

## **ESTRATEGIAS DE SERVICIO IMPLANTADAS POR CANTV \***

\*\* Useche, María Cristina

\*\*\* Queipo, Beatriz.

\*\*\*\* Fung, Priscila

### **RESUMEN**

*El sector de telecomunicaciones en Venezuela ha venido desarrollándose vertiginosamente en las últimas décadas, impulsando a las empresas que se desenvuelven en dicho sector a considerar las estrategias de servicios que han venido insertando en el mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional. En tal sentido, se ha considerado relevante y objeto del presente trabajo establecer las estrategias de servicios implantadas por la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela C.A. (C.A.N.T.V.) desde su privatización, para responder a los cambios producidos en el sector de telecomunicaciones en Venezuela. Para el logro del objetivo se realizó una investigación descriptiva-longitudinal, examinando bibliografía referente a la mercadotecnia de servicios, que permitiese estructurar el basamento teórico*

---

\*Trabajo adscrito al proyecto de investigación titulado: Estrategias de Modernización en Empresas de Telecomunicaciones en Venezuela, financiado por el CONDES N° 0209-02

\*\* Docente - Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económicas. mariauseche@yahoo.es.

\*\*\* Asistente de Investigación del Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. vicqueipo@yahoo.com.

\*\*\*\* Licenciada en Administración, colaboradora de investigación en el proyecto titulado: Estrategias de Modernización en empresas de Telecomunicaciones en Venezuela. priscilaf@hotmail.com.

Aceptado: 08-06-03

Aprobado: 08-09-03

*necesario, y en base al mismo se revisó material documental de la empresas determinando las estrategias de servicios implantadas por ésta. Se concluyó que CANTV ha tenido que ir más allá de las estrategias de servicios que estipula la teoría de mercadeo de servicios e implementar estrategias modernizadoras, como la innovación tecnológica, la individualización y la tangibilización, para ofrecer servicios competitivos, que le permita responder al dinámico sector de telecomunicaciones en Venezuela.*

**Palabras Clave:** Estrategias de Servicios, Estrategias Modernizadoras, Sector de Telecomunicaciones, CANTV, Venezuela.

## **STRATEGICAL SERVICES IMPLANTED BY CANTV**

### **ABSTRACT**

*The sector of telecommunications in Venezuela has been vertiginously developed in the last decades, impelling to the companies that are developed in this sector to consider the strategical services that have been inserted in the national as well as in the international market. The present paper attempts to determine the strategical services implanted by the Company Anonymous National Telephones of Venezuela C.A. (C.A.N.T.V.) since their privatization, to respond to the changes which have taken place in the telecommunications sector in Venezuela. A descriptive-longitudinal investigation, was carried out, examining bibliography with respect to the marketing of services that allows to structure the necessary theoretical basement, also, documental material of the companies determining the strategies of services implanted, was revised . It is concluded that CANTV has had to go beyond the strategical services which are specified in the theory of marketing of services and implement modernization strategies, technological innovation, the individualization and tangibilization, to offer competitive services which allow to respond to the dynamic telecommunications sector in Venezuela.*

**Key words:** Strategical Services, Modernization Strategies, Telecommunications Sector, CANTV, Venezuela.

## **Introducción.**

La globalización ha incidido significativamente en la apertura y el libre comercio, buscando la ampliación y crecimiento de los mercados, conllevando a la formación de megaempresas y bloques de países que se protegen y se defienden de la intensa competencia mundial, los cuales han venido desenvolviéndose en un ambiente de grandes cambios afectando el mercado mundial, por ejemplo, la Unión Europea, marcó un hito importante hacia el sueño del mercado único con la introducción del euro en 1999, perfilándose según Carciente (1999) como el bloque económico más poderoso del mundo. Así mismo, en Latinoamérica, los mercados importantes como el MERCOSUR y el MERCONORTE empiezan a abrir sus puertas para permitir la ampliación de sus mercados, su progreso y la satisfacción de sus necesidades comunes.

En este marco de apertura y crecimiento el sector servicios no ha escapado a la mundialización económica, ya que este sector se ha desarrollado en gran magnitud, hasta el punto de desplazar a la economía manufacturera y posicionarse como uno de los primeros sectores en la economía de cualquier país, cambiando tan significativamente que para Albrecht (1998) se está en la era del servicio, y para Brookes (1990) ya no es considerado como un complemento de producción, sino que es el principal sector de cualquier economía.

Otro aspecto relevante en el crecimiento significativo que ha tenido el sector servicio en el ámbito internacional, ha sido el desarrollo de la comercialización de telecomunicaciones, en actividades internacionales, como, llamadas telefónicas, correo electrónico entre países, así como, la inversión extranjera, fusión y adquisición de empresas de telefonía por inversores extranjeros, establecimiento de relación entre empresas con capital local y extranjero, creación de nuevas empresas de servicios de telecomunicaciones, entre otras.

El desarrollo generado por dicho sector a nivel internacional, ha impulsado el crecimiento del mismo en Venezuela, esto se puede observar en el ámbito nacional con el incremento de los ingresos operativos en la telefonía fija, aumentando en términos porcentuales en un 48,11% de 1997 al 2000; así mismo se reflejó la elevación de los niveles de inversión, cuando en 1996 se encontraban por el orden de 177.324.000

(Miles de bolívares) y para el 2002 se situó en 940.579.152 (Miles de bolívares) visualizando igualmente un incremento del 430,42% (Observatorio Estadístico de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela [CONATEL], 2003). Las cuantiosas inversiones realizadas aunadas a las privatizaciones, establecimiento de filiales extranjeras y las asociaciones mediante alianzas y fusiones con otras empresas en operaciones mixtas, permitió la participación de nuevas empresas de servicios de telecomunicaciones, y por ende el inicio del desarrollo y auge de dicho sector.

