

Universidad Autónoma Metropolitana



Unidad *Iztapalapa*

✓ División de Ciencias Sociales y Humanidades
✓ Licenciatura en Administración

Seminario de Investigación

✓ Tema: Estrategia Comercial que Utiliza Telmex ante la Liberalización de los Servicios de Larga Distancia en 1997.

presentado por:

✓ *Fabiola Barillas Hernández*

Matrícula: 93324413

Asesor:

Mtro. Fernando Olvera Hernández.



Enero de 1998

Dedicado a mi madre, familiares, amigos y profesores;
ya que sin su apoyo, cariño y comprensión,
me hubiera resultado muy difícil alcanzar
mis logros profesionales.

Agradezco a la Universidad Autónoma Metropolitana, plantel
Iztapalapa
por haberme brindado las armas suficientes
para enfrentarme en esta nueva etapa de mi vida.

A la memoria de mi padre y por supuesto, a Dios.

CONTENIDO

	páginas
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1:	
APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO.....	4
1.1: Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).....	6
1.2: Tratado Nacional de Libre Comercio (TNLC).....	7
1.3: Otras Alianzas Comerciales.....	12
1.4: Neoliberalismo.....	13
Capítulo 2:	
HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO.....	19
2.1: Historia de Teléfonos de México.....	20
2.2: Privatización de Teléfonos de México.....	22
2.3: El Nuevo Teléfonos de México (Telmex).....	28
2.4: Apertura Comercial en el Sector Telecomunicaciones.....	30
Capítulo 3:	
ESTRATEGIA COMERCIAL DE TELMEX.....	35
3.1: Administración de la Mercadotecnia.....	36
3.2: Planeación de la Mercadotecnia.....	44
3.3: Etapa de Planeación Estratégica.....	47
3.4: Mezcla de Mercadotecnia.....	50
Capítulo 4:	
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	64
4.1: Objetivo.....	64
4.2: Hipótesis.....	64

4.3: Determinación de la Muestra.....	64
4.4: Diseño del Cuestionario.....	65
4.5: Resultados de la Investigación.....	68
Anexos: Gráficas de los resultados.....	72
CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	82
HEMEROGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

Inmerso dentro del proceso de globalización de la economía mundial, México ha tenido que implementar una serie de políticas encaminadas a abrir su economía. Debe estar dispuesto a la apertura comercial, ya que hoy en día las grandes empresas no manejan productos nacionales, sino que las mercancías están mundializándose, adaptando sus productos y estrategias de comercialización, a cada uno de los nuevos mercados en los que introduce sus productos y servicios.

El presente trabajo de investigación tiene, como objetivo, identificar los elementos integrantes de la estrategia comercial utilizada por Telmex, ante la liberación de los servicios de larga distancia, para hacer frente a la competencia, es necesario conocer primero, los elementos que dieron origen a la apertura comercial, así como el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones en México.

Esta apertura comercial, que inicia con la liberación de los servicios de larga distancia, y que gradualmente se irán liberalizando el resto de los servicios de telecomunicaciones, es de suma importancia para nuestro país, ya que debido a la magnitud del mercado de los servicios de larga distancia en México, la competencia por el mercado será muy reñida, por lo que, Telmex tendrá que enfrentar a la competencia principalmente con calidad y servicios de valor agregado, aunado a esto, planes estratégicos de mercadotecnia que deben incluir tarifas atractivas, promociones y publicidad.

En el primer capítulo de esta investigación se mostrarán los orígenes de la apertura comercial en México. Se menciona el fenómeno de la globalización y la regionalización como procesos que han ido conjuntamente

internacionalizando a las grandes compañías. Posteriormente se mencionan los principales acuerdos y alianzas comerciales que facilitaron la apertura comercial; Iniciando con el Acuerdo sobre Aranceles y Comercio (GATT) y posteriormente con alianzas comerciales con países como Estados Unidos y Canadá (TNLC), además de las realizadas con otros países de América Latina.

Se dará una pequeña explicación de lo que es la política neoliberal y sus principales características, siendo unas de las más importantes las privatizaciones y el freno a los monopolios. Teléfonos de México fue durante la entrada de la política neoliberal, el blanco perfecto para ser privatizada, ya que es una de las empresas más importantes del país, además el fin del monopolio en las telecomunicaciones en México, servirá para el desarrollo de las mismas, lo que permitirá el desarrollo de nuestro país.

El segundo capítulo hablará de como ha ido evolucionando el sector de las telecomunicaciones en México; cómo se formó la gran empresa Teléfonos de México en el año de 1947. Los motivos por los cuales fue adquirida la mayor parte por el gobierno en 1972, su desarrollo durante la época en que fue una empresa controlada por el gobierno. Después se mencionará el por qué la decisión de privatizar una compañía tan rentable, ya que era la única empresa en el país que proporcionaba los servicios de telefonía local y de larga distancia nacional e internacional (además de otros servicios). También se explicarán las características del proceso de privatización y el desarrollo de la empresa una vez que fue privatizada.

La tercera parte de este trabajo, abundará en la estrategia comercial que Telmex ha implementado ante la entrada de la competencia y se harán algunas comparaciones con sus principales competidores: AT&T y

AVANTEL. Se describirá la importancia que tiene la mercadotecnia dentro de la elaboración de esta estrategia, auxiliada por el proceso administrativo y la planeación estratégica. La estrategia comercial se describe a partir de la estrategia corporativa de la empresa, basada en la misión general de la empresa. El proceso para la elaboración de la estrategia comercial, se ilustrará con las estrategias utilizadas por Telmex en comparación con la competencia.

En la última parte de la investigación se presenta un caso práctico, en el cual, el principal objetivo es saber si la estrategia comercial, llevada a cabo por Telmex, ha aumentado la satisfacción de los consumidores de los productos y servicios que les ofrece Telmex.

Capítulo 1:

APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO

Hoy en día el término globalización, está presente en temas de política, economía y hasta antropológicos. Economistas señalan la emergencia de un nuevo modo de estructuración económica mundial, el cual viene a ser el horizonte estratégico natural de las grandes empresas dirigiendo su producción, distribución de sus productos y servicios sobre una base unificada planetaria.

"El proceso de globalización se da a nivel de organizaciones, su principal objetivo es el desarrollo económico, y tiende a operar en sectores mundiales"¹. La tendencia a la globalización -o mundialización como también se le ha llamado-, ha sido reforzada en la década de los ochenta, tanto por las transformaciones tecnológicas como por las políticas neoliberales. La constitución de una economía mundial va de la mano con las transformaciones de métodos de producción que hacen posible una división internacional del trabajo estructurada en redes. La base tecnológica de este proceso está constituida, principalmente por el carácter cada vez más inmaterial de la producción de mercancías, el desarrollo de medios de comunicación, de transmisión de conocimientos y de gestión instantánea de los flujos financieros, y del trabajo a distancia.

Desde el punto de vista político, la orientación neoliberal dominante a lo largo de la última década, es compatible con el concepto de globalización, puesto que uno de sus objetivos es suprimir todos los obstáculos que podría encontrar la circulación de los flujos de mercancías y del dinero.

Este proceso también está a tono con las privatizaciones, ya que las ramas de servicios (como distribución de agua y electricidad, transportes y

¹ Barba A., Antonio y Pedro C. Solis. Cultura Organizacional: Análisis de organizaciones complejas; Ed. Vertiente, México, 1995. Pág.90.

telecomunicaciones, bancos y seguros), las que deberían atraer los movimientos de capitales puesto que los productos correspondientes no se desplazan. Estas ramas generalmente eran monopolios de Estado en la mayoría de los países o estaban reservadas a las empresas locales. Todo eso ha ido cambiando en los años ochenta, gracias a la privatización y a la desregulación"².

Las formas de competencia están cambiando; existe una competencia feroz, pero se acompaña al mismo tiempo de la creación de complejas redes de alianzas que instituyen relaciones de cooperación, en aspectos como la investigación de nuevas tecnologías. En cuanto a los Estados, su papel es acordar incentivos fiscales, garantizar las salidas suficientes (mercados públicos); en fin, deben aportar apoyo a las empresas nacionales en el nivel comercial o reglamentario.

El concepto de globalización no puede adaptarse tal cual, ya que el aspecto político no ha podido desprenderse de lo económico, un claro ejemplo es Estados Unidos, que con el pretexto de la globalización económica alcanzó tal poder, que trató de imponer sus propias políticas.

Por lo que a la par con el proceso de globalización, aparece el de regionalización el cual "se da a nivel de Naciones, da un mayor énfasis a lo político y tiene tendencias a crear zonas de libre intercambio comercial"³. Conjuntamente al desarrollo de la globalización económica, como fuerza centrífuga, se da también un proceso de regionalización como fuerza centrípeta. Ambos constituyen el contexto donde se libra una batalla económica tripolar.

Inmerso en ambos procesos, México, ha tenido que cambiar sus políticas económicas, y estar abierto al cambio, por lo que, a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, ha implementado un importante

² Estado y Mundialización por Michael Husson. Tomado de *Politis, la revue*, París. febrero-abril de 1994. Núm6. Para la Revista Topodrilo. Universidad Autónoma Metropolitana. Mayo-junio. México, 1995. Núm 39. Pág. 6

³ Op.Cit. Barba A., Antonio y Pedro C. Solis. Pág. 90

programa de liberalización del comercio y de la inversión. Estas reformas externas se hicieron junto con una serie de reformas a la política interna, tendientes a estabilizar la economía y encauzarla hacia un crecimiento económico fuerte.

La principal estrategia que se ha seguido en la apertura comercial es eliminar los aranceles para favorecer la exportación de bienes y servicios. Para México el principal antecedente es la firma del acuerdo y otros países en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

1.1: ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES Y COMERCIO (GATT).

"Está formado por más de cien países, que realizan más del 90% del comercio mundial"⁴. Su objetivo es el de liberar el comercio internacional y así promover el desarrollo económico y el bienestar de todos los pueblos. Es el único organismo multilateral que fija normas para regir el comercio internacional. México firmó el acuerdo durante el mandato del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, en 1986.

El GATT, como vehículo para la liberalización comercial, es la herramienta más importante del mundo para preservar lo logrado, y avanzar en la liberación comercial. Bajo los auspicios del GATT se suprimieron la mayoría de los aranceles que gravaban el comercio en artículos manufacturados entre los países desarrollados, en rondas sucesivas de Negociaciones Comerciales Multinacionales (NCM), entre 1947 y 1985. Este enorme avance se obtuvo en gran parte por iniciativa de Estados Unidos.

El propósito fundamental del GATT es llegar a una solución cooperativa del consenso en el juego de la política comercial. Cada país percibiría grandes ganancias políticas y económicas si elevara sus restricciones comerciales; pero si todos lo hicieran, las restricciones crecientes al comercio reducirían las ganancias que éste produce, lo que causaría una pérdida de ingreso en

⁴ Millan B., Julio A. La Cuenca del Pacífico. Fondo de Cultura Económica. México, 1992. Pág. 118.

todos los países. El GATT requiere que sus miembros abandonen la idea de elevar sus restricciones comerciales de manera unilateral.

Tanto el GATT como las Areas de Libre Comercio (ALC), son útiles, según de lo que se trate. Hay ciertos objetivos que pueden lograrse ya sea mediante el GATT o mediante una ALC, y el ejemplo más obvio son las reducciones mutuas de aranceles.

1.2: EL TRATADO NORTEAMERICANO DE LIBRE COMERCIO (TLNC)

Es una iniciativa ambiciosa que pretende establecer un área de libre comercio que abarque todo el hemisferio occidental. El enlace comercial entre Estados Unidos, México y Canadá servirá como modelo para la realización de otros tratados comerciales en la región.

Los temas de mayor interés en la alianza comercial entre los países que integran el Tratado, son los mostrados en la **Tabla 1**. Estados Unidos y México tienen un enfoque diferente de las negociaciones. Aunque las políticas de los dos países han logrado cierta convergencia en la década pasada, se encuentran todavía muy alejadas en áreas que reflejan diferencias entre sus posiciones respectivas en el comercio mundial, su nivel de desarrollo económico, y la importancia relativa de su comercio bilateral. Estados Unidos tiene la economía más grande del mundo, y es el principal participante en el sistema comercial mundial, por lo que, a él no le conviene modificar el orden comercial global en el que ha invertido tanto y que rige las relaciones económicas con sus principales competidores y mercados, en favor de un acuerdo regional que representa menos del 7% de su comercio.

El TLNC no es una alternativa al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), es más bien el componente regional de una estrategia de negociación que emplea medios unilaterales, bilaterales y multilaterales para alcanzar una serie de metas de Estados Unidos. Estas incluyen un comercio más libre en bienes y servicios, acceso más abierto a los inversionistas y una

protección más estricta de los derechos de propiedad intelectual, así como gran cantidad de objetivos adicionales de política exterior.

TABLA 1: GRUPOS DE NEGOCIACIÓN DEL TNLC
1) Acceso a mercados <ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias y no arancelarias • Reglas de origen • Compras de los gobiernos • Automóviles • Otros sectores industriales
2) Reglas de comercio <ul style="list-style-type: none"> • Salvaguardias, subsidios y medidas con el comercio desleal • Normas
3) Servicios <ul style="list-style-type: none"> • Principios para los servicios • Financieros • Seguros • Transporte terrestre • Telecomunicaciones • Otros servicios
4) Inversiones (principios y restricciones) <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad intelectual • Solución y controversias

FUENTE: Saborío Silvia y Colaboradores. Reto a la Apertura: Libre comercio en las Américas. México, 1994. Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 170.

Para México las negociaciones del Tratado significan una ruptura radical con el pasado; ya que como consecuencia del desastre económico debido a la baja del petróleo y la crisis de la deuda en los años ochenta, México, tuvo que pasar de ser una de las economías más cerradas y de mayor intervención estatal de Latinoamérica, a una de las economías más abiertas.

México considera que el TNLC constituye la iniciativa de mayor importancia de esta generación. Para México sería importante tener libre comercio sólo

con E. U. y Canadá, pero dados los intereses de E. U. de pactar con otros países en vías de desarrollo, México tendrá que adaptarse a las reglas que imponga nuestro vecino del norte.

Tanto el TNLC como el INP (Iniciativa para las Américas), se basan en las premisas de que los países en desarrollo obtendrán más beneficios de la liberalización económica, tanto internamente, como en el plano internacional.

Sin embargo, las negociaciones del TNLC ilustran uno de los problemas centrales de los acuerdos comerciales preferenciales: "El peligro de que tales acuerdos, mediante prácticas discriminatorias y de desviación de comercio degeneren en una cartelación exclusivista del mercado"⁵. Existen algunas áreas en las que los negociadores del tratado pueden solicitar trato especial, en reconocimiento de sus fronteras compartidas (por ejemplo, en tuberías de gas y transporte terrestre).

Los temas más comunes en el comercio de bienes son principalmente:

- La liberalización de los aranceles, que se especifica en el artículo XXIV del GATT que habla de que las uniones aduaneras, o áreas de libre comercio, deben eliminar las cargas y demás regulaciones restrictivas sobre prácticamente todo el comercio.
- Reglas de origen que tienen como objetivo, limitar los beneficios de un tratado de libre comercio a los bienes producidos en el área, e impedir que terceros países utilicen alguna de las partes como plataforma para el contrabando de bienes.
- Productos textiles y prendas de vestir, que ilustran el problema que representa la liberalización regional cuando el comercio global está protegido por una compleja trama de aranceles y cuotas.
- Agricultura, que es una de las áreas donde la liberalización es políticamente más difícil en todos los países, cualquiera que sea su nivel de desarrollo económico.

⁵ Saborío Silvia y Colaboradores. Reto a la Apertura: Libre comercio en las Américas. México, 1994 Ed. Mc Graw-Hill. Pág.172.

- Compras del gobierno y comercio estatal, este tema es importante, ya que los gobiernos son grandes compradores de bienes y servicios, especialmente en actividades tales como las inversiones e infraestructura, y la industria de defensa, las compras de gobierno caen dentro de la categoría más amplia del gobierno estatal, la cual abarca prácticamente toda la actividad del gobierno que afecte al comercio.
- Exclusiones y exenciones. Aunque las negociaciones del TNLC pretenden liberalizar substancialmente todo el comercio, se pueden incluir disposiciones sobre algunas exclusiones. Dentro de estas discusiones los países han propuesto varias exclusiones; por ejemplo, Canadá pretende una dispensa especial para leyes que afecten la seguridad y el orden público, mientras que México exige la exención para medidas relacionadas con la moral pública; pero quizá la exención más controversia dentro del TNLC sea la exención del sector petrolero, dada por las leyes que prohíben a inversionistas extranjeros el acceso a esta industria.

Hoy en día existen nuevos temas de discusión acerca del TNLC. Las discusiones en materia de inversión han ocasionado fricciones en las relaciones de E. U. con los países de América Latina y el Caribe. En cuanto a los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio; se incluyen patentes, marcas comerciales y derechos de autor.

Ya que el tema central del presente trabajo, el la liberalización de servicios de telefonía que entra dentro del sector servicios, abundaré en el tema de las discusiones en los servicios.

Las negociaciones referentes a servicios, representan la principal disparidad en las ventajas comparativas de cada país. Estados Unidos está en la mejor posición de competir en servicios de alto contenido de capital conocimiento; tales como, programación de computadoras, telecomunicaciones, ingeniería y servicios médicos, mientras que México

tiene una ventaja natural en sectores de alto contenido de mano de obra, como los servicios agrícolas y de construcción.

