



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

## **CALIDAD DE SERVICIO:**

*Su importancia para la industria de  
Telecomunicaciones.*

Autora: Enriqueta M. Pons  
Legajo N° 11.171

Mentor: Enrique Hofman

Victoria, junio de 2003.

## *Resumen*

La industria mundial de telecomunicaciones está en crisis. Se están viviendo tiempos de desaceleración, que frenan inversiones y reducen el crecimiento. Grandes empresas quebradas, otras con deudas y algunas en convocatoria. Sin embargo, aparecen empresas que no se ven afectadas. Son empresas que ven al cliente como punto de partida y árbitro final de todo lo que hacen, creando nuevos productos de acuerdo a sus necesidades y prestando especial atención a la calidad de servicio.

En este trabajo se busca responder varios interrogantes. En primer lugar, si las empresas prestadoras del servicio de telefonía en Argentina han tomado conciencia de la necesidad e importancia de brindar un servicio de calidad para lograr la satisfacción de los clientes a quienes sirven. Luego, en qué medida y de qué forma esto se ve reflejado en la práctica y qué limitaciones presentan. Y finalmente, de qué forma podrían alcanzar calidad en el servicio y en consecuencia, la satisfacción y lealtad de los clientes y mayor rentabilidad para la empresa. La hipótesis planteada es la siguiente: *las empresas prestadoras del servicio de telefonía básica y celular de Argentina están orientadas al cliente y comprometidas con el logro de la calidad de servicio.*

La metodología utilizada fue cualitativa y las fuentes de información fueron fuentes primarias. Además de los libros, artículos periodísticos y papers consultados para elaborar el marco teórico, se realizaron para el trabajo de campo entrevistas en cinco empresas de telefonía, seleccionadas en base a su participación de mercado.

Los resultados obtenidos indican que existe una clara mejora de las prestaciones del servicio en Argentina. Las empresas evidencian cierto grado de orientación al cliente y tienden a procurarle importancia al tema de la calidad de servicio (en mayor o menor escala), lo cual se manifiesta a través del desarrollo e incorporación de modelos de gestión basados en la calidad (tal es el caso de Telecom Argentina para los clientes corporativos y de Telecom Personal) que adoptan muchos de los temas teóricos desarrollados en la presente investigación.

Sin embargo, esta orientación hacia la calidad de servicio y su búsqueda, con una consecuente mejora en las prestaciones, se ve en muchos casos suspendida por la coyuntura económica que atraviesa el país y su repercusión en la situación propia de cada una de las empresas. No obstante, es fundamental que sigan buscando el equilibrio en la satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus accionistas. Es complejo hacerlo en este contexto de crisis pero uno de los factores esenciales para conseguirlo y seguir avanzando, *independientemente de la coyuntura*, es apostando a un modelo sólido de gestión basado en la calidad de servicio, que se renueve, evolucione y se adapte a los cambios en el mercado y el contexto macroeconómico. Este camino es el que emprenden cada vez más empresas en el mundo y también en Argentina. Es una tendencia que puede disminuir o crecer de acuerdo a la situación económica y a la situación particular por la cual atravesase el sector, pero ciertamente es un camino sin retorno. Y sólo aquellas empresas que se hayan comprometido realmente con la prestación de un servicio de calidad, serán las que estén mejor posicionadas para hacer frente a la nueva competencia.

**Palabras clave:** telefonía básica, modelo de gestión, satisfacción del cliente, cadena de utilidad de servicio, European Customer Satisfaction Index, American Customer Satisfaction Index, desregulación, valor, expectativas, lealtad, telefonía celular, 3G.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Pregunta de investigación y subpreguntas .....	2
Hipótesis .....	3
Metodología y fuentes .....	3
Guía de lectura .....	4
<b>CAPÍTULO 1: QUÉ ES CALIDAD DE SERVICIO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Calidad.....	7
1.2 Servicio.....	8
1.2.1 Momentos de verdad .....	9
1.3 Calidad de servicio: Valor de cliente.....	10
1.4 Satisfacción del cliente .....	11
1.4.1 Conocer a los clientes: Jerarquía del valor de cliente .....	11
1.4.2 Medir la satisfacción del cliente.....	13
1.5 Factores que influyen en la percepción de calidad de servicio de los clientes .....	14
1.5.1 Importancia de los Recursos Humanos.....	16
1.6 Cadena de utilidad del servicio .....	17
<b>CAPÍTULO 2: LA TELEFONÍA EN EL MUNDO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Tendencias de la industria a nivel mundial .....	21
2.2 El escenario europeo .....	24
2.2.1 European Customer Satisfaction Index.....	27
2.3 El escenario estadounidense.....	29
2.3.1 American Customer Satisfaction Index.....	29
2.4 El escenario latinoamericano .....	31
2.5 El escenario asiático .....	34
2.6 Conclusiones .....	35

<b>CAPÍTULO 3: LA TELEFONÍA EN ARGENTINA.....</b>	<b>37</b>
3.1 Hechos más importantes de la última década .....	38
3.2 Evolución del sector .....	39
3.3 Tendencias.....	42
3.3.1 Telefonía prepaga.....	42
3.3.2 SMS (Short Message System).....	42
3.3.3 Nueva generación de móviles .....	42
3.3.4 Multicarrier .....	43
3.4 Las empresas de telefonía fija .....	43
3.4.1 Telecom Argentina .....	43
3.4.2 Telefónica de Argentina .....	44
3.4.3 AT&T .....	45
3.4.4 Techtel .....	45
3.4.5 Telephone2.....	45
3.4.6 iPlan Networks.....	46
3.4.7 Impsat.....	46
3.4.8 Comsat.....	47
3.4.9 MetroRed.....	47
3.5 Las empresas de telefonía celular .....	47
3.5.1 Telecom Personal.....	47
3.5.2 Unifón.....	48
3.5.3 Movicom-BellSouth.....	48
3.5.4 CTI Móvil.....	49
3.5.5 Nextel.....	50
3.6 Satisfacción de los consumidores .....	50
3.7 Conclusiones .....	52
<b>CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>54</b>
4.1 Cuestionario .....	55
4.2 Telecom Argentina .....	56
4.3 Telecom Personal.....	58
4.4 Movicom-BellSouth .....	59
4.6 Unifón y Telefónica de Argentina .....	62

4.7 Cuadro comparativo (resumen).....	65
4.8 Conclusiones .....	66
<b>CONCLUSIÓN FINAL.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>80</b>
i. Las Normas ISO 9000 .....	81
ii. El modelo del Premio Nacional a la Calidad .....	88
iii. Indicadores publicados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones .....	90



Universidad de  
**San Andrés**

## *Introducción*



Universidad de  
**San Andrés**

La industria mundial de telecomunicaciones está en crisis. Se están viviendo tiempos de desaceleración, que frenan inversiones y reducen el crecimiento. Grandes empresas quebradas, otras con deudas y algunas en convocatoria. Entre los casos más significativos se encuentran el de *Telefónica de España*, *France Télécom* y *Deutsche Telekom*, las cuales en los últimos meses han anunciado pérdidas corporativas record en la historia de sus respectivos países y *AT&T Latin America*, quien se declaró en convocatoria en abril de este año. Las empresas argentinas, por su parte, no se mantienen ajenas a esta coyuntura económica. Así, *Telecom Argentina* suspendió los pagos del capital de su deuda financiera y *Movicom-BellSouth* se encuentra en un proceso de reestructuración de su pasivo.

Sin embargo, a pesar de esta crisis por la que atraviesa el sector, aparecen empresas, como la británica *Vodafone*, que no se ven afectadas. Son empresas que ven al cliente como punto de partida y árbitro final de todo lo que hacen, creando nuevos productos de acuerdo a sus necesidades y prestando especial atención a la calidad de servicio.

El objetivo de este trabajo es determinar si las empresas prestadoras del servicio de telefonía básica y celular en Argentina están orientadas al cliente, en particular en lo que respecta a la calidad de servicio, tomando como punto de comparación las mejores prácticas de las empresas exitosas a nivel mundial.

Dada la reciente desregulación del mercado de telecomunicaciones, creo que en Argentina hay mucho por hacer en cuanto a la calidad de servicio y representa un gran desafío para las empresas en cuestión; una forma de lograr la satisfacción de los clientes, fidelizarlos, ofreciendo un servicio diferente, de calidad.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y SUBPREGUNTAS**

Las preguntas que guían el presente trabajo, y que serán respondidas en su conclusión, son las siguientes:

- Las empresas prestadoras del servicio de telefonía en Argentina, ¿han tomado conciencia de la necesidad e importancia de brindar un servicio de calidad para lograr la satisfacción de los clientes a quienes sirven?
  - ¿En qué medida y de qué forma esto se ve reflejado en la práctica?

- ¿Qué limitaciones presentan?
- ¿De qué forma podrían alcanzar calidad en el servicio y en consecuencia, la fidelización de los clientes y mayor rentabilidad para la empresa?

## **HIPÓTESIS**

A lo largo de la investigación se ha trabajado con la siguiente hipótesis:

*Las empresas prestadoras del servicio de telefonía básica y celular de Argentina están orientadas al cliente y comprometidas con el logro de la calidad de servicio.*

## **METODOLOGÍA Y FUENTES**

En lo que respecta a la metodología del trabajo, utilicé datos de fuentes primarias. Estos incluyen, en primer lugar, libros y papers sobre el tema de estudio para la elaboración del marco teórico. Si bien fueron consultados varios libros de diferentes autores, me basé principalmente en el trabajo de dos de ellos: *The Service Profit Chain*, de James Heskett y *Todo el poder al Cliente*, de Karl Albrecht.

En segundo lugar, para la elaboración de los capítulos sobre tendencias mundiales y nacionales en la industria de telecomunicaciones, utilicé estadísticas publicadas por los entes reguladores de los respectivos países y por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) así como artículos periodísticos de actualidad sobre la industria estudiada. Las revistas más utilizadas fueron Mercado, Negocios, Fortune y Business Week.

En lo que respecta al trabajo de campo, se utilizaron herramientas cualitativas. Así, primero se realizaron entrevistas semi-estructuradas (sobre la base del cuestionario que figura en el capítulo 4) a representantes del área de calidad de cinco empresas del sector, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a su participación en el mercado (se estudiaron las empresas con mayor market share). Éstas son: Telecom, Telefónica (concentran el 90% del mercado de telefonía fija), Movicom, Personal y Unifón (concentran el 87% del mercado de telefonía celular). A continuación se compararon las respuestas recogidas en cada caso y se volcó esta comparación en un cuadro (presentado en el capítulo 4), de modo

que se puedan poner en evidencia los diferentes puntos de vista de los representantes de cada empresa con respecto al tema estudiado.

## **GUÍA DE LECTURA**

El trabajo consta de cuatro capítulos. En el *capítulo 1* se introducen las nociones actuales de calidad de servicio y satisfacción del cliente, dejando planteado de esta manera, el marco teórico sobre el cual se fundamenta la presente investigación y en base al cual se desarrollarán posteriormente las conclusiones.

Los *capítulos 2 y 3* tienen como objetivo mostrar la situación actual de los principales mercados de telecomunicaciones a nivel mundial y del mercado argentino, respectivamente, de modo que el lector se haga una idea de lo que sucede con esta industria en el mundo. Además, esto permite establecer el contexto en el cual situar al mercado argentino.

En el *capítulo 2* se presentan las tendencias en la industria de telecomunicaciones europea, estadounidense, latinoamericana y asiática, presentando los últimos indicadores del sector (i.e. cantidad de líneas instaladas, cantidad de celulares en circulación, etc.), así como a las principales empresas, productos y servicios y, en el caso de Europa y Estados Unidos, los índices de satisfacción de los consumidores.

En el *capítulo 3* se exponen las principales tendencias del mercado de telecomunicaciones argentino, haciendo especial hincapié en el desarrollo del sector a partir de su privatización. Se presentan los últimos indicadores y su evolución, así como a todas las empresas existentes, poniendo énfasis en las que serán analizadas en el trabajo de campo.

Precisamente, es en el *capítulo 4* donde se presenta el mencionado trabajo de campo, realizado en las empresas telefónicas con mayor participación en el mercado al cual pertenecen, para determinar hasta qué punto son concientes de la importancia que representa la calidad de servicio y de qué forma lo reflejan en su management, siempre tomando como punto de comparación las mejores prácticas de casos exitosos en el resto del mundo. Se realizó un análisis comparativo entre ellas, sobre la base de los aspectos

teóricos desarrollados en el primer capítulo, y se los presenta primero de manera individual y luego en una matriz que compara la información recabada en cada empresa.

Finalmente, se desarrolla la *conclusión* del trabajo. En primer lugar, se presenta una breve síntesis que articula los resultados preliminares de los capítulos tratados anteriormente. Luego, se exponen las conclusiones del trabajo, es decir las respuestas a los interrogantes planteados en la introducción. Además, en base a lo desarrollado a nivel teórico y práctico en los respectivos capítulos, se acepta la hipótesis planteada y se proponen pasos a seguir por las empresas de telefonía, para lograr mayor calidad de servicio y en consecuencia, mayor satisfacción de los clientes y lealtad.



Universidad de  
**San Andrés**

## *Capítulo 1*

# *Qué es Calidad de Servicio*



Universidad de  
**San Andrés**

Este primer capítulo tiene por objetivo introducir al lector a los conceptos fundamentales que hacen a la calidad de servicio. Es la base teórica sobre la cual se desarrolla la investigación y sobre la cual se apoyan sus conclusiones.

## 1.1 CALIDAD

Generalmente, la calidad es definida como “conformidad con las especificaciones”. Sin embargo, esta definición puede prestarse a confusiones, ya que la calidad “*está en el ojo y en la mente del que la contempla*” (Albrecht, 1994: 30.) En otras palabras, la calidad es la conformidad con las especificaciones *del cliente*, y es su definición de calidad, no la de la empresa, la que realmente cuenta.

Ahora bien, para determinar de forma más específica lo que el cliente quiere, el concepto de calidad puede desagregarse en *ocho dimensiones* planteadas por David Garvin (1988: 49). Además, cuanto más desagregado se encuentre el concepto de calidad, más opciones tendrá cualquier empresa de competir sobre esa base.

1. **Performance:** Es la razón básica por la cual se compra un producto o servicio; las características distintivas del mismo.
2. **Accesorios:** Son las características secundarias que acompañan al producto o servicio básico. Cuando todo lo demás es igual, si el producto tiene más accesorios, mejor será la calidad del mismo a los ojos del cliente.
3. **Confiabilidad:** Refleja la probabilidad de que el producto falle dentro de un período de tiempo. Como estas medidas estadísticas requieren que el producto sea usado por un cierto tiempo, se aplica más a bienes durables que a productos y servicios que se consumen instantáneamente.
4. **Conformidad:** El grado en que el diseño de un producto o servicio coincide con los estándares preestablecidos.
5. **Durabilidad:** Es la medición de la vida útil del producto.
6. **Disponibilidad de servicio:** Es la posibilidad de reparar el producto y la velocidad, cortesía y habilidad con que es reparado. Esta dimensión y la tercera van de la mano, porque el cliente no sólo quiere que el producto falle lo menos posible, sino que cuando esto sucede, pueda repararse y en forma rápida.

7. **Estética:** Esta es una de las dimensiones en que hay más variación entre consumidores, y es junto con la octava dimensión, una de las más subjetivas. Tiene que ver con una valoración personal que hace el cliente en base a sus preferencias individuales.
8. **Calidad percibida:** Es también una dimensión subjetiva. Los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un producto o servicio. Por esa razón, frecuentemente las medidas indirectas son la única base que existe para compararlos. Imágenes, publicidad y marcas (percepciones de calidad más que la calidad en sí misma) pueden ser factores críticos.

Reconocer la existencia de estas ocho dimensiones, hace que competir en calidad se vuelva más complejo: dimensiones múltiples implica que los productos y servicios pueden diferenciarse de múltiples maneras. Son más que ocho postulados teóricos. Pueden convertirse en la base para que la calidad sea utilizada como un arma competitiva.

## 1.2 SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1991: 3). Va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Y aunque una sonrisa nunca esté de más, lo que realmente importa es que esa sonrisa proporcione buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que solucione las inquietudes de los clientes.

En suma, no hablamos del servicio en el antiguo sentido de sonreírle al cliente detrás del mostrador, sino del servicio en el sentido que el trabajo de cada persona crea y agrega valor para el cliente o para alguien que sirve al cliente. Entonces, ya no tiene sentido hacer de la “calidad” un concepto por sí mismo así como tampoco lo tiene tratar de amar y servir al cliente hasta la muerte, si con ello la empresa no obtiene un provecho o no alcanza sus objetivos.

### ***1.2.1 Momentos de verdad***

A diferencia de los productos, los servicios son poco o nada tangibles. Sólo existen como experiencias vividas. En este sentido, el “servicio” de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. Es por esta razón que el primer contacto con la organización reviste una importancia fundamental.

Los encuentros entre el cliente y la empresa distinguen a los procesos de servicios de los de producción. Uno de los elementos básicos de la calidad del servicio es el concepto de “*momento de verdad.*” Esta expresión, se utiliza para referirse al *preciso instante en que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto del negocio y, sobre la base de ese contacto, forma una opinión acerca de la calidad del servicio y, potencialmente, acerca de la calidad del producto* (Albrecht y Bradford, 1990: 30).

Son varios cientos los momentos de verdad que ocurren cada día en cualquier organización, y cada uno de ellos debe ser manejado de forma tal que constituya un resultado positivo, si se pretende lograr la lealtad de los clientes. Es importante recordar que un momento de verdad no es en sí positivo o negativo. Es la forma en que ese instante es manejado, lo que hará del momento de verdad una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Una manera de identificar esos encuentros es construyendo el *ciclo del servicio* (Albrecht y Bradford, 1990: 33), que es un mapa de los momentos de verdad en la secuencia en que son experimentados por los clientes. La ventaja de ese mapeo radica en la posibilidad de mirar el negocio a través de los ojos del cliente y de distinguir entre los momentos de verdad importantes y los momentos de verdad *críticos*, es decir, aquellos momentos que de no ser manejados positivamente casi con seguridad llevarán a la insatisfacción del cliente, la pérdida de su lealtad hacia el producto o servicio de la organización y hasta la pérdida del cliente mismo. Por esta razón, es esencial que los empleados cuyo trabajo se centra alrededor de estos encuentros críticos, tengan la capacidad necesaria para lograr resultados positivos de ellos.

Ya que el servicio de los servicios sólo existe como una experiencia vivida, y es mientras vive esta experiencia que el cliente se forma una idea de la calidad del mismo, hay una serie de factores que la empresa debe proveer para facilitar la comunicación entre ambas partes, para lograr que los encuentros sean exitosos. Por ejemplo, en los encuentros cara a cara entre los empleados y los clientes, la empresa debe crear fácil accesibilidad para los clientes, contar con ambientes confortables y agradables, brindar servicios que cumplan los tiempos pautados y contar con personal idóneo. Y en los encuentros persona – máquina o máquina – máquina, los procedimientos deben ser fáciles de entender, la respuesta debe ser rápida, se debe contar con software eficiente, seguridad en las transacciones, debe existir un registro de las transacciones de manera que se pueda hacer un seguimiento del proceso del servicio y nunca puede faltar la posibilidad de hablar con una persona si el cliente lo desea.

### **1.3 CALIDAD DE SERVICIO: VALOR DE CLIENTE**

La calidad y el servicio ya no son dos cuestiones independientes, sino que se están convirtiendo en una sola que las incluye: *el paquete de valor de cliente*, esto es una combinación de hechos tangibles, intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente y ganar el derecho a sobrevivir y prosperar en nuestro mercado, creando en el cliente una percepción total del valor recibido (Albrecht, 1994: 32).

Ahora bien, cuando el “producto” es un “servicio”, como en este caso, la calidad ya no está en un producto tangible sino en la reacción del cliente ante una experiencia integral. A los clientes nos les interesa la distinción arbitraria entre lo tangible y lo intangible. Los clientes a cambio de su dinero quieren valor. En otras palabras, la *experiencia total del cliente* (Albrecht, 1994: 33) es la que determina su percepción de la calidad. Esa percepción se ve afectada por el “producto” (servicio básico) y por los procesos y las prácticas de la organización, comparables con las expectativas del propio cliente. La *calidad de servicio*, entonces, es la medida de la satisfacción del cliente, con toda su experiencia.

## 1.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El desafío a que se enfrentan las organizaciones que buscan competir con eficacia en el ambiente empresarial de hoy y mañana consiste en comprender y utilizar la experiencia total del cliente, para que no presente fisuras y sea totalmente satisfactoria

Como consecuencia, las empresas deben centrarse en el cliente: deben ver al cliente como punto de partida y árbitro final de todo lo que hacen. Partir de sus necesidades y expectativas y después desarrollar y desplegar productos y servicios para satisfacerlas (Albrecht, 1994: 25). Después de todo, son los clientes los que representan el activo vital y más crucial de cualquier empresa. Si ese activo es tratado de manera pobre, uno se pregunta qué será de los demás activos.

Resulta evidente, entonces, que las expectativas del cliente están en el centro de la cuestión. Ellos evalúan el servicio recibido en relación con sus expectativas: si éste las supera, lo considerarán de buena calidad. De lo contrario, lo considerarán malo. Por esa razón, para lograr la satisfacción de los clientes las empresas deben comenzar por conocerlos.

### ***1.4.1 Conocer a los clientes: Jerarquía del valor de cliente***

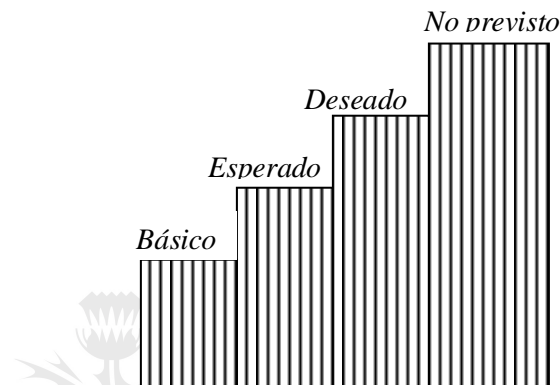
Conocer lo que el cliente espera es lo más importante para estar en condiciones de proporcionar un servicio de calidad. Para dar un servicio que los clientes perciban como excelente, cualquier empresa necesita saber lo que los clientes esperan.

Lo que se necesita es una aproximación sistemática a los clientes, de manera tal que llegar a conocerlos constituya una ventaja competitiva para la empresa. Y por llegar a conocerlos me refiero a descubrir lo que Albrecht (1994: 167) llamó *la verdad invisible*, el mensaje no expresado que explica lo que el cliente quiere comprar y la razón por la cual quiere comprarlo en una determinada organización y no en otra.