Ante el desarrollo vertiginoso de las telecomunicaciones en el ámbito internacional, el Estado venezolano en la última década ha centrado más su atención en el establecimiento de políticas y estrategias para insertarse en este rubro internacionalmente; en tal sentido, estimuló el desarrollo del sector de telecomunicaciones y así la libre competencia con la puesta en marcha de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, publicada el 12 de junio de 2000, en donde se establece que el Estado no se reserva la actividad económica del sector, considerándose como un asunto de interés general y no como un servicio público; permitiendo la entrada de nuevas empresas para ofrecer sus servicios de telefonía básica en telefonía local, larga distancia nacional y larga distancia internacional, los cuales también podían ser ofrecido por la CANTV según su contrato de concesión (Fuenmayor, 2001). Este proceso puso fin al monopolio que durante setenta años mantuvo a CANTV en el sector de las telecomunicaciones en Venezuela.

La liberación de este sector en el país permitió la introducción de empresas de telefonía como Telcel, en telefonía fija y móvil nacional; Digitel, en telefonía móvil en la zona central del país; Infonet, en telefonía móvil en la zona occidental y recientemente, Entel, que se inicia como operadora de larga distancia; con referencia a Internet, Telcel, Etheron, CANTV.NET, Intercable y Supercable, siendo los 3 últimos proveedores de un servicio de banda ancha sin necesidad de conexión telefónica. Por lo que, las empresas venezolanas y específicamente la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, C.A. (C.A.N.T.V.) que se desarrolla en los rubros de la telefonía e Internet en Venezuela se ha visto afectada positivamente a raíz de la privatización, del establecimiento de políticas por parte del Estado, direccionadas al impulso del sector y la promoción de la inversión privada, entre otros, permitiendo incrementar la competencia entre empresas, redes y tecnología, ampliar la variedad de la oferta y calidad de los servicios, conllevándolas a reestructurarse para poder afrontar la entradas de nuevas empresas.

Con la liberación del sector de telecomunicaciones, CANTV se ha visto en la necesidad de generar cambios que le permitan permanecer competitivamente en el revolucionario mercado nacional, por lo que han tenido que considerar las estrategias de servicios que han venido implantando, para corresponder a las nuevas demandas del sector de telecomunicaciones en Venezuela.

Estrategias que en la evolución y desarrollo de CANTV han tomado un carácter imperativo para adaptarse a transformaciones y auge de las telecomunicaciones a nivel nacional y a las nuevas situaciones legales y económicas del país, por lo que se consideró relevante y objetivo del presente trabajo establecer las estrategias de servicios que la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, C.A. (C.A.N.T.V.) ha venido implantando desde su privatización, para responder a los cambios producidos en el sector de telecomunicaciones en Venezuela.

### **1.- Estrategias de Servicios.**

La gama de alternativas que presentan las empresas que se desenvuelven en el sector de telecomunicaciones, aunado al acelerado cambio y la competitividad que ha vivido el sector en las últimas décadas en el mercado global, son aspectos que marcan el ritmo de los procesos y la toma de decisiones de las organizaciones que se desenvuelven en dicho sector, obligándolas a elevar niveles de productividad y eficiencia, así como, verificar que la prestación del servicio que ofertan esté acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, ya que ante la ampliación en la diversificación de servicios y productos se ha venido perdiendo la fidelidad hacia las marcas, minimizando el carácter conservador y tradicional de las personas, por la preferencia por servicios contemporáneos e innovadores que los hagan diferenciar de los demás.

Situación que ha obligado a las organizaciones a insertarse en el mercado para entender cómo el entorno se está modificando constantemente, cuáles son los elementos que tienen que reconsiderar y qué tiene que hacer para ir al ritmo en el que están suscitando los cambios, enfocados desde la perspectiva de la complejidad “rápidos y complejos movimientos, para evolucionar y liderizar y no para sobrevivir (...)” (Serra, 2000, p.1).

Ante esta situación, tal como lo señalan Stanton, Etzel, & Walter,(2000) y Kotler & Asmstrong(2001), las empresas que se desenvuelven en el sector de telecomunicaciones se encuentra en una constante búsqueda de estrategias de servicios, de acciones que permitan alcanzar el logro de los objetivos, en la prestación de servicios, las cuales aunadas a la aplicación de herramientas y técnicas puedan ofrecer servicios de una manera eficaz y oportuna, y así, más que satisfacer, sobrepasar las expectativas de los clientes; estrategias basadas en una serie de factores para la reconstrucción y/o creación de nuevas propiedades, ya que la sociedad se ha vuelto cada vez más exigente en la selección de servicios, debido a la gran cantidad de información que pueden obtener gracias al desarrollo de servicio, como, Internet, televisión, cable, telefonía fija, telefonía móvil, fax, entre otros.

Las estrategias de servicios según Albrecht (1998) permiten a las organizaciones optimizar los procesos, canalizar los esfuerzos, centrarse en la atención al cliente y el uso adecuado de los recursos, desarrollar ventajas competitivas, establecer una posición competitiva, luchando por el éxito y liderazgo empresarial, sectorial y económico, tanto en el ámbito nacional como internacional en el corto, mediano y largo plazo.

Definitivamente que las estrategias de servicios llevan insertas la ampliación de cualidades de los servicios, segmentaciones dinámicas y búsqueda de nuevas opciones para diversificar las mismas, desarrollando habilidades básicas para mantenerse y crecer en la controversia de la economía.

Ante esto, las empresas que prestan sus servicios en el área de telecomunicaciones han atravesado por diferentes fases de orden y caos, etapas perturbadoras y de desequilibrio, teniendo constantemente que identificar y determinar el alcance de las estrategias de servicios y buscar nuevas que respondan a los cambios y exigencias del mercado nacional e internacional, a través de una actitud *prospectiva y preactiva*, bajo un enfoque real de la situación, comprendiendo que “(...) su conocimiento del pasado tiene menos importancia para guiar su futuro, que su entendimiento de las circunstancias actuales y la capacidad innata para procesar y enfrentar esas circunstancias” (Koulopoulos & Frappaolo, 2001, pp.8-9).