Los negociadores de Estados Unidos prefieren un régimen de servicios que abra mercados externos a la exportación e inversión de proveedores de servicios estadounidenses, pero que impliquen pocos cambios en las leyes de inmigración y transportes en E. U. Por su parte los negociadores de México prefieren retener las restricciones existentes en áreas consideradas críticas para la seguridad social, el cuidado de la salud y de la educación pública.

El TNLC incluye secciones separadas sobre telecomunicaciones, donde Canadá y México permiten monopolios (en México, se ha iniciado el proceso de apertura en telecomunicaciones) ; servicios financieros (donde México fija un tope de siete años para abrir el sector y fija un tope a la participación extranjera), y transporte terrestre.

La entrada temporal para personas de negocios es también un tema importante dentro de las negociaciones. E.U. está dispuesto a dar acceso especial para ejecutivos y especialistas en diversos campos (arquitectos o técnicos en medicina) que cumplan con los requisitos de certificación e inmigración. Están mucho menos dispuestos a hacer concesiones de interés para México en sectores que emplean mucha mano de obra no calificada, la construcción y la agricultura.

Tanto el GATT, como el TNLC, son acuerdos de suma importancia para nuestro país, ya que han permitido que las empresas mexicanas puedan competir con empresas extranjeras en los principales países que realizan comercio mundial; por lo que los productos nacionales deben ser de mejor calidad para poder entrar al mercado extranjero.

1.3: OTRAS ALIANZAS COMERCIALES

Además del TNLC, existen otras alianzas comerciales con diferentes países:

- **Alianza de Libre Comercio con Chile.** El comercio de Chile con México se ha incrementado en forma considerable: en 1990, el comercio bilateral fue de más de 150 millones de dólares, y se espera que la Alianza de Libre Comercio eleve los flujos de comercio entre los dos países a 500 millones de dólares en cinco años.⁶
- **Cuenca del Caribe (ICC),** integrada por México, Colombia, Venezuela (con los cuales también conforma el Grupo de los Tres) y los países de la Comunidad del Caribe (Caricom). La magnitud del comercio entre estos países es actualmente muy pequeña. Las propuestas de México y Venezuela incorporan el concepto de “reciprocidad relativa”, concepto mediante el cual, Centroamérica disfrutaría de un mayor acceso a esos mercados que el tendría que proporcionar a cambio, en reconocimiento a su menor nivel. El conjunto de propuestas de este acuerdo configura los contornos de una “Gran Cuenca del Caribe”, ya que si se liberalizará el comercio hemisférico, esta integración regional podría traer consigo varias ventajas. La primera, se expendería a los países a niveles crecientes de competencia externa, hasta convertirse en competidores globales. Segundo, ayudaría a los integrantes, excepto México, a prepararse a entrar en un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos. Por último, podría facilitar eventualmente tal acuerdo, al elevar el beneficio potencial de negociar, sólo tendría un interés económico marginal para Estados Unidos.
- **Cuenca del Pacífico,** comprende países industrializados como el Japón, los Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda; las *NIE*⁷ formadas por Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur, que tienen

⁶ Idem, pág. 198.

⁷ New Industrialized Economics.

economías crecientes competitivas; también forman parte de esta región países con menor desarrollo relativo, los de la ASEAN⁸, conformada por Burnei, Filipinas, Malasia, Indonesia, Singapur y Tailandia, que cuentan con bajos ingresos, son esencialmente productores y comercializadores de materias primas; y por último se encuentran los países de América Latina, como México, Perú, Colombia y Ecuador. La Cuenca del Pacífico “se constituye en una entidad económica regional en formación con importantes corrientes comerciales y de inversión sostenidas por sus dos principales pilares: Estados Unidos y Japón”⁹. Los elementos que conforman el espíritu de crecimiento de la Cuenca del Pacífico son los siguientes: menor intervención gubernamental, liberalización y desregulación económica, mecanismos de mercado, iniciativa privada sólida, eficiencia, calidad, apertura de sus economías, condiciones de acceso a los mercados internacionales, desarrollo y transferencia de tecnología.

Ante la apertura económica que se ha venido dando mundialmente, México, ha tenido que realizar cambios profundos en las políticas e instrumentos económicos, sin los cuales no podría estar preparado para participar en la nueva estructura internacional, en la que los bloques económicos y la globalización adquieren una singular importancia.

Para poder adherirse con éxito a la economía mundial el país ha tenido que sufrir varias reformas económicas y tomó decisiones importantes para dejar atrás una economía sumamente protegida durante décadas.

1.4: NEOLIBERALISMO

El neoliberalismo tiene como precedente al estado liberal, que se caracteriza por la separación entre Estado y economía y su intento por tratar de despolitizar las relaciones económicas y sociales. Al tratar de

⁸ Association of South East Asian Nations.

⁹ Op.Cit. Julio A. Millán B. pág. 27

separar a la política de la economía, se originó un concepto de sociedad reducido a los productores, por un lado, y los ciudadanos por el otro.

El neoliberalismo a acabado por invadir la política económica de la mayoría de los países a lo largo de la década de los ochenta, cada uno de ellos, a adaptado los rasgos del neoliberalismo según sus características económicas, políticas y sociales.

Al confirmarse la crisis en la que se encontraba la economía mundial y maduraron las condiciones políticas, como fruto de la propia crisis, surgió el neoliberalismo como expresión de la política burguesa, persiguiendo por todos los medios la elevación de la tasa de rentabilidad. Alrededor de ese objetivo se articulan los elementos de la política neoliberal: el ataque a los salarios, la contrarreforma fiscal, la desregulación del mercado de trabajo, y las privatizaciones (principalmente).

Salarios

El impacto de la reducción de los salarios en la tasa de beneficios favorece la rentabilidad del capital, y es tan directo que ha sido el eje básico e imprescindible de la política neoliberal. El aumento del empleo requiere una caída de los salarios reales, contemplando la forma decreciente de la demanda de trabajo por la disminución de su productividad.

Los argumentos que brinda la política neoliberal, para explicar la importancia que tiene la disminución de los salarios es la siguiente: sin beneficios no hay inversión y sin inversión no hay nuevos empleos.

La política de reducción de salarios, puede traer consigo problemas como; el de la competitividad, ya que este asunto se vincula directamente con la evolución de los salarios. La inflación es también otro problema derivado de este política, ya que los salarios se han convertido en la causa principal de las alzas en los precios. No existe problema alguno en cualquier economía que no se haya relacionado con el nivel excesivo de los salarios.

Contrarreforma fiscal

La política neoliberal ha revisado la anterior trayectoria de los sistemas fiscales y ha propugnado cambios. El neoliberalismo ha puesto en duda el nivel recaudatorio alcanzado, juzgándolo contraproducente por la importancia económica que otorga al Estado y por las trabas que levanta al dinamismo económico. Se habla de que la progresividad del impuesto a las personas físicas acaba terminando con la iniciativa privada por la alta finalidad soportada. Por lo que a principio de los años ochenta los neoliberales han postulado reformas fiscales que estimulan el ahorro, para lo cual no hay nada mejor que aliviar la carga fiscal. Para lo cual se ha proporcionado a las empresas todo tipo de facilidades de tipo fiscal.

Desregulación del mercado laboral

Que tiene por objeto la creación de condiciones para lograr el aumento de la tasa de rentabilidad del capital, por la doble vía de reducir los salarios y aumentar la productividad, intensificando el uso de la fuerza de trabajo. Las consecuencias más que positivas resultan, negativas, por las mismas causas que las dos primeras políticas mencionadas.

Privatizaciones

La confianza ciega en el mercado ha convertido la actividad del sector público en uno de los pilares de la política neoliberal.

La intervención del sector público se contrapone a los principios del libre mercado en la medida en que las empresas del sector público gozan de ventajas, como: garantías de mercado, situaciones de monopolio, financiamientos privilegiados, etc; por lo que rompen la igualdad de oportunidades en la competencia. Además las empresas públicas al contar con la protección del gobierno, no son sometidas a las mismas reglas que

las privadas en el momento de entrar en situación de falta de rentabilidad o quiebra.

El hecho de mantener empresas no rentables, que aunque aportan un valor añadido o tengan una alta rentabilidad social, representa para el neoliberalismo un desperdicio de recursos e implica una mala distribución de los factores productivos.

Para el neoliberalismo, el sector público debe desaparecer para que la realidad se adapte a los supuestos de la teoría económica neoclásica. La mayoría de los gobiernos han puesto en marcha proyectos para reducir el tamaño del sector público, unas veces para deshacerse de la carga financiera que representan los déficits de algunas empresas o la prestación de algunos servicios y otras para dar oportunidad a los inversionistas, ampliando el campo de actividades susceptible de proporcionar rentabilidad al capital privado.

El empeño del neoliberalismo por las privatizaciones se debe en gran parte a la caída de los beneficios, implicando que existen pocas oportunidades donde rentabilizar el capital. De ahí que se haya estimulado de reinversión al sector privado de actividades productivas desempeñadas por el sector público y de trasladar servicios prestados tradicionalmente por el Estado al sector privado.

Las privatizaciones no sólo han originado nuevos campos para la inversión, sino que se ha liquidado el capital público a precio de saldo o se han comprometido cuantiosos fondos públicos antes de entregarlas saneadas al sector privado.

Neoliberalismo en México

En el caso de México, fue Carlos Salinas de Gortari, quien conformó su gabinete con funcionarios jóvenes que traían consigo ideas neoliberales, el que reformó al Estado implementando políticas de tipo neoliberal.

Estas políticas estaban basadas principalmente en la modernización, ya que con el proceso de globalización que se había venido dando en el mundo, debía darse una revolución en la ciencia y la tecnología, sin lo que México, no podría competir a nivel mundial. Hoy en día los mexicanos integramos una sociedad más activa y exigente que respira libertades y franca competencia, en todos los aspectos (político, social y económico).

La liberalización comercial fue considerada para el desarrollo de las políticas neoliberales, ya que es fundamental para inducir a la eficiencia microeconómica y consolidar la estabilidad macroeconómica. Para que se de un adecuado proceso de liberalización del comercio, México ha implementado reglas claras en contra de las prácticas desleales de comercio y programas especiales para la promoción de las exportaciones.

Aunado a lo anterior se le ha dado una especial importancia a la promoción efectiva de la inversión extranjera, ya que estas, amplían los márgenes para estabilizar la economía, ampliar la disponibilidad de divisas y acelerar los cambios requeridos por una mayor eficiencia económica. La inversión extranjera trae consigo nuevas tecnologías que contribuyen a una mayor productividad y una mejor administración, genera empleos bien remunerados y facilita un mayor acceso de las exportaciones a los mercados.

Como parte de la política neoliberal, las privatizaciones forman parte del neoliberalismo mexicano. La privatización de empresas estatales persigue dos objetivos fundamentales: incrementar la eficiencia económica concentrando los objetivos de su administración y fortalecer las finanzas públicas a través de los recursos que se obtienen de su venta o de la eliminación de subsidios que se les otorgaban con anterioridad. Esta política fomenta la participación de la sociedad en su conjunto, deshinbe sus fuerzas creativas, elimina una causa que distrae la atención política del gobierno y hace a un lado posibles fricciones de éste con la sociedad, resultantes de la baja calidad de los bienes y servicios que se prestan.

El estado privatiza, fusiona o liquida empresas que no tienen un carácter estratégico para obtener recursos para sus programas sociales. Desde 1989, son cerca de 40 las empresas privatizadas¹⁰ (entre las empresas más importantes figuran; Mexicana de Aviación, algunas de las más importantes empresas mineras y siderúrgicas, Teléfonos de México y la banca comercial), muchas de las cuales significaban una carga onerosa, además de limitar su función regulatoria sobre el mercado. Otras empresas, aunque rentables, demandaban cantidades crecientes de recursos para continuar siéndolo, y concentraban una atención política que competía con los recursos y cuidado que demandan las funciones básicas del Estado, un claro ejemplo, se ve en Telmex, que formaba parte de este conjunto de empresas.

Las razones de la desincorporación, además de solucionar problemas financieros, eficiencia de las empresas, es más que nada que el estado cumpla con sus responsabilidades constitucionales y sus compromisos sociales fundamentales.

Los bienes, son para remediar los males. Con esta frase se explica el por qué de las medidas de privatización. De la venta de las empresas en el año de 1989 el Estado recibió un flujo de recursos por más de un billón de pesos. El estado puede conducir el desarrollo nacional sin estas empresas, y canalizar los recursos obtenidos de las privatizaciones de empresas públicas no estratégicas, para fortalecer las que sí lo son, como PEMEX y CFE, para la infraestructura del crecimiento.

¹⁰ Revista Nexos. Diez lecciones de la reforma económica en México. José Cordoba. México, 1990. Pág.43

Capítulo 2:

HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

Hace poco más de una década, el sector servicios de telecomunicaciones era relativamente similar en todo el mundo. En la mayor parte de los países la administración de estos servicios era propiedad del Estado, ya que se consideraba como un área estratégica para la soberanía de los países. A principios de los años ochenta se presentaron cambios que modificaron estas ideas, destacando el cambio tecnológico, el crecimiento del sector servicios y una tendencia hacia la aplicación de políticas de telecomunicaciones que favorecieran la competencia.

La fragmentación del consorcio Bell en E. U. se considera la base del cambio en la mentalidad de los responsables de las políticas de las telecomunicaciones a todo el mundo. A partir de entonces, diversas formas de reestructuración del sector empezaron a surgir.

La más común de todas estas formas de reestructuración es la privatización de empresas de telecomunicaciones del sector público, que en nuestro país fue el caso de Teléfonos de México, donde la privatización fue el primero de una serie de pasos en la reestructuración del sector. El siguiente paso fue la apertura a la competencia.

El panorama general en la industria de estos servicios es que, con el tiempo, y como resultado de la feroz competencia por venir, cambiará profundamente el número de actores principales. Según esta opinión, el proceso de racionalización del mercado, al que se llegará mediante adquisiciones, fusiones y alianzas mundiales, creará una estructura en dos planos. En el superior, habrá un pequeño grupo de actores mundiales que ofrecerán toda una gama de servicios. La eficiencia y la calidad del servicio, los precios y las economías serán otro factor principal de este cambio. En el

segundo plano, se considera al cambio tecnológico como principal impulsora de la evolución de la industria de servicios de telecomunicación.

Hoy en día, todo parece indicar que estos escenarios son los dos extremos de un continuo desarrollo que describe el verdadero futuro de las telecomunicaciones en un mundo globalizado. Por una parte es indiscutible que los cambios tecnológicos poseen la capacidad de alterar el entorno económico competitivo de cualquier organización productiva. Por otro lado, las nuevas tecnologías compiten entre sí en un mundo económico regido por los mercados globales que son quienes deciden, que tecnologías y que empresas alcanzaran a ver el siglo XXI.

2.1: HISTORIA DE TELÉFONOS DE MÉXICO

En el año de 1936 México dio inicio a la eventual unificación de la red nacional de telefonía, con el afán de que las principales compañías telefónicas del país se comunicaran entre sí. La unificación dio inicio, cuando Ericsson y la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S.A. decidieron conectar sus redes telefónicas.

“El 23 de diciembre de 1947, fue la fecha en la que se constituye Teléfonos de México conformada por la Corporación Continental, de capital estadounidense, con 51.24% de las acciones; la empresa sueca Ericsson, con un 48.75%; y tres empresarios mexicanos con 0.05% de las acciones. El acuerdo pactado por los accionistas era que entre 1948 y 1957 Teléfonos le pagaría a Ericsson anualmente el 2.5% de sus ingresos brutos y el 3% después”¹.

Para 1950 Teléfonos de México se consolidó como la principal compañía telefónica del país; en 1958 concluyó el proceso de mecanización de la empresa.

¹ Teléfonos de México Historia de la Telefonía en México, 1878- 1991. México, 1991.

El año de 1956 apareció el Reglamento de prioridades para capitalizar a la empresa, que especificaba que a los compradores de acciones y obligaciones de Teléfonos de México se les daría prioridad en la instalación del servicio, motivo por el cual se dio un alto crecimiento del número total de acciones de la empresa. En 1960 se efectuó la primera colocación de bonos dentro del mercado financiero internacional, en la ciudad de Nueva York.

Durante 1963 tuvieron lugar en México, dos hechos que señalaron las nuevas posibilidades de comunicación global como parte del cambio tecnológico acelerado: el viaje del presidente Adolfo López Mateos a Europa y el lanzamiento del astronauta Gordon Cooper al espacio, fueron por primera vez transmitidos en vivo vía la red federal de microondas. Seis años más tarde se realizó la primera transmisión por televisión desde la luna.

Durante los Juegos Olímpicos de México 68, se instaló el servicio de Larga Distancia a nivel nacional (Lada), ya que como organizador, tenía la responsabilidad de que las transmisiones se realizaran de la manera más eficaz.

Durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1972), el gobierno tomó propiedad y control sobre el 51% de las acciones. A partir de entonces el consejo fue presidido por el Secretario de Comunicaciones y Transportes en turno.

En 1976, la Secretaría de Comunicaciones amplió la concesión otorgada a Teléfonos de México por 30 años más, prorrogables por otros 20 a partir de 2006.

En el año de 1978 se constituye la empresa Teléfonos del Noroeste, filial de Teléfonos de México, que recibe la concesión para brindar servicio en Baja California y el noroeste de Sonora.

Teléfonos de México incorporó el uso de los sistemas digitales en el año de 1979, instalando en Tlahuac la primera central electrónica digital, y posteriormente otra en Tijuana.

En 1988 se introdujo el servicio Lada 800, y se llevó a cabo la primera videoconferencia electrónica vía la nueva Red Digital Integrada (RDI) superpuesta a la red de telefonía tradicional.

