

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"EL POSICIONAMIENTO DE TELMEX EN LA MENTE  
DE LOS USUARIOS ANTE LA APERTURA DEL  
MERCADO A COMPAÑIAS TELEFONICAS  
COMPETIDORAS. 1990 - 1996"

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

**Víctor F. Guzmán Pedroza  
y Eduardo Sánchez Pérez**

ASESOR: MTRO. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D.F.

1996

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

PLANTEL IZTAPALAPA

EL POSICIONAMIENTO DE TELMEX EN LA MENTE  
DE LOS USUARIOS ANTE LA APERTURA DEL  
MERCADO A COMPANIAS TELEFONICAS  
COMPETIDORAS. 1990 - 1996

Seminario de Investigación III

Asesor: Maestro Fernando Olvera Hernandez

*[Handwritten signature and date]*  
21-F-97

Alumnos: Guzmán Pedroza Victor 84336189  
Sánchez Pérez Eduardo 90334086

México D.F., 1996

## INDICE GENERAL

JUSTIFICACION	1
INTRODUCCION	2
I SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA TELECOMUNICACIONES MEXICANO	6
1. Antecedentes	6
2. Situación actual en el sector Telecomunicaciones	9
3. Infraestructura básica en el sector telecomunicaciones	11
4. Desarrollo tecnológico y capacitación	17
5. Breve historia de Teléfonos de México	20
a) Servicios	27
b) Red pública de telefonía	30
c) Servicio de conducción de señales	31
d) Servicio público de telefonía básica	32
e) Productos básicos de TELMEX	32
II ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO BASICAS	37
1 Posicionamiento	37
2 Motivación	52

III	COMPAÑIAS TELEFONICAS	58
1)	Diario Oficial	58
2)	Telmex	63
3)	Alestra	65
4)	Avantel	68
5)	Iusatel	72
6)	Unicom	73
7)	Investcom	74
8)	Marcatel	75
9)	Cableados y sistemas	76
10)	Miditel	76
IV	ANALISIS DE MERCADO	78
	CONCLUSIONES	92
	BIBLIOGRAFIA	98

## **JUSTIFICACION**

Dentro de los lineamientos que se establecen en el diario oficial de la federación del 10 de diciembre de 1990, ante la privatización de Teléfonos de México S.A., se establece en la cláusula 5-4: la apertura de nuevas empresas telefónicas en el país a partir de 1997, lo que va a afectar al usuario de este servicio, el grado de posicionamiento que tenga TELMEX en sus abonados será fundamental para que retenga el mercado actual que es de 15 millones de minutos mensuales en larga distancia, lo que representa una tentadora oferta para cualquier empresario.

La cultura telefónica y el tipo de servicio obtenido hasta el momento será clave para que se guarde en la mente del usuario una posición de servicio en ese sentido, además de que se podrán confrontar otras estrategias mercadológicas con el fin de obtener cada parte activa una porción del mercado.

## INTRODUCCION

El posicionamiento en la gente de la marca telefónica, hasta este año monopólica, está determinado por factores internos de origen estructural y externos de origen ambiental, entendiendo el ambiente como las fuerzas externas que coadyuvan al cambio organizativo marcado por tipos de conductas establecidas.

El mercadólogo más calificado en este sentido es Al Ries, el cual nos define como Posicionamiento "el que un producto pueda lograr un lugar en la mente de la gente; una identificación con la marca o línea de productos en cuanto a necesidades específicas." "El Posicionamiento comienza con un producto...no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los probables clientes, como se ubica en la mente de estos". Mas este concepto es relativamente reciente, se ubica a partir de 1972, por lo que resulta novedoso al introducirlo en un plan mercadológico o publicitario. 1

1 "El Posicionamiento es un concepto que ha alterado la naturaleza de la publicidad. Se trata de un concepto tan simple que la gente no logra entender lo potente que es." Al Ries, Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill, México 1992, p. 2

Al tener un plan publicitario se pueden manejar varias corrientes o estilos de hacerlo, si no se planea en forma adecuada el tiempo y lugar en el que se debe dar esta publicidad, será obsoleta en su momento.

La panacea que se maneja en la teoría del posicionamiento es la de ser el primero en llegar, si no existe un competidor que de la batalla a nuestro producto (caso que vamos a analizar) el posicionarnos en su mente será más fácil y cómodo.