Es esencial, entonces, en primer lugar descubrir cuáles son los factores que más valora el cliente. ¿Cuáles son los elementos de valor en su percepción que lo llevan a comprar en una organización y no en la competencia? El segundo objetivo consiste en descubrir, si es

posible, todas las oportunidades inexploradas de agregar valor a la experiencia para obtener así una mayor aprobación por parte de los clientes o más ventajas competitivas.

Para alcanzar ambas metas, Albrecht (1994: 176) nos presenta la *jerarquía del valor del cliente*, con cuatro niveles: básico, esperado, deseado y no previsto, como se desprende de la siguiente figura:



Los atributos *básicos* son aquellos absolutamente esenciales de la experiencia, tangibles o intangibles. Sin ellos no tiene ningún sentido intentar la venta. Los atributos *esperados* son los asociados a la experiencia que el cliente da por sentados como parte de la práctica comercial general. Los *deseados* son los atributos que el cliente no espera necesariamente, pero que reconoce y aprecia si la experiencia los incluye. Los atributos *no previstos* son los atributos “sorpresa” que agregan valor para el cliente, más allá de sus deseos o expectativas lógicos.

Con esta jerarquía, Albrecht nos transmite algunas ideas obvias sobre el valor de cliente. En primer lugar, nos dice que tenemos que actuar bien en los niveles básicos y esperado para tener derecho a comerciar en un segmento de mercado particular. Son lo que Krajewski y Ritzman (2000: 37) han llamado *calificador de pedido*, es decir, satisfacerlos no garantiza el éxito competitivo en un mercado: solamente coloca a la compañía en condiciones de competir en él.

Y en segundo lugar, nos dice que una empresa se diferenciará de sus competidores y tendrá una ventaja competitiva sólo cuando haga algo mejor y el cliente lo valore. Cuando no se

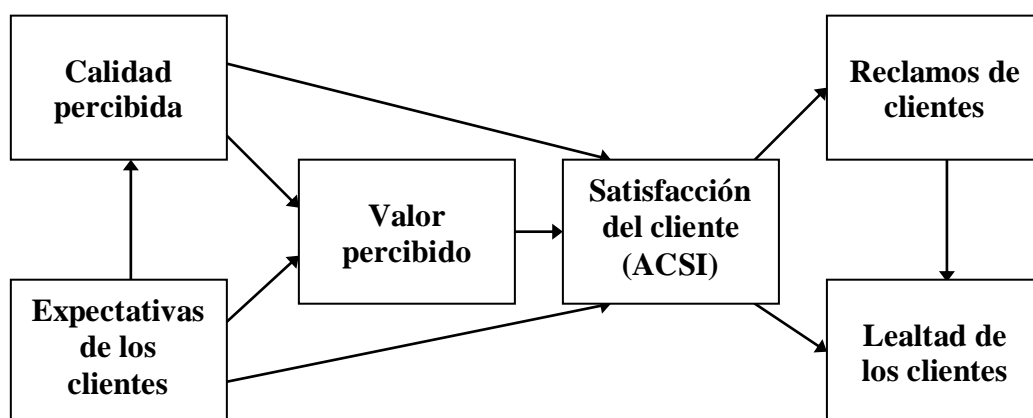
limite a ofrecer sólo lo básico y lo esperado, sino que además ofrezca atributos deseados (siempre y cuando supere a sus competidores). Y si sorprende a sus clientes con algo no previsto, entonces tendrá la oportunidad de una posición competitiva y de privilegio.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que lo no previsto, cuando es habitual, se vuelve previsto; un nuevo calificador de pedido que además puede llegar a ser fácilmente copiado por los competidores.

#### ***1.4.2 Medir la satisfacción del cliente***

En este sentido, y ante clientes que cada vez se vuelven más exigentes, la buena investigación de mercado (mediante un proceso constante que sondee lo que los clientes piensan, como encuestas, líneas gratuitas, etc.) permite discernir las respuestas y los valores de los clientes que ayudan a funcionar en los niveles de lo deseado y lo no previsto, e incluso mejorar lo que se ofrece en los niveles básico y esperado. De eso se trata. De descubrir de qué manera se puede mejorar lo ofrecido para conservar el interés de los clientes o aumentarlo.

Independientemente del proceso de sondeo que se adopte, éste será más provechoso para la empresa si se adapta al modelo del American Customer Satisfaction Index (ACSI). Este índice expone las tendencias en satisfacción de los clientes de diferentes industrias y empresas, basándose en el siguiente modelo.



Fuente: American Customer Satisfaction Index

### Expectativas de los clientes

Combinan las experiencias anteriores de los clientes con el producto o servicio y la información que reciben de estos mediante publicidad, vendedores y recomendaciones de otros clientes. Influencian la evaluación de la calidad y predicen qué tan bueno resultará el producto o servicio.

### Calidad percibida

Se mide a partir de tres pilares: calidad en general, confiabilidad y hasta qué punto el producto o servicio satisface las necesidades del cliente.

### Valor percibido

Se mide a partir de dos parámetros: precio en general dada la calidad y calidad en general dado el precio. El valor percibido repercute directamente sobre el ACSI y a su vez, es influenciado por las expectativas y la calidad percibida.

### Reclamos de los clientes

Se mide de acuerdo al porcentaje de clientes que reportaron un problema a la empresa. Influye negativamente sobre la satisfacción de los clientes.

### Retención de los clientes

Se mide a partir de preguntas sobre la probabilidad de que el cliente compre los productos o servicios de la empresa a diferentes niveles de precios. La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre la retención de los mismos.

## **1.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS CLIENTES**

Los clientes evalúan la calidad del servicio comparando lo que ellos desean o esperan de la organización con lo que realmente obtienen o perciben de la misma. Y los factores que los clientes pueden tener en cuenta al evaluar la calidad son múltiples. En este sentido, para brindar un servicio de calidad, las organizaciones deben conocer las expectativas de sus clientes para lograr satisfacerlas (o excederlas).

Los diferentes factores que influyen en la percepción de calidad del cliente, han sido estudiados por Berry, Parasuraman y Zeithaml (2001: 37) en diferentes sectores de servicio, entre los que se encuentra el servicio de llamadas de larga distancia. Estos autores concluyen que los factores más importantes son cinco:

- **Tangibilidad:** Es la parte de la oferta del servicio que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Son la parte tangible del servicio que influyen sobre el juicio que los clientes hacen del mismo. Incluyen, entre otros, facilidades, equipos, apariencia e idoneidad del personal.
- **Confiabilidad:** Implica la habilidad de brindar servicio regularmente, correctamente y consistentemente, cumpliendo con la promesa de servicio. Los errores de servicio no sólo son difíciles de corregir en un sentido directo, sino que además resultan caros indirectamente, porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente en la organización, al punto de perder su lealtad.
- **Atención:** Es la disposición de los empleados para brindar servicio ágilmente y para asistir al cliente. Implica hacer notar a los clientes que sus problemas o los asuntos que se están tratando son realmente de interés y que serán solucionados.
- **Seguridad:** Es el conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza en el cliente. Cuando estos tratan con empleados que conocen y entienden el tema tratado, muchas veces sienten la seguridad de haber elegido la compañía apropiada.
- **Empatía:** Se refiere a la capacidad de entender al cliente, de ponerse en sus zapatos, de mirar al negocio desde su perspectiva.

De todas estas dimensiones, la confiabilidad emergió como la más importante, sin importar el servicio estudiado. En otras palabras, el factor más valorado por los clientes a la hora de medir la calidad del servicio es que los proveedores del mismo den lo que prometen.

Sin embargo, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo; es la experiencia total del cliente de la cual nos habla Albrecht. Lo que prevalece es la impresión del conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Y lo que es peor, el cliente suele detenerse en el factor más débil y tiende, también, a generalizar los defectos a todo el servicio. Es por esto que *en materia de servicios, la calidad es total o no existe* (Horovitz, 1991: 14).

### ***1.5.1 Importancia de los Recursos Humanos***

Por otra parte, de este estudio también se desprende otro mensaje: el rendimiento de los empleados juega un papel clave en la percepción de calidad del servicio de los clientes. Claramente, si se quiere lograr calidad en el servicio, cualquier empresa debe tener presente el factor humano.

Resulta esencial que todo el personal posea excelentes habilidades interpersonales, ya que serán ellos quienes ofrezcan los beneficios intangibles a los clientes. Brindar servicios de calidad implica anticiparse a los problemas o tener la capacidad para resolverlos apenas se presentan. Por esta razón es importante dar a quienes están en la línea de frente la facultad de tomar decisiones (empowerment) que le permitan satisfacer los requerimientos del cliente en forma inmediata. En este sentido también, la capacitación de los empleados resulta ineludible.

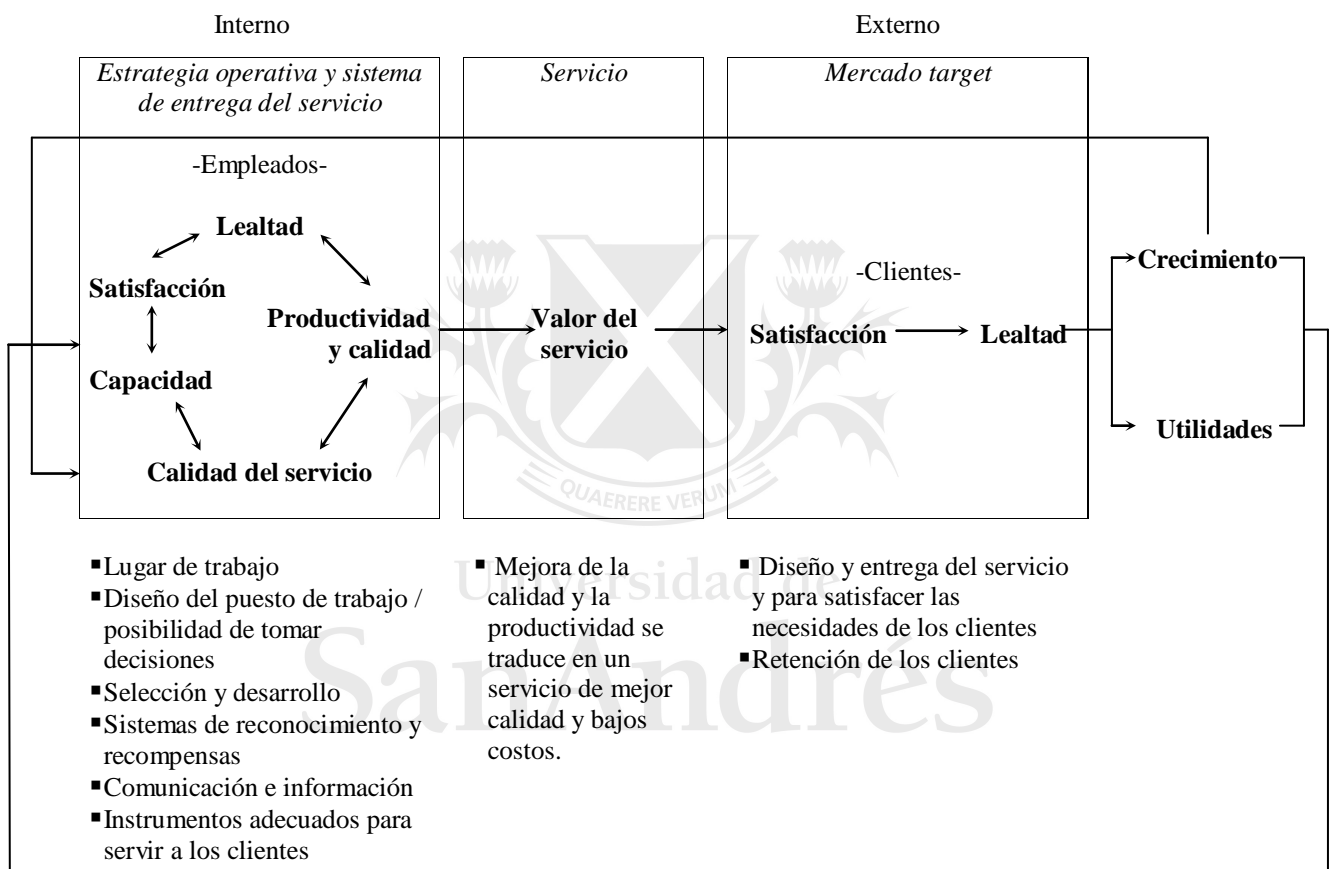
A su vez, la calidad del servicio y la productividad se influyen mutuamente. Heskett (1997) nos habla de un efecto espejo entre la satisfacción del cliente y la del empleado. Es por esta razón que la empresa debe velar también por la satisfacción del personal, evitando que se sientan frustrados.

Las principales causas de frustración de los empleados son la falta de poder de decisión y autonomía para poder entregar los resultados que esperan los clientes. De esto se desprenden varios aspectos fundamentales que hacen a la satisfacción de los empleados: a) poder de decisión y amplitud de criterio (empowerment) para poder satisfacer las necesidades de los clientes; b) límites bien demarcados dentro de los cuales la línea de frente se puede mover; c) capacitación y conocimientos adecuados; d) sistemas de apoyo adecuados; y e) sistemas de reconocimiento y premios al buen desempeño.

Como se verá más adelante cuando se presente la cadena de utilidad en el servicio, el valor de los servicios es lo que lleva a la satisfacción y lealtad de los clientes. Y el valor es alcanzado primordialmente mediante una línea de frente con empleados satisfechos, leales y productivos, en parte debido a sus capacidades y en parte debido a los factores que se presentaron en este apartado.

## 1.6 CADENA DE UTILIDAD DEL SERVICIO

Este modelo, introducido por Heskett, Sasser y Schlesinger (1997), demuestra que en cualquier empresa existen relaciones directas y fuertes entre las ganancias, el crecimiento, la lealtad del cliente, satisfacción del cliente, el valor de los productos y servicios entregados al cliente, y la capacidad, satisfacción lealtad y productividad de los empleados. A continuación, se presenta una ilustración de esta cadena, que integra varios aspectos desarrollados en el presente capítulo.



**Fuente:** The Service Profit Chain (Heskett et al, 1997: 19)

En primer lugar, es importante destacar que todas las variables se interrelacionan directa o indirectamente. Por esa razón, a continuación describiré brevemente cada una de estas relaciones individuales, pero haciendo especial hincapié en cómo un servicio de calidad repercute en la satisfacción y lealtad de los clientes.

La calidad del ambiente de trabajo influye directamente sobre la satisfacción de los empleados. Se mide de acuerdo a la actitud de estos hacia sus trabajos, sus colegas y su

empresa. Según Heskett (1997: 29) lo que más valoran los empleados es la capacidad y autoridad que puedan tener para conseguir resultados para los clientes. De esta manera, cuánta más autonomía para tomar sus propias decisiones y proveer de soluciones al cliente tengan los empleados, entonces mayor será su satisfacción y en consecuencia su lealtad hacia la empresa.

Si los empleados son leales a su empresa, el índice de rotación será bajo, por lo cual se podría pensar que la experiencia que adquieren los empleados luego de haber estado un tiempo en la compañía les resulta de gran ayuda para llevar a cabo sus tareas de forma más productiva. A su vez, si la línea de frente es organizada de forma tal que pueda ofrecer valor a los clientes, como resultado será más productiva.

Ahora bien, los clientes de hoy en día se orientan en gran medida hacia el valor que les brinda un servicio; quieren obtener cada vez un mayor valor por parte de las empresas. En otras palabras, estarán satisfechos si obtienen resultados y calidad que excedan no sólo el precio, sino los costos en los que incurren para obtener el servicio.

Las empresas de servicios líderes siempre miden la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, la relación entre ésta y la lealtad, no siempre es tan clara o directa como se piensa, sino que hay ciertos factores que interfieren en la relación entre ambas variables. Por ejemplo, hay situaciones en las cuales los clientes tienen un número de alternativas entre las cuales elegir, costos relativamente bajos de pasar de un servicio a otro, pocas regulaciones para la competencia del mercado y pocos programas de fidelización por parte de las empresas que lo componen. En estos casos, es probable que la relación entre satisfacción y lealtad sea más parecida a una relación directa que en una situación donde hay menos competencia o los costos de pasarse de un servicio a otro son mayores.

En esta última situación los clientes son cautivos, y demuestran cierta “falsa lealtad” que puede resultar en la pérdida inmediata de estos en el caso que aparezca competencia o se reduzcan los costos de pasarse a otro proveedor del servicio. Algo así puede vislumbrarse en el mercado de comunicaciones argentino, donde la competencia fue desregulada y poco a poco comienzan a surgir nuevos jugadores que atraen a algunos clientes cautivos de las compañías tradicionales.

A pesar de esto, los autores afirman que la lealtad del cliente es un determinante las ganancias más importante que la participación en el mercado. En otras palabras, la *calidad* de la participación en el mercado, medida en términos de lealtad del cliente, merece tanta atención como la *cantidad* de participación en el mercado.



Universidad de  
**San Andrés**

## ***Capítulo 2***

### ***La Telefonía en el Mundo***



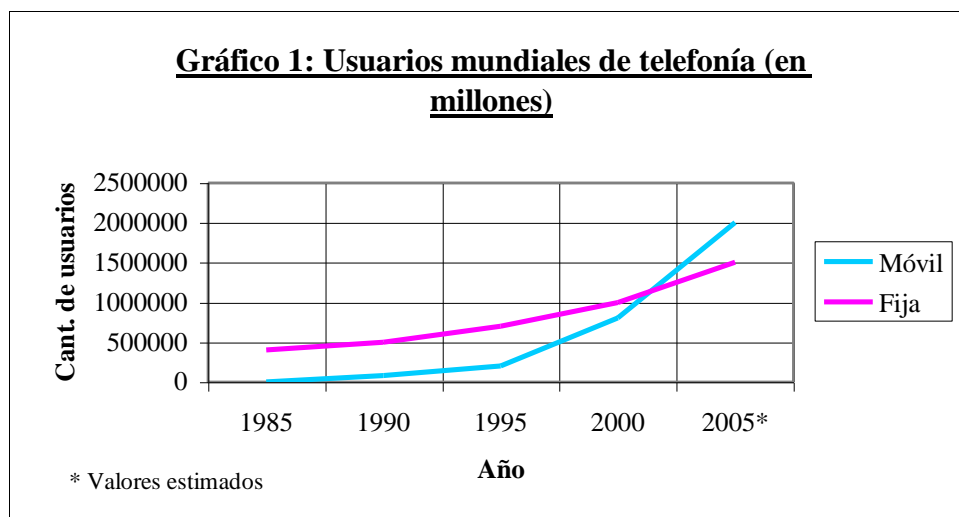
Universidad de  
**San Andrés**

El desarrollo del sector telecomunicaciones en el ámbito internacional durante los últimos meses, ha estado marcado por señales que indican que el ajuste del sector no ha culminado aún, registrándose una evolución de resultados no alentadores y diversos esfuerzos orientados a reducir aun más los costos, a fin de hacer frente a las condiciones adversas asociadas a la incertidumbre respecto de la evolución de la economía internacional y del sector en particular. Los recortes de empleos, la dificultad en la recuperación del valor accionario, y la evidencia de un menor flujo de inversión, así como de una menor disponibilidad de capital, siguen formando parte de la coyuntura internacional actual de la industria de telecomunicaciones.

## **2.1 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA A NIVEL MUNDIAL**

Según los últimos datos de la *Unión Internacional de Telecomunicaciones* (UIT), al 31 de diciembre de 2002 la red telefónica mundial contaba con aproximadamente mil millones de líneas, lo que representó un incremento de 7% con respecto del año anterior. El primer lugar en el ranking lo ocupa China con 214.420 millones de usuarios, seguido por Estados Unidos con 190 millones, Japón (74.567 millones) y Alemania (53.720 millones).

En cuanto a la telefonía celular, China es claramente el mayor mercado con aproximadamente 200 millones de usuarios, seguido por Estados Unidos con 140 millones y Japón con 79 millones. Además, se prevé que en el 2003 China continúe posicionado en primer lugar, con ventas estimadas en unos 109 millones de aparatos, 19,7% más que lo registrado en el 2002. Estados Unidos se ubicará nuevamente en el segundo lugar, con ventas de 46 millones de teléfonos móviles, lo que implicaría un incremento del 7,8%.



Fuente: Revista EXAME (Brasil) – Diciembre de 2002, pág. 95.

De esta manera, en el 2002 el número de celulares en operación en el mundo superó al de teléfonos fijos. En concreto, por ejemplo, todos los países de la Unión Europea ya tienen más líneas móviles que fijas.

Por otra parte, las inversiones en telecomunicaciones muestran un claro predominio de Estados Unidos, que exhibe un monto casi equivalente a la suma de Europa Occidental y Asia.

Si se analiza la penetración del servicio por habitante, el primer lugar es para Suecia que cuenta con casi 74 líneas por cada 100 personas. Detrás marchan Estados Unidos (66,5 líneas) y Canadá (65,5 líneas). En esta nómina, Argentina ocupa el puesto 44°, con 21,6 líneas por cada 100 habitantes. Resulta interesante notar que los países desarrollados están experimentando una desaceleración en la expansión de líneas en servicio en el sector de la telefonía fija, observándose incluso un decrecimiento en algunos de ellos.

**Cuadro 1: Tasa de penetración de telefonía fija**

Número de líneas por cada 100 habitantes	1999	2000	2001	2002
Suecia	68,80	74,60	73,90	72,02
Estados Unidos	67,30	70,00	66,50	65,89
Alemania	58,70	61,10	63,50	65,04
Canadá	65,80	67,70	65,50	63,55
Reino Unido	57,50	58,90	57,80	58,74

<b>Número de líneas por cada 100 habitantes</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Japón	55,70	58,60	59,70	58,58
Finlandia	55,20	55,00	54,80	54,73
Italia	46,20	47,40	47,10	48,62
España	41,00	42,60	43,10	45,98
Uruguay	27,10	27,80	28,30	27,96
Chile	20,60	22,10	23,10	23,04
Brasil	14,90	18,20	21,70	22,32
Argentina	20,10	21,30	21,60	21,88
Colombia	16,00	17,00	17,10	17,94
México	11,20	12,50	13,50	14,67
Venezuela	10,80	10,50	11,20	11,23
Perú	6,40	6,70	7,80	7,75

Fuente: UIT

En el segmento de telefonía móvil, si bien sigue exhibiendo cierto dinamismo, también se observa una reducción en el ritmo de expansión de las ventas, derivada de la elevada penetración ya alcanzada en los principales países desarrollados.