### **1.1- Estrategias de Servicios implantadas por CANTV.**

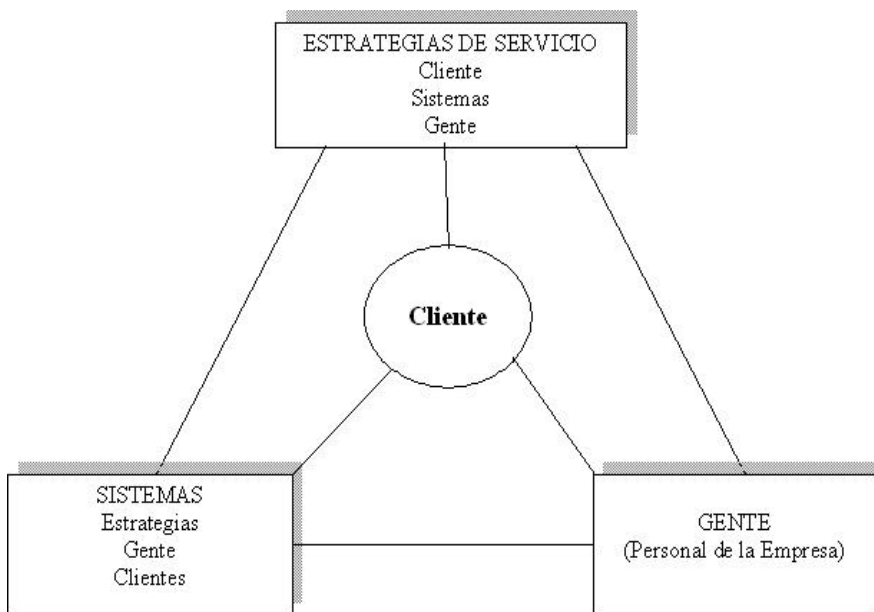
CANTV fue la primera empresa pública y monopólica de telecomunicaciones en Venezuela, que prestaba servicios de telefonía fija y ante la apertura internacional de ese sector y la pérdida del monopolio tuvo que iniciar un proceso de reestructuración para poder agregarse a la feroz competencia y a un ambiente económico más complejo, situación que la condujo a considerar sus estrategias de servicios para lograr el objetivos de ser el proveedor dominante de soluciones integrales de telecomunicaciones en el mercado, defendiendo la marca y al cliente aplicando la tecnología para responder oportunamente a las necesidades y requerimiento del mercado y crear y mantener ventajas competitivas, mediante el manejo de información y basadas en la calidad de los recursos humanos y servicios.

Dentro de las estrategias de servicio se puede mencionar: el Ciclo de Servicio, considerado como una “(...) cadena continua de acontecimientos que debe atravesar el cliente cuando experimenta el servicio. Este ciclo conforma un patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada común con el enfoque técnico para establecer el negocio” (Albrecht, 1998, p.31), el ciclo se encuentra representado por todos los procesos de la empresa que conforman una cadena de procedimientos interrelacionados que son necesarios para que la empresa pueda prestar el servicio al cliente, un ejemplo del ciclo de servicio en CANTV es el servicio MOVIDATA, el cual consiste en la transmisión inalámbrica de datos en forma de paquetes, basada en la tecnología celular de Movilnet, una de las empresa que conforman la Corporación CANTV, para el envío de información segura y confiable gracias al sistema de encriptación y corrección de errores.

El contacto inicial con el cliente en el ciclo de servicio Movidata se presenta de varias maneras, como por ejemplo, mediante la comunicación telefónica (el cliente llama para obtener información acerca del servicio) y la forma que predomina es cuando el cliente se dirige a las oficinas de las empresa para informase de todos los requisitos y por menores para obtener este servicio. Estando el cliente en las instalaciones de la empresa se hace entrega al cliente del formato de solicitud formal para el servicio Movidata en donde serán vaciados todos los requeridos; luego se inicia la vigencia de un lapso establecido de tiempo para que sea instalado dicho servicio, además, que el cliente puede disfrutar del servicio lo antes posible. El costo del servicio es facturado mensualmente y entregado a todos los clientes (Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela [CANTV], 2002).

Otra de las estrategias aplicadas en la CANTV es el Triángulo de Servicios, el cual “(...) es un proceso más que una estructura, en donde se incluye al cliente en la concepción del negocio” (Albrecht & Zemke, 1992, p.40). Como se puede observar en el gráfico No. 1, el triángulo del servicio se encuentra conformado por cuatro elementos: la estrategia del negocio, los sistemas, el personal y los clientes, siendo este último el centro de triángulo, a quien se quiere ofertar servicios para satisfacer sus necesidades y expectativas de comunicación.

**Gráfico No. 1**  
**TRIANGULO DEL SERVICIO**



Fuente: Albrecht y Zemke (1992, p. 29).



Uno de los componentes del triángulo de servicio en CANTV es su estrategia del servicio, la cual en la empresa está centrada en la primera compañía de Venezuela en ofrecer servicios de telecomunicaciones de telefonía, siendo su arma competitiva el alto grado de tecnología que no ha sido superado por sus competidores y del cual la compañía está pendiente de cumplir con estándares de calidad muy altos, dirigidos a la satisfacción del cliente. Estas estrategias de servicio son explicadas al cliente desde el primer contacto y la ventaja de disfrutarlos mostrándole la calidad y la tecnología de avanzada. CANTV tiene a su disposición nuevas tecnologías de accesos de redes mejoradas continuamente para prestar un servicio para satisfacer las necesidades del cliente; para esto la compañía cuenta con empleados altamente capacitados.