TELMEX al constituirse como una empresa paraestatal crea un sistema burocrático dentro del cual impera la ineficiencia y el tortuguismo. Se constituye en un monopolio, el cual brinda el servicio telefónico a nivel nacional, y es a fines de diciembre de 1990 cuando se da la privatización de la segunda paraestatal a nivel nacional (la primera es PEMEX) y con ella se estipulan obligaciones que deben acatar los nuevos propietarios en materia de servicio y competitividad.

La competencia se abrirá en 1997, según dice el diario oficial de la federación del día 10 de diciembre de 1990, en su inciso 5-4.

Se le da un margen de tiempo de 6 años dentro del cual debe regular y tratar de incrementar la mayor cantidad posible de usuarios con el fin de mantener un constante progreso en las instalaciones tecnológicas, desarrollando las comunicaciones al máximo, así como cubriendo los lugares más olvidados de todos los Estados. En la República Mexicana existe por lo menos una línea telefónica operando con lo cual se logra la cobertura total del sistema.

La población usuaria de algún tipo de servicio telefónico debe tratar de cubrir su necesidad o deseo con lo que el mercado ofrece. El tipo de carácter, el medio social y las posibilidades económicas son un parteaguas en la obtención de un servicio, es por eso que la mayoría de la gente acude a motivos emocionales para hacer sus compras.

En el mercado mexicano siempre han existido productos de compañías extranjeras como parte de los accesorios del servicio telefónico que presta TELMEX, recordemos los teléfonos de disco con el emblema de GTE al centro, los productos Bell de instalación y últimamente Alcatel filial de TELMEX en aparatos digitales, las ventajas que ofrezca ante sus competidores serán fundamentales en la lucha por el mercado.



Los grupos Alestra y Avantel forman los dos principales competidores . Alestra está integrada por el grupo Alfa y AT&T líder mundial en telecomunicaciones y que además cuenta con el 70% del mercado estadounidense. Avantel por su parte tiene el 20% del mercado estadounidense por lo que cuenta con prestigio y experiencia, además de ser el primero en atacar un nicho de mercado diferente al de las otras compañías. En suma, son hasta el momento 9 compañías que cuentan con la concesión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para operar a principios de 1997, además de otras 3 alianzas en espera de ser autorizadas.

Las compañías extranjeras han iniciado sus operaciones de mercadeo a partir de agosto de 1996, tanto Alestra como Avantel buscan colocarse rápidamente en el gusto de los usuarios, ofreciendo descuentos y regalos, con lo que entran a competir directamente con TELMEX por la participación de 15 millones de minutos mensuales en larga distancia.

TELMEX ha tratado de prepararse para enfrentar a la competencia, una parte fundamental es el tener en mente lo dicho por Al Ries: "En el mercado de hoy, la posición que ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo y a veces es aún mas importante." 2

2 Al Ries, op. cit. p. 16

## CAPITULO I

### SITUACION ACTUAL DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES MEXICANO

Los servicios de Telecomunicaciones que tenga cualquier país serán la base del desarrollo económico que presente por ser un enlace de relaciones a larga distancia, el poner en modernización todos los sistemas de comunicación es parte fundamental de toda estructura económica.

#### 1.1 ANTECEDENTES

A los cambios estructurales que se dan en el país y que afectan a todos los sectores productivos de nuestra sociedad se les ha llamado "modernización". Este aspecto "modernizante" tiene impactos en los sectores: económico, financiero, productivo, servicios y el social.

La modernización ha transmitido en sus diversas formas como reconversión industrial, modernización productiva, modernización estructural, pero siempre obedeciendo a nuevas estrategias de acumulación capitalista tanto gubernamental como empresarial.

La situación económica en que se encuentra el país, con un déficit en la balanza comercial y con una deuda externa considerable (principalmente con Estados Unidos), ha provocado una crisis interna que afecta a todos los sectores de la sociedad, haciendo necesario generar cambios, los cuales se ven reflejados en los ámbitos productivo y de servicios.

Sin embargo, dicha crisis no es nueva, ha sido el resultado de un proceso político-económico en la historia nacional, que sexenio tras sexenio se da y se trata de solucionar.

El gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), heredó una muy considerable deuda externa misma que se incrementó en su sexenio. Para poder afrontar dichas obligaciones, se establecieron medidas de orden económico-productivo, las cuales se vieron reflejadas en la llamada "Reconversión Industrial", cuya finalidad es privilegiar el uso en la industria de tecnologías modernas o de punta, que le permitan alcanzar niveles competitivos y rentables dentro del mercado. En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se implementó el Plan de Desarrollo (1989-1994).

En dicho Plan se acordó el fortalecimiento de la planta productiva y el fomento a la productividad de bienes y servicios con la finalidad de hacerlos más competitivos de acuerdo a los nuevos requerimientos de los mercados mundiales. Es así como se establecieron medidas de privatización para adelgazar el gasto público y atraer capitales extranjeros, con la intención de fomentar la competencia y poder elevar los niveles de productividad y calidad de los productos, mediante nuevas tecnologías y métodos productivos.

Uno de los sectores productivos implicados en las anteriores consideraciones es el referente a las comunicaciones, debido a su importancia en el actual modelo productivo y de servicios a nivel mundial.

El desarrollo nacional requiere de la intercomunicación entre las poblaciones y ciudades a través de la telefonía en sus diferentes servicios, los de carácter básico y los más recientes de valor agregado en el ámbito local, nacional, e internacional, comprometiendo a la telefonía a allegarse de los últimos adelantos tecnológicos, así como la instrumentación de nuevos sistemas de comunicación como el uso de redes de telefonía digital y vía satélite además de nuevos cambios estructurales de organización.

## 1.2 SITUACION ACTUAL EN EL SECTOR

### TELECOMUNICACIONES

A partir de los años cincuenta se empezaron a dar los primeros pasos de integración de países para formar bloques económicos, tendencia dirigida a una unificación de la interdependencia económica internacional.

Algunos de estos casos que se dieron en el Continente Americano fueron los siguientes:

En 1960 como resultado de la firma del Tratado de Montevideo surgió la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio. Otro caso fue el del Grupo Andino a través del Tratado de Cartagena y que actualmente se encuentra en vías de desaparecer; también fue el caso del Mercado del Sur (Mercosur) conformado por los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay con la finalidad de fortalecer su crecimiento y hacer más competitivo su mercado interno y externo.

En la actualidad hasta los países más poderosos económicamente hablando, han mantenido la tendencia de unificar sus economías, como ha sido el caso de Japón, un país cuya economía es de las más dinámicas y quizás la más vigorosa entre los países desarrollados.

Los países en vías de integración comercial pretenden hacer frente a las economías de mercado en bloques como la Comunidad Económica Europea y la Cuenca del Pacífico que actualmente prevalecen y que demuestran ser las más fuertes, propiciando una profunda transformación en las políticas económicas y comerciales proteccionistas que existen en algunos países.

Lo anterior ha originado que países tercermundistas se preocupen por implementar un desarrollo tecnológico y de modernización para poder hacer frente a todas éstas perspectivas de mercado.

En la actualidad se están llevando a cabo importantes cambios en todo el mundo, uno de ellos es el "Tratado de Libre Comercio", (TLC), entre Estados Unidos, Canadá y México.

El Tratado de Libre Comercio implica cambios en todos los sectores industriales y de servicios que participan en el acuerdo. Uno de ellos es el sector Telecomunicaciones donde la Secretaría de Comunicaciones y Transportes participa como una autoridad reguladora para inducir el desarrollo eficiente de sus servicios.

El objetivo para los Estados Unidos de América en la firma de dicho Tratado comercial es como "...un instrumento para lograr la orientación del desarrollo del comercio mundial, mientras que México y Canadá buscan un instrumento para lograr eliminar el unilateralismo de Estados Unidos; facilitar exportaciones, reestructurar su crecimiento económico y construir una infraestructura industrial." 3

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes supervisa y fomenta la expansión , modernización y mejoramiento de los servicios telefónicos, tomando como base la Modificación al Título de Concesión firmado con TELMEX.

### 1.3 INFRAESTRUCTURA BASICA EN EL SECTOR TELECOMUNICACIONES

En los programas de trabajo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, integrados por el Programa de Trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes 1991, y el Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones 1990-1994; se establecen los principales compromisos entre la S.C.T. y TELMEX.

3 Barba, Antonio y Pedro Solís. P. "Bloques regionales y modelos organizacionales" en Cultura organizacional Análisis de organizaciones complejas, Ed. Vertiente, México, 1995.