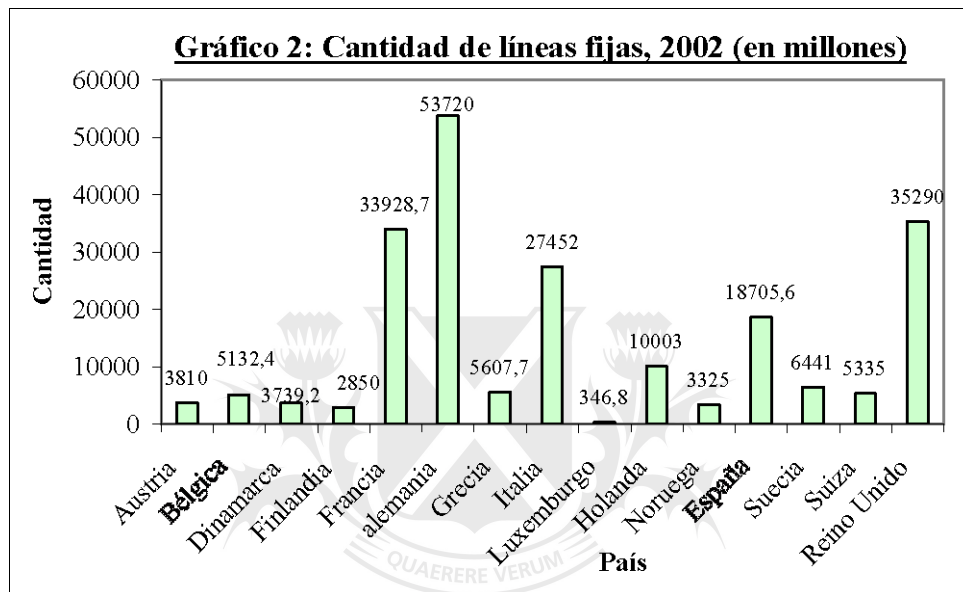
#### **Cuadro 2: Tasa de penetración de telefonía móvil**

<b>Número de abonados por cada 100 habitantes</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Italia	52,80	73,70	83,90	92,65
Suecia	58,30	71,70	77,10	88,50
Finlandia	63,40	72,00	77,80	84,50
Reino Unido	45,70	72,70	78,30	84,49
España	30,60	61,70	65,50	82,28
Alemania	28,50	58,60	68,30	71,67
Japón	44,90	52,60	57,20	62,11
Estados Unidos	31,60	39,80	44,40	48,81
Chile	15,00	22,20	34,00	42,83
Canadá	22,70	28,50	32,00	37,72
Venezuela	16,00	22,50	26,40	25,55
México	7,90	14,20	20,10	25,45
Brasil	8,90	13,60	16,70	20,06
Argentina	12,10	16,30	18,60	17,76
Uruguay	9,50	13,20	15,50	15,47
Colombia	4,70	5,30	7,40	10,62
Perú	3,30	5,00	5,90	8,60

Fuente: UIT

## 2.2 EL ESCENARIO EUROPEO

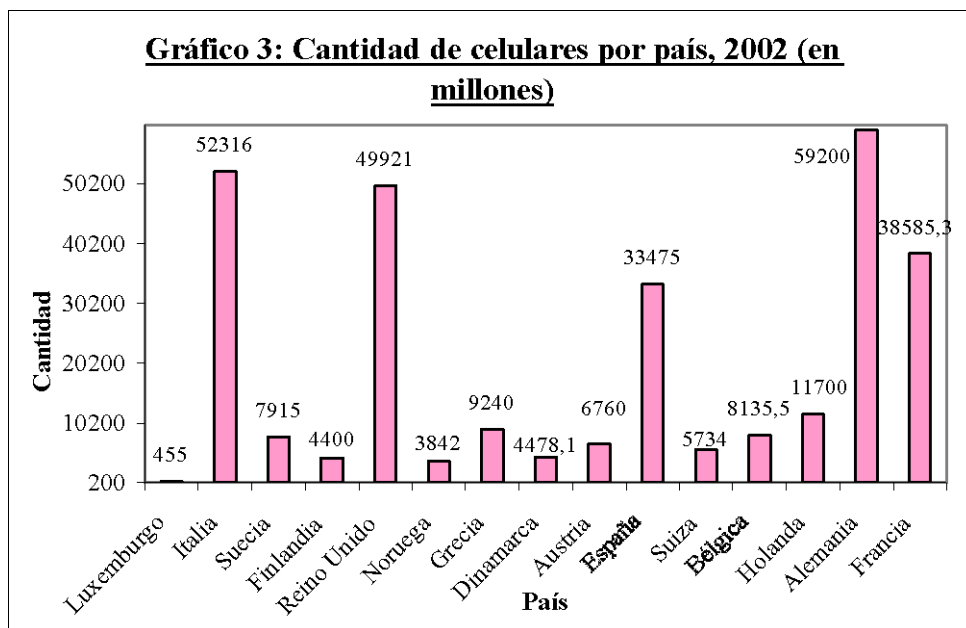
A finales del 2002, según las últimas estadísticas de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, había en Europa un total de 327.526 millones de líneas fijas, alcanzando en general tasas de penetración (cantidad de líneas por cada cien habitantes) de alrededor del 50%.



Fuente: UIT

Los países con mayor tasa de penetración son Luxemburgo, Suiza, Noruega y Suecia en ese orden, con tasas de 78%, 73,27%, 72,98% y 72,02% respectivamente. Los países con menor cantidad de líneas por cada cien habitantes son España (con 45,98%) y Austria (con 46,81%).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en Europa las 401.715 millones de líneas móviles supera a la cantidad de líneas fijas, logrando en la mayoría de los casos tasas de penetración superiores al 65% de la población del respectivo país. Los países con mayor tasa de penetración son Luxemburgo, Italia, Suecia y Finlandia en ese orden, con un 93,10%, 92,65%, 88,50% y 84,50% respectivamente. Francia (con 64,70%) y Alemania (con 71,67%) son los que menos abonados por cada cien habitantes tienen.



Fuente: UIT

Desde el punto de vista financiero, las empresas europeas de telecomunicaciones encabezan la lista de las pérdidas más grandes del último año. **France Télécom**, la segunda de Europa (y dueña indirectamente del 27% de Telecom Argentina) anunció a principios de este año que en el ejercicio 2002 tuvo un resultado negativo de 20.700 millones de euros. Y la alemana **Deutsche Telekom** admitió que sus pérdidas en el 2002 sumaron 24.600 millones de euros. Como consecuencia de esto, Ron Sommer, CEO de Deutsche Telekom, y Michel Bon, CEO de France Télécom, fueron expulsados.

Así y todo, a pesar de los malos resultados de la industria de las telecomunicaciones en general, la británica **Vodafone** aparece como una destacada sobreviviente de esa crisis.

Al 31 de diciembre de 2002 contaba con más de 112,5 millones de clientes en 28 países, más que cualquier otro proveedor de telefonía móvil, y la mayor capitalización de mercado entre todas las empresas de telecomunicaciones del mundo. Es la número 1 ó 2 en más de una docena de mercados, incluyendo Gran Bretaña, Francia, Suiza, Italia, Bélgica y Holanda, sin mencionar Estados Unidos donde **Verizon Wireless** (de la cual Vodafone posee 45% del paquete accionario) es lejos el mayor operador del mercado con 29 millones de abonados. (Guyon, 2002: 77)

La facturación del grupo (al igual que su valor de mercado) creció en el 2002 un 15%, rozando los 26.000 millones de euros. Los crecimientos más importantes, del orden del 25%, se dieron en el mercado de Asia-Pacífico (que supone casi 5.000 millones de euros del total) y el sur de Europa (4.700 millones de euros).

En cuanto a los servicios de la industria europea, comienzan a venderse los primeros móviles de tercera generación (3G) a los cuales las compañías europeas les dedicaron millonarias inversiones. Son teléfonos “multimedia” con pantalla a color, parlantes polifónicos y que se pueden personalizar digitalmente: de Internet se pueden bajar fondos y protectores de pantallas, o tonos al gusto del consumidor. También se le puede agregar imágenes al identificador de llamadas, que ahora es visual. Algunos vienen con cámara incorporada, otros traen teclados completos.

Una de las aplicaciones a la que se le va más futuro es la de sacar fotos y enviarlas al instante. Sin embargo, los operadores europeos y fabricantes (entre los que se destacan Ericsson, Motorola, Nokia y Samsung) quieren que la gente los use para muchas más aplicaciones que simplemente enviar fotos. Piensan que una única aplicación que supere a la competencia no es suficiente, sino que debe haber servicios para todos los targets. De hecho ya se están probando varias de estas aplicaciones: los clientes podrán usar sus aparatos móviles para sacar entradas, ver video clips y bajar juegos, adelantos de películas, noticias, programas deportivos o conocer el estado del tránsito.

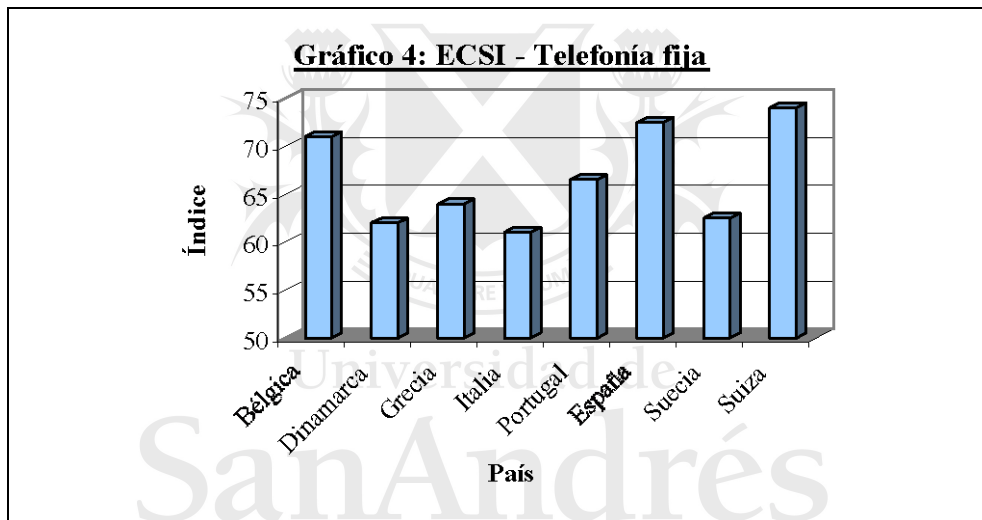
Las ventas de teléfonos 3G crecieron 65% a 8,6 millones de unidades entre el tercero y cuarto trimestre de 2002. Para este año se estima que las ventas mundiales de estos teléfonos llegarán a 37 millones comparados con los 18 millones del 2002. Desde mediados del 2002, *T-Mobile* vendió cerca de 200.000 en Alemania, donde es líder del mercado, mientras que *Vodafone* colocó 250.000 (Oriolo, 2003: 3). Sin embargo, es pertinente aclarar que este servicio hasta ahora no tuvo el éxito que se esperaba.

Mientras los 3G recién comienzan a aparecer, hay otro servicio que hace rato es furor entre los usuarios europeos, americanos y asiáticos: son los mensajes de texto entre celulares (conocidos como SMS, short message system). En países como Gran Bretaña y España, los SMS se han convertido en un fenómeno social y lingüístico, con la creación de un nuevo idioma, lleno de abreviaturas y palabras clave, ideado por sus usuarios, en su

mayoría menores de treinta años. En España, por ejemplo, se envían en promedio 1.200 millones de SMS por mes, lo que representa el 12% de los ingresos de las compañías de celulares.

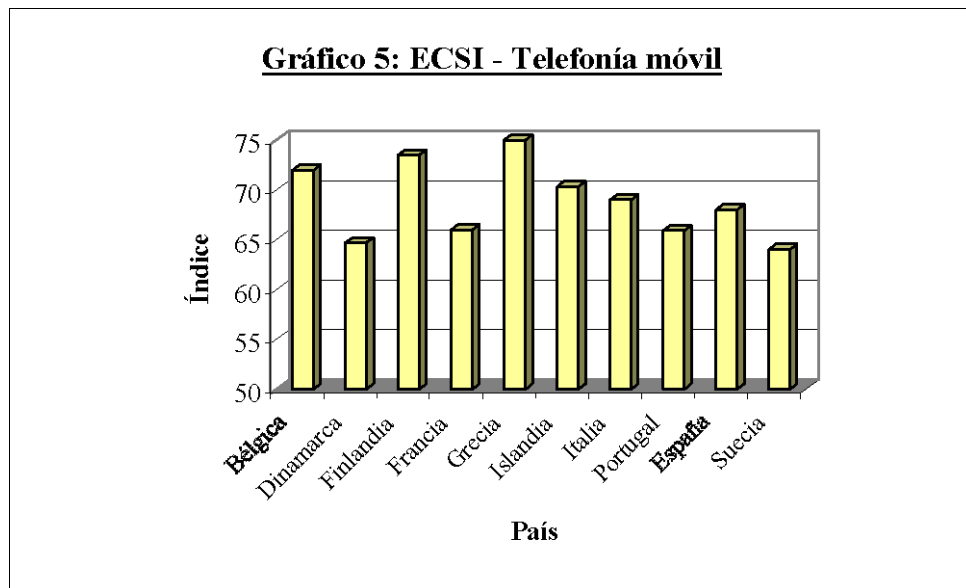
### 2.2.1 European Customer Satisfaction Index

Este índice interrelaciona las mismas variables que el ACSI, presentado en el capítulo 1. Ocho países de la Unión Europea (UE) han llevado a cabo las encuestas necesarias para armonizar este índice europeo para el mercado de telefonía fija. El promedio total de satisfacción de estos países es 65,4. En general, en la mayoría de los países encuestados, se encontraron tan sólo uno o dos proveedores representativos de este servicio.



Fuente: International Foundation for Consumer Focus

En cuanto al mercado de telefonía móvil, fueron diez los países que participaron en la elaboración del índice. En este caso, el promedio total de satisfacción es 68,5 como se desprende del siguiente gráfico.



**Fuente:** International Foundation for Consumer Focus

La competencia es más predominante en el mercado de móviles que en el de telefonía fija. En algunos países se han encontrado variaciones sustanciales entre la satisfacción de los clientes de las diferentes compañías. España y Dinamarca constituyen ejemplos claros de lo anterior, con una distancia de siete a diez puntos entre las empresas con mayor y con menor índice de satisfacción. Al mismo tiempo, Francia representa el claro ejemplo contrario, donde es mínima la diferencia entre la empresa con mayor índice de satisfacción y la empresa con el menor.

En los dos gráficos del ECSI se pueden observar las diferencias que hay en la satisfacción de los clientes de uno y otro país de la UE. Tomemos a modo de ejemplo el gráfico 5, que corresponde al índice de satisfacción en telefonía móvil. Se puede ver que el índice correspondiente a Grecia es casi diez puntos mayor al de Francia, Dinamarca y Suecia. Esto no quiere decir que en estos tres últimos países la calidad de servicio es peor que la de Grecia. Significa que, comparados con el griego, el mercado francés, el dinamarqués y el sueco son mercados más maduros, con consumidores más ácidos, exigentes. En este sentido, para que el índice de satisfacción de estos países mejore, el crecimiento de la calidad de servicio debe ir por delante del grado de acidez de los clientes, de manera que la suba en calidad pueda contrarrestar al crecimiento en la madurez de estos.

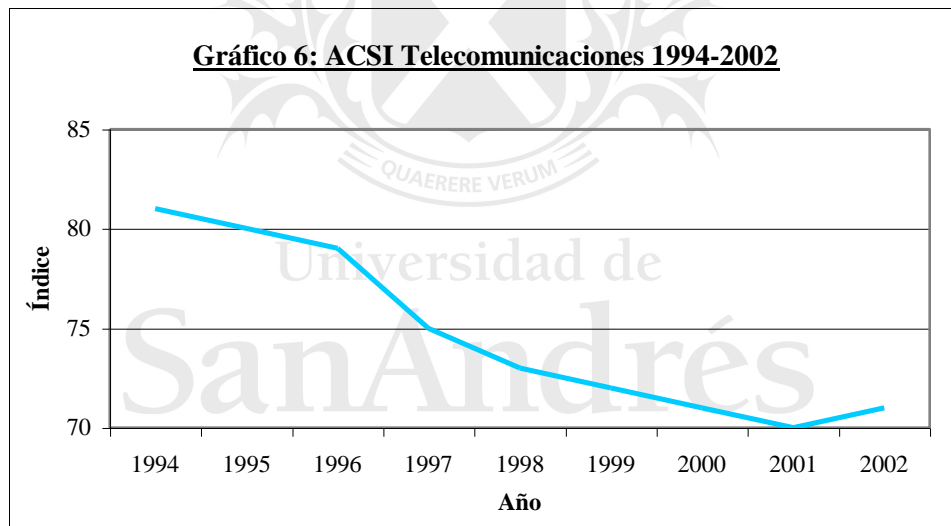
Finalmente, resulta lógico pensar que a medida que las mediciones avancen, y los mercados y clientes continúen madurando, todos tenderán a parecerse más a los franceses o

dinamarqueses o suecos. Y que la situación ideal para cualquier compañía se encuentra en un mercado como el finlandés, donde los servicios son excelentes, pero los clientes no presentan tanto grado de exigencia, evidenciado en su alto índice de satisfacción.

## 2.3 EL ESCENARIO ESTADOUNIDENSE

### 2.3.1 American Customer Satisfaction Index

Ha aumentado en el último año, en gran medida debido a las empresas más pequeñas de la industria. Generalmente, la satisfacción de los consumidores es mayor en el mercado de larga distancia que en el de telefonía local (a excepción de BellSouth que tiene una larga trayectoria en satisfacción de sus clientes). Una de las razones es que los consumidores tienen más opciones entre proveedores de larga distancia.

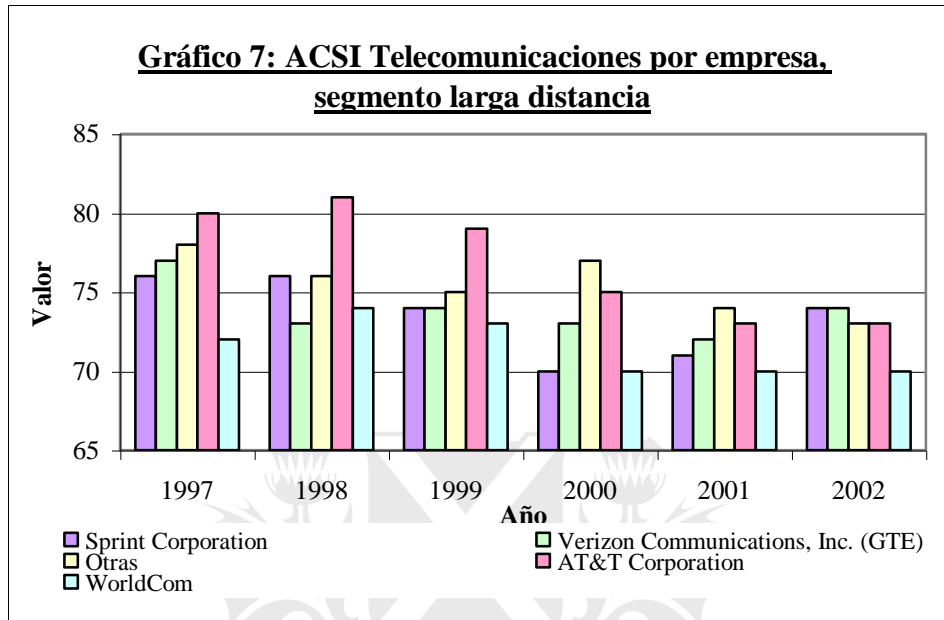


Fuente: American Customer Satisfaction Index

Como se desprende del gráfico que precede, el índice de satisfacción es levemente declinante. Esto es así, en la medida que no se produzca un salto cuántico. De forma análoga a lo explicado para el caso del índice europeo, esta declinación no implica una desmejora en la calidad de servicio de la industria, sino que manifiesta el grado de madurez o acidez de los consumidores en general.

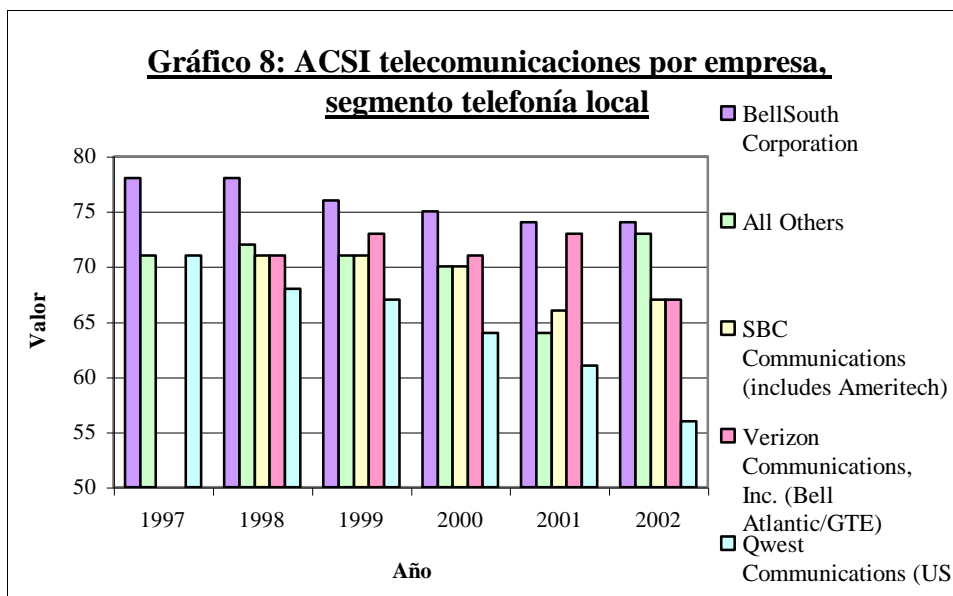
Entre las empresas más importantes del mercado, Sprint (subió 4% a 74), Verizon (subió 3% a 74) y SBC Communications (subió 2% a 67) son las que han mejorado su

calificación. Pero Verizon (la única compañía lo suficientemente grande en telefonía local y de larga distancia como para ser medida en ambos segmentos) sólo mejoró en su negocio de larga distancia. En el de llamadas locales, su puntaje cayó un 8% (a 67).



Fuente: American Customer Satisfaction Index

Sprint y BellSouth se mantienen como líderes en satisfacción del cliente. Ambas tienen un puntaje de 74. Aunque el de BellSouth se mantiene constante en este año, es un 32% mayor que el de Qwest Communications. Esta es una notable diferencia en satisfacción del cliente para empresas de la misma industria. Es aún más notable en virtud de que antes de 1997, Qwest tenía el mismo o incluso mayor puntaje que el que actualmente tiene BellSouth. Esta caída de Qwest comenzó en 1995 y se aceleró a medida que pasó el tiempo, pero el valor de sus acciones continuó subiendo hasta agosto de 2000. Desde entonces han perdido el 90% de su valor.