Un segundo componente en el triángulo de servicio son los sistemas, los cuales se encuentran representados por una inmensa plataforma tecnológica, destinada al mejoramiento de los servicios de comunicación, creando una red inteligente, que se caracteriza en que la lógica de los servicios está separada de las funciones de conmutación y centralizada en un solo nudo llamado Punto de Control de Servicios (SCP) haciendo posible el desarrollo y la provisión de servicios avanzados de telecomunicaciones; permitiendo la independencia de redes, servicios, menores tiempos de implantación y modificación de los servicios, introducción de las funciones más sofisticadas en la red, entre otros. Estos sistemas tienen una alta relación con las estrategias, con el personal que labora en la empresa y con los clientes

El tercer componente del triángulo de servicio es el personal que labora en la empresa, quienes realizan los procesos internos en el ámbito organizacional y atienden directamente a los clientes, para lo cual CANTV suministra una amplia información a sus trabajadores sobre la filosofía organizacional, la relación estrategia-gente y estrategia-sistemas, para que los miembros de la compañía tengan conocimiento sobre los mismos y cumplan sus actividades en función de lo estipulado por ésta.

Un cuarto elemento del triángulo del servicio y el más importante, son los clientes, que para la empresa son todas aquellas personas que tenga necesidad de comunicación y requieran obtener un servicio de telecomunicación de CANTV. La compañía coloca al cliente como el centro de la estrategia del negocio, por lo que se

esfuerza en conocer sus expectativas para poder agregarle valor a su calidad de vida (Roosen, 1999).

La tercera estrategia del servicio en CANTV es el Paquete del Servicio, el cual para Albrecht y Zemke (1992) se refiere a la suma total de los bienes, servicio y experiencias ofrecidos al cliente, este paquete se encuentra a su vez conformado por un paquete principal de servicios y un paquete secundario; en CANTV se puede describir el paquete de servicios está conformado por los productos y servicios de transmisión de voz, datos, acceso a Internet, telefonía celular y directorio de información ofertados (CANTV, 2002).

El paquete principal de servicios de CANTV presenta una línea telefónica, que consiste en el servicio básico de comunicación ofrecido por la empresa a los clientes, a través del cual se tiene acceso a otros servicios, como son: Discado Directo Nacional (DDN), Discado Directo Internacional (DDI) y acceso local; también incluye las redes, que conforman otro aspecto importante que es su calidad y los medios requeridos para prestar el servicio, como son: Red Troncal Digital, que transporta dedicado de voz y fax, datos y videos; Red ATM, que permite alta velocidad y bajo retardo de transmisión, soporte eficiente para tráfico de ráfaga y conectividad; Red Interurbana por Fibra Óptica SDH, permite mayor ancho de banda, ideal para aplicaciones de alta velocidad y larga distancia, inmune al ruido electromagnético brindando mayor seguridad; Conexiones Cable Submarino, que es la puerta de entrada y salida de las comunicaciones internacionales, permitiendo la transmisión de voz, datos y video.

El paquete de servicios secundario, es considerado de gran importancia en la compañía, ya que conforma un complemento de apoyo y valor agregado del paquete principal, es por ello que CANTV ofrece una gama de servicios secundarios destinados a aquellos clientes que más allá de una línea telefónica, los requieren para satisfacer sus demandas o necesidades, como: Enlaces Digitales Privados, Frame Relay, Servicio Satelital, Servicio VPN/X.25, Videoconferencias, Movidata, Servicio Gestión y Monitoreo de Red, Servicios de Centrales Automáticas (CPA), Servicio Televoto, 800 Avanzado, Número Universal, Cablemax, Equipos Terminales en las Instalaciones y Servicio Post-Venta, entre otros; visualizando con esta estrategia la tendencia hacia la modernización de las estrategias de servicios.

Este conjunto de estrategias de servicios se vienen aplicando en CANTV a partir de su privatización y han generado beneficios a la empresa, permitiendo mejorar sus servicios y adaptarlos a los clientes, y por ende, al mercado; sin embargo, dichas estrategias están cambiando, al igual que muchos aspectos referentes a la gerencia de servicios, debido a las nuevas exigencias y necesidades presentes en el entorno del sector de telecomunicaciones nacional, por lo que ha tenido que recurrir a estrategias modernizadoras, que le permitan ser más competitivo frente a los nuevos proveedores de servicios que han surgido con la apertura del sector.

### **1.2.- Estrategias modernizadoras de servicios implantadas por CANTV.**

La incorporación de empresas foráneas y nacionales en el sector de telecomunicaciones en Venezuela, con altos niveles de inversiones y años de experiencia en la rama de las telecomunicaciones en el ámbito internacional, han hecho que ese sector nacional sea más dinámico, competitivo y desafiante, obligando a CANTV a considerar las estrategias de servicios implantadas; ya que éstas no han sido suficientes como para que la empresa se desarrollara en el mencionado sector de una forma oportuna, eficaz, productiva y certera; para lo cual CANTV se vio en la necesidad de buscar estrategias modernizadoras para poder adaptarse a las modificaciones que estaban ocurriendo tanto en el sector, como en la economía nacional, dichas estrategias tienen un carácter sistémico y están conformadas por acciones donde los cambios tecnológicos y la servucción, confluyen y se integran, orientadas a mejorar el desenvolvimiento de las actividades en relación con el entorno, produciendo importantes oportunidades de negocios.

Entre las estrategias modernizadoras en el área de la mercadotecnia de servicios que ha venido implantando CANTV se encuentra la innovación tecnológica, la individualización masiva y la tangibilización. La tecnología es una de las principales elementos de la servucción, “(...) ya que representa una oportunidad y una ventaja competitiva por la diferenciación del servicio y/o reducción de costos” (Cobra & Zwarg, 1991, p.20), sobre todo la informatización, automatización, autonomatización, robotización y tecnología flexible permite manejar aspectos que no existen todavía y mejorar la capacidad de suministrar información a los clientes sobre necesidades futuras y de una manera personalizada con mayor calidad y menor precio. Así mismo, Eiglier y Langeard (1990) expresan que las nuevas tecnologías fungen no solo para regular la calidad del servicio, sino para automatizar los procesos y hacer

más participe al cliente en los mismos.