Durante la década de los setenta, la tasa promedio de crecimiento de la red telefónica había sido de 12% anual; en 1988 la tasa cayó al 6% anual y se rezagó la atención a la demanda. La telefonía rural, cubría sólo el 30% de las poblaciones de entre 500 y 2500 habitantes y los teléfonos públicos ascendían a 40 mil y eran insuficientes para alrededor de 80 millones de mexicanos².

En ésta década, la empresa mantuvo un alto crecimiento del número de abonados; pero durante la crisis económica de 1982 los recursos de inversión del sector público se limitó, razón por la cual Teléfonos bajó su ritmo de crecimiento anual a un promedio de 6%. El golpe más grave que ha tenido que enfrentar teléfonos de México ha sido el terremoto de 1985, además de una serie de problemas estructurales característicos de otras empresas gubernamentales: mala calidad del servicio, restricciones de gasto, regulación inadecuada, problemas laborales y distorsiones en su estructura tarifaria y fiscal, debido al caos que el desastre ocasionó a las instalaciones. Aunado a los problemas anteriores en 1990 la empresa contaba con una deuda documentada correspondiente a 22.6% de sus activos.

2.2: PRIVATIZACIÓN DE TELÉFONOS DE MÉXICO

En el año de 1934 el gobierno de México contaba con 15 empresas públicas, cantidad que en 1962 aumentó a 206. Ya en 1982 había 1 115 empresas descentralizadas, paraestatales o de gobierno, que invadían 63 ramos de la actividad económica, dentro de los que se encontraba la empresa telefónica y hasta un equipo de futbol.

² Gabriel Szekely y Jaime del Palacio. Teléfonos de México: una empresa privada. Editorial Espejo de México. México, 1995. Pag. 47.

Durante la crisis económica que sufrió el país durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, inició un proceso acelerado de liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta, que permitió al país deshacerse de 902 sociedades en 10 años, por lo que para 1993, sólo había 213 empresas públicas³.

Dentro de la política económica instituida por el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, la privatización era un aspecto fundamental, para la recuperación económica del país; ya que la desincorporación de empresas permitía fortalecer las finanzas públicas, canalizar adecuadamente los recursos del sector público en áreas prioritarias, eliminar gastos y subsidios no justificados, mejorar la eficacia del sector público disminuyendo el tamaño de su estructura. Por la importancia que ha obtenido el mundo de la comunicación a nivel mundial Teléfonos de México fue objeto de un particular interés.

Por lo anterior, el 18 de septiembre de 1989, el gobierno federal anunció la decisión de vender su participación accionaria en Teléfonos de México, a través de lo cual el gobierno perseguía diferentes fines, que se especifican en el cuadro 2.1.

Posteriormente, se desarrolló un proceso que abarcó simultáneamente varios campos. Esto con el fin de mejorar los diversos aspectos de la operación de la empresa, que se encontraban de tal manera que al privatizarse resultara un negocio muy atractivo para los inversionistas.

No sólo en el ramo de la telefonía se preparaban cambios, sino en todo el sector de telecomunicaciones. Se implementaron estrategias como la fusión de Telégrafos y la Dirección General de Telecomunicaciones para conformar el ahora llamado Telecom, organismo público encargado de la comunicación satelital, actividad constitucionalmente reservada al Estado. La red federal de microondas fue comprada por Telmex.

³ Idem, pag. 54

- Garantizar que el Estado mantuviera la rectoría de las telecomunicaciones del país.
- Mejorar radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.
- Garantizar los derechos de los trabajadores.
- Expandir el sistema telefónico.
- Realizar investigación científica y tecnológica para fortalecer la soberanía del país.
- Permanecer bajo el control mayoritario de mexicanos.

Cuadro 2.1: Objetivos perseguidos al privatizar Telmex⁴

Durante la siguiente etapa, Telmex fue puesta bajo el control de la Secretaría de hacienda y Crédito Público (SHCP), siendo el secretario de la misma el Lic. Pedro Aspe, quien paso a fungir como nuevo presidente del Consejo Administrativo.

Otra faceta del proceso de privatización fue la definición de una estructura de capital que pudiera garantizar el control administrativo de Telmex por parte de mexicanos. El problema era encontrar un grupo de mexicanos que contara con más de 4 mil millones de dólares para comprar el 51% de la empresa para convertirse en accionistas mayoritarios. El esquema diseñado por el gobierno permitió el control con sólo en 20.4% de las acciones y hacía posible la inversión extranjera.

Las acciones de Teléfonos de México estaban integradas por tres tipos de acciones: "AA" , "A" y "L". En el cuadro 2.2 se explica cómo debía integrarse el capital.

Dentro de los aspectos previstos para que se llevara a cabo el proceso de privatización estaba incluido la obligación de dar participación a los trabajadores en el capital de la empresa. A través de un crédito otorgado

⁴ Idem, pag. 54

por Nacional Financiera (NAFINSA) por 324.9 millones de dólares, los trabajadores sindicalizados adquirieron en noviembre de 1990 el 4.4% del capital social en acciones tipo "A" que eran propiedad del gobierno federal; además, en mayo de 1991 recibieron como dividendo el 2.64% de acciones de la serie tipo "L", y los empleados no sindicalizados pudieron comprar 1.41% de acciones serie "L".

- 20.4% de acciones "AA" que representaban el 51% de las acciones comunes, que tienen derecho a voto y que constituyen como paquete el control de la empresa. Puesto que el control tenía que mantenerse en manos de mexicanos, éstos debían adquirir al menos el 10.4% total de acciones "AA". Empresarios extranjeros asociados con los mexicanos podían adquirir hasta el 10% de este paquete de acciones.
- 19.6% de acciones "A", que corresponden al 49% restante de las acciones comunes, que tienen también derecho a voto y que no incluyen ninguna restricción en su tenencia.
- 60% de acciones "L", que podrían ser adquiridas por mexicanos y extranjeros que gozarían sólo del derecho a voto limitado.

Cuadro 2.2: Estructura del capital del Teléfonos de México⁵

Aunado a lo anterior, se fortaleció la reestructuración administrativa de la empresa, que preparó las condiciones favorables para atraer la atención de empresarios mexicanos y de varios países del mundo.

Las condiciones establecidas por el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, para comprar y operar la empresa de telefonía (Título de Concesión), tenían como principal objetivo impulsar el acelerado crecimiento y modernización de la red de telefonía y el mejoramiento del servicio.

⁵ Idem. Pág. 56

También se estableció la política para la desaparición gradual de las prácticas monopólicas y la de los subsidios cruzados entre diversos servicios ofrecidos por la empresa en especial, entre el servicio básico de telefonía y el servicio de larga distancia internacional.

La concesión es modificada y extendida hasta el año 2026 con posible extensión de 15 años más. Esta concesión incluye el servicio público local de conducción de voz, sonido, datos, texto e imágenes; los servicios de larga distancia nacional e internacional y el servicio de telefonía básica (local).

El título de concesión incluye formas de control de las metas de calidad de servicio a través de índices que contemplan aspectos como porcentaje máximo de línea con falla, rapidez en la reparación, tiempo de espera para obtener comunicación, plazo máximo para la instalación de líneas y circuitos privados. También se incluye dentro del título un sistema de regulación de tarifas.

El proceso de licitación se llevó a cabo principalmente dentro de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de Comunicaciones y Transportes (SCT). El organismo encargado de conocer y autorizar todos los pasos fue la Comisión de Gasto y Financiamiento⁶.

Dentro de la licitación pública, 22 empresas fueron las que calificaron, cinco de ellas eran mexicanas. El 15 de Noviembre de 1990, se recibieron tres ofertas de compra que más se apegaban a los lineamientos establecidos. La variable determinante en la licitación fue el precio, donde la oferta ganadora estuvo 4.2% sobre la segunda postura.

La propuesta ganadora fue la del grupo Carso, presidido por Carlos Slim Helú, quien se presentó con las empresas Southwestern Bell y France Cable et Radio como socios tecnológicos. La compra de las acciones "AA" se concertó por 1 757.6 millones de dólares. Las diversas colocaciones de las

⁶ Organismo intersecretarial presidido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

acciones "L" permitieron que por primera vez una empresa mexicana participara en el New York Stock Exchange.

Desde el punto de vista del gobierno, la privatización de Telmex cumplió al menos con cinco propósitos⁷:

1. El compromiso con el cambio tecnológico como motor para el crecimiento de la economía.
2. Una venta en términos muy favorables para el gobierno, lo cual le ayudaría a sentar precedente para la venta de muchas otras empresas públicas.
3. La atracción de dinero e inversiones extranjeras a México.
4. La apertura de los mercados internacionales de capital y deuda para otras empresas mexicanas.
5. La obtención de recursos importantes por la venta de acciones para programas de desarrollo social.

Dada la apertura comercial iniciada durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, el sector de las telecomunicaciones debía adecuarse de manera acelerada a los cambios originados por la apertura. El gobierno combinó criterios de exclusividad con apertura a la competencia: durante seis años se mantendrían algunos aspectos del monopolio en la prestación del servicio telefónico para permitir la maduración de las nuevas inversiones y recuperar el rezago prevaleciente de la infraestructura y del servicio; ya en la fecha en que se dio a conocer el título de concesión, se preveía que a más tardar en enero de 1997 se daría fin a la exclusividad en larga distancia.

La privatización de Telmex originó controversias y descontento social y político, ya que la ciudadanía se preguntaba ¿por qué es necesario vender una empresa que es rentable? Y ¿por qué, al venderse, se crea un monopolio aun cuando no sea más que por seis años?

⁷ Idem, pag.62

El gobierno respondió a la primera cuestión, con el argumento de que el país no disponía de los recursos necesarios para realizar las cuantiosas inversiones que la empresa requería.

En cuanto al segundo cuestionamiento, no es un secreto que no puede darse un monopolio en un mercado tan competido como lo son las telecomunicaciones. Las empresas telefónicas en el mundo se enfrentan a una gran competencia en segmentos como la Telefonía celular, localización de móviles por satélite, radiolocalización de personas (paging), servicios de enlace con la red conmutada a través del espectro radioeléctrico (trunking) y, principalmente en el de la telefonía inalámbrica.

2.3: EL NUEVO TELÉFONOS DE MEXICO (Telmex)

Para el grupo Carso, la posibilidad de participar en la privatización de Teléfonos de México representó una oportunidad única desde el punto de vista financiero, y la responsabilidad de hacer una aportación histórica al desarrollo del país mediante la mejoría substancial de la infraestructura telefónica.

Debido a que la empresa tenía de una mala imagen ante los usuarios del servicio y del público en general, la nueva empresa tenía como principal reto ganar el respeto, el apoyo y admiración de sus clientes, lo que implicaba construir una empresa nueva en todos los sentidos.

El nuevo Consejo de Administración, encargado de tomar las principales decisiones de política y estrategia, además de realizar una labor constante de monitoreo y evaluación de los avances de la empresa en todas las áreas, quedó conformado por 19 consejeros nombrados de la siguiente manera:

- 9 por Grupo Carso
- 3 por France Telecom
- 4 por Southwestern bell
- 2 para representar accionistas de la serie "L"

- Un representante del gobierno federal (de la SCT, sólo por tres años).

El grupo Carso es el socio mayoritario y es la empresa mexicana que asume la responsabilidad principal por el manejo de Teléfonos de México, sin embargo, se tomó la decisión de que cada uno de los tres socios principales se encargaran en especial de áreas específicas.

Grupo Carso (operador principal) se responsabilizaría de los aspectos financieros y propiedad de bienes raíces, aspectos legales y relaciones gubernamentales, recursos humanos y relaciones laborales, y también de la Administración general.

France Telecom, a su vez se encargaría de la expansión y modernización de la red telefónica básica, desarrollo eficiente del servicio de larga distancia internacional y de la expansión y funcionamiento de la red de teléfonos públicos.

Southwestern Bell, quedó a cargo de la calidad de las operaciones y el servicio, comercialización/mercadotecnia, servicios móviles y directorios telefónicos.

Los tres socios también compartieron responsabilidades en relación a los sistemas de información y el sistema de compras.

Por su parte, los representantes de Southwestern Bell y France Telecom tenían como principales objetivos para la etapa inicial del trabajo de sus compañías en apoyo al desarrollo de teléfonos de México, de 1991 a 1993:

- Eliminar rezagos.
- mejorar la percepción del público sobre la empresa por medio del desarrollo de una nueva filosofía orientada a servir al cliente.
- Fortalecer el cambio de la cultura laboral.
- Racionalizar los gastos.

- Superar las metas del Título de concesión.
- Elevar la competitividad y la calidad.

Para 1994 Telmex comenzó a ofrecer servicios avanzados de valor agregado para la transmisión de datos y video utilizando la red de fibra óptica y mejoró sustancialmente la red de larga distancia debido a la inversión realizada en cable submarino.

2.4: APERTURA COMERCIAL EN EL SECTOR TELECOMUNICACIONES

A la par de la privatización de Telmex, se dio una rápida expansión de la empresa IUSACELL, concesionaria del servicio de telefonía celular, y prácticamente primera contendiente formal de Telmex.

Los acontecimientos anteriores marcan la pauta de la carrera por el liderazgo en servicios de telefonía en particular, y de telecomunicaciones en general, que ha ganado terreno, velocidad e importancia.

En el transcurso de los años 1995 y 1996 se han sentado las bases y se ha iniciado la implementación de una completa transformación de las telecomunicaciones en México, tanto desde el punto de vista tecnológico, como normativo, económico, de servicios, e incluso político.

En abril de 1995, estaban ultimándose las negociaciones que darían como resultado alianzas estratégicas de enorme potencial de inversión y desarrollo tecnológico, como eran los casos de Grupo Banamex-accival y MCI; Alfa y AT&T; Bancomer y GTE; IUSACELL y Bell Atlantic. La fórmula de las alianzas se constituyó con un socio financiero o capitalista y un socio tecnológico de amplia experiencia y prestigio en el área.

Dadas las alianzas anteriores, Telmex se preparaba a enfrentar la apertura, involucrandose en el desarrollo y negociación de múltiples proyectos nacionales e internacionales hacia los cuales derivaría parte de su

actividad y recursos cuando entrara de lleno a la fase de la competencia abierta en telefonía de larga distancia.

Durante los meses de Julio y Agosto de 1995, se publica la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones, cuyo propósito fundamental contar con un marco jurídico claro, que corresponda a la realidad tecnológica que se vive, y que permita la expansión de toda la gama de servicios de telecomunicaciones en beneficio del país.

La Comisión Federal de Competencia levanta olas al autorizar a Telmex la compra de un paquete accionario equivalente al 49% del capital de Cablevisión (filial de Televisa, que proporciona el servicio de televisión por cable), lo que ocasionó que se hablara de la creación de un nuevo monopolio en el campo de la televisión interactiva, pero en el año de 1996, se le negó a Telmex la autorización para adquirir el 51% restante del paquete accionario.

En enero de 1996, los procesos de negociación de alianzas se cristalizaron, y el fruto resultante fue la presencia de siete concesionarios para el servicio de telefonía de larga distancia: Alestra, Avantel, Marcatel, Investicom, Unicom, Iusatel y Cableados y Sistemas (Cuadro 2.4). Los concesionarios formaron una organización llamada ACTEL (Asociación de Concesionarios de Telefonía), la cual es el frente común de negociaciones con Telmex en materia de: reglas del juego aplicables a la interconexión; costos de la interconexión; presuscripción de abonados; tarifas; planes nacionales de marcación y de numeración, calendario de apertura entre otros asuntos.

Bajo la presión de la cercana competencia Telmex avanzó rápidamente en sus programas piloto para nuevos servicios, especialmente en los enfocados al mercado residencial. Por otra parte inicia operaciones Unitet, filial de Telmex que ofrece servicios públicos de transmisión de datos, voz e imágenes.

RAZON SOCIAL DEL TITULAR	NOMBRE COMERCIAL	SOCIOS MEXICANOS	SOCIOS EXTRANJEROS
Avance en telecomunicaciones	Avantel	Banamex	MCI
Alestra	Alestra	Alfa Bancomer	AT&T GTE Telefónica Española
Investicom	Protel	Comunic. San luis	Nextel
Cableados y Sistemas	Bestel	Manues Vazquez A.	Ninguno conocido
IUSA	Iusatel	Familia Peralta	Bell Atlantic
Miditel	Miditel		Telefónica de Corea
Marcatel		Gustavo de la Garza	IXC Communications Westel Inc. Siemens
Telefonía Inalambrica del Norte	Telinor	Tomás Milmo Santos Lorenzo Zambrano (CEMEX) Antonio Santos (GAMESA)	Por definir
Teléfonos de México	Telmex	Carlos Slim Helú	France Telecom Deustshe Telekom Southwestern Bell Sprint

Cuadro 2.4: Concesionarios en el mercado de Telefonía de larga distancia⁸

Durante el mes de junio de 1996, la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) anuncia que para 1997 se unificará mundialmente el uso de los números 800 para llamadas gratuitas.

La SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) dio a conocer las Reglas de Larga Distancia y el Plan Nacional de Numeración que se aplicará

⁸ Larga Distacia: Apertura y Competencia. Marcela Padua Díaz. Soluciones Avanzadas. Febrero 15. México, 1997. Pág.3

para el proceso de apertura. Estableció que la competencia en materia de telefonía local dará inicio en el primer semestre de 1998.

Telmex anunció la conclusión de los trabajos de digitalización de la red de telecomunicaciones del D.F. y el Estado de México que había iniciado en 1992 y que incluyó la sustitución de las centrales telefónicas, y de un millón 624 mil 181 líneas telefónicas.