Fuente: American Customer Satisfaction Index

La catastrófica pérdida de valor de mercado de Qwest es compartida por WorldCom. Aunque ésta ha caído un poco más en el ACSI (-7%) con respecto del promedio de la industria (-5%), sus puntajes se mantuvieron estables durante los últimos tres años. Pero al mismo tiempo, ha tenido los puntajes más bajos de todas las grandes compañías del competitivo negocio de larga distancia. Sin embargo no puede decirse que su servicio haya sido espectacularmente pobre, sino que esta consistente baja performance sugiere una cuestionable asignación de recursos.

## 2.4 EL ESCENARIO LATINOAMERICANO

Es uno de los mercados menos desarrollados tanto en telefonía fija como celular. Las tasas de penetración de líneas fijas no superan en ningún caso el 30% de la población (la mayor es de Uruguay con 27,96%, seguida por Chile con 23,04% y Brasil con 22,32%).

En cuanto a los teléfonos móviles, la lista es encabezada por Chile con 42,83%, secundada por Paraguay (28,83%) y Venezuela (25,55%). En todos los casos, las tasas de penetración son menores que las tasas más bajas de los países europeos.

En Brasil, por ejemplo, las líneas fijas eran 22,1 millones en 1998. Hoy, luego de la privatización del sistema de telefonía en 1998, superan los 40 millones. El número de

celulares, por otra parte, pasó de 7,4 millones a 34,9 millones en poco más de cuatro años. Antes de la privatización una línea fija de teléfono era algo tan raro que había un mercado negro (Nepomuceno, 2003: 4). De esta manera, se está cumpliendo con el objetivo de universalización del acceso a las líneas telefónicas planteado en el proceso de privatización, aunque su ejecución completa aún no ha llegado: menos del 40% de las residencias del país tienen un teléfono (Teixeira, 2002: 95).

En ambos negocios, es notable la hegemonía de *Telefónica*. Tiene 20 millones de clientes en telefonía fija y su filial *BrasilCel* lidera el mercado de telefonía móvil, con casi 17 millones de usuarios, un número tres veces superior al del segundo operador y que representa el 50% del mercado de celulares.

En cuanto a los servicios, la empresa italiana *TIM Brasil* está preparando el lanzamiento en Brasil de los primeros móviles 3G. Esta empresa ofrece además, gratuitamente, la visita de un técnico para enseñar al cliente a usar los recursos del nuevo teléfono. Todo para estimularlo a usar la red de transmisión de datos.

No sólo se busca la transmisión instantánea de fotos, sino que las aplicaciones sean más sofisticadas. Por ejemplo, en la final del campeonato brasileño de fútbol, en diciembre pasado, *TIM* hizo una prueba de su servicio Fotogol: transmitió a sus suscriptores imágenes de los goles del partido Santos contra Corinthians minutos después de que la pelota entrara en la red. El servicio ya existe en Italia y *TIM* promete lanzarlo definitivamente en Brasil antes de abril de este año.

Sin embargo, hay quienes piensan que la inversión no es viable en este momento ya que el servicio es muy caro y que hay mayores y mejores oportunidades en el campo de los SMS, de tecnología 2,5G. Esta tecnología está resultando en Europa y también para las principales operadoras brasileñas. *Telesp Celular* facturó US\$ 15 millones en 2002 con transmisión de datos y mensajes SMS. *TIM Brasil* transmite diariamente 300.000 mensajes SMS. A US\$ 0,02 por mensaje, la facturación mensual ya alcanza cerca de US\$ 180.000. En *Oi!* ese ingreso llegó a US\$ 280.000, con 500.000 mensajes SMS diarios. Otra esperanza de ingresos de las operadoras está en el usuario que conecta su notebook a internet con el teléfono celular.

**TIM** también opera con patrón GSM en Chile (**Entel PCS**), Venezuela (**Digitel**), Perú (**TIM Perú**), Bolivia (**Entel Móvil**) y Argentina (**Personal**), mercados donde ya vende los nuevos aparatos con recursos multimedia, como los Sony Ericsson T300, T681 y P800, con cámara fotográfica incluida.

En cuanto a México, el otro gran mercado de la región, los analistas coinciden en que representa una gran oportunidad para la venta de aparatos con tecnología GSM dada la renovación que se espera del parque de teléfonos en el 2003.

En lo que respecta a Chile, **Telefónica Móvil** de Chile y **Nokia** anunciaron la puesta en marcha de la nueva red GSM (Global System for Mobile Communication) con plataforma GPRS (General Packet Radio System). La nueva plataforma tecnológica es una de la más avanzada de América Latina y una de las más modernas del mundo. De esta manera, **Telefónica Móvil** será el único operador de Chile que cuente con una red de 2,5 generación con cobertura de norte a sur del país, capaz de entregar servicios multimedia de recepción instantánea a lo largo del territorio nacional

En lo que respecta a la desregulación del mercado, Chile es un claro ejemplo. El ente regulador, Subtel, exigió el multicarrier (sistema de selección por marcación) tanto para fijo como para móvil y ahora también está fomentando la portabilidad numérica para ambos. Los precios finales prácticamente ya no se controlan, debido a que hasta los operadores de telefonía fija están emulando las prácticas comerciales de sus pares móviles, lanzando tarjetas prepagas y planes varios que lo alejan de los precios regulados. La mayor empresa incumbente de telefonía fija, **Telefónica CTC**, solicitó que en lugar de fijar nuevas tarifas a partir del 2004, se permita la libertad de todos los precios que aún permanecen regulados. Paradójicamente, la alta competencia de telefonía móvil, cuya penetración superó con creces a la fija, marcó el rumbo para esta solicitud, en un entorno donde usualmente los incumbentes de telefonía fija se benefician de la sobreprotección del regulador al retrasar la entrada de competidores. Por otra parte, hace ya varios años que el crecimiento principal de ingresos de los operadores fijos proviene de los minutos de dial-up de Internet, no de los minutos de voz (Abdala, 2003: 8).

## 2.5 EL ESCENARIO ASIÁTICO

Como ya se mencionó, este es el mercado más grande tanto en telefonía fija como en celulares. Se destacan China y Japón, por su desarrollo tecnológico acelerado y por tener la mayor cantidad de líneas telefónicas fijas y celulares de la región.

Con más de 200 millones de usuarios de celulares, el mercado chino es el más apetitoso. No sólo es el que más crece (se suman unos 5 millones de nuevos teléfonos por mes), además es el que más futuro ofrece. Son más de 1.300 millones de habitantes, que están protagonizando un verdadero boom económico (crecen, desde hace 10 años, a un ritmo cercano al 10 por ciento anual).

El fabricante de celulares Motorola eligió este lugar para realizar la presentación de sus nuevos equipos. En Shanghai, casi todos tienen celular. Juegan, sacan fotos, envían mensajes y reciben ofertas comerciales. Algunos hasta los usan para hablar.

Los usuarios de teléfonos celulares con acceso a Internet en Japón superan los 60 millones de personas, según la Asociación de Telecomunicaciones de ese país. Esto significa que 4 de cada 5 propietarios de teléfonos móviles los usan para conectarse a Internet. El 60 % del total de usuarios cuentan con los servicios de la empresa **NTT DoCoMo**. Esta empresa, ya cuenta con teléfonos celulares 3G funcionando en el mercado japonés. Incluyen cámara digital para video y foto y también permiten realizar videoconferencias en tiempo real. Además tienen procesadores de alta performance y bajo consumo de energía.

Los teléfonos celulares con cámara de fotos incorporada, que permiten además enviar las fotografías por correo electrónico, están de moda en Japón, y más de 8 millones de ellos se vendieron en los últimos meses en distintas ciudades japonesas.

En cuanto a la telefonía fija, la tendencia en Japón son las compañías como **Yahoo BB**, que forma parte de un número cada vez mayor de proveedores de banda ancha en Asia que ha empezado a usar las líneas de Internet de alta velocidad para ofrecer llamadas de voz a un precio un 20% o un 30% más bajo que el de las telefónicas tradicionales. Está resultando ser un auge impredecible para los proveedores independientes de banda ancha.

Las conexiones telefónicas basadas en Internet han estado en el mercado desde 1996, pero las primeras versiones (que funcionaban a través de computadoras personales) ofrecían una calidad de voz pobre. En los dos últimos años, la tecnología ha permitido la conversión barata de los conductos de información de banda ancha para comunicaciones de voz.

Los clientes conectan su aparato telefónico en un adaptador especial que se encuentra en su cable de banda ancha y marcan el número al que desean llamar. No hace falta computadora y la calidad es la misma de una línea telefónica normal. Pero el mayor atractivo es el precio. Los bajísimos costos permiten a los proveedores de banda ancha ofrecer precios sustancialmente más bajos que los de las telefónicas tradicionales. Algunos incluso ofrecen paquetes que incluyen Internet, teléfono y televisión por cable. El uso de la banda ancha como servicio telefónico alternativo se está afianzando en todo el mundo, pero en ninguna parte se está expandiendo tan rápido como en Asia, donde la penetración de la banda ancha es más alta que en cualquier otra parte. De hecho, *Yahoo* sólo ofrece este servicio (en sociedad con *BB Technologies Corp.*) en Japón y Taiwan.

## 2.6 CONCLUSIONES

La crisis del sector de telecomunicaciones se ha extendido no solo a las compañías más débiles, que presentaban falta de liquidez o que apostaron a tecnologías o modelos de negocios erróneos, sino también a los operadores tradicionales y a los grandes proveedores de equipos.

Diversas explicaciones respecto de las causas de esta crisis circulan en el ámbito de los analistas, así como respecto de su alcance y proyecciones de corto y largo plazo, lo que revela un entorno de gran incertidumbre y complejidad para la toma de decisiones. Si bien la crisis del sector tecnológico en EEUU, sumada a la desaceleración de la economía mundial y a la sucesión de shocks externos, constituyen factores centrales del actual ciclo del sector, también existe consenso en que han incidido de manera determinante errores de proyección por parte de la industria, en cuanto a la demanda y a su participación de mercado, con una consecuente sobreinversión que ha derivado en una excesiva competencia de redes y en el sobreendeudamiento de la industria. La multiplicación de redes de fibra óptica y las elevadas sumas alcanzadas por las licitaciones de 3G en Europa son algunos ejemplos ilustrativos de lo anterior.

En lo que respecta a satisfacción del cliente, se han desarrollado modelos de satisfacción enfocados hacia ciertas variables y atributos aceptados en todo el mundo y que marcan una orientación clara a la medición, entre otras cosas, de la calidad de servicio. Este es el caso de los modelos aceptados en Estados Unidos (American Customer Satisfaction Index) y en Europa (European Customer Satisfaction Index), los cuales reflejan la estandarización de dichas variables, como calidad percibida, expectativas del cliente, valor percibido, lealtad del cliente y reclamos del cliente. Además, es de gran utilidad para cualquier compañía contar con estos índices, constituidos por mediciones precisas y compatibles mundialmente de la satisfacción de los clientes, árbitros finales y últimos exponentes externos de la competitividad alcanzada por la empresa.

A su vez, en estos modelos también entra en juego el grado de acidez/madurez de los clientes. Ya no sólo se trata de medir la calidad de servicio, sino que al estar ésta definida por el cliente, será necesario mejorar la calidad mucho más de lo que aumenta el grado de acidez de los clientes, de modo que se perciba un alto índice de satisfacción de los mismos. Dicho de otra manera, al hablar de acidez/madurez de un cliente me refiero a la interacción de dos variables presentes en ambos modelos: calidad percibida y expectativas del cliente, de cuya diferencia una vez consumido el servicio surge el valor percibido. En otras palabras, el valor para los clientes es la diferencia entre lo que efectivamente recibieron y lo que esperaban recibir.

Esto significa que por un lado, servicios poco ambiciosos pueden tener un valor percibido alto si lo que se entregó (calidad percibida) supera las expectativas del cliente. Y por otro lado, de forma análoga, servicios muy ambiciosos pueden tener un menor valor percibido por parte de los clientes si lo que se entregó es de calidad alta, pero se encuentra por debajo de sus expectativas.

## ***Capítulo 3***

### ***La Telefonía en Argentina***



Universidad de  
**San Andrés**

Telefónica y Telecom, las dos empresas que reúnen todavía el 95% de la facturación de telecomunicaciones del país -el proceso de crecimiento de las firmas entrantes parece detenido desde principios de 2002- fueron protagonistas el año pasado en el panorama empresario argentino no por ser dos de las cinco empresas con más volumen de negocios, sino por ser las dos que más pérdidas arrojaron en el ejercicio.

Ambas compañías, como sus colegas, sufrieron la devaluación a la hora de hacer frente a sus deudas en dólares, y gastaron buena parte de sus energías en una lucha de ida y vuelta con el Gobierno, sobre todo en el primer semestre de 2002, por la renegociación de los contratos y una eventual suba de tarifas que finalmente nunca se concretó.

A la debilidad de la telefonía local, que perdió 500.000 líneas el año pasado y en lo que va de éste cayó otras 60.000, se opone, aunque tímidamente, el rendimiento de la telefonía celular.

Las cinco operadoras (Personal, Unifón, Movicom, CTI y Nextel, por orden de clientes) ya recuperaron en los últimos meses 300.000 de los 600.000 clientes que habían perdido en el primer semestre de 2002. La diferencia es que los clientes retornados al sistema lo hacen mediante el uso de sistemas prepagos, con tarjeta. Estos usuarios tienen un consumo promedio de 25 pesos mensuales, mientras que los tradicionales clientes con contrato reciben a fin de cada mes una factura media que se aproxima a los 80 pesos.

### **3.1 HECHOS MÁS IMPORTANTES DE LA ÚLTIMA DÉCADA**

En 1990 se dispuso la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) y se llamó a licitación pública internacional. Así nacieron dos compañías privadas: **Telecom** obtuvo la concesión del norte del país y de la Capital, mientras que **Telefónica** obtuvo la concesión del sur del país y Capital Federal. El contrato les aseguraba a ambas un período de exclusividad de siete años con opción a ampliarlo por tres años más. Así quedaba planteada entonces, la desregulación gradual hasta completar el proceso en el año 2000.

El mercado celular también tuvo sus comienzos a principios de la década del noventa, cuando el Gobierno le otorgó la licencia de prestación del servicio a **Movicom**. En 1993

comienza a operar su primer competidor: *Miniphone*, perteneciente a *Telefónica* y *Telecom* en partes iguales. Un año más tarde llega la telefonía móvil al resto del país de la mano de *CTI*, que comienza a ofrecer sus servicios una vez obtenida la licencia para explotar el servicio en el interior. Su monopolio dura solamente dos años pues en 1996, cuando *Miniphone* se divide en dos, *Telecom Personal* (de Telecom) comienza a brindar su servicio en el norte del país y *Unifón* (de Telefónica) en el sur. (Calónico, 2001: 8)

Sobre el final de 1999 se fijó el punto de arranque para abrir el mercado en la comunicaciones de larga distancia. También en este caso el proceso fue gradual, ya que en ese momento sólo participaron cuatro jugadores: *Telefónica*, *Telecom*, *CTI* y *Movicom*.

Finalmente, en noviembre del 2000 se dio la señal de largada para que todas las compañías que estuvieran autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones pudieran ofrecer servicios de telefonía tanto de larga como de corta distancia. (Manzone, 2001: 109).

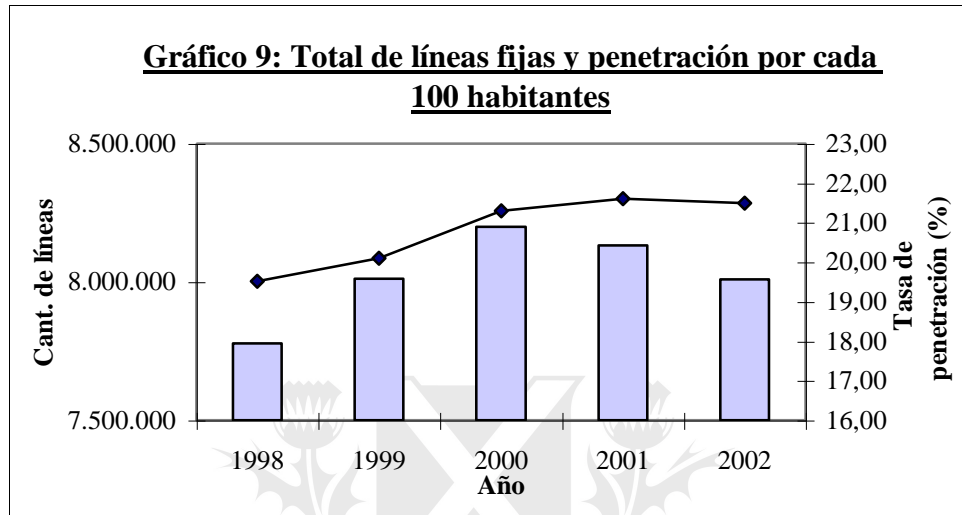
Aunque las incumbentes – *Telecom* y *Telefónica*- continúan liderando el mercado en todos los segmentos, sus más cercanas competidoras son aquellas que ya tienen una base de clientes de la telefonía móvil, *Movicom* y *CTI*, y luego de la apertura en el sector de larga distancia nacional e internacional, se van posicionando las nuevas entrantes como opciones. A continuación, se expone una tabla que contiene el listado de las principales empresas que obtuvieron licencias de explotación, así como el tipo de servicio para el cual la obtuvieron.

Sin embargo, a pesar de que se otorgaron unas veinte licencias, siguen siendo pocos los operadores que efectivamente se encuentran brindando telefonía local, el negocio más costoso y por supuesto menos atractivo, cuyo principal problema es llegar hasta la casa de los clientes residenciales, lo cual requiere una red de tendido que demanda inversiones de gran magnitud. (Manzone, 2001: 109).

### **3.2 EVOLUCIÓN DEL SECTOR**

Si bien la cantidad de líneas fijas instaladas creció notablemente desde la privatización del sector, durante los últimos años este crecimiento se desaceleró, en parte por la situación que atraviesa la industria de telecomunicaciones a nivel mundial y en parte por la

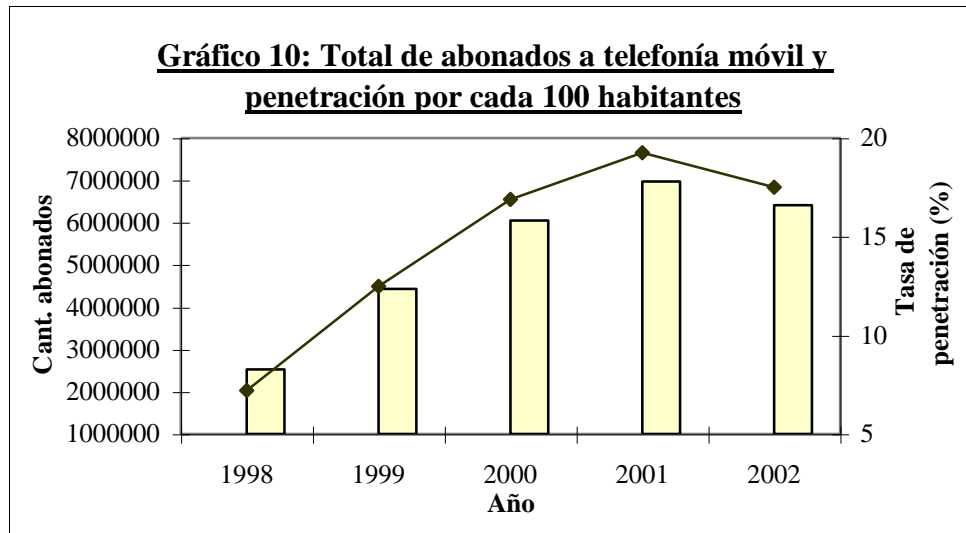
coyuntura económica nacional, que incluye la recesión en que se ve inmersa la economía argentina desde 1998 y principalmente, la devaluación de la moneda, que influye directamente sobre este sector por la necesidad que presenta de invertir en tecnología, a la cual hoy es muy difícil acceder por los altos costos en dólares que representa.



Fuente: CNC

De acuerdo a las últimas estadísticas publicadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, en Argentina a finales del 2002 había aproximadamente 8.009 millones de líneas instaladas, de las cuales sólo 7.708 millones estaban en servicio. Esto supone 21,88 líneas por cada cien habitantes.

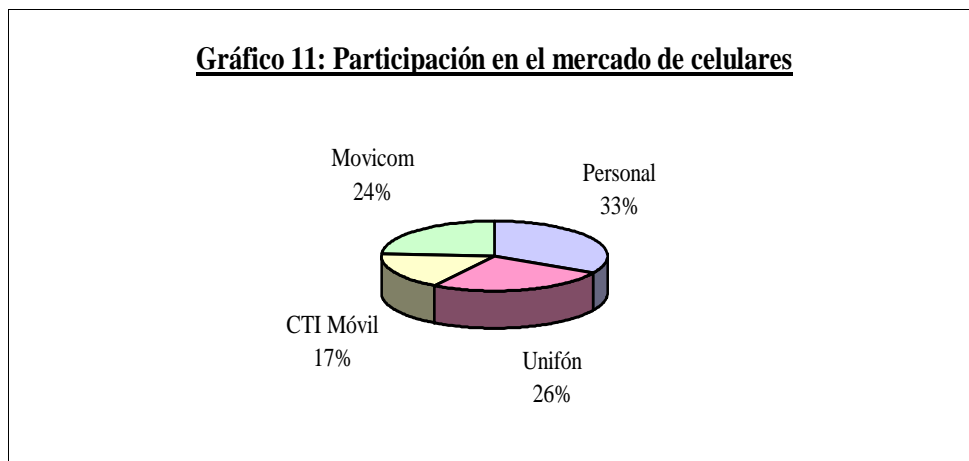
Durante el 2002 el mercado de telefonía móvil en Argentina también se ha visto afectado por la situación macroeconómica del país, lo que provocó una disminución en la cantidad de clientes celulares. Durante el primer semestre del 2002, en lo peor de la crisis económica, las cuatro operadoras de telefonía móvil perdieron aproximadamente 600.000 clientes.