En CANTV la incorporación de innovación tecnológica es concebida más que un elemento complementario del servicio una estrategia básica, central e indispensable para la empresa, además, con la apertura del mercado de las telecomunicaciones, la estrategia modernizadora fundamental ha sido la tecnología, constituyéndose en un arma competitiva para la organización, porque permite responder de manera oportuna a las necesidades y requerimientos del mercado. Por lo que han realizado inversiones significativas centradas en innovación y actualización tecnológica por el orden de cuatro millones de dólares (US\$ 4.000.000) para modernizar la planta, reconstruir la red de fibra óptica terrestre y marítima, digitalizar las centrales, ampliar las redes satelitales, el circuito de cables internacionales y redimensionar totalmente la red telefonía pública, dirigiéndose todos los esfuerzos tanto financieros como operativos para este fin, logrando que la empresa alcanzara los estándares requeridos para competir con las empresas de telecomunicaciones internacionales.

Los cambios en tecnología de CANTV estuvieron orientados en las conexiones que han realizado de nuevas líneas a sistemas centrales digitales; con respecto a Movilnet, con incorporación de tecnología digital en celulares y la plataforma tecnológica para la transmisión de voz y datos permiten el aumento y fortalecimiento de la señal, agregándole mayor valor al servicio. En tal sentido, (Utsumi, 2002, citado en Yépez, 2002, Abril) señala que una de las transformaciones prioritarias que ha hecho CANTV desde su traslación como empresa de capital privado ha sido la consolidación de una plataforma tecnológica de punta, permitiéndole ser suficientemente competitivo para enfrentar el mercado mundial de las telecomunicaciones.

Otros tipos de tecnología que han sido implantados también por CANTV son las redes de cobre y las de fibra óptica las cuales permiten la transmisión de voz y datos; sin embargo, en el área de Internet, Cantv.net trabaja con el protocolo IP, en cambio en la telefonía móvil, Movilnet ha utilizado la primera generación de celulares, que permiten la transmisión de mensajes de voz, la cual evolucionó a la segunda generación, donde se recibe voz y texto, hasta llegar actualmente a la tercera generación donde se transmite voz, texto, datos e imágenes a una mayor velocidad

y un mayor ancho de banda. Por esto, se dice que luego de la primera generación de celulares analógicos AMPS Movilnet ha mantenido un proceso de cambio continuo y revolucionario en el mercado de telefonía celular en Venezuela, el cual ha experimentado un crecimiento avasallante que la ha obligado a mantener una actualización y renovación continua de sus herramientas tecnológicas, procesos globales, productos y servicios; es así como en el siglo XXI Movilnet se encuentra en camino hacia la tercera generación.

CANTV con la aplicación de las nuevas tecnologías blandas, las cuales son métodos o procesos estandarizados que permite ofrecer altas velocidades y con un mayor ancho de banda, y según Shepard (2002), la información puede transmitirse en una gran medida de volumen, favoreciendo la comunicación en cuanto a la diversidad de servicios que oferta la empresa, entre los cuales se pueden mencionar los servicios móviles inalámbricos de multimedia a usuarios, como, servicios de ahorro de batería, tun-tun voz, tun-tun texto y notificación de correos vía tun-tun texto, entre otros, y se está trabajando en la aplicación de conexiones de dispositivos como cámara de video al teléfono móvil para enviar datos e imágenes en movimiento y en tiempo real, con una velocidad de transmisión de datos de 30 o 40 veces más rápida.

Buscando que los clientes hagan un uso integral de la tecnología implementada, CANTV prepara de una forma sistémica un servicio de tarjeta prepago multiuso que permite un punto de unión entre las redes del grupo CANTV, ya sean, fijas, móviles o Internet, donde los clientes tengan acceso a cada uno de estas redes y los diversos servicios que de ellas derivan, facilitando una gama de servicios para que los clientes encuentren los productos y servicios que requieran, acordes a sus necesidades posibilidades.

Continuando con los cambios en tecnología blanda que se han vendido produciendo en CANTV, se puede destacar la propagación sobre el par de alambre de cobre tradicional, la cual ha sido modificada para explotarla y adaptarla a las nuevas transmisiones que se realizarán a través de ella, bien sea en textos, datos e imágenes, ya que dicho par constituye la base de la prestación del servicio, evitando el desecho de toda la inversión que se había hecho hace años para crearla; estas modificaciones permiten la transmisión de Internet, voz, conferencias y otros servicios

como ABA, en donde se conecta a Internet por medio de la línea telefónica, pero a la vez se puede transmitir voz y datos; así mismo, ofrecer en Internet CAVEGUÍAS, ocupando una posición de vanguardia tecnológica nacional, con la publicación de directorios electrónicos, el comercio electrónico y asesoría publicitaria en la Web.

Resulta relevante destacar que la actualización e innovación tecnológica no pueda manejarse de forma aislada de la prestación del servicio, ya que gracias a esos cambios en la tecnología blanda es que CANTV han podido ofertar nuevos servicios y ampliar la diversidad de los mismos, para que los clientes encuentren una diversidad de alternativas y seleccionar aquellos que posean las características para satisfacer sus requerimientos. En tal sentido, Cantv.net, creó la unidad de negocios de servicios de tecnología de información (TI), cuya misión es consolidar una organización que garantice servicios en esta área, manteniendo niveles de calidad mundial y agregando valor a las operaciones de la Corporación, esta unidad provee servicios de TI a todas las empresas de la Corporación, cuyas inversiones en plataformas de tecnología de información son cuantiosas, pero que hasta el momento venían siendo manejadas en forma independiente. Esta unidad permite potenciar, centralizar y generar en el área de infraestructura de TI impactos significativos en ahorros corporativos, economías de escala y nuevos centros de ingresos en beneficios de la Corporación. Adicionalmente, estandarizan los procesos en TI y procedimientos, haciendo más eficiente el uso de los recursos disponibles; además se forman y fortalecen alianzas estratégicas con proveedores que prestan servicios de TI en la corporación (Fuguet, 2001, Abril).

