precio del incumplimiento reflejado en mala imagen, cancelaciones de contrato y recepción y atención de quejas, de este modo los puntos cubiertos en la evaluación son:

- **Calidad técnica:** *Tecnología, equipo e instalaciones.*
- **Calidad relacional:** *Atención al público, tarifas y descuentos especiales.*
- **Imagen percibida por el cliente.**

y resumiendo conforme a lo plasmado en el capítulo 2, los resultados son los siguientes:

Calidad técnica:

Telmex durante los últimos seis años ha modernizado su infraestructura, de tal manera que está a la vanguardia en tecnología y equipo, lo que le ha permitido ampliar la gamma de servicios que ofrece. En este mismo terreno, entre los operadores de larga distancia que actualmente compiten por el mercado mexicano se distinguen Marcatel, Avantel, Iusacell y Alestra, con inversiones de 2500, 1800, 1200 y 1000 mdd respectivamente, no obstante Telmex es la empresa que cuenta con la mayor infraestructura, sin embargo es importante hacer notar que el crecimiento en infraestructura que ha permitido una mayor dimensión de la empresa no le asegura de ninguna manera una posición competitiva

Calidad relacional:

Otra manera de ganar clientes ha sido a través de una guerra en el mercado tarifario, actualmente las tarifas más bajas del mercado son las de telmex, gracias a que su posición de carrier dominante, le permite ventajas tales como bajar al máximo las tarifas sin que esto le represente ningún sacrificio, dado que en contra parte, recibe las tarifas de interconexión que le pagan el resto de los operadores por terminar sus llamadas.

Según estudios de opinión, la mayoría de los clientes seleccionarían a su operador de larga distancia con base a las tarifas ofrecidas, esta respuesta ha variado considerablemente dependiendo de la atención y actitud de servicio que el personal de contacto con el público ha demostrado.

La percepción del cliente del servicio de larga distancia a través del personal de contacto, es que carece de calidad, dadas sus malas experiencias en ventanilla, las cuales son recogidas de viva fuente de los clientes al salir de las sucursales o bien a través de un libro de sugerencias.

Imagen de la empresa percibida por el cliente:

Las malas experiencias sufridas por los clientes, repercuten obviamente en la imagen de la empresa dañándola severamente, y se deben; por un lado a que el personal de atención a quejas no está capacitado para dar soluciones en lugar de justificaciones y se esconden tras una actitud despota y prepotente y por otro lado, a que no están acostumbrados a competir.

De acuerdo al estudio expuesto en el capítulo 2, el 80% de las quejas presentadas, son por conceptos de facturación o bien por mala atención.

En lo que se refiere a publicidad, es una experiencia totalmente nueva para Telmex y adquiere una importancia estratégica, la cual, no ha sido explotada adecuadamente, mientras que la competencia, en este ramo ha sido muy agresiva, entre los competidores más hábiles, se pueden citar Avantel y Alestra, que echando mano de personajes públicos de la talla de Salma Hayek y Diana Bracho han basado su estrategia de mercado en resaltar los errores en que ha incurrido Telmex. Por su parte, Miditel también ha logrado captar la atención del público, tratando de explotar la profesionalidad y compromiso de servicio de su personal, utilizando personajes que son capaces de cumplir lo que prometen

Con todo lo anterior, Telmex deja al descubierto que con lo único que cuenta para hacerle frente a la competencia es su infraestructura y tecnología, esto, se concluye de los resultados presentados en el cuadro 1 del capítulo 3, de donde se desprende que la empresa ha alcanzado los resultados esperados en el momento de la planeación, en lo que se refiere a las variables de inversión, costos y mercado, mientras que no ha ocurrido lo mismo con las variables de imagen, personal, sindicato y quejas todas ellas relacionadas con el más importante de sus recursos, el humano, ya que pese a tener el potencial profesional suficiente, no esta comprometido con la misión de la empresa, en lo referente a las variables de publicidad y servicio también arrojan resultados deficientes en relación a lo esperado.

De acuerdo con el modelo Grönross, la relación cliente-empresa es el factor número uno en la perspectiva del cliente, esta tiene que ver directamente con las variables de personal, sindicato y quejas, las cuales están íntimamente ligadas a esta relación. En estos términos, se vislumbran dos retos para Telmex,: 1°.Conservar al cliente que aun permanece y 2°.Recuperar al que ya está con la competencia.