En agosto de 1996, llega a su fin oficialmente el monopolio telefónico de Telmex. Los nuevos concesionarios pueden ofrecer servicios a clientes corporativos, siempre que no requieran interconexión con Telmex (condición que estará vigente a fin del año del 96).

Entrará en función la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), cuya principal atribución es la de supervisar el desempeño de las compañías telefónicas, tanto en servicio, como en tarifas. La Comisión forma parte de la estructura gubernamental que es coordinada por la Secretarías de Comunicaciones y Transportes (SCT), una de las principales funciones es la de regular y normar todas las actividades que se relacionan con las telecomunicaciones.

Durante septiembre de 1996, se determina que el Operador Único de la Base de Datos de abonados telefónicos sea NCSI (National Computer System, Inc.). Esta empresa estadounidense cuenta con experiencia y capacidad tecnológica para mejorar íntegramente el proceso de prescripción, incluyendo aspectos de diseño, seguridad, logística, etc.

En enero de 1997, el país está inmerso en pleno proceso de prescripción y selección de proveedor de telefonía de larga distancia, lo cual derivará hacia cambios importantes en cuanto a calidad, precios y variedad de servicios.

Existen varios antecedentes de procesos de apertura similares en otros países, la referencia más utilizada por ser la más cercana en tiempo y por formar parte de Latinoamérica, es la de la experiencia chilena. Incluso se toma como punto de partida para tratar de evitar fenómenos ocurridos

durante ese proceso; como la depredación tarifaria y la descapitalización de empresas que se presentó en Chile hace más o menos dos años.

México está inmerso en una oleada internacional de procesos de privatización y apertura a la competencia de las estructuras de telecomunicaciones, que en general eran monopolio del Estado. El fenómeno está presente en Europa: Francia, España, Alemania; en Latinoamérica: Brasil, honduras y El salvador, por mencionar algunos ejemplos.

Capítulo 3:

ESTRATEGIA COMERCIAL DE TELMEX

La entrada a México de las nuevas compañías telefónicas, ha representado para Telmex un reto, al que esta haciendo frente con una modificación estratégica corporativa y comercial.

Toda estrategia, que se realiza dentro de una empresa debe basarse en la misión general de la misma: La misión de Teléfonos de México, S.A. de C. V., es la de "asegurar el liderazgo de la empresa adelantándonos a la competencia, al proporcionar a nuestros clientes servicios y productos de telecomunicaciones de gran valor, superando sus expectativas con oportunidad y eficiencia"¹.

Las empresas, deben apoyarse en la utilización de las herramientas de mercadotecnia para alcanzar sus metas de ventas, participación en el mercado y retorno sobre la inversión, así como para lograr la total satisfacción del cliente al responder a sus expectativas y establecer un beneficio social. De esta manera, se deben cumplir los objetivos planteados en la misión de la empresa.

El concepto de mercadotecnia guía la toma de decisiones de los gerentes de empresa para determinar la estrategia de la comercialización, por lo que, para determinarla es necesario aplicar el proceso de la administración de la mercadotecnia. Philip Kotler, define a la mercadotecnia como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio, de productos de valores con otros"²

¹ Manual otorgado al personal de la empresa por el departamento de Recursos Humanos. Hoja 13

² Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia". Séptima edición. Ed. Mc Graw-Hill. México, 1994. Pág. 5.

Toda empresa requiere de una serie de actividades que deben desarrollarse oportuna y adecuadamente, con el propósito de asegurar la consecución y logro de sus objetivos. La administración de una empresa y sus productos no debe considerarse sólo como una fuente de artículos y servicios, sino como la dirección de una organización, proveedora de satisfacciones y capaz de mantener y conseguir nuevos clientes.

3.1: ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

La administración de la mercadotecnia es la aplicación del proceso administrativo (planear, implantar y controlar) a las actividades y decisiones de la mercadotecnia con el fin de facilitar los intercambios.

Laura Fisher la define como: *“el proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados que se tienen como objetivo por parte de la organización”*.³

Responsabilidades de la administración de mercadotecnia.

Los gerentes encargados del departamento de mercadotecnia son responsables de proyectar y de poner en marcha su estrategia. **“La estrategia de mercadotecnia** selecciona los consumidores específicos cuyas necesidades y deseos puede satisfacer lucrativamente la compañía, establece los objetos de desempeño deseables y explica cómo habrá de utilizarse la mezcla de mercadotecnia para alcanzarlos.

La estrategia toma en consideración los puntos fuertes y las capacidades de la empresa, y las aplica a la forma en que deberán atenderse las necesidades del consumidor. También deben considerarse los múltiples y variados factores que ayudan a configurar las decisiones que el consumidor

³ Fisher, Laura. Mercadotecnia. Ed. Graw-Hill. México, 1993. Pag.20

toma antes de realizar la compra, y las estrategias de mercadotecnia de los competidores”⁴.

La estrategia de mercadotecnia constituye una guía para los gerentes que deben tomar muchas decisiones técnicas. La *táctica* pone en funcionamiento la estrategia. Los gerentes eligen opciones específicas, sobre los componentes de la mezcla de mercadotecnia, que determinan la forma en que habrá de implantarse la estrategia. Todas las decisiones tácticas convierten la estrategia en una oferta intangible para los consumidores (por ejemplo las decisiones acerca del precio, plaza y promoción).

En la administración de mercadotecnia, debe proyectarse y ejecutarse una estrategia de mercadotecnia que satisfaga las necesidades de los clientes seleccionados para que las ventas vuelvan a fluir dentro hacia la organización, pero debe hacerse un examen más cuidadoso que plantee interrogantes básicas, que deben hacerse los responsables de mercadotecnia:

- ¿Quiénes son los consumidores de los mercados a los que la compañía puede vender lucrativamente?
- ¿Cuáles son sus necesidades y apariencia?
- ¿Qué mezcla de mercadotecnia satisfará mejor esas necesidades ?
- ¿Podrá esa mezcla capitalizar los puntos fuertes de la compañía ?
- ¿ La mezcla de mercadotecnia ofrece a los consumidores ventajas significativas sobre la competencia ?.
- ¿ Qué nivel de ventas resultara de esa venta?.
- ¿ Qué recursos financieros y de otra índole tendrán que comprometerse con la mezcla de mercadotecnia ?.

⁴ Gravens y Woodruff. Mercadotecnia en Acción. Vol. 1 de. Addison-Wesley Iberoamerica. Estados Unidos, 1991. Pag. 39

- ¿ Justificarán las ventas los costos de la implantación de la estrategia de mercadotecnia ?.

Estas preguntas generalmente son difíciles de contestar, y aún si se llega a respuestas positivas, no hay una seguridad de que la estrategia vaya a funcionar como se desea, pues pueden aparecer factores inesperados, como un cambio estratégico de algún competidor, o problemas al implantar la estrategia. Por lo que, los gerentes deben aplicar un enfoque sistemático en el cumplimiento de sus responsabilidades. Este enfoque, conlleva al análisis de la situación en busca de oportunidades, la planeación de una estrategia de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores seleccionados, implementación de dicha estrategia para conseguir ventas, y el control del desempeño de la misma.

El análisis de la situación ayuda a los gerentes de mercadotecnia a comprender los factores que influyen en la posibilidad de atraer a los consumidores para lograr mejores ventas que la competencia. Se debe implementar un mecanismo de control, después de la implantación de la estrategia, para comprobar que funcione según lo propuesto.

Como todo proceso la administración de mercadotecnia, debe cuidar cada uno de los aspectos que la forman, ya que de cada uno de ellos va a depender su éxito o fracaso.

Aplicación del concepto de mercadotecnia.

La administración de mercadotecnia comienza con el concepto de comercialización, este concepto es una filosofía sobre la manera en que una empresa debe ser dirigida. Las decisiones de mercadotecnia constituyen la manera en que una compañía atiende las necesidades y deseos de sus clientes, las ventas y, como consecuencia, las utilidades, dependen del éxito con que se satisfagan esas necesidades y deseos. La importancia del concepto de mercadotecnia en las utilidades implica que se debe ser

sumamente selectivos al escoger a los consumidores que tengan necesidades y deseos que la compañía sea capaz de satisfacer. La presencia de la competencia obliga a la empresa a buscar la forma de aprovechar sus puntos fuertes, cualesquiera que éstos sean, para obtener alguna ventaja.

La aplicación práctica del concepto de mercadotecnia, puede resultar un tanto cuanto difícil. Aun la mejor de las compañías puede tener dificultades para encontrar una estrategia de mercadotecnia.

Satisfacer lucrativamente las necesidades y deseos de los consumidores es complicado porque en las ventas influyen muchos aspectos complejos de entender y de controlar. Lidar con esas influencias es parte esencial de la responsabilidad de un gerente de mercadotecnia.

Análisis de la situación.

La administración de la mercadotecnia se basa en este principio clave: los análisis preceden a la acción. Dicha administración depende de que se proyecte una estrategia de mercadotecnia atinada, que aproveche los puntos fuertes de la compañía para satisfacer las necesidades y deseos del cliente, ante diversas influencias y fuerzas externas. Así, se espera que los gerentes de mercadotecnia comprendan la índole de esas fuerzas y lo que puede esperarse de ellas en el futuro. Los análisis de la situación son las actividades de información que permiten dicho entendimiento.

Existen dos tipos de análisis que proporcionan información para la planeación de mercadotecnia: (1) el análisis *interno* de los puntos fuertes y débiles de la compañía y (2) el análisis *externo* de las fuerzas ambientales que influyen en las oportunidades dentro de los mercados.

Análisis de los puntos fuertes y débiles de la compañía.

La estrategia de mercadotecnia que alcanza el éxito selecciona las oportunidades de mercado que permiten aprovechar los puntos fuertes de la

compañía o, algo igualmente importante, que no dejan expuestas sus debilidades.

Este análisis busca, dentro de la organización, las capacidades que han sido o pueden llegar a ser útiles para atraer ventas en los mercados (sus puntos fuertes), así como problemas y dificultades para igualar lo que otras empresas pueden hacer (los puntos débiles). Ambos aspectos pueden residir en muchas áreas de las operaciones de una compañía, como su prestigio en ciertos mercados, sus habilidades administrativas, la investigación y desarrollo del producto, la calidad y variedad del mismo, el servicio después de la compra, las ventas, la eficiencia de costos y la distribución.

La auto-evaluación ayuda a configurar la estrategia de mercadotecnia. La compañía debe elegir cuidadosamente a los consumidores, así como las necesidades y deseos que pueden satisfacerse en torno de las actividades que la compañía puede realizar mejor. Aun las empresas que venden productos similares pueden no juzgar del mismo modo un mercado en particular y la oportunidad que brinda, porque no se consideran poseedoras de las mismas capacidades.

Telmex es actualmente la principal empresa de telecomunicaciones a nivel Centro y Sudamérica, ya que a partir de su desincorporación, ha invertido grandes cantidades de dinero en recursos técnicos y humanos. Es una de las 500 empresas más importantes a nivel nacional e internacional. Cuenta con 50000 trabajadores a nivel nacional, y un sin número de instalaciones, que van desde centrales telefónicas, hasta talleres de servicio, y está conformado por un gran número de empresas filiales y proveedoras de toda clase de artículos y servicios.

Telmex se ha preparado muy bien para hacer frente a la competencia, sobre todo en materia tecnológica, ya que ha dejado de tener equipos desgastados y obsoletos, y ahora cuenta con una de las infraestructuras

tecnológicas más amplias y avanzadas a nivel mundial capaz de transmitir señales de voz, datos e imágenes, con alta calidad y confiabilidad.

De 1990 a 1995, Telmex casi duplicó la cobertura de su red de telecomunicaciones, con lo que hoy proporciona servicios a más de 8 millones 700 mil clientes en más de 20 mil poblaciones del país, con lo que 10 de cada 100 mexicanos tienen acceso a los diversos tipos de servicios de telecomunicaciones.

También ha puesto en servicio un nuevo centro de administración de la red telefónica en la ciudad de México a fin de resolver los problemas en el funcionamiento de la red local e incluso anticiparse a su aparición. Instaló más de 140 mil nuevos aparatos públicos, la mayoría de tecnología digital accionados por tarjeta de chip. Modernizó sus 249 oficinas comerciales con nuevos sistemas computarizados y puso en servicio 29 centros de información a clientes por vía telefónica en las principales ciudades del país.

Aunado a lo anterior, instaló una avanzada red nacional de larga distancia con 27 mil kilómetros de cable de fibra óptica, además del sistema de cable submarino Columbus II, con la que enlaza a México con Estados Unidos, Europa y el resto del mundo.

Además del fuerte desarrollo tecnológico, Telmex ha emprendido una profunda reorganización interna, primero en los niveles operativos, y después en todo lo que respecta al área de Recursos Humanos para avanzar hacia una descentralización integral de los procesos que le permitan estar más cerca de cada uno de sus clientes, ofrecerles una atención oportuna y personalizada, adelantarse a sus requerimientos, ofreciéndoles nuevos y mejores servicios.

Telmex, ha establecido diversas alianzas estratégicas con empresas mexicanas e internacionales, a fin de establecer proyectos conjuntos de inversión y desarrollo tecnológico para fortalecer los servicios que presta la empresa. Todo lo anterior con el fin de llegar a consolidar su título de Líder.

En relación a los puntos débiles, quizá el principal reto que debe afrontar la empresa es lograr ganar la confianza de la larga lista de clientes que estaban a disgusto con la empresa por el servicio tan ineficiente que había venido prestando antes y después de su privatización.

El principal riesgo al que se enfrenta es la disputa por los mercados, ya que las telecomunicaciones han tenido un gran crecimiento en los últimos años a nivel mundial, y aunque ha invertido una gran cantidad de recursos en desarrollo tecnológico, algunas de las empresas que han llegado a México -AT&T, por ejemplo- cuentan con una infraestructura tecnológica en materia de telecomunicaciones, a sí que la principal arma con la que se le puede hacer frente es con calidad en el servicio a los clientes.

Análisis del ambiente externo

“El gerente profesional de mercadotecnia emplea los **análisis ambientales** para mirar hacia fuera de la compañía a fin de localizar y evaluar las fuerzas externas que influyen en la estrategia de mercadotecnia”.⁵

La empresa puede influir en unas cuantas fuerzas, por medio de la estrategia de mercadotecnia. Tanto los competidores como los clientes reaccionan claramente a las decisiones de la mezcla de mercadotecnia, así como las organizaciones que distribuyen el producto de la compañía. Los proveedores pueden influir, también en estas estrategias, modificando la disponibilidad y costo de los artículos y servicios con que la empresa debe contar para ponerlas en práctica.

Las fuerzas del ambiente pueden formar parte de las amenazas u oportunidades para la empresa. El responsable de la toma de decisiones debe ser capaz de moldear en forma creativa la estrategia de una compañía según las fuerzas que surgen.

⁵Idem. pag. 47

Como ya se mencionó anteriormente el mercado de las telecomunicaciones en México, con la liberación de los servicios, primero en larga distancia y gradualmente en todos los demás, ha vivido una serie de cambios que definitivamente influirán en la estrategia comercial que implemente Telmex, ante la apertura.

Uno de los principales puntos que debe considerar son las nuevas reglamentaciones en materia de telecomunicaciones que han entrado en vigor y que ya se mencionaron el capítulo anterior.

Como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, la estrategia comercial de Telmex deberá siempre considerar a la competencia, ya que ha dejado de ser un monopolio, y ahora no es él el que impone las leyes del mercado.

Análisis y toma de decisiones

Los análisis tienen como propósito, ayudar a los gerentes a tomar decisiones importantes. Para los gerentes de mercadotecnia, la importancia de los análisis radica en que les ayudan a localizar mercados, decidir la forma de competir y determinar si el rendimiento de comercialización justifica sus costos.

Localización de mercados. El análisis ayuda a los gerentes a determinar qué tipo de personas (u organizaciones en el caso de mercados empresariales) son los más probables compradores de lo que ofrece la compañía. Esas personas son clientes de mercados cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos; así, toda estrategia de mercadotecnia gira en torno de la localización de mercados que ofrezcan una oportunidad atractiva.

La decisión de cómo competir. El acierto con que cierta compañía satisfaga las necesidades y deseos de los clientes influye en la oportunidad de otras empresas para realizar sus ventas. La lucha de las compañías por ganarse las compras de los clientes es la esencia de la competencia.

Evaluación de dividendos. Las compañías miden los dividendos en formas diferentes: ventas, porcentaje de las ventas del producto por todos los competidores (participación de mercado), utilidades y rendimiento sobre la inversión. Estas medidas se basan en las ventas; por lo que, para evaluar el rendimiento es necesario predecir el monto de las ventas que podrán hacerse en los mercados. Se requieren análisis para realizar esas predicciones o pronósticos. Los buenos pronósticos dependen de que se sepa quienes son los clientes en los mercados, cómo responderán a las mezclas de mercadotecnia de los competidores y de la propia compañía y de qué modo afectan otras fuerzas ambientales sus decisiones de compra.

Por consiguiente, la mercadotecnia es un proceso de análisis de oportunidades, de elegir objetivos, de formular estrategias, de hacer planes y llevar a cabo la realización y control de actividades comerciales, en función de regular el nivel, el momento y el carácter de la demanda, en forma tal, que ayuden a la empresa a lograr sus metas.

Como ya se mencionó la administración de la mercadotecnia se lleva a cabo mediante las siguientes etapas:

- Planeación de la mercadotecnia
- Organización de la mercadotecnia
- Dirección de la mercadotecnia
- Control de la mercadotecnia

3.2: PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

“La planeación de la mercadotecnia consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y también quién lo llevará a cabo”⁶

La planeación formal de la mercadotecnia es una de las herramientas administrativas más eficaces que hay para la reducción de riesgos.