Fuente: CNC

Más rápido de lo que se esperaba, sin embargo, los clientes están empezando a regresar. De los 6,41 millones de líneas activas que tenía el mercado en el 2002, para marzo de este año la cantidad de usuarios ya había crecido a 6,71 millones, lo que supone un aumento de 293.871 abonados, apenas un 4,6% del total del mercado, pero que representa el retorno del 50,7% de los fugitivos, según datos de la CNC. (Iglesias, 2003: 15)

El reparto del mercado se mantiene, pese al aumento de líneas, en proporciones similares a las de hace un año: *Telecom Personal* lidera el sector con el 33% de los clientes, seguida por *Unifón*, de *Telefónica*, con el 26%, *Movicom-BellSouth* con 24% y *CTI Móvil* con 17%, como se desprende del siguiente gráfico.



Fuente: CNC

### 3.3 TENDENCIAS

#### 3.3.1 *Telefonía prepaga*

Como consecuencia de la situación económica por la que atraviesa el país, cada vez más usuarios telefónicos se volcaron hacia las tarjetas prepagas de telefonía o calling cards. Sólo en Capital Federal y el Gran Buenos Aires hay más de sesenta marcas distintas y se estima que durante el 2002 se vendieron más de un millón de tarjetas por mes para comunicaciones locales y de larga distancia. (Barros, 2003: 9)

Esta proliferación de tarjetas de telefonía, así como la importante migración de usuarios de líneas fijas a líneas prepagas (o líneas control), revela que estos están dispuestos a reducir sus gastos de manera efectiva y tener bajo total control su consumo. Por esta razón, y además como forma de reducir los índices de morosidad, las compañías telefónicas ampliaron la variedad de productos destinados al control del consumo.

#### 3.3.2 *SMS (Short Message System)*

El fenómeno mundial de los SMS recién comienza a instalarse en Argentina (aunque aun está lejos de convertirse en furor) y podría prosperar en el caso de que resulten exitosas las negociaciones entre las cuatro operadoras celulares para definir un sistema unificado de interconexión y facturación. Por ahora, sólo los clientes de *Telecom Personal* y *Unifón* pueden enviar y recibir mensajes de texto entre sí. Son mucho más baratos que una llamada telefónica y permiten hasta 160 caracteres. Los usuarios de ambas compañías ya generan, conjuntamente, casi cinco millones de mensajes por mes (recordar que en España son 1.200 millones). Los abonados de *CTI* y *Movicom* no pueden mandarlos ni a usuarios de su misma compañía y sólo pueden recibirlos si se los envían desde la página web de su operadora o a través de un call center.

#### 3.3.3 *Nueva generación de móviles*

*Samsung* y *Motorola* presentaron a fines de marzo de este año los primeros celulares con pantalla color del mercado argentino. Como los que se venden desde hace un año en Europa, son capaces de enviar y recibir fotos. Sin embargo, aún no se puede usar esa aplicación en el país ya que las redes de los operadores celulares locales aún no están preparadas para ello. Sólo la infraestructura de *CTI* y *Movicom* acepta esta clase de

equipos con pantalla color. En cambio, las redes de Unifón y de Personal, basadas en otra tecnología, no permiten que estos celulares estén al alcance de sus clientes.

### ***3.3.4 Multicarrier***

La segunda semana de junio comenzará a regir el sistema de selección por marcación (SPM), también conocido como multicarrier, que permite a los usuarios elegir operador de larga distancia, ya sea nacional o internacional, en cada llamada que realicen. Este sistema estará habilitado en todo el país y coexistirá con el sistema actual de prescripción. Se espera que fomente mayor competencia en el segmento de larga distancia.

Telecom y Telefónica están obligados por la CNC a ofrecer este servicio. Sin embargo, habrá que ver qué tan atractivo resulta este sistema para las demás empresas, porque requiere una gran inversión en publicidad para que los clientes estén informados acerca de las tarifas que ofrecen y así los elijan en el momento de hacer las llamadas. Y dada la situación económica actual, los beneficios que acarreará este sistema, por ahora no justifican la gran inversión que demanda.

## **3.4 LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA FIJA**

### ***3.4.1 Telecom Argentina***

Telecom Argentina es una empresa privada que posee la licencia para la prestación de los servicios de telefonía fija local, larga distancia nacional e internacional en todo el territorio nacional, licencia que también comprende la provisión de enlaces punto a punto y el arrendamiento de enlaces de otros prestadores. Inició sus actividades el 8 de noviembre de 1990, como consecuencia de la privatización de la empresa estatal ENTel. En ese momento asumió la prestación del servicio básico telefónico y la provisión de enlaces fijos en la región norte de la Argentina.

*Su misión es proveer soluciones de telecomunicaciones de alta calidad a todos los mercados de clientes, cumpliendo o excediendo las expectativas de sus accionistas, asumiendo sus responsabilidades con la comunidad y con alta consideración a sus empleados. Y entre sus valores encontramos innovación permanente, atención al cliente, excelencia en el servicio, ética y respeto mutuo.*

El 54,74% del paquete accionario de Telecom Argentina STET-France Telecom S.A. es propiedad de *Nortel Inversora S.A.*, que pertenece a los grupos europeos *Telecom Italia* y *France Télécom*. El 40,58% de las acciones de Telecom cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en el New York Stock Exchange y en la Bolsa Mexicana de Valores. El 4,68% restante, representado por las acciones clase "C", pertenece al personal de la compañía a través del Programa de Propiedad Participada (PPP).

Telecom desarrolla una intensa actividad en diversas áreas del negocio de las telecomunicaciones a través de sus empresas participadas. Además de telefonía fija, estas áreas incluyen telefonía móvil (*Telecom Personal*), acceso a Internet (*Arnet*), edición de guías telefónicas y Páginas Amarillas (*Publicom S.A.*) y enlaces de fibra óptica (10% de participación en *Latin American Nautilus*).

### ***3.4.2 Telefónica de Argentina***

En sus once años de gestión en la Argentina, el Grupo Telefónica superó el ámbito de las telecomunicaciones para transformarse en un grupo de empresas de comunicación.

*Telefónica de Argentina*, es la empresa que concentra toda la actividad relacionada con los servicios de telefonía fija nacional e internacional, venta de productos y de servicios, centros de telegestión y centros comerciales, acceso a Internet para particulares y guías telefónicas. Al igual que Telecom Argentina, comenzó sus actividades en 1990 cuando ganó la licencia para prestar sus servicios en la región sur del país y Capital Federal.

Su misión es *ser líder en el mercado argentino de telefonía fija y ser la empresa de servicios que mejor atiende a sus clientes, maximizando el retorno a los accionistas.*

El Capital Social en la Argentina está compuesto por acciones de dos clases. Las de clase A representan el 63% y las de clase B, el 37%.

La *Compañía Internacional de Telecomunicaciones* (COINTEL) es el accionista mayoritario, al poseer la totalidad de las acciones clase A. En estos momentos, aproximadamente el 98% de las acciones están, directa o indirectamente, en poder de Telefónica S.A., luego del canje de acciones que tuvo lugar en junio de 2000.

Del remanente de acciones, el 0,7% cotiza en la Bolsa de Nueva York (ADR) y el 1,3% pertenece a accionistas que negocian en la Bolsa de Buenos Aires.

Actualmente, brinda una gama completa de servicios de comunicaciones que incluye, además de la telefonía fija, la telefonía móvil (*Unifón*), la transmisión de datos y el acceso a Internet (*Advance*), las guías telefónicas y Páginas Doradas (*Telinver*) y los contenidos en medios de comunicación y producción.

### **3.4.3 AT&T**

AT&T ingresa al mercado argentino, luego de haber adquirido Keytech. Tiene licencia para prestar servicios de telefonía de larga distancia nacional e internacional, transmisión de datos y redes privadas en todo el país. Además de servicio residencial de larga distancia, ofrece servicios como proveedor de Internet y larga distancia a clientes corporativos en la zona metropolitana de Capital y Gran Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

### **3.4.4 Techtel**

Es la compañía del Grupo Techint y la mexicana Telmex. La firma tiene licencia general para servicios de telecomunicaciones y comenzó brindando servicios de transmisión de datos. Hace dos años, se lanzó tras el segmento residencial en 8 ciudades, ofreciendo servicios de larga distancia. La meta es alcanzar una participación de 8,52% en el sector de las telecomunicaciones hacia el 2005.

### **3.4.5 Telephone2**

Nació en 1999, cuando el fondo europeo Blainvillais decidió invertir en América latina en el área de telecomunicaciones. A diferencia de los demás jugadores, la empresa nació para el mercado de larga distancia. Aunque su target son tanto el residencial como el corporativo, se destaca por orientarse a los expatriados y la comunidades, con tarjetas prepagas para los sectores de menor poder adquisitivo. Ofrecen abonos y tarjetas promocionales. Su objetivo es llegar a los 5 millones de minuto mensuales. (Pellegrinelli, 2001: 72)

### ***3.4.6 iPlan Networks***

iPlan invirtió US\$ 15 millones en la construcción de la primera red de fibra óptica de protocolo 100% IP (protocolo de Internet), lo que les permitió brindar un servicio que constituye una alternativa frente a las redes telefónicas tradicionales. En septiembre de 2000, comenzó a brindar servicios de transmisión de datos, Internet y valor agregado y, después de la desregulación, también se sumó a la competencia en la telefonía local.

La compañía está enfocada a extender sus prestaciones en el interior del país, y a contramano del sector, el cual recortó todo plan de inversión, iPlan desembolsó u\$s115.000 en Rosario para extender el alcance de su red y equipamiento. Con esta nueva obra, 20 manzanas adicionales contarán con la conectividad de la compañía llegando con sus servicios a las áreas de alta concentración de empresas.

### ***3.4.7 Impsat***

Impsat, una empresa argentina en su origen y luego regional, realizó ambiciosas inversiones en infraestructura y, durante 2002, vivió su peor crisis quedando en manos de sus acreedores. Nacida en 1990, inició sus operaciones brindando servicios de transmisión de datos e Internet. A partir de la desregulación, también comenzó a brindar telefonía en el mercado corporativo. La red de fibra óptica construida por Impsat es una de las más extensas del país, con una inversión de US\$ 600 millones.

Fue la segunda firma local en ingresar al Nasdaq, después de El Sitio, en enero de 2000. Durante su permanencia en la bolsa neoyorquina sus acciones cotizaron a valores bursátiles récord, llegando a US\$ 41 el papel. El desembarco en el Nasdaq fue muy exitoso y le permitió capitalizar US\$ 550 millones.

En diciembre de 2001, Impsat entró en default, siendo la primera empresa de telecomunicaciones a escala regional en admitir abiertamente su situación financiera. Los pasivos de la empresa llegaron a US\$ 1.100 millones. En 2002, se lanzó un plan de reestructuración de la deuda, tras el cual Enrique Pescarmona, principal accionista y fundador de la compañía, debió abandonar la empresa. Los acreedores terminaron absorbiéndola. Con esa operación, la deuda se redujo a US\$ 300 millones (el resto fue capitalizado por los acreedores).

### **3.4.8 Comsat**

Comsat fue autorizada por la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC) a brindar servicios de telefonía básica. La compañía, de esta manera, completa el portafolio de servicios de telecomunicaciones orientado para las empresas, es decir, que seguirá focalizada en ese segmento. La previsión para este año es que su facturación se incremente de la mano, justamente, de los nuevos servicios disponibles. En el 2002 Comsat Argentina tuvo ingresos por \$55 millones.

La empresa Comsat Argentina está tramitando ante la Secretaría de Comunicaciones una licencia para operar servicio telefónico local, lo que estima estará haciendo a fines de este año, pero siempre manteniendo el foco corporativo. "Ofreceremos todo el paquete de soluciones: datos, Frame Relay, IP, 0-800, Internet, porque nuestra red de acceso ya está bastante desarrollada", explicó Julián Volberg, gerente general de la compañía.

### **3.4.9 MetroRed**

Comenzó a operar en el mercado de la transmisión de datos en 1997, con una inversión inicial de US\$ 40 millones. Posteriormente, se posicionó en el nicho de servicios de banda ancha y, tras la desregulación, incursionó en la telefonía local. La compañía invirtió US\$ 70 millones en una red de fibra óptica de 300 kilómetros de extensión.

En junio de 2002, la empresa, que era propiedad del fondo estadounidense Fidelity Investments, pidió su quiebra con un pasivo de US\$ 147 millones. Luego, se abrió la licitación para su liquidación y algunas de las empresas de telecomunicaciones más importantes del país se mostraron interesadas. Pero un día antes del plazo fijado, MetroRed llegó a un acuerdo con sus acreedores y la licitación fue suspendida, quedando la firma en manos de Coinvest.

## **3.5 LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA CELULAR**

### **3.5.1 Telecom Personal**

Es la compañía de telefonía móvil del **Grupo Telecom**. Comenzó sus actividades comerciales el 20 mayo de 1996, operando la Banda A de telefonía celular de la Región

Norte de la Argentina. Con el objetivo de lograr una rápida inserción en el mercado, la empresa desarrolló servicios exclusivos que le permitieron convertirse hacia fines de su primer año de actividad en la compañía celular de mayor crecimiento histórico de la Argentina. Hoy brinda sus servicios en todo el territorio argentino a aproximadamente 2,2 millones de clientes, cifra que representa el 33% del mercado nacional.

Telecom Personal S.A. brinda, desde el 24 de junio de 1998, su servicio Personal celular en Paraguay a través de la empresa Núcleo S.A., conformada en un 67,5% por Telecom Personal S.A. y en un 32,5% por ABC Telecomunicaciones. La compañía cuenta hoy con 500.000 clientes, cifra que representa el 43% del mercado paraguayo.

### ***3.5.2 Unifón***

Es la empresa del ***Grupo Telefónica Móviles*** que presta servicios de telefonía celular en todo el país. En la actualidad cuenta con 1,7 millones de clientes, lo cual representa un el 26% del mercado.

La compañía cuenta con certificación bajo normas ISO 9001:2000 para el sistema de calidad de gestión de sus servicios al cliente a nivel nacional.

Comenzó a prestar servicio en la zona sur del país en marzo de 1996, donde desarrolló una extensa red de última generación que cubre cerca de mil localidades, algunas con menos de quinientos habitantes. Luego, en octubre de 1999, con la división de Miniphone, llegó a Capital Federal y Gran Buenos, y en abril del 2000, empezó a operar también en el norte de Argentina.

La compañía realizó un contrato de complemento de red con ***Telecom Personal*** donde surge el compromiso de ofrecer cobertura a los clientes de la empresa en el norte del país y Unifón a los de ellos en el sur.

### ***3.5.3 Movicom-BellSouth***

Movicom opera en el país desde 1989 cuando ganó la licitación para brindar servicios de telefonía celular en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Seguramente el lector recordará los primeros equipos grises con forma y peso de ladrillo.

Su paquete accionario está compuesto por **BellSouth**, quien posee el 65% de las acciones, **Motorola** el 25% y el 10% restante se encuentra en manos de **BGH**.

En julio de 1999 se incorporó al nombre de la compañía el nombre del principal accionista, por lo cual la misma recibió su nombre actual. Además, en ese mismo año ganó la licencia para operar en el mercado de larga distancia.

En febrero de este año, declaró la cesación de pagos de 510 millones de dólares. Esta declaración coincidió con el inicio de unas pruebas que están realizando en Capital y Gran Buenos Aires para incursionar en el difícil y poco atractivo mercado de la telefonía local para hogares, que en el país sólo es abastecido por Telecom, Telefónica (concentran en conjunto el 95% de los clientes) y algunas cooperativas municipales. En la actualidad, la empresa ofrece este servicio pero solamente para empresas.

#### **3.5.4 CTI Móvil**

Comenzó a operar comercialmente en el interior del país en 1994, tras haber resultado adjudicataria de la licitación internacional convocada por el Gobierno argentino para el área I correspondiente al norte, y el área II correspondiente al Sur.

En 1999, la compañía extendió su servicio inalámbrico a la región del AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires). En junio de ese mismo año, CTI también obtuvo la licencia para la prestación del servicio de telefonía básica a partir de noviembre. La licencia incluía telefonía fija local y larga distancia nacional e internacional. (Calónico, 2001: 21)

Cuenta con la red de telefonía inalámbrica más extensa de América Latina, que cubre más de 1.300 ciudades en todo el país. En la actualidad brinda servicio a más de 1,3 millones de clientes a quienes ofrece más de treinta servicios adicionales a la telefonía móvil.

En cuanto al grupo accionario, luego de la salida del Grupo Clarín, accionista minoritario de la telefónica, **Verizon**, el gigante estadounidense, había decidido transferir sus acciones con la exclusiva intención de reducir su participación y evitar que los resultados de la operación argentina castigaran aún más sus balances globales (entre 2001 y 2002 **Verizon** ya había cargado con pérdidas en sus balances de U\$S 800 millones correspondientes a

**CTI**). A fines de febrero de este año apareció **Coinvest**, un fondo de inversión, quien a cambio de un pago simbólico y el pasivo de CTI, se quedó con la empresa.

### **3.5.5 Nextel**

En 1995, la compañía adquirió y obtuvo la licencia para operar 400 canales del técnicamente denominado Servicio Radioeléctrico de Concentración de Enlaces, más conocido como *trunking*, distribuidos en las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario.

En abril de 1997, la compañía, denominada en ese momento McCaw Argentina, se convirtió en el operador con mayor cantidad de canales para ofrecer su servicio - al fusionarse primero y adquirir después- parte de otras compañías de radiocomunicaciones móviles.

En línea con la operatoria internacional, McCaw Argentina S.R.L. cambió su razón social a Nextel Argentina S.R.L. en enero de 1998 y posteriormente, en junio de 2001, pasó a denominarse Nextel Communications Argentina S.A.

La cobertura del servicio digital de Nextel abarca actualmente el AEBA (Área Extendida de Buenos Aires), Rosario, Córdoba y el corredor Buenos Aires – Rosario - Córdoba a lo largo del trayecto de la Ruta 9; Mar del Plata y el corredor Buenos Aires – Mar del Plata, a lo largo del trayecto de la Ruta 2 y Mendoza y el corredor Córdoba - San Luis - Mendoza.

A principios de este año, además, Nextel Argentina comenzó a ofrecer a sus clientes el servicio de larga distancia nacional e internacional desde teléfonos fijos. Discando un número telefónico gratuito preestablecido los usuarios pueden acceder a los destinos que se quieran contactar.

## **3.6 SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

En general, hay una mala percepción de la calidad de servicio de las telefónicas. La Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC) recibe, en promedio, alrededor de cuatro mil reclamos mensuales de usuarios de todo el país, cuatro veces más que en el 2000. El

95% están relacionados con el servicio telefónico básico y el 60% de las sentencias de la CNC han sido a favor de los usuarios y aunque las sanciones se multiplican, aún no se ha visto una reacción de las empresas.



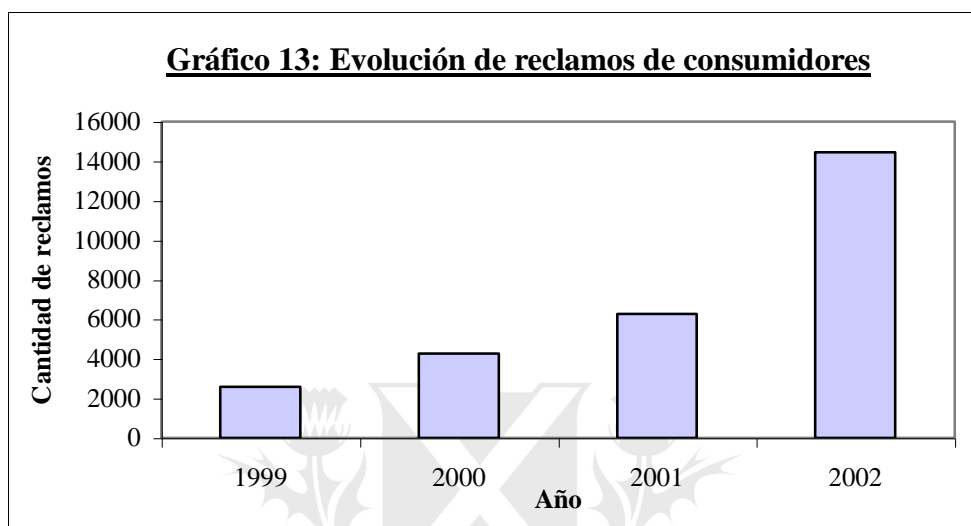
Fuente: CNC

Por ejemplo, la CNC sancionó a **Telefónica** porque “incumple con la obligación de tratar al cliente con cortesía, corrección y diligencia, así como también de brindarle una respuesta adecuada y oportuna a su consulta.” La falta de cortesía podría relacionarse con la mala predisposición de los empleados del call center, en general pasantes, sin capacitación ni experiencia. (Revista Convergencia, abril 2003). Además, la mala atención puede acarrear nuevas sanciones.

El 60% de los reclamos en la CNC son por problemas en la facturación, no sólo discrepancias acerca de llamadas efectivamente realizadas, sino también por el traslado de impuestos por parte de las empresas hacia los usuarios. Además, hay un número importante de denuncias de clientes a quienes se les sigue cobrando el abono mensual a pesar de haber sufrido la desconexión del servicio por robo de cables. En este aspecto, **Telefónica** también fue sancionada por no ofrecer alternativas de comunicación a los afectados.

En lo que respecta a los demás organismos de defensa del consumidor, como la Dirección de Defensa del Consumidor de la Ciudad de Buenos Aires, ADELCO (Acción del

Consumidor) o ADECUA (Asociación de Consumidores y Usuarios de Argentina), en los últimos años los reclamos aumentaron significativamente, siendo el principal motivo de reclamo la venta “salvaje” de teléfonos celulares, así como los errores de facturación o sobrefacturación por parte de las empresas telefónicas (Schuchner y Brunstein, 2000: 46).



Fuente: Schuchner y Brunstein, 2002, pág. 28

Sin embargo, más allá de cuáles sean las empresas más denunciadas o los motivos por los que son denunciadas, lo importante es destacar que los reclamos crecieron. Poco a poco los consumidores empiezan a volverse más exigentes, y aunque todavía se encuentran lejos de los consumidores franceses de los que se habló en el capítulo anterior, es un primer paso.

### 3.7 CONCLUSIONES

Todavía las reglas claras que harían del mercado argentino un mercado desregulado no están. El mercado no está desregulado porque pueden entrar nuevos operadores que invierten y obtienen su licencia para operar. El mercado está desregulado cuando todas las condiciones para la libre competencia están dadas. Y a pesar de que se esté avanzando hacia la desregulación, por ejemplo mediante el sistema de selección por marcación, aún se está muy lejos del mercado ideal en este sentido. Hay otras cuestiones que impiden que se desarrolle la verdadera competencia. Un claro ejemplo de esto es que no existe todavía la portabilidad numérica. Entonces existen clientes disconformes con una determinada

compañía, que no pueden migrar a otra porque les resulta más costoso perder su tradicional número telefónico que seguir en esa compañía.