CONCLUSIONES GENERALES

En ambos casos, el cliente debe tener la convicción de que Telmex es la mejor empresa de telecomunicaciones, así pues, en el plan que da forma a la estrategia competitiva propuesta para Telmex en esta investigación, se considera el servicio al cliente como una ventaja competitiva y se proponen a lo largo del capítulo 3 las siguientes mejoras:

En cuanto a **Quejas** : Ha quedado enfatizado que de acuerdo a las quejas reportadas, las más representativas se deben a falta de claridad en el servicio medido y a cobros indebidos, lo cual hace necesario considerar una modificación al recibo telefónico que incluya un desglose por este concepto. Por otra parte, la atención al cliente es un punto neurálgico que esta restando competitividad a la empresa dada la falta de cultura de servicio por parte de los empleados, hay que considerar que la empresa es muy grande y que cuenta con personal tanto de confianza como sindicalizado que debe sentirse involucrado con la cultura del cambio dentro de un proceso de mejora continua que permita desarrollar líderes de excelencia en ambos ámbitos

También se proponen medidas de **Flexibilidad y capacitación**: Si todos los competidores ofrecen calidad a bajo precio, lo que hace la diferencia entre los mismos servicios ofrecidos por diferentes compañías es la flexibilidad. Telmex se enfrenta a problemas de rigidez, ineficiencia, improvisación, favoritismo, centralismo y corrupción que no permiten aprovechar e incentivar el talento de los empleados, es necesario diseñar una estrategia de crecimiento y movilidad que los motive a esforzarse, superarse y crecer junto con la empresa, comparada con la competencia, Telmex todavía es una empresa demasiado rígida y lenta para reaccionar a las exigencias del mercado y necesidades de los clientes, por ello es importante enfatizar que un punto importante dentro del plan propuesto en el capítulo 3, gira en torno a elevar el nivel cultural y profesional de los empleados y trabajadores de Telmex a fin de involucrarlos en ofrecer calidad de atención y servicio

Por otra parte, la **Publicidad** además de dar a conocer los nuevos servicios que presta debe considerar aspectos tales como las nuevas modalidades de pago que existen y los beneficios que esto conlleva para el cliente.

También es necesario que la empresa enfrente positivamente la mala imagen que tiene y convierta esta debilidad en fortaleza admitiendo que ha estado mal y que empieza un proceso de cambio y mejora continua, que dé margen a publicitar la parte humana de la atención al cliente, la calidez y el sentido de profesionalidad debe ser difundido a través de los medios para mejorar la deteriorada imagen de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

El siguiente cuadro muestra objetivamente, como los puntos expuestos han afectando la competitividad de Telmex en relación a 1997, tomando tres indicadores clave :

Crecimiento al cuarto trimestre - 98	Cientes nuevos Total de clientes Dic 97	<u>659,354</u> 9,091,344	7.3	En lo que va del 98, el total de líneas en servicio ascendieron a 9,750,698 reflejando un incremento anual del 7.3 por ciento.
IMAGEN PUBLICA				
Margen de utilidad	Utilidad neta Costos y gastos reales	<u>\$ 10,974</u> \$ 4,129	2.65	Los ingresos hasta el 4º trimestre del año, ascendieron a 55,585 millones en total del cual 4,338 corresponden a larga distancia nacional y 2,316 a Internacional. los clientes costos y gasto de operación fueron 36.4 % mayores que en 97 por cargos de comisiones y compra de equipo.
QUEJAS				

El aplicar las mejoras propuestas en este plan, permitirá obtener una ventaja competitiva real al colocar al personal al mismo nivel de competencia que la tecnología e infraestructura sin recurrir a drásticos recortes de personal para mantener las utilidades, este proceso de cambio para elevar la competitividad exige llevar a cabo evaluaciones periódicas determinando puntos débiles y fuertes así como también amenazas y oportunidades con respecto a escenarios futuros.

A continuación se presentan tres escenarios a futuro considerando las tendencias actuales:

CONCLUSIONES GENERALES

PRIMER ESCENARIO: Las telecomunicaciones hoy 2000

<p>Población</p> <p>100 millones de mexicanos de los cuales 50 millones necesitan contar con algún tipo de servicio de telecomunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provocando el crecimiento de este sector 7 veces más que la economía en su conjunto con una tasa anual del 6.3%, lo cual representa 9 millones de líneas telefónicas es decir 9 líneas por cada 100 habitantes.
<p>Mercado</p> <p>Las grandes transnacionales de la telecomunicación crean enormes alianzas estratégicas como Global one y Concert</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telmex realiza alianzas estratégicas con France Telecom, SPRINT y MCI ▪ Frente a esta apertura Telmex invierte 12000 mdd en infraestructura tecnológica apareciendo servicios como internet, video conferencia y servicios digitales con tecnología de punta.
<p>Apertura en Mexico del mercado telefónico de larga distancia y local con reglas que favorecen a TELMEX como carrier dominante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La pérdida de clientes debido a cambio de operador en el primer trimestre del 98 fue de 182,617 clientes arrojando una pérdida aproximada de \$ 365,234,000 ▪ Destacan Avantel y Alestra con un 12 y 10 por ciento del mercado de L.D. respectivamente
<p>Sindicalismo</p> <p>Telmex enfrenta en su sindicato el principal problema de competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleados perdidos en un ambiente de competencia al cual no están acostumbrados, con vicios generados al paso del tiempo como empresa paraestatal y falta de identificación con la misión de la empresa.
<p>Cultura</p> <p>Existe una cultura del no pago o morosidad del mexicano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 600 mil y 900 mil líneas se encuentran sin hacer pago a sus operadores de larga distancia ▪ La cartera vencida de los operadores alcanza el 60 % de líneas, de las cuales la cartera incobrable se encuentra en un promedio de 30 a 40 por ciento de sus clientes. ▪ El adeudo por cartera vencida asciende a 400 millones de pesos, lo cual desincentiva las inversiones y por ende la creación de empleos. ▪ Las empresas de telefonía de larga distancia reportan pérdidas en conjunto de por 400 mdd debido a que sus clientes rotan de operador de larga distancia sin saldar su adeudo.

CONCLUSIONES GENERALES

SEGUNDO ESCENARIO Las telecomunicaciones en el 2010

Población De 112 millones de mexicanos 10 millones acceden a los servicios de telecomunicación integral y 40 más acceden al servicio de telefonía básica.	<ul style="list-style-type: none">▪ Crecimiento del sector terciario 9 veces más que la economía en su conjunto con una tasa anual del 8.3%, 20 líneas por cada 100 habitantes.▪ Proliferación de video teléfonos▪ Servicio telefónico inalámbrico a comunidades alejadas
Mercado Reglamentación de la competencia del mercado telefónico de larga distancia y local con reglas equitativas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Obligando a Telmex y los demás operadores a contabilizar sus servicios por separado▪ Reducción de las tarifas de interconexión por parte de Telmex en un 32 por ciento.▪ División del mercado telefónico entre cuatro compañías Avantel, Alestra, Iusatel y Telmex con porcentajes del 20, 18, 12 y 50 por ciento respectivamente
Sindicalismo El sindicalismo en México esta experimentando cambios importantes con visos de desaparecer	<ul style="list-style-type: none">▪ Se habla de un desmembramiento de Telmex en empresas pequeñas y autónomas de acuerdo a los servicios que presta; Lada como una empresa de larga distancia, telmex con servicio local, telcel telefonía celular, telbip radiolocalizadores e intertel y videotel para internet y video conferencia respectivamente.▪ El sindicato y personal de Telmex experimenta un cambio positivo de cultura y atención al cliente, lo que le ha permitido ganar imagen
Cultura Se reglamenta la morosidad en el pago de servicios de telecomunicaciones, sentando precedente en el historial crediticio del cliente.	<ul style="list-style-type: none">▪ Disminución de la cartera vencida a 200 mil líneas

CONCLUSIONES GENERALES

TERCER ESCENARIO Las telecomunicaciones en el 2020

<p>Población</p> <p>124 millones de mexicanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La densidad telefónica crece a 30 líneas por cada 100 personas.
<p>Mercado</p> <p>Se presume el desmembramiento de Telmex en compañías más pequeñas y separadas por servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo cual favorece la competencia entre ellas mismas, el pensamiento empresarial actual esta basado en la fusión de industrias enteras, lo cual es un error porque el poder del mercadeo reside en la especialización, no en serlo todo para todo el mundo, los mercados van a dividirse, no a converger. ▪ Dado el desmembramiento la cantidad de personal que Telmex mantenía en nómina ha disminuido de 50 000 a solo 10 000 ya que el resto se ha integrado a las nuevas compañías ▪ Cada una de estas compañías promueve que su personal tenga un alto grado de escolaridad otorgando facilidades y en algunos casos; becas para estudios de postgrado en diferentes disciplinas. ▪ Empleados totalmente identificados con la misión de sus empresas y sus planes personales de desarrollo y crecimiento. ▪ Penetración de Telmex en USA asociado a SPRINT
<p>Sindicalismo</p> <p>Tiende a dejar de ser un problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sindicalismo en México desaparecerá, dando paso a una nueva generación de empleados comprometidos con su desarrollo personal y el futuro de su país.
<p>Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cultura del mexicano ha evolucionado al extremo de estar consciente de sus necesidades de comunicación, del nivel en que puede exigir calidad de servicio y las obligaciones que contrae con la compañía que contrata, fomentando la competencia entre las diferentes compañías y mejorando la imagen del mercado mexicano en el mundo para inversiones extranjeras.