⁶ Op.Cit. Fisher, Laura. Pág. 21

Generalmente el éxito de las organizaciones depende, en gran parte, de la planeación de la mercadotecnia. Si una empresa no tiene un plan, no conocerá lo que debe hacerse, cómo hacerlo, cuando, ni a la persona que se encargará de realizar las actividades.

La planeación de la mercadotecnia es un *“proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa así como la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y poder controlarlo”*⁷. El plan de mercadotecnia es el documento o programa que incluye una estructura y una serie de actividades que deberán realizarse. Se puede considerar este plan como un proceso continuo. Debido a que deberá modificarse según cambien las fuerzas de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

Un plan de mercadotecnia debe contener los resultados esperados para que la empresa conozca por anticipado cuál será su situación al finalizar el periodo planeado. También debe incluir la identificación de los recursos necesarios para poder realizar las actividades planeadas, a fin de que se proceda a elaborar un presupuesto. Además, deberán describir de la mejor forma las actividades a fin de asignar las responsabilidades para poder llevarlas a la práctica y, por último, los planes de la mercadotecnia exigirán constante vigilancia de las actividades y de los resultados para que haya un control adecuado.

Las empresas que elaboran planes de mercadotecnia comprenden la necesidad de desarrollar, coordinar y controlar en forma eficaz las actividades de la mercadotecnia.

Puede examinarse de qué manera una organización puede desarrollar planes y estrategias para servir a sus mercados, ninguna organización tratará simplemente de reaccionar a cada nuevo desarrollo que se va

⁷ idem. pag. 21

presentando. Cada organización debe tomar un enfoque planeado hacia la posición de mercado que desea ocupar.

La planeación de negocios es un proceso relativamente nuevo en el mundo corporativo, los negocios parecen pasar a través de cuatro etapas en su vida, en su camino hacia la planeación sofisticada. Varias compañías ahora pueden encontrarse en cada una de esas etapas.

Planeación, etapa no planeada

Es la etapa en la que el negocio comienza, sus gerentes están tan ocupados tratando de encontrar los fondos, clientes, equipos y materiales, que no tienen tiempo para realizar una adecuada planeación. La gerencia está totalmente inmiscuida en las operaciones diarias requeridas para sobrevivir. Por lo tanto, no hay un staff de planeación y hay muy poco tiempo para planear.

La etapa del sistema de presupuestos

En esta etapa la organización reconoce la necesidad de desarrollar e instalar un sistema de presupuestos que pueda facilitar el financiamiento ordenado del crecimiento de la compañía. La gerencia hace un estimado del total de ventas para el siguiente año y de los costos y, además del flujo de caja asociado con ese tipo de ventas. Cada gerente de departamento prepara un presupuesto para manejar el trabajo del departamento en el próximo año. Esos presupuestos son esencialmente financieros y no requieren una verdadera planeación de negocios. Los presupuestos no deben confundirse con planes.

La etapa de la planeación anual

Es cuando la gerencia finalmente se enfoca hacia la planeación, generalmente la planeación anual. Para poder llevar a cabo este plan adopta uno de los tres enfoques básicos.

Planeación de arriba hacia abajo

Es llamada así porque la alta gerencia indica los objetivos y los planes para todos los niveles más bajos. En organizaciones comerciales esto va con la teoría "X", la cual sostiene que a los empleados les disgusta el trabajo y la responsabilidad y, por lo tanto, prefieren ser dirigidos.

Planeación de abajo hacia arriba

Se llama así porque las diversas unidades de la organización preparan sus propios objetivos y planes basándose en los mejor que pueden pensar, en lo mejor que pueden alcanzar, y los envían, por lo tanto, a la alta gerencia para su aprobación.

Este estilo se funda en la teoría "Y" acerca de la naturaleza humana. Según esa teoría, a los empleados les gusta trabajar y las responsabilidades y, por lo tanto, son más creativos y aceptan los retos si participan en la planeación y en el manejo de la empresa.

- Ayuda a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía.
- Ayuda al desarrollo de estándares de desenvolvimiento.
- Permite a la compañía aguzar sus objetivos de guía y sus políticas.
- Favorece una mejor preparación ante los cambios repentinos.
- Puede suscitar un sentimiento más vívido en los ejecutivos que participan ante la interacción de sus responsabilidades.

3.3: LA ETAPA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación de la mercadotecnia, se deriva del concepto de **Planeación Estratégica**, que "es el proceso por el que la alta gerencia establece la dirección de una organización a largo plazo. Esencialmente, este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno".⁸

⁸ administración de mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia se formula a partir de decisiones clave que sirven como base del esfuerzo de la empresa para conseguir respuestas de los mercados. Es el punto clave de un plan de acción que ayuda a la empresa a bien a utilizar de manera eficaz sus recursos con el fin de alcanzar sus metas. Las estrategias son decisiones, que se requieren para lograr un objetivo.

El **plan de mercadotecnia** "es un proyecto general para la acción, donde se establecen los objetivos o metas de mercado de la compañía, se señalan los propósitos en los distintos mercados y se especifica cómo se usará la mezcla de mercadotecnia para lanzarlos"⁹.

Selección de mercados objetivo.

Es la primera y más importante responsabilidad de la mercadotecnia, y consiste en definir en qué mercados y en qué segmentos de estos mercados debe participar la empresa. La selección de los mercados objetivo incluye a los clientes (personas u organizaciones) ante quienes la gerencia de la empresa desea presentar su mezcla u oferta de mercadotecnia. La empresa elige mercados objetivo que busquen beneficios específicos que esta, puede proporcionar sin dificultad. También buscan mercados que no estén saturados de demasiada competencia y que son lo bastante grandes para poder atenderlos lucrativamente.

En resumen, la empresa deber'pa considerar en la selección: 1) la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles compradores, 2) el costo de servir a esos clientes, 3) los ingresos potenciales y 4) el número y fuerza de los competidores que se enfocan al mismo mercado.

⁹ Gravens y Woodruff. Mercadotecnia en Acción Vol. 1. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos 1991. Pag. 48 y 49

Como se mencionó anteriormente el análisis de los puntos fuertes y débiles de la compañía y del ambiente son necesarios para seleccionar los mercados que ofrecen la mejor oportunidad.

La selección de metas comerciales donde la compañía pueda ser muy competitiva es el primer paso de la planeación, y proporciona guías esenciales para lo siguientes: *la determinación de objetivos y el diseño de la mezcla de mercadotecnia.*

Ya se mencionó en el capítulo anterior que la liberación del servicio de larga Distancia dará inicio en las 60 ciudades más importantes del país, que representan el 75% del mercado en Larga distancia

El mercado de la larga distancia está conformado en un 40% de los clientes residenciales, que representan el 80% de la facturación de Telmex, y es en esa dirección, hacia donde debe apuntar las principales estrategias de comercialización.

En cuanto al mercado comercial (segmentado en pequeñas, medianas empresas y corporativos) este representa el 60% del mercado. "Este importante nicho de mercado, en especial el corporativo, es el que más beneficiado se verá, pues como grandes usuarios que son, la competencia pondrá a su disposición una gran variedad de productos y servicios que satisfagan todos sus requerimientos".¹⁰

Se considera que dado el servicio que se prestaba anteriormente, el mercado de Larga Distancia, no representaba un mercado muy grande en comparación con el número de habitantes que hay en el país, pero con la entrada de la competencia se prevé que éste crecerá.

En cuanto a los servicios de transmisión de datos, los bancos ocupan el 47% de este mercado.

¹⁰ Eva calatayud. Servicios de valor agregado, clave del éxito para los operadores. Revista: ESTRATEGIA INDUSTRIAL. Enero de 1997. Pág. 24.

Determinación de objetivos de mercadotecnia

Es el primer elemento en el plan de mercadotecnia , esta formado por un enunciado del nivel específico de desempeño deseado para un producto o una línea de productos. "Un **objetivo de mercadotecnia** es una declaración sobre el tipo y nivel del desempeño que pueden alcanzarse en forma realista sin que la mezcla de mercadotecnia de la empresa se encausa hacia los mercados objetivo"¹¹.

Los objetivos de mercadotecnia indican la posición que una compañía desea ocupar al cabo de cierto tiempo. La mezcla de mercadotecnia es el medio por el cual los gerentes logran sus objetivos. Así, éstos les ayudan a elaborar ideas sobre lo que la compañía debe ofrecer a los clientes.

Se establecen en términos de volumen de ventas o participación en el mercado y algunas veces el objetivo se enfocará en un nivel de crecimiento en ventas o participación. Cuando una empresa es líder en el mercado, el objetivo podría ser conservar esa participación.

Dado que Telmex contaba con las garantías de ser monopolio, a la que la competencia tendrá que vencer. por lo que el objetivo de mercadotecnia de Telmex será: "Mantener a sus clientes actuales y lograr nuevos clientes, con lo cual seguirá siendo líder en el mercado"

3.4: MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Una vez que la empresa ha seleccionado el mercado objetivo se ha seleccionado, la organización debe especificar la mezcla de la mercadotecnia, que esta formada por: *producto, plaza o distribución, promoción y precio* (4 P's de la mercadotecnia) que va a ofrecer, para lograr tanto la satisfacción del cliente como el objetivo de la mercadotecnia, previamente establecido. El reto de la gerencia es básicamente utilizar la mezcla de mercadotecnia para crear valor, en forma de beneficios que los

¹¹ Op. Cit Gravens y Woodruff. Pág.50

clientes soliciten. Es decir, toda empresa tiene que establecer su propia posición en el mercado para hacer frente a la competencia.

La **posición en el mercado** es la manera en que la compañía usa su mezcla de mercadotecnia para crear en la mente de los clientes la idea de que obtendrán una o varias ventajas importantes si le compran a esa empresa y no a sus competidores. La posición en el mercado se evidencia fácilmente al comparar las estrategias de mercadotecnia de compañías que venden productos similares, aplicable a pronósticos semejantes.

Los principales componentes para establecer una mezcla de mercadotecnia son los siguientes:

Producto. Es la parte central de la mezcla de mercadotecnia; es una combinación de capacidades o beneficios de desempeño, tangibles o intangibles, cuyo propósito es satisfacer necesidades y deseos particulares del cliente. Los gerentes de mercadotecnia son los indicados para la toma de decisiones sobre el producto, porque comprenden las necesidades y deseos del cliente, los puntos fuertes y débiles competitivos y otras fuerzas ambientales.

La mayoría de las compañías fabrican o venden más de un artículo. Líneas completas de productos que difieren en sus ventajas, tales como características, calidad y precio, se ofrecen a los objetivos de mercado para dar a los clientes la oportunidad de escoger. No todos desean exactamente lo mismo. Así, una línea de productos permite que una compañía incida sobre más personas, en los mercados, que si ofrecieran un solo artículo. Se toman decisiones en cuanto a los productos que les conviene añadir a la línea, cuándo hay que eliminarlos de la misma y cómo se relacionan entre sí los productos que la integran.

Es posible que los clientes necesiten ayuda, después de la venta de un producto, para obtener todos los beneficios que su uso les ofrece. Las compañías incorporan **servicios de facilitación** a sus mezclas de

mercadotecnia para satisfacer esas necesidades (véase tema de mercadotecnia). Estos servicios incluyen reparación del producto, crédito, garantías, centros para recibir y atender quejas, envoltura para regalo, servicio de reparto e instrucciones sobre el modo de usarlo.

Los servicios son costosos; así que la gerencia debe decidir la importancia que tendrán en el esfuerzo total por vender los productos de la compañía.

La línea de productos que maneja Telmex son básicamente, los servicios de transmisión de voz (Telefonía local, Larga Distancia, Telefonía Celular y Telefonía Pública). En todos estos servicios se agrega el servicio de facturación y de cobro.

En cuanto a los servicios de Larga Distancia, los servicios que presta Telmex son:

TIPO DE LLAMADA	CLAVE LADA
NACIONAL	
	01 automática de teléfono a teléfono
	02 automática de persona a persona
INTERNACIONAL	00 automática de teléfono a teléfono Mundial
	09 automática de persona a persona Mundial

Además de los anteriores está el servicio de operadora en llamadas de larga distancia nacional 02 e internacional 09 y con la clave de Lada sin costo 01 800

Como se menciona en el capítulo anterior, la liberación de los servicios en Telecomunicaciones inicia con la larga distancia, pero posteriormente se añadira la telefonía local y los servicios de transmisión de datos, por lo que las tres principales compañías competidoras ven como un negocio a mediano plazo, los servicios de valor agregado. Los cuadros 3.1, 3.2 y 3.3 describen la oferta, de los servicios de valor agregado de Telmex y los de sus dos más cercanos competidores.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Línea Troncal de Telefonía Básica	Conectar a un grupo de líneas telefónicas a un conmutador o un equipo multilínea, identificados a través de un sólo número.
Número de Grupo	Consiste en agrupar en un sólo número dos o más líneas directas instaladas en un mismo domicilio.
Recordatorio Programado	Se genera una llamada automática y al contestar el usuario recibe un mensaje indicándole que se trata de un recordatorio programado por él para esa hora. Puede almacenar hasta tres llamadas de recordatorio por hora.
Servicio de conducción de señales a 9.6 Kbps	Transmisión de señales de voz y datos para la integración de enlaces punto a punto a través de un par de cobre.
Servicio de conducción de señales a 64 Kbps.	Transmisión de voz, de datos y video que permite integrar enlaces punto a punto. Los enlaces, se establecen a nivel local y larga distancia; con las mismas modalidades del Servicio de de conducción de señales a 9.6 Kbps.
Servicio de Conducción de Señales a 2 Mbps.	Transmisión de señales de voz, datos y video para la integración de enlaces punto a punto. Los enlaces se establecieron a nivel local y larga distancia; con las mismas modalidades del servicio de conducción de señales a 9.6 Kbps.
Servicio de Conducción de señales a 2 Mpbs. Punto-Multipunto	Transmisión de señales de voz , datos y video para la integración de mensajes punto a punto . Los enlaces pueden ser establecidos a nivel local y larga distancia, con las mismas modalidades del servicio de conducción de señales a 9.6 Kbps.
Servicios de Conducción de voz vía satélite de voz a 19.2 Kbps.	Conducción de señal de voz que permite la formación de redes privadas en una configuración mallada punto a punto desde el emisor con todos los sitios, a través de la red pública satelital de Telmex.
Servicio de Conducción de Señales Vía Satélite de Datos a 9.6 Kbps.	Servicio privado digital que permite al cliente la formación de redees privadas de datos, en una configuración estrella (punto-multipunto) es decir, desde el emisor con todos los sitios, através de red pública satélital de Telmex.
Conducción de Señales Vía Satélite de Datos a 19.2 Kbps.	servicio privado digital que consiste en la transmisión de datos que permite al cliente la formación de redes privadas bde datos en una configuración estrella (punto-multipunto) es decir, desde el emisor con todos los sitios con todos los sitios, a través de la red pública satelital de telmex con cobertura nacional.
Servicio de Conducción de señales Vía Satélite a 64 Kbps.	Servicio privado digital que consiste en la conducción de datos, voz, texto e imágenes y permite la formación de redes privadas en una configuración estrella (punto-multipunto) es

	decir, desde el emisor con todos los sitios, a través de la red pública satelital de telmex.
Videoenlace	Transmisión de audio, imagen y datos que permite establecer una comunicación interactiva entre dos o más puntos (hasta 20 salas de videoconferencias), a nivel local, nacional o internacional.
VPN	Red principal de voz, definida en software; establecido para proporcionar a empresas con oficinas a nivel nacional e internacional las mismas capacidades, características y funcionalidad de una red privada dedicada.

Cuadro 3.1: SERVICIOS DE VALOR AGREGADO DE TELMEX

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS
Internet	Enlace a la Red. Acceso a todo tipo de información a nivel mundial y enlace con proveedores y clientes por medio de internet.	Comunicación, información, marketing y comercio electrónico a muy bajo costo.
Frame Relay	Protocolo para la transmisión de datos medios digitales entre remitente y destinatario preestablecidos.	Transmisión de datos a alta velocidad e integridad.
X.25	Protocolo de transmisión electrónica en bajos volúmenes. Transferencia de datos.	Transmisión de datos de manera confiable.
Comercio electrónico (E-Mail, Fax mejorado, EDI)	Intercambio electrónico de datos basado en estándares de la industria para el envío de documentos a nivel mundial.	Mayor agilidad y control sin papeleo en los procesos entre cliente y proveedores.
Líneas Privadas	Enlaces privados de comunicación para el intercambio de información (voz y datos) intracompañía.	Permite que se de una amplia cobertura de comunicaciones de una empresa.
Red Virtual Privada	Servicio de telecomunicaciones a negocios en el cual el hardware de comunicación se encuentra principalmente en las instalaciones de la compañía.	Tecnología de punta sin necesidad de grandes inversiones para obtener una red propia.
Video Conferencia	Comunicación de voz, datos e imagen a localidades remotas en tiempo real permitiendo interacción entre los participantes.	Elimina en gran parte la necesidad de desplazarse a localidades foráneas.

Cuadro 3.2: SERVICIOS DE VALOR AGREGADO DE ALESTRA (AT&T)

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS
InternetMCI de Avantel	Conexión dedicada a Internet. Acceso corporativo a Internet.	Más alto desempeño en el país, los usuarios reciben ancho de banda garantizados.
Avantel Frame Relay	Servicio económico de transmisión de datos (computadoras),	Ideal para intranet, ahorros en soluciones similares basadas en líneas privadas.
Avantel Línea Plus	Enlaces privados para voz y datos. Comunicación continua entre dos o más localidades.	Capacidad disponible a un bajo costo.
Avantel Multifax	Envío y recepción automatizado de faxes.	Seguridad en envío. Ahorro en tiempo y costos para transmisión de faxes.
Avantel Ahorrafácil	Servicio de larga distancia para empresas.	Estructura de precios sencilla. Atractivos descuentos y un mes de renta gratis. El cliente recibe una factura detallada.
Tarjeta Telefónica Avantel	Servicio de llamadas de larga Distancia desde cualquier teléfono.	Acceso a los descuentos de Avantel desde cualquier teléfono público desde cualquier parte del mundo.