Así mismo, con las tecnologías blandas CANTV ha podido insertarse en otros ámbitos del ramo, como ofertar sus servicios en la televisión venezolana de la plataforma para el lanzamiento y funcionamiento de productos, desarrollo de la televisión interactiva el televoto y tele concurso; televisión digital, transmisión de video desde puntos remotos de transmisión a televisoras; banda ancha electrónica, la facilitación en transmisión de texto, imágenes, video y audio en periódicos y revistas (Grandes logros, 2002, Abril), siendo partícipe activo en el crecimiento de los medios de telecomunicaciones del país, coadyuvando a que éstos sean a la vez más competitivos.

Buscando el mayor aprovechamiento de la inversión realizada en tecnología CANTV hace uso de la misma para ofrecer servicios de seguridad y asistencia

ciudadana, el cual consiste según Sandoval (2002, Febrero) en una serie de productos y servicios con una tecnología que permite emprender proyectos que integran armónicamente diferentes áreas de interés como vigilancia, flota de vehículos, servicios de salud y cuerpos de seguridad; servicio que se crea por la necesidad de seguridad existente en el país, debido a su situación nacional; entre otros servicios esta el de la telemedicina que también se encuentra dirigido a la población.

Una segunda estrategia modernizadora en la gerencia de servicio de CANTV es la Individualización Masiva, es decir, la elaboración del servicio a la medida del cliente utilizando la tecnología para realizar la entrega de servicios personalizados de manera masiva. Esta estrategia modernizadora representa una de las principales manifestaciones para alcanzar ventajas competitivas, que permita poseer una servucción rápida, eficaz, oportuna y una gran diversificación de servicios y productos para diferenciarse competitivamente de las otras empresas que funcionan en el misma rama del sector de telecomunicaciones en el país.

El desarrollo de la individualización masiva puede sugerir una redefinición de los procesos, en base al impacto que cause en las necesidades de los clientes. Es decir, que puede suministrar mayores niveles de bienestar, ofreciendo varias alternativas que permita considerar diversas y nuevas soluciones a los clientes. La mejor manera de dirigirse a un mercado masivo es a través de una estrategia de personalización masiva. Considerando que los clientes buscan nuevas generaciones de servicios con cualidades que los hagan especiales, únicos, en los que encuentre elementos que reafirmen su personalidad y su individualidad.

Lo que se persigue con esta estrategia es dar a cada cliente lo que pide, en donde los servicios se encuentran hechos a la medida del mismo, para ello, CANTV realiza estudios de inteligencia de mercado, identificación de necesidades del cliente y análisis del entorno para conocer mejor su cliente y ofrecerle un servicio que supere sus expectativas; por ejemplo, antes de la privatización todos los clientes tenían que acudir a una misma oficina comercial a realizar sus tramitaciones, luego de la privatización la corporación comprendió que todos los clientes no eran iguales, y establecieron alternativas en cuanto a servicios y productos en función a ellos.

Otros ejemplos de la individualización masiva son los Centros de Comunicación Comunitaria y la telefonía fija inalámbrica, introducida al mercado

con el nombre de CANTV Listo, permitiendo atender de forma efectiva las necesidades a las personas naturales y jurídicas residenciadas en sectores de escasos recursos y poblaciones rurales, utilizando todos los medios de transmisión; la gama de productos y servicios que ofrece Movilnet a través de Movidata ha desarrollado alternativas dirigidas a clientes del sector financiero, empresas de consumo masivo, telemetría y seguridad (Sandoval, 2002, Febrero); así mismo, la tarjeta de prepago multiuso es uno de los nuevos servicios de la corporación que facilita a través de una sola tarjeta al acceso por parte del cliente a cada una de las redes del grupo, ya sean fijas, móvil o Internet, además de los diferentes servicios que se derivan de ellas (Renovación tecnológica, 2002, Abril).

Una tercera estrategia modernizadora es la Tangibilización, la cual consiste en “la realización de acciones para proporcionar a aquellas personas que aún no son clientes de la empresa evidencias que les ayude a percibir al servicio como tangible” (Kotler, Bowen & Makens, 1997, p.85), esta estrategia modernizadora se ha venido observando en CANTV a través del servicio que se ofrece, el cual hoy en día registra una fuerte tendencia a volverse mas real y más cuantificable de manera que ayuda al usuario a sentirlo como un servicio menos frío, ya que los servicios de telefonía fija, fija-inalámbrica, móvil y el servicio de Internet pueden ser medibles, a través del tiempo de consumo, escuchar la línea al instante de pulsar el botón o alzar el auricular; el cliente se siente satisfecho con la organización por medio de los aparatos electrónicos que son necesarios para la prestación del servicio, como son ciertos teléfonos fijos y celulares; además del surgimiento de las tarjetas Únicas que permite al cliente por medio de una sola tarjeta utilizar las 3 redes de la compañía, ya sea la telefonía fija, móvil e Internet.

Otra acciones para lograr la tangibilización que implementó CANTV para proporcionarles a sus clientes potenciales evidencias que les ayude a percibir al servicio de una manera perceptible que permita cuantificar los mismos, fue el cambio del logotipo, de manera que los consumidores se identificaran con mayor facilidad al ver 3 logos muy similares, el de CANTV, el de Movilnet y el de Cantv.net.