Partiendo del escenario real, se observa que los servicios de telecomunicaciones son un mercado altamente solicitado, los adelantos tecnológicos en esta materia avanzan a pasos agigantados a través de uniones estratégicas entre compañías que realizan inversiones millonarias y los servicios de telefonía básica cada vez están más cerca de poblaciones alejadas.

CONCLUSIONES GENERALES

En estos términos, existen tres puntos importantes que se tocan en los escenarios desarrollados y que se consideran vitales para el futuro de la compañía, uno de ellos es el sindicalismo predominante en la empresa, factor que está dañando enormemente la calidad de servicio que ofrece Telmex y por ende su imagen pública, por ello es necesario emprender las acciones que se juzguen pertinentes a fin de involucrar a todo el personal en la cultura del cambio, en teoría ya existen acuerdos para la competitividad entre el sindicato y la empresa, es imperativo llevarlos a la práctica.

Hoy en día los sindicatos en el mundo entero, se encuentran en una posición defensiva, debido al proceso global de transformación. En el continente americano, la regla común es el debilitamiento de la acción sindical y en ciertos casos casi su desaparición debido a que lejos de ser un apoyo para el desarrollo de las empresas y por ende del país, esta siendo un obstáculo.

En México para el caso específico de Telmex el sindicato representa gran parte del problema de competitividad, la flexibilidad de la legislación laboral sólo tiene sentido si realmente existen sistemas de producción altamente automatizados utilizados por trabajadores, intelectuales y técnicos atendiendo a un mercado de alto nivel de consumo y demandas de alta calidad, no siendo este el caso de Telmex, el punto es elevar el nivel de su gente a través de programas como el propuesto en este trabajo o bien considerar la desaparición del sindicato como posible solución al problema expuesto, lo cual resultaría bastante complejo por sus implicaciones.

Por otra parte, la opinión de los expertos en cuanto a que en un futuro las compañías pequeñas serán más fuertes, permite suponer un desmembramiento de Telmex en empresas separadas por servicios, permitiendo la sana y libre competencia, de no darse un cambio de este tipo podría significar el principio del fin para una empresa de esta envergadura.

- ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". 1ª. Edición; Limusa. México, 1997.
- ACKOFF, Russell L. "Guía para controlar el futuro de la empresa". 1ª. Edición; Limusa. México, 1995.
- ACLE, Tomasini Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad". 2ª. Edición; Grijalvo. México, 1990.
- BELLAMY, John: "Digital Telephony". Prentice Hall, EUA, 1991
- CROSBY, Phillip. "La Organización Permanentemente exitosa", Mc Graw Hill. México, 1988
- CROSBY, Phillip: "La Calidad no Cuesta". CECSA. México, 1991
- DE LA PARRA PAZ, Erick: "Calidad en el servicio". 1ª edición; Grupo editorial ISEF. México, 1997.
- FEIGENBAUM, Armand V.: "Control Total de la Calidad". CECSA. México, 1987
- FLEITMAN, Jack: "Evaluación integral". Mc Graw Hill, México, 1994
- KUHLMANN, Federico: "Información y Telecomunicaciones". 1ª edición; FCE. México, 1996
- KOONTZ, Harold: "Administración una Perspectiva Global". Mc Graw Hill. EUA, 1995
- LARREA, Pedro: Calidad de Servicio "Del mercadeo a la estrategia". Díaz de Santos. Madrid, 1991
- LAUDOYER, Guy: La Certificación ISO 9000 "Un Motor para la Calidad". CECSA. México, 1995
- PETERS. Thomas y Robert Waterman Jr. "En busca de la excelencia". Lasser Press, México, 1985.
- PORTER, Michael E.: "Estrategia Competitiva". Editorial: CECSA, México 1987.
- PORTELLA DE CASTRO silvia : "Sindicalismo". Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1995
- SMALE, P.H.: "Introducción a los Sistemas de Telecomunicaciones". 1ª. Edición; Trillas. México, 1993.
- INTELMEX: "Voces de Teléfonos de México". Título 20, Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, 1997.
- SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES: "Diario Oficial de la Federación", México 1994.
- SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES: "Diario Oficial de la Federación", México 1995; México diciembre 1996.
- SENGE Peter; HAMMER Michael; PORTER Michael; "Repensando el futuro". Editorial Norma, México 1997.