Cuadro 3.3: SERVICIOS DE VALOR AGREGADO DE AVANTEL

FUENTE: Los tres cuadros fueron extraídos de la revista ESTRATEGIA INDUSTRIAL Enero de 1997, pag.25, 26, y 27

Promoción. Es el medio más importante con que cuenta la empresa para explicar a los clientes lo que la ella y sus productos pueden ofrecerle. Dentro de los mercados objetivo, la promoción informa a los consumidores sobre los beneficios, se los recuerda y los convence de comprar los productos de la compañía.

La promoción eficaz implica muchas decisiones, pues hay distintas formas que una compañía puede utilizar, como publicidad, venta personal, promociones de venta y relaciones publicas. La promoción total de una empresa es la combinación de esas formas que la gerencia considera apropiada; además, se toman decisiones sobre cada forma para determinar quién recibirá la información, qué se debe decir y en qué forma, cómo se transmitirá aquella y cuánto se debe gastar.

En cuanto a la promoción Telmex y sus competidores han centrado su atención en la publicidad principalmente. En cuanto al servicio más importante, y por el que en éste momento está luchando por seguir siendo el líder, Telmex ha implementado una campaña publicitaria que con la frase "*Lada* -acrónimo de Larga Distancia Automática, marca de Teléfonos de México (Telmex)-, tu línea al mundo", se ha centrado en hacer gala de la mexicanidad de la empresa. La fortaleza de *Lada* -y de Telmex en general- se explica porque en sus mensajes se ha destacado su capacidad tecnológica, su compromiso con el país, la cobertura -ya que ninguna otra empresa cubre más de 22,000 poblaciones- y por su puesto el hecho de que es una empresa mexicana. El objetivo de la empresa es hacerle ver a la gente los planes que ofrece desde hace tiempo, y no desde la entrada de la competencia.

El anuncio para televisión de "Burton Helms" fue confeccionado, como todos sus comerciales, por la agencia Alasraki y Asociados. Otras piezas publicitarias para *Lada* se ha apoyado en la imagen de personalidades, como el futbolista Jorge Campos y al mismo tiempo ha lanzado anuncios corporativos que apoyan su imagen. También ofrece anuncios por televisión y radio en los que muestra testimoniales de personas que han decidido continuar con los servicios de Telmex.

También ha realizado campañas promocionales (que ya había estado llevando a cabo desde antes de la liberación del servicio) con planes tarifarios como el programa "*Lada* ahorro", en la cual se ofrece la llamada de larga distancia a mitad de precio, que aplica en ciertas fechas festivas y hasta en meses completos.

A la par de lo anterior se han iniciado programas de atención al cliente y los técnicos de servicio visitan las casas para retener la clientela.

La empresa calcula el total del gasto publicitario en todos los medios en \$1,421 millones de pesos.

Ante las estrategias anteriores, la competencia ha respondido de manera agresiva en el caso de Avantel, y de una manera más suave en el caso de AT&T.

Avantel, se basa en que Telmex ahora trata de consentir a sus clientes, cuando que en el pasado, no lo hizo, por lo que ha iniciado una campaña publicitaria que se basa en marcar los errores del antiguo monopolio.

En sus anuncios de televisión, encabezados por Eduardo Santamarina y Salma Hayek, da como mensaje: "Avantel es la mejor opción en servicio, calidad y precio" lo que garantiza con la frase "sólo nosotros nos comprometemos en términos de ahorro garantizado".

Por su parte AT&T, lo que quiere proyectar es "confiabilidad y seguridad", pero de una manera más suave, y que mejor que alguien que proyecta eso, la actriz Diana Bracho. Los publicistas tratan de hacer ver que la empresa es "una compañía global, que provee servicios globales. En un mundo cada vez más pequeño, las marcas son internacionales, y AT&T lo es: estamos en 190 países y tenemos la red de fibra óptica que cubre más territorio en el globo".

Ante la agresividad de sus competidores, también ha lanzado anuncios por radio con la frase "Y tu...¿por qué te quedas con *nada*?". También se vale de promotores en casas y empresas, correo directo y de telemarketing.

Plaza o Distribución. Este elemento de la mezcla de mercadotecnia se enfoca a la creación de lugares de tiempo, lugar y posesión. Es la red de departamentos de la compañía y otras empresas que ponen los productos al alcance de los compradores, ya que a menudo los compradores buscan cierta comodidad.

La compañía puede vender directamente a los usuarios finales o proponer que otras empresas se encarguen de atenderlos y efectuar esas ventas. Cuando se recurre a otras firmas, se toman decisiones sobre la índole y el número de las que se deberá incluir en el canal de distribución;

los gerentes deben asegurarse también de que esas compañías suministren la asistencia requerida. Los miembros de dicho canal pueden ayudar a promover los productos de la empresa, a cerciorarse de que siempre haya existencias suficientes para atender a los usuarios finales y a confirmar que el precio sea competitivo. Sin embargo, la compañía debe motivar a las firmas de dicho canal para que le brinden esa asistencia; así la empresa trabaja estrechamente con las compañías del canal para comprobar que éstas respalden su esfuerzo de ventas.

Precio. Todos los productos implican costos de producción, distribución y promoción. El precio, es la suma que los consumidores deben pagar para adquirir el producto, cubrir esos costos y contribuir al desempeño financiero de la compañía. Los clientes deciden si los beneficios de la compra justifican el precio y los gerentes se enfrentan al reto de calcular el precio que reditúe el rendimiento deseado a la compañía y que, al mismo tiempo, haga sentir a los clientes que la compra vale la pena.

Generalmente, los gerentes no calculan el precio para un sólo producto, sino para toda una línea pues el precio de cada producto puede afectar las ventas de otros que pertenecen a la misma línea.

Con respecto a la variable precio, Telmex y la competencia, además de la publicidad, han basado su estrategia de mercadotecnia en el precio, que tiene que ser un precio competitivo, por lo que Telmex ha tenido que reducir las tarifas que hasta hace poco tiempo eran realmente elevadas.

Telmex, aplica un mismo precio en todo el país, \$1.59 de día y 0.79 por la noche y los domingos, siempre y cuando el cliente gaste más de \$150 mensuales en larga distancia. Si el cliente gasta más de \$500 mensuales, los precios son \$1.49 de día y \$0.74 por la noche y domingos. Si los consumidores, no gastan el mínimo establecido, se cobra \$1.99 de día y \$0.99 por la noche y los domingos.

Telmex es una de las compañías que tiene los precios más altos, a pesar de que los ha reducido, pero el hecho de ser la empresa a la que tienen que vencer las nuevas compañías, puede darse ese lujo. Los precios de AT&T y Avantel son más competitivos, ya que son precios más bajos, principalmente los de Avantel.

Generalmente los descuentos que ofrecen las compañías telefónicas son por volumen de tráfico, o sea que entre más llame menos le cobran, permitiendo acumular el número de llamadas realizadas a lo largo del historial de servicio, e ir acumulando los montos para llegar a mayores descuentos.

Las decisiones de la mezcla de mercadotecnia se combinan en un programa. Uno de los más grandes desafíos de la comercialización consiste en coordinar las decisiones entre los componentes de la mezcla de mercadotecnia. Cada componente puede contribuir a la efectividad de los demás, por lo que es preciso promover las ventajas incorporadas al producto. El precio debe cubrir el costo de fabricación, distribución y venta y, al mismo tiempo, contribuir a la imagen que tiene la gente de la calidad, prestigio o servicio del producto. La distribución puede respaldar el ofrecimiento de servicios y facilitar la adquisición del producto. Según puede apreciarse, los componentes de la mezcla interactúan en muchas formas posibles. Sólo cuando las múltiples decisiones que integran la mezcla se conjuntan, la compañía tiene un programa de mercadotecnia coordinado.

La mercadotecnia es una entre las diversas funciones de una empresa que requieren recursos, por lo que debe competir por los recursos de la compañía con otras funciones, como, producción investigación y desarrollo, y control financiero. Se toman decisiones, usualmente en los niveles superiores de la gerencia de la compañía, sobre cuánto se debe gastar en el programa de mercadotecnia; una vez tomadas esas decisiones, la

mercadotecnia debe justificar el uso de los fondos como cualquier otra función.

ADMINISTRACIÓN DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA

La administración de mercadotecnia implica mucho más que la planeación de una estrategia de comercialización. Alguien tiene que cerciorarse de que los planes se pongan en acción y funcionen con éxito. La parte del trabajo diario de un gerente de mercadotecnia que se destina a la implantación y control de planes de comercialización es mucho mayor que la correspondiente a la planeación misma. La administración de un programa de mercadotecnia incluye tanto la implantación de la mezcla de mercadotecnia como el control del desempeño de la estrategia.

Implantación de programas de mercadotecnia

La implantación de un programa de mercadotecnia consiste en las muchas actividades necesarias para poner en marcha dicho programa. Estas actividades pueden ser: rediseñar un producto para mejorar sus ventajas, realizar presentaciones de ventas ante clientes, contratar vendedores, asignar a éstos a territorios de ventas, motivar al personal para que venda con entusiasmo, negociar un precio, trabajar con los departamentos de fabricación y distribución a fin de elaborar un programa de envíos preferentes para clientes, trabajar con una agencia de publicidad en la campaña correspondiente, contratar medios de comunicación que transmitan los anuncios, negociar las condiciones con distribuidores y ayudar al consumidor para que aprenda a usar el producto. Los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a la implantación porque hay que realizar todas esas funciones para que una mezcla de mercadotecnia se aplique tal como fue planeada.

La tarea de implantación se puede organizar en cinco tipos de actividades: (1) elaboración del puesto, (2) integración del personal, (3) comunicación, (4) coordinación y (5) motivación.

La **elaboración del puesto** es un paso transitorio entre la planeación y la implantación, se realiza cuando los gerentes convierten un plan en presupuesto. En éste se enumeran las diferentes tareas que deberán realizarse para poner en práctica un plan, el costo proyectado de cada una y el largo plazo en que las mismas deberán llevarse a cabo.

La **integración del personal**, consiste en asignar individuos con la pericia apropiada para cada tarea; pueden ser de empleados de la compañía; pero también se pueden ser agentes externos dotados de las habilidades necesarias.

La **comunicación** es necesaria para transmitir información sobre el plan a los responsables de su implantación.

La **coordinación** se necesita cuando más de una persona toma parte en la implantación del plan. Cada individuo debe hacer su trabajo dentro de un programa capaz de garantizar que todas las actividades se realicen en la secuencia apropiada.

La **motivación** significa proporcionar incentivos a quienes son responsables de poner en práctica los planes. El incentivo puede ser una gratificación para los vendedores que rebasen sus cuotas, o bien, una charla inspiradora, pronunciada por un gerente de producto ante los vendedores de campo para explicarles cuán vital es su función para el éxito del plan. De hecho, la motivación es todo aquello que inspira a la gente a esforzarse al máximo cuando se pone en práctica el plan de mercadotecnia.

Control de los programas de mercadotecnia

La planeación y el control también están estrechamente relacionados. Como ya se mencionó, un plan establece que es lo que desea lograr (objetivo) y cómo se debe alcanzar. Los objetivos de un plan proporcionan estándares de realización contra los que la ejecución actual debe compararse para medir el progreso. Esto es, porque los objetivos deberán ser

específicos, medibles e incluirse en un marco de tiempo. Esta medida y evaluación, es parte del proceso de control.

Dentro de un programa de mercadotecnia puede darse desviaciones en el desempeño de los planes de la comercialización, para lo cual, mediante actividades de control, los gerentes toman precauciones para impedir que los problemas dejen de ser manejables. El control de un programa de mercadotecnia significa usar la información para estar al tanto de los problemas y averiguar por qué se presentan, con la intención de aplicar después medidas correctivas. La responsabilidad del gerente es la de percibir los problemas a tiempo para tomar medidas antes que se presente una crisis. El control de la mercadotecnia conlleva a realizar las siguientes actividades:

Determinación de normas de desempeño. El control comienza con normas que definen lo que se habrá de considerar como un desempeño de éxito y se deducen de los objetivos de mercadotecnia.

Medición del desempeño. La actividad anterior, implica obtener información que permita medir el desempeño real. Cada tipo de norma de desempeño (ventas, participación de mercado, conciencia del producto entre el público, imagen y otros) requiere una índole diferente de medición. Ésta debe proporcionar información sobre el mismo tipo de desempeño estipulado en la norma.

Evaluación del desempeño. El desempeño real se evalúa comparándolo con la norma. El desempeño inferior a la norma denota un problema. Los vendedores que alcanzan o superan las cuotas se están desempeñando bien y no requieren atención adicional. El gerente de ventas puede concentrarse entonces en los agentes y territorios cuyas ventas estén por debajo de sus cuotas.

La evaluación continúa cuando el gerente busca razones que expliquen por qué surgió el problema. Se requiere información adicional de diversas fuentes para explorar distintas posibilidades.

Telmex ha registrado resultados favorables, que la mayoría de las personas se lo atribuyen a la apatía del mercado, pero en gran medida sus estrategias de mercadotecnia han tenido mucho que ver en la decisión del público de quedarse con Lada.

Los resultados que Telmex obtuvo hasta la primera quincena de abril de 1997 tienen dos lecturas: Los números de la Cofetel indican que 30% de los 2.6 millones de boletas devueltas por correo se inclinan por una opción distinta a Lada, Telmex retiene aún el 70% de los usuarios de las principales ciudades.

Aplicación de acción correctiva. Estas acciones suelen modificar una o varias partes del plan de mercadotecnia, y es posible que las metas de mercado se amplíen, que los objetivos se alteren o que algún aspecto de la mezcla se ajuste para que el desempeño se normalice.

Las decisiones de carácter correctivo pueden traducirse también en cambios en la implantación del plan de mercadotecnia. La estrategia base puede conservarse, pero debe recurrirse a nuevas actividades para ponerla en práctica.

Los encargados de tomar las decisiones de mercadotecnia en Telmex, deberán una vez obtenidos los primeros resultados, aplicar estas acciones correctivas en caso de no llegar al objetivo deseado (mantener su liderazgo en el mercado), para lo cual requerirá una redefinición del plan o quizá sólo algunas modificaciones, cosa que según los resultados anteriores no sucederá.

Capítulo 4:

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

OBJETIVO:

Comprobar si los elementos integrantes de la estrategia comercial utilizada por Telmex ante la liberación de los servicios de Larga Distancia, han aumentado la satisfacción de los consumidores de éste servicio, y de todos los productos y servicios que ofrece Telmex.

HIPOTESIS:

La estrategia comercial implementada por Telmex ante la liberación de los servicios de larga distancia, ha aumentado la satisfacción de los consumidores de sus servicios.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

El tamaño de la muestra, fue de 100 elementos. Se aplicó un cuestionario a 100 personas que decidieron seguir utilizando los servicios de larga distancia que ofrece Telmex. Los cuestionarios fueron aplicados en su mayoría en los centros de atención Telmex.

La muestra fue elegida de manera arbitraria ó por el método de "muestreo no probabilístico", que incluye una gran cantidad de técnicas cuya complejidad va desde una muestra seleccionada sobre bases puramente convencionales hasta una muy elaborada. Cualquier procedimiento de muestreo en que no se especifiquen las probabilidades de selección de algún elemento del universo es un método de muestreo no probabilístico, sin importar que se haya incluido en las especificaciones. El método de muestreo no probabilístico que se adapta a la investigación de campo presentada en éste trabajo, es el de "muestreo por criterio o dirigido" que es la selección de los elementos del universo a través de un "juicio experto",

mediante este enfoque, los especialistas en el tema que es materia del estudio escogen lo que creen que es la mejor muestra para ese estudio; por ejemplo, un grupo de gerentes de ventas podrían seleccionar una muestra de tiendas comestibles de una ciudad, considerada por ellos como representativa ¹.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO:

El cuestionario se diseño, en base a los elementos de la estrategia de mercadotecnia que ha tenido que modificar Telmex, para hacer frente a la competencia. Primero, se aplicó un cuestionario piloto, el cual sufrió algunas modificaciones, ya que era muy extenso y contenía algunas cuestiones complejas para los consumidores; posteriormente se eliminaron las preguntas que no habían sido bien recibidas, quedando el cuestionario, que a continuación se presenta.

ESTRATEGIA COMERCIAL DE TELMEX

El presente cuestionario tiene como fin, conocer la opinión de los consumidores, acerca de los servicios que presta la compañía telefónica de Telmex, a raíz de la liberación de los servicios de larga distancia.

De antemano le agradezco su colaboración, en la formulación de la encuesta, cuyos resultados me serán de gran utilidad.

1. Además de Telefonía Local y de Larga Distancia, ¿qué otros productos o servicios utiliza de la empresa?
- () Telefonía celular
 - () Telefonía Pública
 - () Tarjetas LADAFON o TELCARD
 - () Otros _____

¹ Westfall, Stasch Boyd. Investigación de Mercados quinta edición. Ed. Limusa. México, 1990. Pág. 426 y 427.

2. ¿Cómo considera usted, la calidad de los servicios que presta Telmex (principalmente los de LaDa)?