A todo esto se le suma el hecho de que la verdadera competencia se da sólo en el segmento de clientes más rentables: el corporativo. Y los residenciales, quedan en cierto modo rezagados, sin la posibilidad de optar entre operadores, al menos para las comunicaciones de telefonía local, porque es muy alta la inversión que deberían realizar los nuevos entrantes, ya que hoy en día todas las redes pertenecen a las incumbentes.



Universidad de  
**San Andrés**

## *Capítulo 4*

### *Trabajo de Campo*



Universidad de  
**San Andrés**

En el presente capítulo se vuelcan los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en cinco empresas telefónicas del país. A saber: *Telecom Argentina* y *Telefónica de Argentina* representando al mercado de telefonía fija y *Movicom-BellSouth*, *Personal Telecom* y *Unifón* representando al de telefonía celular. Se han elegido las mencionadas empresas por ser las que tienen mayor participación en sus respectivos mercados.

El trabajo de campo tuvo por objetivo determinar hasta qué punto las empresas en cuestión son concientes de la importancia que representa la calidad de servicio y de qué forma lo reflejan en su management, siempre tomando como punto de comparación las mejores prácticas de casos exitosos en el resto del mundo.

Se realizó un análisis comparativo entre ellas, sobre la base de los aspectos teóricos desarrollados en el primer capítulo, y se los presenta primero de manera individual y luego en una matriz que compara la información recabada en cada empresa.

#### 4.1 CUESTIONARIO

En todas las empresas de la muestra se realizó el siguiente cuestionario, basado en los aspectos teóricos sobre calidad de servicio y satisfacción de los clientes planteados en el capítulo 1.

1. ¿Se realizan en la empresa investigaciones de mercado? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia? ¿Puede decir que conoce las necesidades de los clientes a quien sirve?
2. ¿La empresa desarrolla productos para los clientes a partir de los resultados de las investigaciones realizadas?
3. ¿Miden la satisfacción de los clientes? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué variables se toman en cuenta para la medición?
4. ¿Cuáles son los factores que más valora el cliente a la hora de medir la calidad de su servicio?
5. ¿Tienen algún proceso de administración de reclamos? ¿Cuáles son las quejas más frecuentes? ¿Utilizan la información que brindan estos procesos para tomar medidas al respecto?

6. ¿Qué es lo mínimo que tiene que ofrecer una empresa para competir en este sector?  
¿Qué ofrece su empresa que esté por encima de ese mínimo? ¿En qué se diferencia de su competencia?
7. ¿Qué importancia le dan a los Recursos Humanos? ¿Se capacita a la línea de frente?  
¿Qué habilidades son requeridas? ¿Qué sistemas de reconocimiento les ofrecen?  
¿Deben seguir reglas estrictas o se les da libertad para decidir?
8. En su empresa, ¿encuentra relación entre las siguientes variables?  
a) Satisfacción de los empleados → b) Calidad percibida → c) Satisfacción del cliente →  
d) Lealtad del cliente hacia la empresa → e) Rentabilidad de la empresa.

## 4.2 TELECOM ARGENTINA

Cabe destacar que el Grupo Telecom está tendiendo hacia una integración en áreas corporativas, de las áreas que son gemelas en todas sus empresas. Hoy en día hay una gran integración entre todas las empresas que componen el Grupo, lo cual se ve más que nada entre Telecom y Personal, y se manifiesta, en particular, en el reducido tamaño del Área de Calidad, a la cual buscan descentralizar e incorporar sus lineamientos en las diferentes áreas operativas. De hecho, todo lo que es normativa de calidad se encuentra en cabeza de los responsables de cada área operativa. Así, las políticas adoptadas por Telecom Argentina y por Telecom Personal son muy similares, salvo algunas particularidades que se ampliarán en el apartado correspondiente a esta última.

Es importante destacar que Telecom tiene una cartera de clientes bastante amplia y que trata de apuntar al segmento de clientes corporativos, cuya significativa facturación anual hace que les resulten más rentables. Además, piensan que este tipo de clientes es el que realmente se puede ver beneficiado con un sistema de gestión de calidad.

Las dos primeras preguntas que se les formuló hacen alusión a la **investigación de mercado** y al **desarrollo de nuevos productos** en base a lo hallado en dichas investigaciones. Telecom realiza investigaciones de mercado para determinar cuáles son las necesidades de sus clientes, tanto residenciales como corporativos. Además, estudian los mercados extranjeros para ver qué productos que fueron exitosos en otro lugar pueden ser desarrollados en Argentina (muchas veces esto viene impuesto desde Francia o Italia, por el origen de los socios de Telecom). A partir de estas investigaciones, desarrollan

nuevos productos. Por ejemplo, las tarjetas prepagas y las líneas control, surgieron como una respuesta a una necesidad de los clientes que no tenían los medios para mantener una línea permanente en servicio. En lo que respecta a los corporativos, muchas veces desarrollan productos a medida para cada uno, según lo necesiten, a través de un Área de Consultoría creada especialmente para tal fin.

La **medición de la satisfacción** de los clientes es realizada anualmente a través de una Consultora contratada por Telecom. Es interesante destacar que esto sólo se da para el segmento de clientes corporativos. Utilizan indicadores objetivos para medir la visión de los clientes hacia la empresa y los resultados anuales sirven para elaborar estadísticas de año a año para ver cómo va variando esta visión del cliente. De acuerdo a los resultados obtenidos, se elaboran nuevos objetivos y planes de acción que permitan alcanzarlos, de modo que durante el año siguiente se lleven a cabo esos planes y en la próxima encuesta de satisfacción los indicadores mejores y los objetivos se cumplan. Algunos ejemplos de los indicadores que se utilizan para la medición son: comportamiento del ejecutivo de cuenta, nivel de calidad de servicio, tiempo de reparación, tiempo de aceptación de una empresa, percepción del cliente sobre calidad. Comenzaron con las mediciones a partir de la certificación ISO 9000 en el año 2000 (véase el anexo para información detallada sobre las normas ISO). Hasta ese año sólo medían indicadores individuales, que no desembocaban en planes de acción ni evaluaciones de los mismos.

En cuanto al **factor más valorado** por los clientes, fueron terminantes en su respuesta: a los clientes no les importa la calidad, sino el precio, y muchas veces el mejor precio no significa mejor calidad. Piensan que los clientes consideran que la calidad es buena venga de la empresa que venga, y que evalúa entonces en base al factor precio. Sin embargo, ellos no se comparan ni en precio ni en calidad con las demás empresas. Creen ser diferentes por la integración que presentan en todos los productos y empresas que componen el grupo. La cara al cliente es una sola, un ejecutivo de cuenta que ofrece todos los servicios a un mismo cliente.

La respuesta a la pregunta que alude a los **Recursos Humanos** fue que estos ocupan una posición prestada en la compañía y que intentan en todo momento, que todos estén preparados para ocupar su puesto de trabajo y conozcan las herramientas necesarias para desarrollar las actividades que su puesto exija. Hay diversas capacitaciones organizadas

por el Área de Recursos Humanos y los incentivos se logran mediante planes de carrera, que hoy se ven demorados por la situación de default en que se encuentra la empresa. Además, miden la satisfacción de los empleados mediante una encuesta anual de satisfacción.

Sin embargo, a pesar de estas políticas en materia de Recursos Humanos, no encuentran un **relación** entre la satisfacción de los empleados, la calidad percibida del servicio, la satisfacción del cliente externo, la lealtad del cliente externo hacia la empresa y la rentabilidad de la empresa.

### 4.3 TELECOM PERSONAL

Como se mencionó anteriormente, las políticas de calidad se llevan adelante como políticas de Grupo. Por esa razón, muchos de los lineamientos descriptos para Telecom, se aplican también para Personal (ya que se está tendiendo hacia una integración de ciertas áreas de ambas empresas en áreas corporativas) salvando, por supuesto, las políticas específicas que distinguen a una empresa de telefonía celular con una de telefonía básica. Por esa razón, en este apartado sólo plantearé aquellos aspectos de Personal que la diferencian de las políticas de Telecom.

Telecom Personal posee un programa de calidad denominado **“Pasión por el Cliente”**. Así, todos los empleados, orientados hacia la visión de la empresa (una persona, un Personal), están comprometidos con la escucha del cliente y en función de sus requerimientos poder mejorar y ampliar el negocio de la compañía.

El modelo de gestión que se utiliza es el que proponen las **Bases del Premio Nacional a la Calidad** (véase el anexo para detalles sobre el modelo propuesto por el Premio Nacional a la Calidad) adaptadas a la gestión de Telecom Personal y a las particularidades del negocio de la telefonía celular. La incorporación de este modelo se realizó en 1998, en el segundo año de actividad de la empresa, y significó la decisión de adoptar un modelo de empresa ideal a la que intentan llegar y con la que se quieren comparar. Realizaron las primeras evaluaciones internas (autoevaluaciones) durante 1998 y 1999. Luego realizaron dos evaluaciones externas con miembros de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, una en el año 2000 y otra en 2001, habiendo obtenido dicho Premio en este último.

A pesar de la crisis económica en Argentina y de la nueva competencia a la que tuvo que enfrentarse la compañía, lo cual pudo haber provocado que la calidad pasara a un segundo plano, la empresa continuó apostando a la calidad porque según creen, la mejor manera de hacer frente a cualquier situación (buena o mala, como la que se está viviendo hoy en día) es con un modelo de gestión sólido, cuidando al cliente, cuidando a los empleados y también a los accionistas.

Todos los años se evalúa el rendimiento de la empresa en base a ese modelo de gestión a nivel interno. Este plan de calidad tiene como inputs las fortalezas y aspectos a mejorar resultantes de la evaluación. Del mismo modo que un autodiagnóstico de los empleados les sirve para medir la satisfacción interna del personal con respecto a la organización, equipos de trabajo y situación particular de cada empleado, esta evaluación les brinda indicadores parciales y globales de la compañía que los orientan para concebir un plan de calidad sólido, apuntando a consolidar las fortalezas y trabajar sobre las oportunidades de mejora detectadas. Los resultados obtenidos son validados por los clientes a través de *focus groups*, para saber si los cambios propuestos son realmente importantes para ellos, si agregan valor o no, y de ser así que se puede hacer para corregirlos.

#### **4.4 MOVICOM-BELLSOUTH**

En cuanto a la **investigación de mercado**, en Movicom-BellSouth existe un departamento de Investigación de Mercado encargado de desarrollarlas y llevarlas a cabo. Algo interesante que surgió en la entrevista fue que la empresa no realiza estas investigaciones como forma de conocer de antemano las necesidades de sus clientes para diseñar servicios en consecuencia, sino que en realidad la utilizan para testear productos, servicios y/o promociones que ya fueron desarrolladas por la empresa y a partir de los resultados, se plantea la necesidad de modificar o no la propuesta.

Sin embargo, a pesar de no desarrollar servicios en base a las necesidades de sus cliente, las principales investigaciones que lleva a cabo este departamento están orientadas a conocer el nivel de satisfacción del cliente con el servicio en general y con distintos aspectos en particular como por ejemplo, el sector de Customer Service, que es el sector que está en estrecho contacto con ellos. Además se realizan estudios de imagen de marca, participación de mercado, bajas del servicio, perfil de cliente, roaming, testeo de productos

y de campañas. En líneas generales, se utilizan las entrevistas telefónicas como técnica, aunque esto varía según el estudio, pudiendo utilizarse las entrevistas personales de mayor profundidad y focus groups.

La **satisfacción del cliente** se mide mensual y anualmente, utilizando una escala de satisfacción de cinco puntos. Las variables evaluadas fueron definidas en estudios cualitativos en los cuales el cliente les ayudó a conceptualizar cuáles son los elementos que componen el servicio que brinda Movicom-BellSouth. Algunos de ellos son: precio, atención telefónica, customer service, lanzamiento de ofertas, productos y servicios que se adecuen a sus necesidades. La satisfacción del cliente y mejora continua en la organización es lo que intentan lograr en todo momento. El factor más valorado por el cliente es que la relación costo – beneficio sea coherente, que la calidad del servicio esté acorde con el precio que pagan por el mismo.

Desde el punto de vista del servicio, al igual que en el Grupo Telecom, la respuesta fue que **lo mínimo que debe ofrecer** cualquier empresa que quiere competir en el sector es el servicio en sí. El mercado no muestra diferencias sustanciales entre las distintas compañías, sino que la mayor diferenciación se produce en cuanto al posicionamiento que cada una de ellas decidió como estrategia. En este sentido, Movicom-BellSouth apunta hacia los dos segmentos del mercado, particulares y corporativo, y dentro de los particulares, apunta hacia los clientes con mayor poder adquisitivo, quienes están dispuestos a pagar un precio un poco más alto que en las demás compañías, pero esperan a cambio una mejor calidad de servicio, buena calidad de redes (que las llamadas no se les corte) y que si viajan, el servicio siga funcionando (en Estados Unidos, Brasil, Uruguay, etc.) Todo esto se manifiesta en una cartera de clientes con gran porcentaje de estos adheridos a planes y muy pocos adheridos a líneas control (tarjetas prepagas).

El **proceso de administración de reclamos** se encuentra en su gran mayoría automatizado. Además de reclamar personalmente, el cliente puede hacerlo vía telefónica y vía web. Sin embargo, en estas dos últimas variantes, siempre existe la posibilidad de hablar con un representante si el cliente así lo desea. La mayor cantidad de quejas que se recibe consiste en errores de facturación o porque los reclamos pendientes tardan en ser resueltos. Toman acciones correctivas cuando entienden que una queja es reiterada. Por ejemplo, actualmente hay un proyecto para cambiar el diseño de las facturas porque el

cliente las encuentra difíciles de comprender y a veces, hasta difíciles de leer por el reducido tamaño de la letra.

En cuanto a los **Recursos Humanos**, la empresa cree que los empleados son uno de los activos más importantes de la empresa. Hacen a la imagen de la empresa y es por eso que se los capacita continuamente, tanto a la línea de frente como al resto de la organización. Los de la línea de frente deben ser los primeros en ser capacitados sobre los nuevos lanzamientos, promociones y modificaciones de servicios existentes ya que son los primeros en interactuar con los clientes. En el centro de desarrollo, crearon la Escuela de Vendedores con el objeto de ser líderes en el proceso de formación académica e intelectual de verdaderos profesionales de la venta. Además, todos los años impulsan la formación de Grupos de Calidad intersectoriales para aprender de los errores y potenciar las virtudes en la atención al cliente. Valoran mucho la innovación y la iniciativa personal de los empleados, en ese sentido, es muy amplia la libertad que se les da para tomar sus propias decisiones, sobre todo en lo que hace a la relación con el cliente, aunque estos procesos se encuentran estandarizados de modo que la cara hacia el cliente sea una sola. Se podría decir que les dan libertad para moverse dentro de ciertos parámetros preestablecidos. Creen que el riesgo de dar un sí inadecuado a un cliente es infinitamente menor que el daño que puede generar un no burocrático.

Para medir la **satisfacción de los empleados**, realizan una encuesta llamada “Encuesta de Clima Organizacional”, que permite fortalecer la cultura de ser una sola compañía y convertirse en empleador por excelencia mediante el conocimiento del nivel de satisfacción de su gente, la identificación de los factores con alto impacto sobre el nivel de compromiso y la creación de las bases para desarrollar planes de acción locales y globales con visión regional.

Esto se relaciona directamente con la última pregunta, ya que consideran que la productividad y resultados del negocio son impactados directamente por el nivel de compromiso de los empleados en una organización. A mayor compromiso, mejores resultados. En general, se da la relación entre las variables descriptas. Es por eso que todas las acciones tienden a poner al empleado en primer lugar, capacitándolo, premiándolo y brindándole un sentido de pertenencia a la organización, para que su trabajo vaya

acompañando la visión y misión de la misma y el resultado final sean clientes leales y satisfechos con el servicio.

#### **4.6 UNIFÓN Y TELEFÓNICA DE ARGENTINA**

Si bien el Grupo no tiene una centralización como en el caso del Grupo Telecom, las políticas adoptadas por las empresas en materia de calidad de servicio son muy similares y por esa razón se las incluye en el mismo apartado. En el caso de Unifón, el área de atención al cliente (call-center) se encuentra certificada, lo que le permite en cierto modo estandarizar los procesos. En el caso de Telefónica, si bien no posee certificación de ninguno de sus procesos, trabaja con un sistema de gestión basado en las normas ISO.

Se realizan diferentes tipos de **investigaciones de mercado**, por ejemplo, para ver la receptividad de un producto, ver cómo está la empresa respecto de la competencia en cuanto a los servicios prestados y satisfacción de los clientes, determinar las causas por las cuales los clientes dejan la compañía, determinar la imagen corporativa de marca. A veces se hacen en conjunto con Telefónica, pero en general cada empresa trabaja por su cuenta. Una vez por año, realizan una encuesta para ver cómo funciona el call-center con mucho grado de detalle. Todas las demás, se realizan cuando surge alguna necesidad en la empresa o cuando ésta necesita realizar un testeo puntual en alguna localidad o con algún tipo de cliente, para tomar alguna medida.

Las encuestas de **satisfacción del cliente** se realizan anualmente. Hay varias encuestas de satisfacción según el tipo de cliente para la cual se realice: standard, corporativo y platino (son los que más consumen y/o los que tienen mayor cantidad de líneas). A cada uno le preocupa cosas distintas: que la línea le funcione en cualquier lugar del mundo, tener cobertura en todo el país, el precio. Sus necesidades son distintas. Las variables que se toman en cuenta para la medición surgen de un estudio cualitativo que sirve para determinar qué es lo que le interesa al cliente. Y a partir de ahí se desarrolla el estudio de satisfacción, porque puede ser que el cliente esté satisfecho con algún producto o servicio de la empresa, pero que no es lo que realmente le importa. Es en esos factores donde se asignan los recursos de la empresa.

En lo que respecta a **los factores que más valora el cliente**, se produce una diferencia entre la visión de Telefónica con respecto a la de Unifón. Mientras en la primera creen que la calidad ya está dada y lo que más valoran los clientes es el precio, en Unifón sostienen que los factores más valorados por el cliente a la hora de medir la calidad del servicio van variando con el tiempo, porque una vez que son mejorados los clientes comienzan a tomarlo como algo natural. Por ejemplo, una de las variables a las que le asignan un significativo grado de importancia es el tiempo de espera en el call-center. Cuando uno reduce el tiempo de espera de 10 a 2 minutos, el cliente empieza a tomar como natural esos dos minutos y entonces comienza a exigir otras cosas: que sean amables cuando los atienden, que les solucionen los problemas más rápido, etc. Además, el factor que más valora depende de qué tipo de cliente sea. Así, algunos priorizan la calidad de servicio por encima del precio y otros todo lo contrario. Hay distintas expectativas, nunca son iguales.

Tienen un proceso de **administración de reclamos** automatizado. En realidad no hablan de reclamos solamente sino de reclamos, quejas, consultas y solicitudes. No hay una queja más frecuente, al igual que las expectativas, varía con el tiempo. Lo que sí hacen en la empresa es una división entre problemas masivos y problemas puntuales, siendo el primero aquel problema reportado por más de diez clientes. Si eso sucede, se investiga lo que está pasando y se le informa a la línea de frente al respecto, para que sepa que el problema existe y para informarle acerca de la solución del mismo. Esto es instantáneo. Los reclamos se usan para mejorar los procesos, a través de planes de mejora, y también para solucionar problemas puntuales.

**Lo mínimo que tiene que ofrecer** una empresa para competir en el sector tiene que ver con la tecnología. En este sentido, todas las empresas se parecen. Algunas tienen más acceso a la tecnología que otras, pero en definitiva es la misma. Así, creen que cuando uno está en un mercado tecnológico como el estudiado, la única manera que tienen para diferenciarse es el servicio. En particular, lo que hace la diferencia en Unifón es la gente, y por eso se los capacita para que entiendan que deben estar a disposición del cliente, para que sean concientes de sus necesidades y de la repercusión que tienen sus acciones en la satisfacción de estos. Claramente, la diferencia de Unifón respecto de su competencia es el servicio, especialmente el servicio telefónico, en donde creen ser mejores que su competencia más directa.

De esto último se desprende la importancia que le asignan a los **Recursos Humanos**, en particular a la línea de frente. Esto se da tanto en Telefónica como en Unifón. Se capacita a los empleados de la línea de frente y se les realiza un seguimiento. Todo el proceso está detalladamente tabulado y dura aproximadamente seis meses. Además de la capacitación básica y generalizada a todos los representantes, se les da capacitación puntual en los aspectos que necesiten y que surgen de los seguimientos (escuchas telefónicas). Una de las habilidades requeridas es la capacidad de adaptación porque cada persona que llama tiene diferentes necesidades y el representante tiene que ser capaz de responder a ellas. También es importante, por supuesto, la habilidad de tratar con la gente y la capacidad de comunicación. Es interesante destacar que si bien en una época tuvieron alta rotación, hoy no la tienen porque invierten en ellos constantemente para lograr su satisfacción. Es más costoso para la empresa invertir en capacitación y que después el representante deje la empresa, que invertir en un plan de incentivos que los mantenga satisfechos con su trabajo. De hecho, esto se ve muy claramente en Unifón, donde han certificado bajo Normas ISO el área de Atención al Cliente.

La **relación** planteada en la última pregunta la ven muy clara dentro de Unifón. De no ser así, decididamente, no lo dedicarían tanto tiempo, ni esfuerzo, ni dinero a la capacitación de su gente para lograr que, a través de una alta calidad percibida, los clientes estén satisfechos, sean leales y generen rentabilidad para la empresa. Por supuesto que los momentos son diferentes, la crisis no ayuda, pero tienen presente esta relación. Perder a los clientes es costoso, pero recuperarlos después de perdidos lo es aún más. Sin embargo, no sucede lo mismo en Telefónica, donde al igual que en su competencia, no ven una relación clara entre las variables planteadas a pesar de trabajar bajo el modelo de normas ISO.