Así mismo, la empresa ha reforzado los estudios del mercado y detallado al cliente de manera de conocerlo bien; y así enfocarse en la formación de un



recurso humano con una cultura de servicio de calidad para la aplicación y prestación de los mismos. Es por ello, que la compañía se encuentra atenta a los cambios que se producen a nivel mundial en el ámbito de las telecomunicaciones, de manera de adquirir estas novedades oportunamente.

Con la implantación de estas estrategias modernizadoras, CANTV ha podido diferenciar su servicio, de los ofertados por otras empresas en el mercado, a través de la de las oportunidades de mejorar la servucción y ampliación de la alternativa de servicios y productos a ofertar, con lo cual la empresa obtiene ventajas competitivas de dichas estrategias modernizadoras.

## **2. Repercusión organizacional de la implementación de las estrategias modernizadoras en CANTV.**

La existencia de tecnología de punta genera en la empresa una capacidad de respuesta, dada a la automatización de los procesos que se logra a través de todos los sistemas, aparatos y maquinarias tecnológicas, permitiendo ofrecer servicios oportunos, es decir, que son entregados justo a tiempo; eliminando así desperfectos y desperdicios de tiempo y recursos durante los procesos y logrando los objetivos de manera eficaz y productivamente; por lo que el servicio es más confiable y seguro. Gracias a la tecnología se produce un mejoramiento del servicio y por consiguiente un incremento de la productividad; siendo este más eficiente al satisfacer las necesidades de los clientes de una forma ágil, rápida y oportuna, ya que posee un sistema de información actualizada, donde se dispone de información sobre todos los clientes de CANTV, por lo que se simplifican los procesos, y por ende, se disminuye el tiempo de espera por parte del cliente.

Estas estrategias tecnológicas implican para CANTV transformaciones organizacionales como, reestructuraciones de la empresa para adaptar sus procesos a la nueva base tecnológica por medio de la creación de unidades específicas por tipo de tecnología; además de cambios culturales en donde se adiestran al personal sobre el manejo de la tecnología y también se le comunica la importancia de la misma en la organización para la satisfacción del cliente. A consecuencia de la tecnología se produce en CANTV una segmentación de mercado de acuerdo a los diferentes servicios que se ofrecen y una diversificación de productos basados en las diversas tecnologías que posee la empresa, lo cual permite facilitar la comprensión

de las necesidades del cliente y de las condiciones del entorno, adaptando así los productos en función de esas necesidades.

La implementación de la individualización masiva en CANTV ha influido positivamente, ya que ha permitido generar servicios acorde a las necesidades del cliente, lo cual ha conducido a un cambio filosófico, en el que los miembros de la organización se avocan a obtener más información sobre los cliente, en la búsqueda de su satisfacción, conllevando a la instalación de un sistema de información, para recopilar la misma oportunamente y buscar generar al operador orientaciones para brindar un servicio más adecuado en función los requerimientos de los clientes. Esta estrategia modernizadora conllevó a una redefinición de los procesos de servucción para que el servicio que se ofrezca sea de acuerdo a lo solicitado por el cliente; además de la adquisición de tecnología informática para el manejo de la base de clientes de una manera eficiente.

La aplicación de la tangibilización en CANTV ha incidido beneficiosamente en los clientes, debido a que estos se encuentran cada vez más identificados con los servicios de la empresa, creándose a la vez un sentimiento mayor de seguridad y confiabilidad del servicio, ya que éste es más medible, controlable y menos imperceptible y heterogéneo, lo que genera un incremento de la demanda que busca aquellos servicios que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.

Las estrategias modernizadoras implantadas en la empresa han producido un impacto organizacional de gran beneficio para la misma, ya que le ha permitido incrementar su cartera de cliente y crear una imagen más accesible y agradable al los clientes, a través del mejoramiento de su plataforma tecnológica, refuerzo de los estudios del mercado, lo que permite satisfacer la demanda y crear clientes fieles a la compañía, ya que la empresa al aplicar estas estrategias ofrece servicios más modernos, actuales y audaces en el mercado.

Indiscutiblemente que mantenerse en el mercado de las telecomunicaciones en Venezuela, requiere que CANTV continúe con la constante búsqueda de estrategias modernizadoras para continuar ampliando y diversificando los servicios y productos ofertantes, y de esa forma obtener cualidades que le permitan diferenciarse de otras empresas. Por lo que su próximo paso y considerado como

esencial es inducir a la innovación como otra estrategia modernizadora en la servucción, direccionándola de una forma penetrante a todas las áreas organizacionales y propagarla para que sea empleada y guiada sistémicamente, y a la vez con tendencia a crear en el presente una visión del futuro en ese sector, la importancia de la innovación es reconocida por proporcionar a las empresas un nivel competitivo integral y holístico en el mercado, para lo cual se requiere establecer una cultura corporativa que nutra a quienes sean creativos y asuman riesgos, aspectos básicos para gestar servicios nuevos, que brinden al consumidor la percepción de novedosos beneficios.

### **Conclusiones.**

La aplicación de estrategias modernizadoras de servicios implementadas por CANTV como la tecnología, individualización masiva y la tangibilización; las cuales se han venido aplicando desde su privatización, como consecuencia de las reestructuraciones que se han formulado en la empresa para adaptarse a los cambios que constantemente se producen en el mercado nacional, ante el auge del sector de telecomunicaciones, facilitando la evolución, modernización y la mejora de la servucción y servicios de la empresa, facilitando también su participación en la economía global, así como, enfrentarse a la competencia que ha venido surgiendo, lo cual no habría podido lograr la anterior CANTV caracterizada por estatal, monopólica y burocrática.

Aunque la empresa mantiene estrategias del servicio, como, el ciclo de servicio, el triángulo de servicio y el paquete de servicio; hoy en día se encuentra evolucionando hacia la prestación de un servicio modernizador, en la que están comenzando a predominar estrategias modernizadoras, permitiendo a CANTV la convergencia tecnológica, dada transformación tecnológica hacia una única red agrupada que permite ofrecer un conjunto de servicios.