Muy Bueno Bueno Regular Malo Muy malo

3. Los servicios de facturación y cobro han mejorado a raíz de la competencia que enfrenta Telmex.

SI NO

Explique:

4. ¿Está enterado de los sistemas que puede utilizar para pagar los servicios que le ofrece Telmex?

SI NO

¿Cuál utiliza?

5. ¿Siente usted, que ha raíz de la entrada a México de la competencia, Telmex se preocupa más por el servicio a clientes?

SI NO

Explique:

6. ¿Sabe de alguna persona que haya solicitado los servicios de Telmex, del 1º de enero de 1997 a la fecha (Línea Telefónica)?

SI NO

¿Cuál fue su experiencia?

7. Recuerda usted, el slogan o frase que distingue a LaDa en sus campañas publicitarias.

SI NO

¿Cuál es?

8. ¿Ha puesto atención a los anuncios publicitarios que se transmiten por Televisión y radio?

SI NO

¿De qué tratan?

9. ¿Cómo considera los planes promocionales en relación a los de la competencia?

Muy Buenos Buenos Regulares Malos Muy Malos

10. En relación con la información que tiene de otras compañías telefónicas y tomando en cuenta la calidad que le ofrece LaDa ¿Cómo considera los precios de los servicios de Telmex?

Muy Buenos Buenos Regulares Malos Muy Malos

11. El hecho de ser una empresa mexicana, influyó en su decisión de seguir utilizando los servicios de LaDa.

SI NO

12. Evaluando su experiencia con los servicios telefónicos de Telmex y en base a comentarios que haya escuchado acerca del servicio en otras compañías telefónicas; una vez que se liberalice el servicio de telefonía local, ¿seguiría usted con Telmex.?

SI NO

¿Por qué?

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Una vez aplicados los cuestionarios, se tabularon los resultados obteniendo el siguiente resumen de los resultados obtenidos.

En relación a los productos y servicios más utilizados por los clientes de Telmex; aparte de la telefonía local y de larga distancia nacional e internacional; el 24% de los encuestados utiliza la telefonía celular; el 100% hace uso de los teléfonos públicos instalados por Telmex; el 80% hace uso de las tarjetas como Ladafon o Telcard, que no sólo sirven para teléfonos públicos, sino que pueden utilizarse en cualquier teléfono de todas partes del mundo. Ninguno de los encuestados utilizan otros de los servicios que ofrece Telmex, como transmisión de datos o imagen; esto no quiere decir que nadie los utilice, sino que muchas veces los usuarios de servicios, como Cablevisión, no saben que la señal llega a ellos gracias a Teléfonos de México. En cuanto a transmisión de datos, son servicios que regularmente son utilizados por empresas.

En cuanto a la calidad de los productos y servicios que ofrece Telmex a sus consumidores; estos los consideran de la siguiente manera: un 37% consideró que la calidad es buena, el 53% la considera regular; y el 10% los considera de mala calidad.

Los servicios de facturación y cobro son factores que formaban parte de las exigencias de los consumidores, ya que habían constantes quejas en relación con la facturación de las llamadas; los centros de pago se convertían en un verdadero caos, ya que las filas eran interminables, este servicio se veía afectado por las múltiples quejas que los consumidores externaban. Según los resultados obtenidos a raíz de la competencia que enfrenta la empresa; el 63% de los consumidores considera que si han mejorado los servicios de facturación y cobro, la mayoría de los clientes considera que ahora en el recibo vienen muy bien detallado y si hay algún error en el cobro de una llamada es bien atendido por el personal que labora en los centros de atención. Sin embargo, el 37% de las personas, opinan

que estos servicios no han mejorado, ya que consideran que el cobro de los servicios se eleva debido al registro de llamadas que ellos nunca hicieron y que jamás pueden probar no haberlas realizado. En cuanto al pago de los servicios, que anteriormente era muy engorroso, por la ineficiencia del personal encargado de cobrar, el 71% de los consumidores está consiente de que ahora hay infinidad de centros donde pueden pagar el servicio, además de los de Telmex, y el 29% restante no está enterado de dónde más puede pagar el servicio.

El servicio a clientes, siempre ha sido el fantasma de esta compañía telefónica, ya que cumpliendo con las características del monopolio, la empresa se limitaba a prestar el servicio y el cliente era lo que menos importaba; pero ahora con la apertura, esto ha ido cambiando y el servicio al cliente está siendo el arma principal para competir. El 88% de los usuarios, consideran que el servicio a clientes ha mejorado; y sólo el 12% piensa lo contrario. Algunas de las opiniones externadas por los encuestados, son que ahora la empresa se preocupa más por ellos, ya que están en constante contacto telefónico con ellos preguntándoles lo que les molesta del servicio, explicándoles sus planes y promociones, poniendo a sus ordenes los servicios, en fin con diversas atenciones, que antes de ninguna manera ocurría. Esto la mayoría lo atribuye a la competencia que enfrenta, con compañías que están a la vanguardia en telecomunicaciones y que cuentan con otra mentalidad (mentalidad competitiva y no monopolista).

En cuanto a la instalación de nuevas líneas telefónicas, los consumidores consideran que ahora es mucho más rápida y eficaz, la instalación del servicio, y que además hay facilidades de pago. 30% de las personas que fueron encuestadas habían tenido contacto con personas que solicitaron el servicio y fueron las que nos dieron los datos de como habían sido atendidos los nuevos usuarios de los servicios de telefonía de Telmex; el 70% restante no estaba enterado del tema.

Pasando al tema de los planes de promoción y publicidad, el 67% de las personas que respondieron a las preguntas del cuestionario estaban familiarizados con el slogan utilizado por LaDa en sus campañas publicitarias; el 33% restante lo confundía principalmente con el de Avantel. También el 79% recordaron a grandes rasgos los mensajes transmitidos por la televisión y radio; el 21% restante los confundía con los de la competencia o no recordaba de qué trataban. En relación con los planes promocionales, el 45% de los encuestados consideran que los planes promocionales usados por Telmex son buenos, es decir que no tienen gran diferencia con los de la competencia. El 55% restante los consideró regulares.

Tomando en cuenta el bombardeo de información que los consumidores tienen de las diferentes compañías telefónicas, el 30% de los encuestados consideraron que los precios de los servicios de Telmex son buenos, y el 70% restante considero que los precios son regulares.

Algo que ha utilizado mucho Telmex en sus campañas publicitarias, es el hecho de ser una empresa mexicana. En el primer proceso de selección Telmex sigue siendo por mucho el líder en el mercado mexicano de la larga distancia, esto en gran parte es atribuido al fenómeno del nacionalismo. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta el 56% de los consumidores encuestados decidieron quedarse con LaDa, entre otras cosas, por ser una empresa mexicana, el 44% restante no consideró este factor definitivo al hacer su selección.

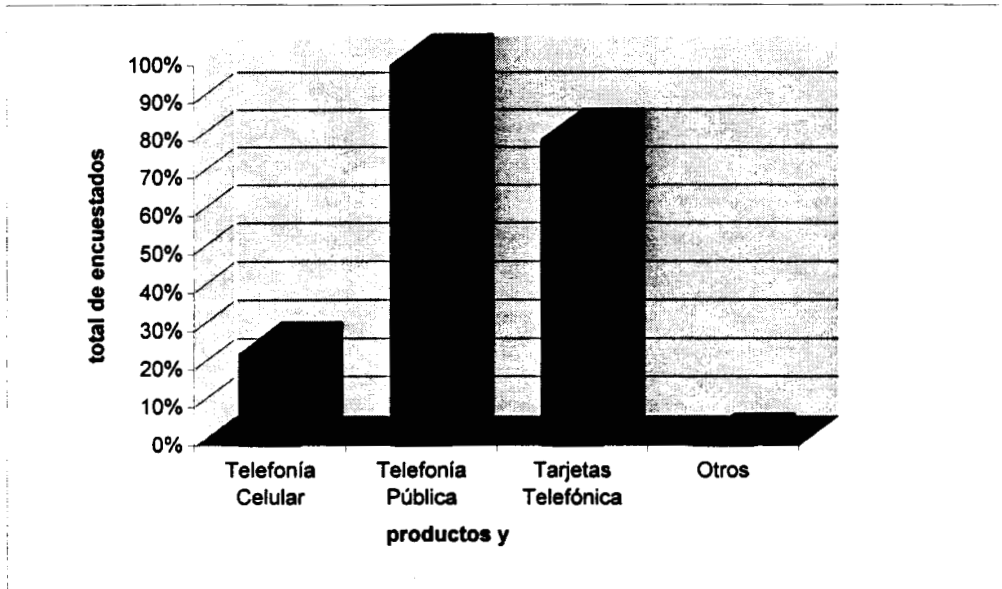
Por último, el 70% de los consumidores que decidieron seguir con Telmex, una vez que se liberalice el servicio de telefonía local, contestó que si seguiría con Telmex, ya que la mayoría opina que no ha oído muy buenos comentarios de la competencia, otros consideran que quiere evitar realizar trámites engorrosos. El 30% restante si piensa cambiarse, debido a malas experiencias con la empresa mexicana o por el simple hecho de probar suerte en otra compañía.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la hipótesis planteada al inicio de esta investigación se acepta, ya que, a pesar de que aún hay quejas de los servicios de Teléfonos de México, la mayoría de los consumidores están más satisfechos, que antes de la entrada de la competencia.

GRÁFICAS: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

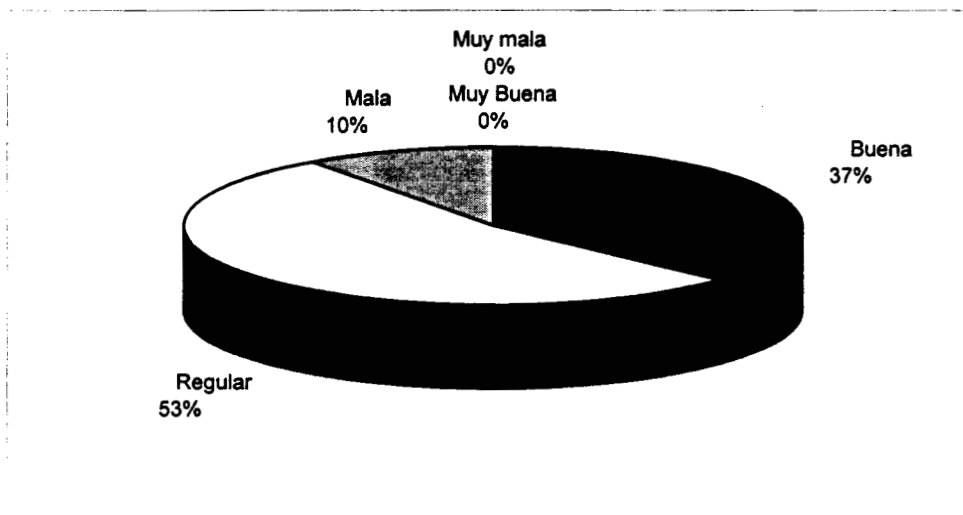
Además de Telefonía Local y de Larga Distancia, ¿qué otros productos o servicios utiliza de la empresa?

Telefonía Celular	Telefonía Pública	Tarjetas Telefónicas	Otros
24%	100%	80%	0%



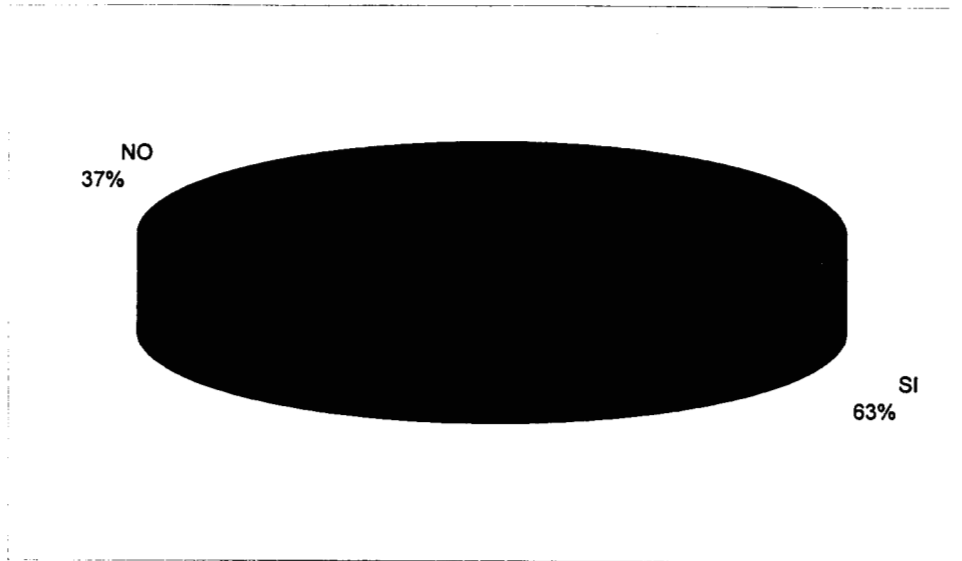
¿Cómo considera usted, la calidad de los servicios que presta Telmex?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
0%	37%	53%	10%	0%



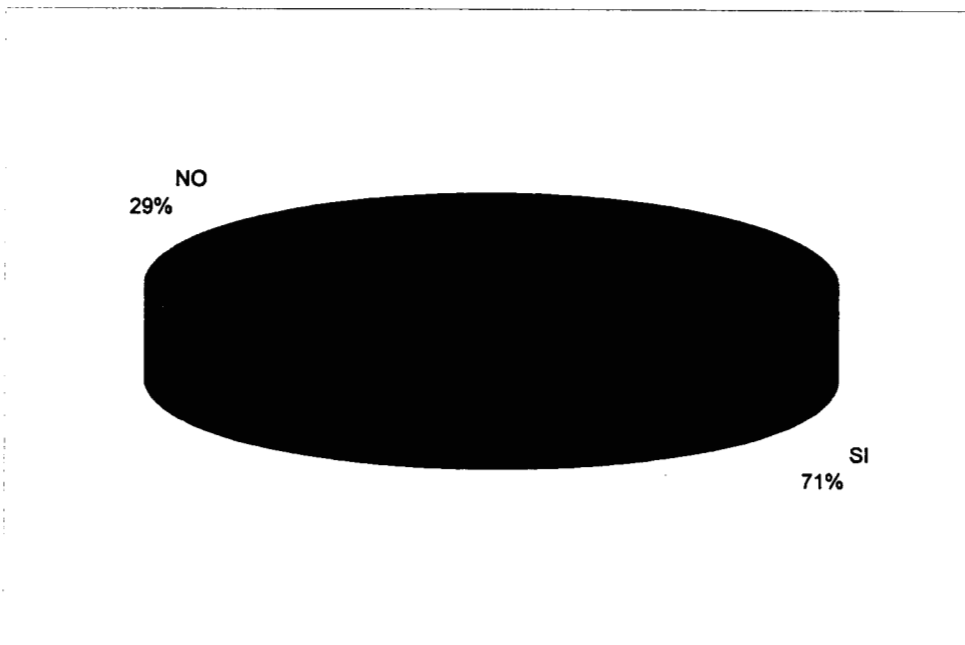
Los servicios de facturación y cobro han mejorado a raíz de la competencia que enfrenta Telmex.

SI	NO
63%	37%



¿Está enterado de los sistemas que puede utilizar para pagar los servicios que le ofrece Telmex?

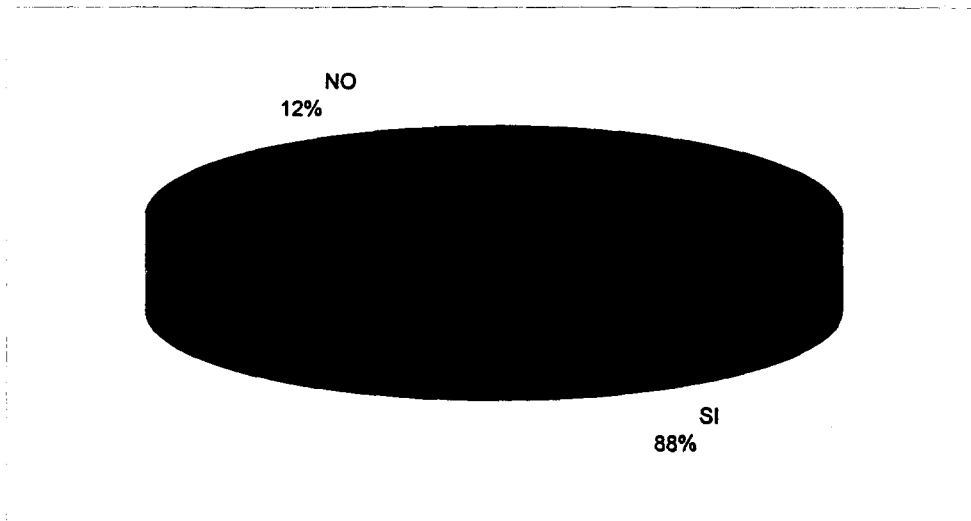
SI	NO
71%	29%



¿Siente usted, que ha raíz de la entrada a México de la competencia, Telmex se preocupa más por el servicio a clientes?