#### 4.7 CUADRO COMPARATIVO (RESUMEN)

<b>Empresa analizada</b>	<i>Telecom</i>	<i>Telefónica</i>	<i>Movicom</i>	<i>Personal</i>	<i>Unifón</i>
<b>Aspecto estudiado</b>					
<b><i>Investigación de mercado</i></b>	A cargo del área de Marketing. Se desarrollan productos según las necesidades de clientes (a veces a medida)	Para testear nuevos productos y su receptividad. Razones por las cuales los clientes dejan la compañía.	Sólo para testear servicios y productos ya desarrollados, no los crean a partir de las necesidades del cliente.	A cargo del área de Marketing. Se desarrollan productos según las necesidades de clientes.	Para determinar receptividad de un producto, cómo está la empresa respecto de la competencia causas por las cuales los clientes dejan la compañía, imagen corporativa y de marca.
<b><i>Medición de la satisfacción de los clientes</i></b>	A través de encuestas anuales.	Anualmente, a través de encuestas.	Mensual y anualmente a través de encuestas telefónicas y focus groups.	A través de encuestas anuales. Focus Groups para encontrar aspectos a mejorar.	Anualmente, a través de encuestas.
<b><i>Factores más valorados por el cliente</i></b>	Precio.	Precio.	Calidad, dado el precio que pagan.	Calidad a precio dado y precio a calidad dada.	Varían con el tiempo por la acidez de los clientes.
<b><i>Proceso de administración de reclamos</i></b>	Informatizado Se toman medidas correctivas.	Automatizado Se toman medidas correctivas.	Automatizado Web, Teléfono, Personal. Se toman medidas a partir de los resultados.	Informatizado Se toman medidas correctivas.	Automatizado Se toman medidas correctivas y sirve como base para mejora de procesos.
<b><i>Importancia de los recursos humanos</i></b>	Lugar “prestado”. Encuestas anuales de satisfacción interna.	Capacitación de los empleados e inversión para lograr la satisfacción de la línea de frente.	Encuesta de satisfacción (ECO). Capacitación. Los intereses y valores de la empresa son un reflejo de sus empleados.	Autodiagnóstico de los empleados para medir satisfacción interna, equipos de trabajo y situación particular de cada empleado.	Altísima. Capacitación semestral. Alta inversión en lograr la satisfacción de la línea de frente. La consecuencia es un bajo índice de rotación.

<b>Empresa analizada</b>	<i>Telecom</i>	<i>Telefónica</i>	<i>Movicom</i>	<i>Personal</i>	<i>Unifón</i>
<b>Aspecto estudiado</b>					
<b><i>Relación entre satisfacción de los empleados; calidad percibida; satisfacción del cliente; lealtad; rentabilidad.</i></b>	No encuentran relación clara. Modelo de gestión basado en Normas ISO.	No encuentran relación clara. Modelo de gestión basado en Normas ISO pero no tienen certificación	Los resultados son impactados directamente por la motivación y satisfacción de los empleados.	Fuerte relación entre satisfacción de empleados, clientes y accionistas. Modelo de gestión basado en Premio Nacional a la Calidad.	Fuerte relación entre todas las variables. Todas las acciones de la empresa se basan en esta relación. Certificación ISO del call-center.

#### 4.8 CONCLUSIONES

Todas las empresas estudiadas le dan un cierto grado de importancia a la calidad de servicio, adoptando políticas que así lo indican. Sin embargo, como era de esperar, algunas lo manifiestan más que otras en la práctica y se sitúan bastante lejos de lo que sería una organización ideal y ninguna de ellas parece comprender que la calidad del servicio que prestan pasa por la reacción del cliente ante una *experiencia* que comprende *todos los contactos* de estos con la empresa.

Tomemos a Movicom en primer lugar. Una de las falencias que encuentro en su gestión es el hecho de que no utilizan la investigación de mercado como herramienta para conocer no sólo las necesidades de los clientes, sino también sus expectativas, sobre todo teniendo en cuenta que el factor más destacado por sus clientes es la calidad que esperan como contraprestación del precio que pagan. Como ya se explicó en los capítulos anteriores el valor percibido del cliente surge de la diferencia entre lo que recibe por parte de la empresa (calidad percibida) y lo que esperaba recibir (expectativas). Esto significa que por un lado, servicios poco ambiciosos pueden tener un valor percibido alto si lo que se entregó (calidad percibida) supera las expectativas del cliente. Y por otro lado, de forma análoga, servicios muy ambiciosos pueden tener un menor valor percibido por parte de los clientes si lo que se entregó es de calidad alta, pero se encuentra por debajo de sus expectativas. En este contexto, entonces, resulta llamativo que en Movicom no se interesen por conocer estas expectativas, de modo que puedan llegar a satisfacerlas. Deberían utilizar la investigación de mercado para descubrir cómo ofrecer servicios que funcionen en los

niveles deseado y no previsto de la jerarquía de Albrecht y no sólo para mejorar los servicios existentes, es decir, los que se ofrecen en los niveles básico y esperado.

Asimismo, es interesante destacar que un gran porcentaje de los reclamos que recibe esta empresa son por reclamos anteriores no resueltos. En primer lugar, Movicom debería tomar como “muy positivo” el hecho de que los clientes insatisfechos se quejen, ya que de esta manera les generan la oportunidad de mejorar. Y en segundo lugar, no deberían desperdiciar esa segunda oportunidad de hacer las cosas bien de tal manera que desborden las expectativas de los clientes. En un estudio realizado por la U.S. Office of Consumers Affairs de los Estados Unidos (Heskett et al, 1997: 180) se encontró que la intención de recompra entre las personas disconformes, pero que no manifestaron su insatisfacción, es de sólo el 9%. Cifra que se eleva al 19% en aquellas personas que no obtuvieron una respuesta satisfactoria por parte de la empresa, y al 54% a aquellas cuyas quejas fueron resueltas. Finalmente, la intención de recompra de los clientes insatisfechos pero cuyos reclamos fueron resueltos inmediatamente, asciende al 82%. Estas cifras demuestran que ninguna empresa debería obviar la inversión en la recuperación de un mal desempeño en el servicio.

Las empresas del Grupo Telecom, sobre todo Telecom Personal, son las que más se acercan a un modelo de gestión basado en la calidad. De hecho utilizan las Normas ISO y la bases del Premio Nacional a la Calidad como modelo. En el caso de Telecom, la empresa se encuentra muy orientada hacia los clientes corporativos, pues le resultan más rentables. La certificación se realizó para este servicio y la gestión de calidad gira en torno a ellos. De esta manera, los clientes residenciales quedan rezagados en cierto modo pues la empresa se conforma con saber que la percepción de calidad de servicio de su empresa es mejor que la de su competencia más inmediata. Sin embargo, eso no significa que sea buena. Deberían apostar también por la calidad de servicio para los clientes residenciales, que hoy en día se encuentran cautivos porque no tienen la opción verdadera de cambiar de proveedor en lo que hace a llamadas locales. Deberían pensar a futuro y comprender que esta situación puede cambiar, por lo que sería bueno que inviertan hoy en la satisfacción de estos clientes para estar mejor posicionados en ese futuro. Un primer paso, por ejemplo, podría ser la certificación de los call-centers, que implicaría la optimización de todos los procesos que lo componen, por ser estos los que están en mayor contacto con los clientes.

Este fue el camino adoptado por Unifón, la cual al certificar este área ha estandarizado y optimizado todos los procesos de atención al cliente, principalmente el de capacitación de los empleados de la línea de frente. Y en el caso de Telefónica, si bien no ha certificado, trabaja bajo las normas ISO como modelo de autoevaluación, acercándose al igual que todas las demás empresas, a un modelo de gestión basado en la calidad.

Además, es interesante destacar la visión que tienen en Unifón acerca del cambio en los factores que más valora el cliente, reconociendo de esta manera lo explicado en capítulos anteriores acerca del crecimiento en la madurez y acidez de los clientes y la importancia que tiene entonces mejorar constantemente la calidad de servicio y mejorarla aún más de lo que crece el grado de madurez.

En suma, todas las empresas estudiadas evidencian cierto grado de orientación hacia el cliente, buscando ofrecer servicios de calidad. Y aunque algunas lo hacen en mayor medida que otras, incluso éstas tienen mucho por mejorar, sobre todo de cara al futuro que seguramente traerá un mercado más desregulado que el actual, donde se den las condiciones para competir libremente y los consumidores tengan el poder de decidir cuál será su proveedor.



Universidad de  
San Andrés

***Conclusión Final***



Universidad de  
**San Andrés**

La crisis del sector de telecomunicaciones se ha extendido no solo a las compañías más débiles, que presentaban falta de liquidez o que apostaron a tecnologías o modelos de negocios erróneos, sino también a los operadores tradicionales como France Télécom y Deutsche Telekom. No obstante, esta crisis no atacó a todos por igual porque algunas empresas, como Vodafone, se encontraban preparadas y en mejores condiciones para hacerle frente.

Diversas explicaciones respecto de las causas de esta crisis circulan en el ámbito de los analistas, así como respecto de su alcance y proyecciones de corto y largo plazo, lo que revela un entorno de gran incertidumbre y complejidad para la toma de decisiones. Si bien la crisis del sector tecnológico en EEUU, sumada a la desaceleración de la economía mundial y a la sucesión de shocks externos, constituyen factores centrales del actual ciclo del sector, también existe consenso en que han incidido de manera determinante errores de proyección por parte de la industria, en cuanto a la demanda y a su participación de mercado, con una consecuente sobreinversión que ha derivado en una excesiva competencia de redes y en el sobreendeudamiento de la industria. La multiplicación de redes de fibra óptica y las elevadas sumas alcanzadas por las licitaciones de 3G en Europa son algunos ejemplos ilustrativos de lo anterior.

Ciertamente el sector argentino no se mantiene ajeno a esta coyuntura y se ve aún más perjudicado por la propia situación por la cual atraviesa el país desde la recesión de 1998, agravada por la fuerte devaluación de principios de 2002.

A esto se le suma el hecho de que todavía no están dadas las condiciones que harían del mercado argentino un mercado verdaderamente desregulado. Esto significa que no porque pueden entrar nuevos competidores el mercado está desregulado, sino que será así cuando todas las condiciones para la libre competencia estén dadas. Y a pesar de que se esté avanzando hacia la desregulación, por ejemplo mediante el sistema de selección por marcación, aún se está muy lejos del mercado desregulado ideal; hay otras cuestiones que impiden que se desarrolle la verdadera competencia. Un claro ejemplo de lo dicho es que no existe todavía la portabilidad numérica. Entonces hay clientes disconformes con una determinada compañía, que no pueden migrar a otra porque les resulta más costoso perder su tradicional número telefónico que seguir en esa compañía. Además, las redes son propiedad de Telecom y de Telefónica por lo que en el segmento de clientes residenciales,

la opción entre proveedores de telefonía local es prácticamente nula ya que la alta inversión que le demandaría a cualquier nueva entrante llegar hasta cada uno de ellos, constituye una fuerte barrera de entrada. Y es más, ni siquiera las propias incumbentes prestan servicios en la zona geográfica que le corresponde a la otra. Por eso, la mayor competencia se desató sólo en el segmento de clientes más rentables: el corporativo. Y los residenciales, quedan en cierto modo rezagados, sin la posibilidad de optar entre operadores, al menos para las comunicaciones de telefonía local.

Así y todo, resulta lógico pensar que en unos años en el mercado argentino, al igual que en otros más desarrollados, estarán dadas las condiciones reales que aseguren la libre competencia. Y en esa situación, los clientes tendrán más opciones entre las cuales elegir a sus proveedores de servicios de telefonía y dejen de ser clientes cautivos de una compañía.

Entonces, en respuesta a los interrogantes planteados en la introducción del presente trabajo, a partir de las entrevistas realizadas en las diferentes empresas, se puede concluir que existe una clara mejora de las prestaciones del servicio en Argentina. Así, se demuestra la hipótesis planteada, aunque con algunos matices. Las empresas evidencian cierto grado de orientación al cliente y tienden a procurarle importancia al tema de la calidad de servicio (en mayor o menor escala), lo cual se manifiesta a través del desarrollo e incorporación de modelos de gestión basados en la calidad (tal es el caso de Telecom Argentina para los clientes corporativos y de Telecom Personal) que adoptan muchos de los temas teóricos desarrollados en la presente investigación.

Sin embargo, esta orientación hacia la calidad de servicio y su búsqueda, con una consecuente mejora en las prestaciones, se ve en muchos casos suspendida por la coyuntura económica que atraviesa el país y su repercusión en la situación propia de cada una de las empresas. No obstante, es fundamental que sigan buscando el equilibrio en la satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus accionistas. Es complejo hacerlo en un contexto de crisis pero uno de los factores esenciales para conseguirlo y seguir avanzando, *independientemente de la coyuntura*, es apostando a un modelo sólido de gestión basado en la calidad de servicio, que se renueve, evolucione y se adapte a los cambios en el mercado y el contexto macroeconómico.

Este camino es el que emprenden cada vez más empresas en el mundo y también en Argentina. Es una tendencia que puede disminuir o crecer de acuerdo a la situación económica y a la situación particular por la cual atraviere el sector, pero ciertamente es un camino sin retorno. Y sólo aquellas empresas que se hayan comprometido realmente con la prestación de un servicio de calidad, serán las que estén mejor posicionadas para hacer frente a la nueva competencia.

De esta manera, las empresas argentinas de telefonía deberán aumentar su compromiso con la búsqueda de calidad de servicio, teniendo en cuenta las tendencias mundiales y las que empiezan a vislumbrarse en Argentina.



## *Bibliografía*



Universidad de  
**San Andrés**

- Abdala, Manuel. *Por qué se está perdiendo terreno en telefonía*. El Cronista Comercial. Sección Negocios, pág.8. Jueves 30 de enero de 2003.
- Albrecht, Karl. *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Ediciones Piados, Barcelona, 1994.
- Albrecht, Karl; Bradford, Lawrence. *The Service Advantage. How to identify and fulfil customer needs*. Dow Jones-Irwin, USA, 1990.
- Barros, Rodolfo. *Un negocio de moda*. The Economist, N° 2.717. 3 de Enero de 2003, pág. 9
- Berry, Leonard; Parasuraman, A; Zeithaml, Valerie. *The Service Quality Puzzle*, 2001.
- Calónico, Mariana. *El impacto de la desregulación telefónica en los modelos de negocio de las empresas incumbentes*. Universidad de San Andrés, Victoria, 2001.
- Garvin, David. *Managing Quality*. The Free Press, New York, 1988.
- Gnius, J.; Barros, R. *Entre gigantes y debutantes*. Revista Mercado, N° 994. Septiembre de 2000, pág. 106-110.
- Guyon, Janet. *Vodafone's dilemma*. Fortune Magazine, Vol.147, N°5. 17 de marzo de 2003, pág. 18.
- Guyon, Janet. *Why big is better for Vodafone*. Fortune Magazine, Vol. 145, N° 4. 18 de febrero de 2002, pág. 77-79.
- Heskett, James; Sasser, W. Earl; Hart, Christopher. *Service Breakthroughs. Changing the rules of the game*. The Free Press, New York, 1990.
- Heskett, James; Sasser, W. Earl; Schlesinger, Leonard. *The Service Profit Chain*. The Free Press, New York, 1997.

- Horovitz, Jacques. *La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A., Madrid, 1991.
- Iglesias, Hernán. *Las celulares recuperan el 50% de los 600.000 clientes perdidos en 2002*. El Cronista Comercial, sección Negocios, pág.15. Lunes 5 de mayo de 2003.
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry. *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis*. Pearson Educación, México, 2000.
- Manzone, Alejandro. *Todos los actores a escena*. Revista Mercado, N°1001. Buenos Aires, 2001. Pág. 108-114.
- Nepomuceno, Eric. *La feliz samba de Telefónica*. El País (Edición Internacional), sección Negocios, pág. 4. España, 16 de febrero de 2003.
- Oriolo, Mariana. *Mensajes multimedia y pantallas color: los operadores buscan nuevos ingresos*. El Cronista Comercial, sección IT Business, pág.3. Martes 1° de abril de 2003.
- Pellegrinelli, Victoria. *Carrera de obstáculos*. Revista Negocios, N° 120. Buenos Aires, septiembre de 2001. Pág. 68-74.
- Schiller, Dan. *The Telecom Crisis*. Dissent, Vo. 50. Winter 2003. Pág. 66-70.
- Schuchner, S y Brunstein, C. *El consumidor reclama más y consigue más resultados*. Clarín, Información General, pág. 46-47. Domingo 30 de julio de 2000.
- Schuchner, S y Brunstein, C. *Los porteños apuntan contra prepagas y servicios*. Clarín, Información General, pág. 28. Lunes 11 de noviembre de 2002.
- Taylor, Steven; Baker, Thomas. *An Assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions*. Journal of Retailing, Vo. 70, No. 2. 1994. Pág. 163-178.
- Teixeira Sérgio. *É hora de briga*. Exame, N° 25. Brasil, 2002. Pág. 94-98.

- Wildstrom, Stephen. *Cell Phones: Not just for talking any more*. Business Week, N°3828. 14 de abril de 2003. Pág. 16.

**Páginas Web:**

- Agencia Nacional de Telecomunicaciones – Brasil: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)
- American Customer Satisfaction Index: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)
- Comisión Nacional de Comunicaciones: [www.cnc.gov.ar](http://www.cnc.gov.ar)
- Fundación Premio Nacional a la Calidad: [www.premiocalidad.com.ar](http://www.premiocalidad.com.ar)
- International Foundation for Consumer Focus: [www.ifcf.org](http://www.ifcf.org)
- Movicom-BellSouth: [www.movicom.com.ar](http://www.movicom.com.ar)
- Secretaría de Comunicaciones de Argentina: [www.secom.gov.ar](http://www.secom.gov.ar)
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile: [www.subtel.gov.cl](http://www.subtel.gov.cl)
- Telecom Argentina: [www.telecom.com.ar](http://www.telecom.com.ar)
- Telecom Personal: [www.personal.com.ar](http://www.personal.com.ar)
- Telefónica de Argentina: [www.telefónica.com.ar](http://www.telefónica.com.ar)
- Unifón: [www.unifón.com.ar](http://www.unifón.com.ar)
- Unión Internacional de Telecomunicaciones: [www.itu.int](http://www.itu.int)

Universidad de  
**San Andrés**

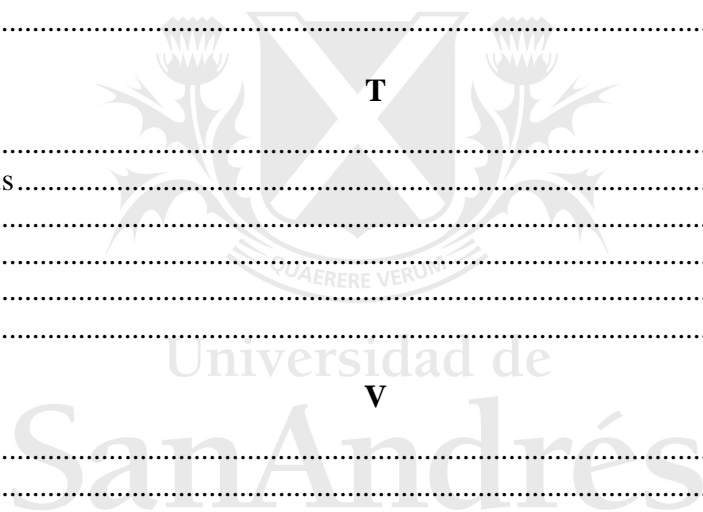
## *Glosario*



Universidad de  
**San Andrés**

<b>A</b>	
Acidez de los clientes.....	28
American Customer Satisfaction Index .....	13
Atención.....	15
<b>B</b>	
BellSouth .....	30
BrasilCel .....	32
<b>C</b>	
Calidad .....	7
Calidad de servicio .....	10
Calidad percibida.....	14
Calificador de pedido .....	12
Calling cards .....	Véase tarjetas prepagas
Ciclo del servicio.....	9
Confiabilidad .....	15
<b>D</b>	
Deutsche Telekom.....	2, 25, 70
<b>E</b>	
Empatía .....	15
European Customer Satisfaction Index.....	27
Expectativas de los clientes .....	14
Experiencia total del cliente .....	10
<b>F</b>	
France Télécom .....	2, 25, 44, 70
<b>I</b>	
Incumbentes.....	39
<b>J</b>	
Jerarquía del valor de cliente .....	12
<b>M</b>	
Momento de verdad.....	9
Móviles de tercera generación.....	26
Multicarrier .....	33, 43
<b>N</b>	
NTT DoCoMo .....	34

<b>P</b>	
Paquete de valor de cliente .....	10
<b>Q</b>	
Qwest Communications .....	30
<b>R</b>	
Reclamos.....	14
Retención de los clientes.....	14
<b>S</b>	
SBC Communications.....	29
Seguridad .....	15
Servicio .....	8
Short message system .....	<i>Véase SMS</i>
Sistema de selección por marcación .....	<i>Véase multicarrier</i>
SMS.....	26
Sprint.....	29, 30
<b>T</b>	
Tangibilidad.....	15
Tarjetas prepagas.....	42
Telesp Celular.....	32
Telmex .....	45
TIM Brasil .....	32
T-Mobile .....	26
<b>V</b>	
Valor.....	36
Valor percibido.....	14
Verizon.....	25, 29, 50
Verizon Wireless .....	25
Vodafone.....	2, 25, 26, 70, 74



*Anexo*



Universidad de  
**San Andrés**

## I. LAS NORMAS ISO 9000

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el **Sistema de la Calidad** de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

Las Normas ISO 9000 son generadas por la **International Organization for Standardization**, cuya sigla es **ISO**. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.

¿Que significa **Calidad**? La palabra calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente. ¿Qué significa **Sistema de la Calidad**? En primer lugar, es necesario definir que significa *sistema*. Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí. Es decir, hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo. Entonces, Sistema de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Manual de la Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de la calidad deben estar *documentados por escrito*.

Las Normas ISO 9000 no definen cómo debe ser el sistema de calidad de una empresa, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio sistema de la calidad, de acuerdo con sus características particulares. Las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:

- **ISO 8402:** En ella se definen términos relacionados con la calidad.
- **ISO 9000:** Provee lineamientos para elegir con criterio una de las normas siguientes.
- **ISO 9001:** Es para el caso de una empresa que desea asegurar la calidad de los productos o servicios que provee a un cliente mediante un contrato. Abarca la calidad en el **diseño**, la **producción**, la **instalación** y el **servicio post-venta**.
- **ISO 9002:** También para el caso de una empresa que desea asegurar la calidad de los productos o servicios que provee a un cliente mediante un contrato. Más restringida, abarca sólo la calidad en la **producción** y la **instalación**.
- **ISO 9003:** También para el caso de una empresa que desea asegurar la calidad de los productos o servicios que provee a un cliente mediante un contrato. Todavía más restringida, abarca sólo la **inspección** y **ensayos finales**.
- **ISO 9004:** Las máximas autoridades pueden desear la seguridad de que su empresa produce bienes y servicios de calidad. Esta norma establece los requisitos de un sistema de la calidad para obtener esta garantía.