La introducción de la convergencia tecnológica ha facilitado el crecimiento de la empresa, donde se generan fusiones de empresas con otras del sector como medio de consolidar sus capacidades tecnológicas y proporcionar una gama de servicios muy variada; permitiendo el logro de la correlación eficaz de los servicios que ofrece y las actividades ejecutadas para la prestación de los mismos, cuya finalidad es la de implementar técnicas de gestión de conocimiento que les permita

desarrollar perfiles de clientes y desarrollar soluciones dirigidas hacia los retos del negocio, siendo éste el último objetivo, es decir, el servicio que se le entrega al cliente y que proporciona la diferenciación entre las ofertas de productos existentes.

Dado el rol tan protagónico que juega la tecnología en CANTV, ésta se ha visto en la necesidad de cambiar la perspectiva de la misma, la cual anteriormente era considerada como un soporte y guía para la prestación del servicio, visión que ha cambiado hoy en día, ya que se considera a la tecnología como uno de los principales pilares de la organización para la creación del servicio, lo cual genera ventajas competitivas y oportunidades enormes, ya que el cliente no busca la tecnología en sí, sino el empleo de la misma.

Por medio de la creación de servicios adaptados a las necesidades del cliente, que cumplan con sus expectativas, surge la individualización masiva en CANTV, en donde se ofrecen una gama de servicios integrados, sistémicos y universal que satisfacen diversas necesidades, tanto de las zonas rurales como en las metropolitanas y/o residenciales, pero de una manera simplificada y más flexible, lo que le permite a la organización la reducción de sus costos y llegar a otros nichos del mercado.

Con la tangibilización, como estrategias modernizadoras implementada por CANTV, se pretende obtener el elemento diferenciador más importante de todos, la calidad del servicio que se entrega al cliente, por lo que el servicio se basa en un conjunto de características que permiten darle a la empresa una imagen más cercana al cliente, donde sea el mismo el que decida las cualidades y valor del servicios y/o producto que requiera adquirir, con la cual el cliente se sienta más complacido, adaptándolo cada vez más a las necesidades y expectativas de los consumidores, a través de la creación de diversas alternativas y soluciones más tangibles para el mismo, de manera que este prefiera el servicio ofrecido por CANTV y no los ofertantes por otras empresas.

Finalmente las estrategias modernizadoras han producido transformaciones a nivel organizacional en CANTV, lo que se puede manifestar que cualitativamente han sido de gran beneficio para la misma, debido a que a través de la optimización de su plataforma tecnológica se producen reestructuraciones que ha permitido a la Corporación la segmentación del mercado, la agilización de sus procesos, lo que

redundará en ofrecer un servicio de alta calidad y competitividad que le permita aventajar a sus competidores en precio, tecnología, información del cliente, calidad de recurso humano y atención al cliente.

## **Referencias Bibliográficas**

Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Santafé de Bogota: 3R Editorial LTDA.

Albrecht, K & Zemke, R. (1992). *Gerencia del servicio*. Santafé de Bogota: Legis Fondo Editorial.

Brookes, R. (1990). *La nueva mercadotecnia*. Santafé de Bogota: Editorial McGraw-Hill.

Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela. (2002). Trabajo de producción y servicios en CANTV. Maracaibo, Venezuela: Bravo, C.

Carciente, S. (1999). Globalización, finanzas y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 1 (5), 193-221.

Cobra, M & Zwarg, F. (1991). *Marketing de servicios*. Santafé de Bogota: Editorial McGraw-Hill.

Eiglier, P & Langeard, E. (1990). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: Editorial Mc Garw hill.

Roosen, G. (1999). El mercadeo de servicios en la era de la información. En *Mercadeo de Servicios. Activando la pasión por el cliente* (pp.31-48). Caracas: Fondo editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo.

Fuenmayor, A. (2001). *Régimen jurídico de las telecomunicaciones. Instituciones fundamentales*. Caracas: Editorial CEC, SA.

Fuguet, A. (2001, Abril). Cantv.net crea unidad de negocios corporativa de tecnología de información. *Periódico Contacto de CANTV*, p. 9.

Grandes logros. (2002, Abril). *Periódico Contacto de CANTV*, p. 5.

Guzmán, C. (2001). Competitividad y tendencias del mercado de las telecomunicaciones en Venezuela [versión electrónica]. *Revista Escribanía. Comunicación-cultural-región*, 7, 42-69. Extraído el: 14, Octubre 2002 de <http://www.innovarium.com/Telecomit/Venezuela/telecomunicaciones%20en%20Venezuela%202000.htm>.

Kotler, P., Bowen, J & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo* (1ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall.

Koulopoulos, T & Frappaolo, C. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Santafé de Bogota: Editorial McGraw-Hill.

Observatorio Estadístico de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela. (2002). *Telefonía Fija Local y Rural Indicadores 1997-2002*. Extraído el 15 de mayo, 2003, de <http://www.conatel.gov.ve/ns/indicadores/Indicadoresnuevos/TELEFON%CDA%20FIA%20LOCAL%20Y%20RURAL%20INDICADORES%20A%DIOS%201997.htm>

Renovación tecnológica. (2002, Abril). *Periódico Contacto de CANTV*, p. 9.

Sandoval, L. (2002, Febrero). Corporación CANTV ofrece servicios para la seguridad y asistencia ciudadana. *Periódico Contacto de CANTV*, p. 5.

Shepard, S. (2002). *Convergencia de las telecomunicaciones*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Serra, R. (2000). *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires: Editorial Norma.

Stanton, W., Etzel, M., & Walter, B. (2000). *Fundamentos de mercadotecnia* (11ª ed.). México, D.F: Editorial Mc Graw Hill.

Yépez, E. (Abril, 2001). CANTV posee tecnología de punta respaldada por personal calificado. *Periódico Contacto de CANTV*, p. 9.