SI
88%

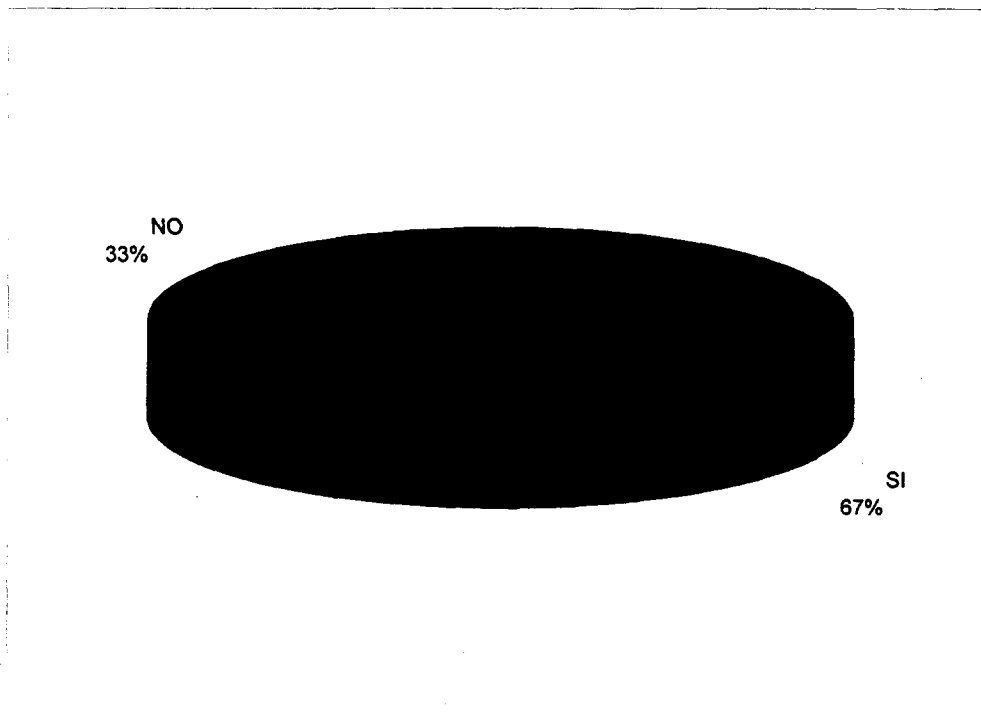
NO
12%



Recuerda usted, el slogan o frase que distingue a LaDa en sus campañas publicitarias

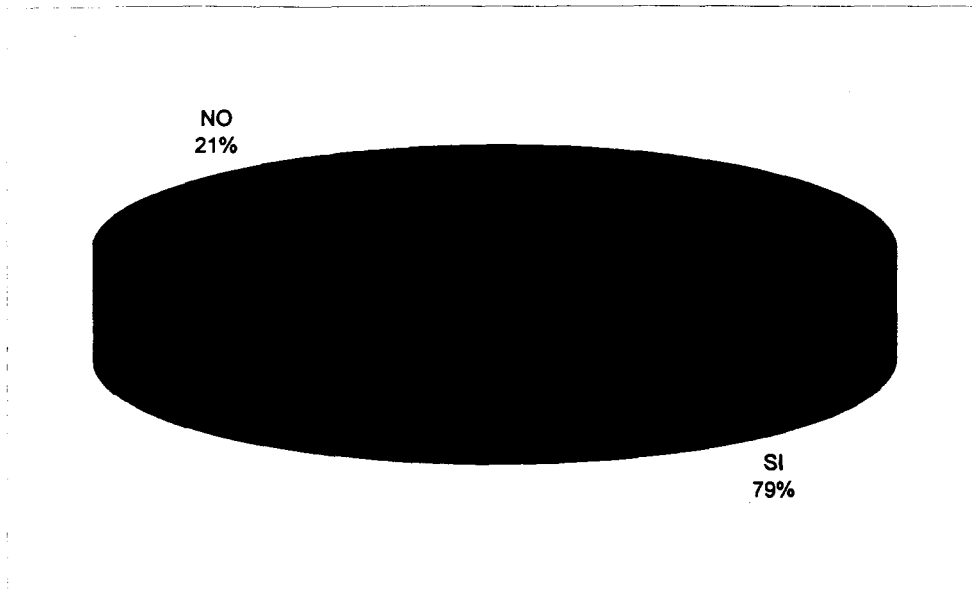
SI
67%

NO
33%



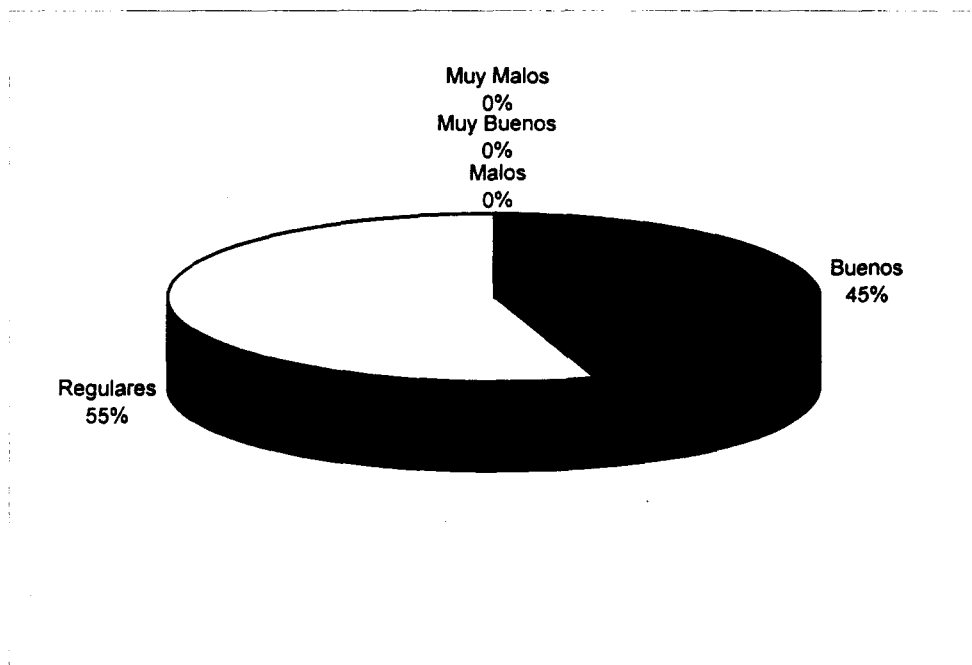
¿Ha puesto atención a los anuncios publicitarios que se transmiten por T.V. y radio?

SI	NO
79%	21%



¿Cómo considera los planes promocionales en relación a los de la competencia?

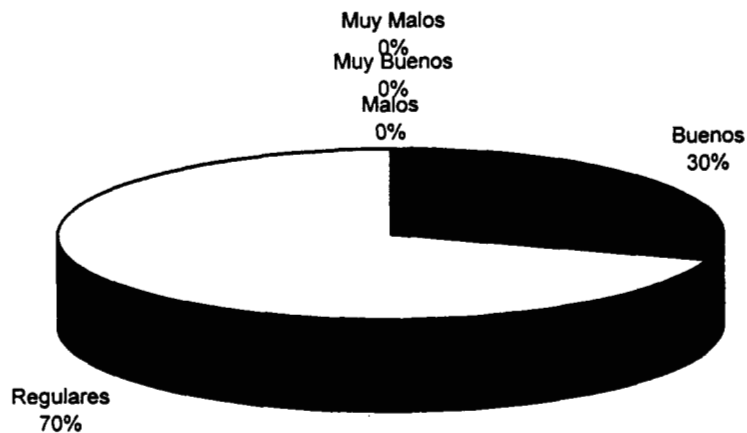
Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy Malos
0%	45%	55%	0%	0%



En relación con la información que tiene de otras compañías telefónicas y tomando en cuenta la calidad que le ofrece LaDa.

¿Cómo considera los precios de los servicios de Telmex?

Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos	Muy Malos
0%	30%	70%	0%	0%



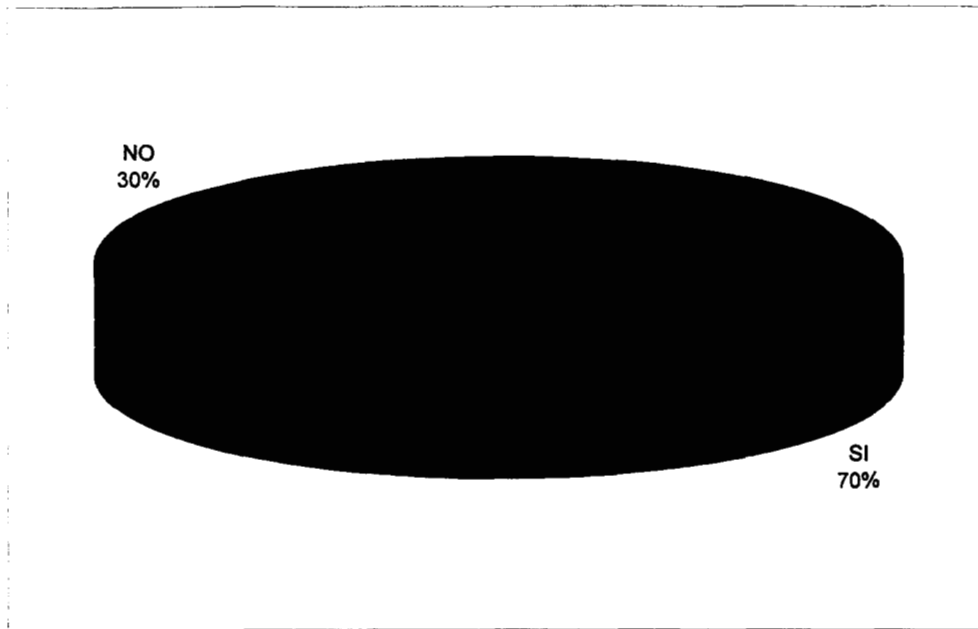
El hecho de ser una empresa mexicana, influyó en su decisión de seguir utilizando los servicios de LaDa.

SI	NO
56%	44%



Evaluando su experiencia con los servicios telefónicos de Telmex y en base a comentarios que haya escuchado acerca del servicio en otras compañías telefónicas; una vez que se liberalice el servicio de telefonía local. ¿seguiría usted con Telmex.?

SI 70% NO 30%



CONCLUSIONES

La primera conclusión que podemos extraer del presente trabajo, es principalmente, que a partir de la década de los ochenta, en que da inicio el proceso de globalización, México, se ha ido adaptando al nuevo mundo económico, para lo cual ha tenido que hacer una serie de reformas a su política económica, y así no quedar al margen de las potencias económicas mundiales. El primer gran antecedente a la apertura comercial en México ha sido el Acuerdo sobre Aranceles y Comercio (GATT); pero el más importante, debido a la magnitud de los competidores y a la importancia de sus los acuerdos, es el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, el cual desregula gran parte del comercio de la América del Norte, y con el cual México, se enfrenta a países tan importantes como Estados Unidos y Canadá.

Tanto el GATT, como el TLC, han sido acuerdos de suma importancia para nuestro país, ya que han permitido que nuestras empresas, puedan competir con empresas extranjeras dentro del mundo comercial, por eso los productos nacionales deben ser de mejor calidad para poder competir con el extranjero.

El proceso de globalización está íntimamente relacionado con la Política Neoliberal, que en México, ha marcado la pauta del desarrollo económico nacional, ya que se ha dado un proceso de privatización de empresas importantes, que estaban en manos del Estado. El claro ejemplo de estas privatizaciones es Teléfonos de México, que formo parte de la estrategia de desarrollo durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, debido a la importancia del sector al que pertenece. Importancia, que radica en el desarrollo tecnológico que se ha dado en el sector y el papel tan importante que representa en el desarrollo de una nación.

Como segunda conclusión, es importante mostrar como el sector de las telecomunicaciones ha llegado a tener gran importancia dentro de la apertura comercial a nivel mundial. El sector de las Telecomunicaciones en el Mundo ha sufrido cambios muy importantes, ya que anteriormente la regulación de las empresas de Telecomunicaciones estaba en manos del cada uno de los Estados; pero hoy en día debido al desarrollo tecnológico y a la necesidad de unificar las comunicaciones en el mundo, mediante redes, las empresas han optado por realizar alianzas estratégicas para desarrollar la infraestructura de comunicaciones a nivel mundial.

En México, la privatización de Teléfonos de México, ha sido el primero, de una serie de pasos en la reestructuración del sector, el siguiente paso fue la apertura a la competencia. Con la privatización Teléfonos de México, se preparó para recibir posteriormente a la competencia, ya que le dieron seis años de protección, tiempo durante el cual se preparó tecnológicamente para hacer frente a empresas de telecomunicaciones como Alestra (AT&T) y MCI (Avantel), que son líderes en el mercado de las Telecomunicaciones en el mundo.

Otra conclusión que puede desarrollarse a partir de esta investigación, es lo importante que es la competencia, para toda empresa, ya que sin ella queda estancada, siendo el principal afectado el consumidor. Para hacer frente a la competencia Telmex, tuvo, primero que cambiar la mentalidad del monopolio por el de competencia, a lo cual ha tenido que enfrentar con una serie de estrategias corporativas y comerciales. Principalmente a tenido que modificar su misión como empresa, ya que anteriormente la misión era prestar el servicio de telefonía a los habitantes del país, no importando la manera de hacerlo, ni si el cliente estuviera o no satisfecho, después de todo, no había otra opción; pero ahora se ha modificado la misión por la de "lograr el aseguramiento del liderazgo de la empresa adelantándose a la

competencia, al proporcionar a sus clientes servicios y productos de telecomunicaciones de gran valor, superando las expectativas con oportunidad y eficiencia”.

La empresa ha tenido primero, que mejorar su nivel tecnológico, y después ha realizado una serie de reformas, para dar paso a las estrategia de comercialización o de mercadotecnia. Ha realizado una serie de planes de mercadotecnia, haciendo más atractiva su oferta, mediante la mezcla de producto, precio, plaza y promoción.

Es un hecho que dentro del mercado, todas las empresas han bombardeado al consumidor, con campañas promocionales, tarifarias y de publicidad, por lo que elaborar la estrategia comercial, no es lo único que deben desarrollar, sino siempre adelantarse a la competencia. Las principales armas para competir han sido la calidad en el servicio y la oferta de servicios de valor agregado, que superen las expectativas del cliente, tal como lo indica la misión de Teléfonos de México.

Según los resultados de la investigación de campo que forma parte del último capítulo del presente material, la estrategia comercial implementada por Teléfonos de México, sí esta superando las expectativas del consumidor, ya que la calidad del servicio ha mejorado substancialmente en comparación con su época de empresa pública, y aún en la de privatizada.

Teléfonos de México, debe aprovechar las ventajas que tuvo durante su época de monopolio, ya que muchos de los consumidores, han decidido seguir utilizando sus servicios, por diversas causas que provienen de sus privilegios anteriores. La principal causa por la que han decidido seguir con Telmex, son: primero, el hecho de ser una empresa mexicana; segundo, evitar los trámites que ocasiona el cambio de compañía; tercero, el miedo a

llevarse nuevos chascos con la competencia, ya que se han dado una serie de fenómenos desleales por parte de la competencia, como lo es el de la piratería, ya que algunas empresas han hecho mal uso de las boletas de suscripción y han inscrito clientes nuevos sin su consentimiento.

Telmex debe brindar una excelente calidad en sus productos y servicios, de lo contrario, una vez que se siga dando la apertura en telecomunicaciones, puede correr el riesgo de dejar de ser líder en el sector de las telecomunicaciones en México. Debe aprovechar la siguiente etapa que es la liberalización del servicio de telefonía local, manteniendo a los consumidores actuales y buscando nuevos clientes, para seguirse desarrollando como la empresa más importante de América Latina y una de las más grandes del mundo, y así seguir aportando al desarrollo de la economía nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Barba A., Antonio y Pedro C. Solis P. Cultura Organizacional: Análisis de organizaciones complejas. Editorial Vertiente, México, 1995.
- Fischer, Laura. Mercadotecnia. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993.
- Gravens y Woodruff. Mercadotecnia en acción V.1 Editorial Addison. Wesley Iberoamericana. E.U. 1991.
- Guzmán Pedroza, Victor F. y Eduardo Sánchez Pérez. El Posicionamiento de Telmex en la Mente de los Usuarios: Ante la apertura del mercado a compañías telefónicas competidoras 1990-1996. Tesina de la Licenciatura en Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D:F:, 1996.
- Kotler, Phillip Dirección de la Mercadotecnia. séptima edición. Editorial Prentice Hall. México, 1995
- Millán B., Julio A. La cuenca del Pacífico. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1992.
- Saborio Silvia y Colaboradores. Reto a la Apertura: Libre Comercio en las Américas. México, 1994. Editorial Mc. Graw Hill.
- Szekely, Gabriel y Jaime del Palacio. Teléfonos de México: Una Empresa Privada. Editorial Espejo de México, 1995.
- Teléfonos de México S.A de C.V. Cuaderno otorgado al personal, por el departamento de Recursos Humanos.
- Teléfonos de México. Historia de la Telefonía en México, 1878 - 1991. México D.F., 1991.
- Westfall, Stasch Boyd. Investigación de Mercados. Quinta edición. Editorial Limusa. México, 1990.

HEMEROGRAFÍA

- Adminístrate Hoy: La práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. Año III/ #36. Abril 1997.
- Alto nivel: Negocios, Finanzas, Economía y Mercadotecnia. Año 9. Enero 1997.
- Ejecutivos de Finanzas. Enero 1996.
- Estrategia Industrial: Para el emprendedor del tercer milenio. Año XIV # 150 y 153. Enero y Abril de 1997.
- Expansión, Mayo 7 de 1997.
- Nexos. Artículo escrito por José Cordoba Montoya Diez lecciones de la reforma económica en México. México, 1990.
- Revista Topodrilo Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias sociales y Humanidades. Núm.39. Mayo-Junio de 1995.
- Soluciones avanzadas: Tecnologías de información y Estrategias de Negocios. Año 5 # 22. 15 de Febrero de 1997.
- Telmex página de internet <http://www.telmex.com.mx>