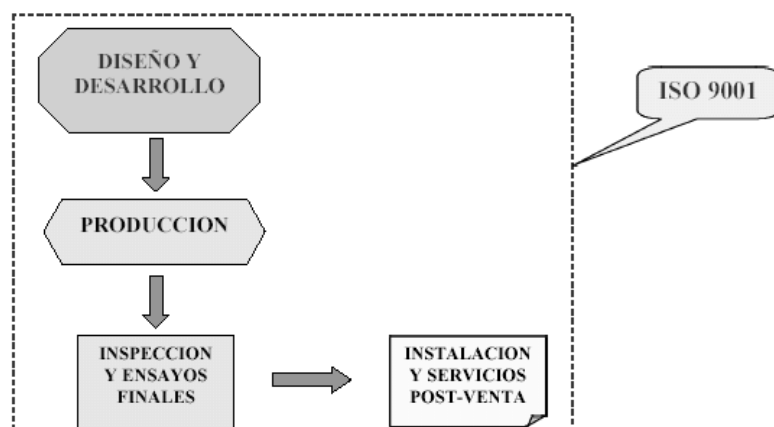
¿Qué norma se debe utilizar? Bueno, esta pregunta es clave a la hora de decidir cuáles requisitos utilizar para nuestro sistema de la calidad. El camino lógico sería establecer un sistema de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9004, que asegure a la dirección de la empresa que se cuenta con un sistema de la calidad normalizado. Una vez que el sistema de la calidad está funcionando adecuadamente, si la empresa desea realizar contratos para dar garantía de calidad a sus clientes, puede obtener una certificación de que su sistema de la calidad cumple con los requisitos de alguna de las Normas ISO 9001, 9002 ó 9003.

Pero a veces la realidad desmiente a la lógica. En la mayoría de los casos, las empresas optan por buscar una certificación de su sistema de la calidad de acuerdo con las Normas ISO 9001, 9002 ó 9003, a fin de garantizar a sus clientes la calidad de los productos y servicios que ofrece. Por un camino o por otro, lo importante es tener un sistema de la calidad que funcione. ¿Cuál elegir entre la ISO 9001, 9002 y 9003?. Esto depende de cada empresa en particular.

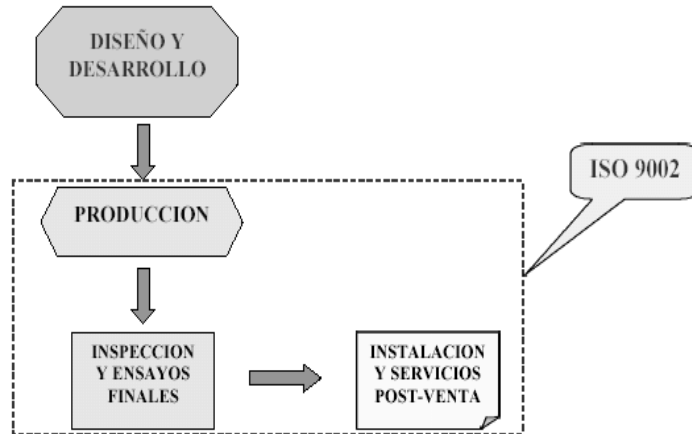
La producción de bienes y servicios tiene distintas etapas y la calidad del producto final depende de cada una de ellas. Supongamos que una empresa produce maquinaria industrial y desea lanzar un nuevo modelo. Antes de fabricar el producto es necesario definir sus características, con qué elementos se va a fabricar y condiciones de funcionamiento. También habrá que establecer las dimensiones, forma de manejo, condiciones de seguridad, etc. Seguramente se construirán uno o más prototipos y se realizarán numerosas pruebas con los mismos. Esta es una etapa que se conoce como diseño o desarrollo del producto, y es fundamental en la calidad del mismo. Si algo sale mal en esta etapa, todos los esfuerzos que se hagan en las siguientes etapas no mejorarán la calidad del producto.

Una vez listo el diseño, el producto entra en la etapa de fabricación. Puede ocurrir que el diseño sea excelente pero luego al fabricarlo la calidad no responda a lo esperado. La etapa de producción debe garantizar que la calidad de todas las unidades del producto que se fabriquen para su distribución es la misma que la del diseño original. Posteriormente, la máquina debe ser instalada donde lo desea el cliente y puesta en funcionamiento. Tal vez necesite ajustes de último momento y/o sea necesario entrenar a un operador. Los servicios de instalación y post-venta también deben brindarse a satisfacción del cliente.

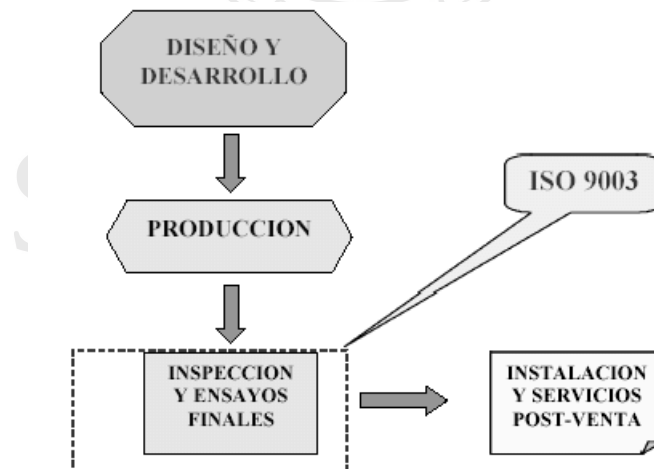
Si una empresa como ésta desea garantizar a sus clientes la calidad en las etapas de diseño, producción, instalación y servicios post-venta, debe implementar un sistema de la calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:



Puede ocurrir que la empresa fabrique un producto con licencia de otra firma. La calidad del diseño, entonces, no depende de la empresa que fabrica sino de la propietaria del producto. En este caso, la empresa que fabrica puede utilizar la Norma ISO 9002, para dar a sus clientes garantía de la calidad en la producción y la instalación de bienes y servicios:



Hay casos en los cuales la empresa sólo desea dar garantía a sus clientes de la inspección y ensayos finales del producto antes de su venta. Esto puede ser suficiente cuando el producto es una materia prima cuyo procesamiento es mínimo. En ese caso la empresa puede implementar un sistema de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9003:



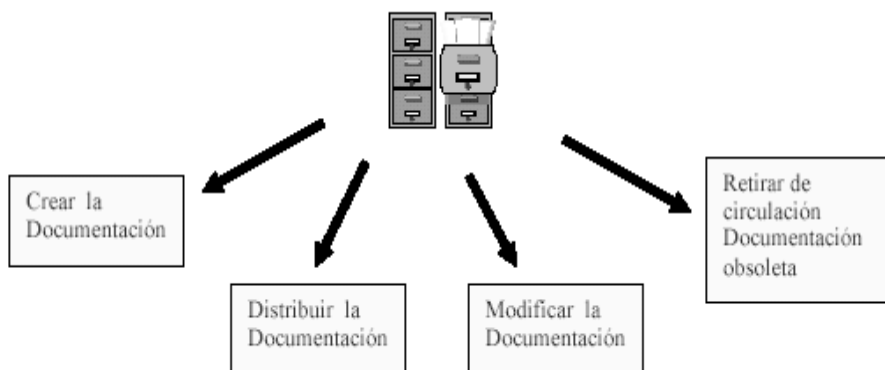
Hemos dicho más arriba que un sistema de la calidad es un conjunto de elementos que funcionan todos juntos, como un equipo. Ahora ¿Cuáles son esos elementos? Estos son los puntos más importantes que describen las **Normas ISO**:

- **Responsabilidad de la Dirección de la Empresa - Política de la Calidad:** La dirección de la empresa debe definir por escrito la política de la calidad, y debe proveer los medios y recursos necesarios para que ésta se lleve a cabo. Es responsabilidad de la dirección que esta política sea entendida y aplicada por todo el personal de la empresa. Por un lado, se requiere definir los roles y responsabilidades de todo el personal con respecto a la calidad. Por otro lado, se debe nombrar a un representante de la dirección

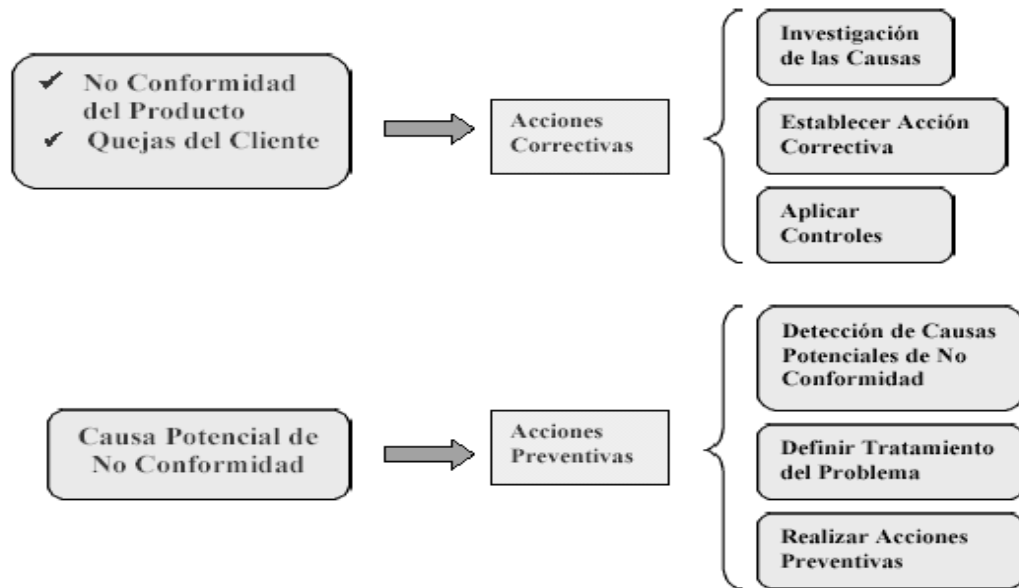
de la empresa con autoridad para poner en marcha y mantener el sistema de la calidad, informando permanentemente a la dirección sobre el desempeño del mismo. Y además la dirección de la empresa debe revisar periódicamente el sistema de la calidad para asegurarse de su efectividad y del cumplimiento de los objetivos fijados en la política de la calidad:



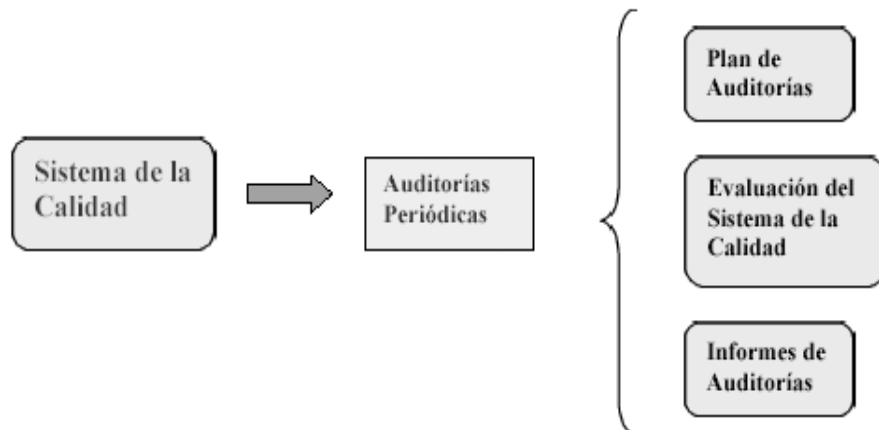
- **Sistema de la Calidad - Manual de la Calidad:** El sistema de la calidad se debe documentar preparando un **Manual de la Calidad**. El Manual de la Calidad debe realizar una descripción adecuada de los elementos y procedimientos del sistema de la calidad y servir como referencia permanente en la implementación y mantenimiento del sistema de la calidad. Debe explicitar la Política de la Calidad de la empresa, los objetivos a alcanzar y el plan para lograrlo.
- **Calidad en el Diseño:** La calidad en el diseño es sumamente importante porque los defectos de diseño no se eliminarán en las etapas de producción. Es sumamente importante planificar el diseño, documentar los requisitos que debe cumplir el producto, realizar planos, dibujos y prototipos del producto. La etapa de diseño debe proveer información documentada.
- **Control de la Documentación y de la Información:** Es necesario contar con procedimientos por escrito respecto a como crear y autorizar el uso de la documentación sobre la calidad, como distribuirla entre los distintos sectores y personas, como modificarla cuando sea necesario y como retirar la documentación obsoleta para que no se confunda con la que es válida:



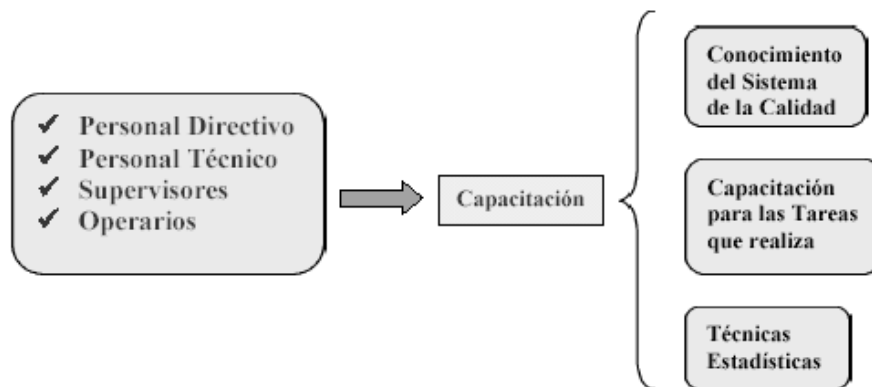
- **Control de las Compras:** Es indispensable realizar una permanente evaluación y selección de los subcontratistas (proveedores de materias primas, elementos o partes de lo que se está fabricando) en base a su sistema de la calidad. Se deben mantener registros de la calidad de los subcontratistas aceptados. Las compras deben estar acompañadas de documentación que describa el producto, y aporte datos sobre tipo, grado, especificaciones, instrucciones de inspección y otros datos técnicos pertinentes. La documentación sobre el producto comprado debe revisarse y aprobarse antes del envío del mismo
- **Identificación y Trazabilidad del Producto:** Es necesario contar con procedimientos para identificar de manera única todos los lotes del producto fabricado, y todos los lotes de las materias primas o partes empleadas en la fabricación. Trazabilidad significa la posibilidad de que, frente a una no conformidad en un lote de producto sea posible rastrear la causa identificando el lote de materia prima o partes utilizadas en la fabricación que podría haber originado el problema.
- **Control de los Procesos:** Se debe contar con procedimientos escritos que definan la forma de producir, como monitorear los parámetros del proceso y criterios para la ejecución de las tareas. Por otro lado es necesario disponer de los equipos de producción adecuados y procedimientos de mantenimiento para asegurar la continuidad de la capacidad del proceso. Es necesario establecer los requisitos para la calificación de las operaciones y del personal asociado. Y se deben mantener registros de los procesos, equipos y personal calificado.
- **Inspección y Ensayos:** Se deben establecer y mantener procedimientos por escrito sobre la manera de **inspeccionar** y **ensayar** los productos que se reciben de otros proveedores, los productos intermedios que se fabriquen y los productos finales del proceso de fabricación. Deben existir procedimientos por escrito para la inspección y ensayo de los productos en la etapa de **Recepción** (Materias Primas y partes a utilizar), **Proceso de Fabricación** y **Salida de los Productos Finales**.
- **Control de los Equipos de Inspección, Medición y Ensayo:** Los equipos utilizados para realizar mediciones y ensayos deben ser controlados y calibrados periódicamente. También se debe medir la incertidumbre del dispositivo de medición, la cual debe ser compatible con el ensayo que se desea realizar.
- **Estado de Inspección y Ensayo:** Se debe identificar adecuadamente el estado de inspección y ensayo de los lotes fabricados (Conforme, No Conforme), asegurando que sólo los productos aprobados puedan ser despachados o instalados.
- **Control de Productos No Conformes:** Se deben fijar procedimientos por escrito acerca de lo que se va a hacer con los lotes de producto no conforme.
- **Acciones Correctivas y Preventivas:** Las **acciones correctivas** son aquellas que se ejecutan cuando se descubre una no conformidad en un producto o se presenta una queja de un cliente. Las **acciones preventivas** se deben realizar cuando se encuentran *causas potenciales de no conformidad*. Es necesario definir procedimientos por escrito sobre como tratar las quejas de los clientes, como investigar las causas de las no conformidades y como eliminarlas.



- **Manipulación, Almacenamiento, Embalaje y Entrega:** Se deben establecer procedimientos por escrito sobre como conservar, embalar y entregar los productos fabricados sin que se produzca deterioro de la calidad de los mismos.
- **Registros de la Calidad:** Toda la información que produce el Sistema de la Calidad debe registrarse (almacenarse), ya sea en papel o en un sistema informático. Esta información debe mantenerse y estar a disposición del cliente. Se deben establecer procedimientos por escrito acerca de como almacenar y conservar sin deterioro la información sobre la calidad.
- **Auditorías Internas de la Calidad:** Una auditoría es un examen objetivo realizado por personas calificadas para evaluar sistemas de la calidad. Es necesario disponer de un plan de auditorías internas, a realizar periódicamente por personal calificado independiente del responsable de la actividad que se va a auditar. Los resultados de la auditoría serán utilizados para establecer acciones correctivas y preventivas en las áreas donde se encontraron no conformidades.

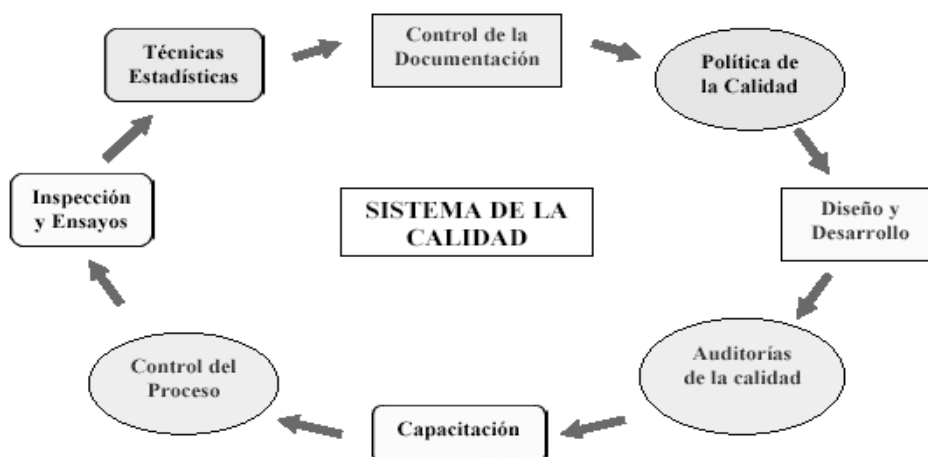


- **Capacitación del Personal:** La base fundamental de la calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el sistema de la calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará. La capacitación debe cubrir dos aspectos: Por un lado es necesario que el personal de todos los niveles de la organización tenga los conocimientos y el entrenamiento adecuado para realizar su propia tarea, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo. Y por otro lado, es necesario capacitar y entrenar al personal en el conocimiento del sistema de la calidad y su propio rol dentro del mismo. Se deben establecer procedimientos por escrito para identificar las necesidades de capacitación y preparar un plan para cubrir estas necesidades.



- **Servicios Post-Venta:** Se debe contar con procedimientos por escrito para suministrar servicios post-venta, cuando este sea un requisito necesario.
- **Técnicas Estadísticas:** Se debe identificar la necesidad de utilizar **técnicas estadísticas** en distintas etapas del proceso productivo y se deben establecer procedimientos por escrito para aplicar estas técnicas.

Estos son los elementos de un sistema de la calidad que describe uno por uno la norma ISO 9000. Pero habíamos dicho que el término **SISTEMA** significa que deben funcionar todos juntos:



Cada elemento del sistema debe ser puesto en funcionamiento, pero es muy importante que el Sistema de la Calidad en su conjunto funcione como un **todo** organizado, para que se pueda garantizar la calidad de los productos y servicios que se producen.

## II. EL MODELO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

Hoy la Calidad dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, el cual debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma.

Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor. Relación que es claramente visible en el caso de un bien o servicio, pero que es igualmente válida en otros casos, como la relación empleador-empleado o inversor-empresa.

Junto con la evolución del concepto de calidad, evolucionaron también los métodos para lograrla. De ser una función de control aplicada al final de los procesos que dan lugar al bien o servicio, fue convirtiéndose en un instrumento preventivo aplicado a lo largo de la cadena que forman esos procesos, llegando a ser hoy una verdadera herramienta de gestión.

Dentro de este proceso evolutivo, hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son: **Resultados** que satisfagan plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización (clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto). **Sistema de gestión** que asegure la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo. Y **directivos con una clara vocación y un firme compromiso** de mejorar permanentemente los resultados, a través del perfeccionamiento constante del sistema de gestión.

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y empresarios argentinos por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación.

Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de Ley de declaración de interés nacional al mejoramiento de la calidad. A partir de allí se trabajó con particular dedicación e interés en la búsqueda del consenso y en la difusión de la iniciativa; se realizaron jornadas en el Congreso de la Nación y en el interior del país, se escucharon opiniones, se disolvieron desconfianzas, se corrigieron errores y se incorporaron ideas para concluir, un año más tarde, con la sanción definitiva de la Ley 24127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad.

El proceso de elección se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización. Estos criterios de evaluación están sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación :

- **Liderazgo:** cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

- **Sistema de Gestión:** la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad. Además, supone orientación hacia el cliente, planeamiento estratégico, sistemas de información, recursos humanos, aseguramiento de la calidad y responsabilidad social.
- **Resultados:** finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización. No sólo se habla de resultados operativos, sino especialmente de lograr la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas, proveedores y en términos generales, de la sociedad en su conjunto.

El proceso de evaluación y elección es realizado por una Junta de Evaluadores designada por el Consejo de Administración de la Fundación, pero que funciona con total autonomía técnica de este cuerpo. La Junta de Evaluadores tiene dos niveles: uno de evaluación, a cargo de los Examinadores; y otro de juzgamiento, a cargo de los Jueces. Tanto Jueces como Examinadores son seleccionados por concurso de antecedentes, trabajan ad honorem y son renovados anualmente.

Toda organización que compite por el Premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un Informe de Evaluación donde se indican claramente las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores.

Las empresas ganadoras dispondrán de todas las ventajas que el reconocimiento público a nivel nacional y el prestigio propio que un emprendimiento de esta naturaleza puede otorgarle. Pero el beneficio se extiende también a las empresas que utilicen las Bases del Premio como modelo para su autoevaluación y a todas aquellas que tomen conocimiento de estos conceptos a través de las actividades que el Premio genera sobre esta herramienta de gestión cuya aplicación les ayudará a mejorar su competitividad y su eficiencia.

**III. INDICADORES PUBLICADOS POR LA UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**



Universidad de  
**San Andrés**