**a) TELEFONOS**

1. Ampliar la red telefónica en un 12% anual, lo que significaría dar 7 nuevas líneas por cada 100 habitantes.

2. Elaborar un programa para que el servicio telefónico aumente su cobertura en las colonias populares y en el medio rural.

3. Mejorar la calidad del servicio para alcanzar niveles internacionales.

**b) COMUNICACION VIA SATELITE**

Telecomunicaciones comercializa la comunicación vía satélite en base a la convocatoria de 1991 que habla de la licitación internacional, y se contrata la fabricación y lanzamiento de la nueva generación de satélites (solidaridad).

Con ello se renovarán sus sistemas de estaciones terrenas y equipará una estación maestra para convertirla en un telepuerto, la cual tendrá cobertura a países latinoamericanos y se transmitirá por más de 50 canales de televisión.



### c) SERVICIOS TELEGRAFICOS

El servicio telegráfico y el uso del Télex se prestaba a través Telégrafos Nacionales hasta 1989, año en que se fusionó con la Dirección General de Telecomunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y pasó a ser Telecomunicaciones de México.

En cuanto el servicio telegráfico éste se lleva a cabo mediante un programa en el cual se contempla la rehabilitación de oficinas y la modernización de las mismas. En las principales ciudades de México se establecieron 45 centros de servicios integrados de telecomunicaciones donde se darán los servicios de telegramas, giros, fax, télex y telemensaje electrónico.

El servicio de giros telegráficos se moderniza mediante la operación de red de transferencia electrónica de fondos.

Lo anterior basado en los siguientes objetivos:

- Proporcionar los servicios públicos de telégrafos, giros telegráficos y télex, así como instalar y conservar su infraestructura.

- Instalar, conservar y explotar una red básica para servicios de conducción de señales de voz, sonidos, datos, textos, imagen y televisión, por medio de un sistema de radiocomunicación satelital.

#### **d) NUEVOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES**

La telefonía celular se pretende ampliar por medio de programas con las empresas regionales y de la filial de TELMEX que busca operar a nivel nacional en competencia con las internacionales, su cobertura se extenderá a las 25 principales ciudades del país.

Se desarrolla la oferta de los nuevos servicios de radiocomunicación móvil, terrestre, aérea y marítima, así como el servicio especializado para flotillas.

Se fomenta el desarrollo y la competencia por medio del Instituto Mexicano de Comunicaciones de Investigación y Desarrollo de TELMEX, en modernos servicios de teleinformática, la cual impulsa hacia la expansión y modernización de los servicios de tele-reservaciones que se dan a través de la empresa.

**e) RADIO Y TELEVISION**

Hasta 1995 la radio cuenta con 988 estaciones cuya cobertura es del 90% del territorio nacional y es el medio de mayor penetración, sin embargo, es necesario una buena tecnología para obtener una compatibilidad y simultaneidad con otros servicios de telecomunicación.

Por su parte la televisión cuenta con 567 estaciones abarcando el 70% de la población.

Se realizan acuerdos de explotación comercial para 50 frecuencias de radio y 15 canales de televisión.

A su vez se otorgarán nuevas concesiones para el establecimiento de 25 sistemas de comunicación por cable y 15 de restringida.

**f) SERVICIO POSTAL**

El servicio postal comprende la recolección de correspondencia, su clasificación, encaminamiento, conducción, reparto y entrega.

Este servicio, en particular ha originado serios problemas en la baja calidad del servicio: los tiempos de entregas son sumamente irregulares, violación de la correspondencia y falta de comercialización de los servicios.

La modernización que se planea comprende tanto el correo como oficinas, se amplía la cobertura al medio rural y colonias populares.

Se establecen centros de servicio postal y 140 módulos de servicio con expendedoras automáticas de estampillas en los sitios de mayor concurrencia.

En cuanto al servicio de entrega postal, éste se intenta modernizar con la meta de lograr la entrega en 24 horas en una misma localidad, principalmente en el D.F. y en la zona conurbada; y en un máximo de 48 horas en localidades distintas.

Existen algunas ideas de que en un futuro cercano, este medio podría ser privatizado o buscar algunas concesiones a particulares con el propósito de mejorar el servicio.

#### **1.4 DESARROLLO TECNOLÓGICO Y CAPACITACION**

Para fortalecer el programa de trabajo del Sector Comunicaciones y Transportes se cuenta con el Instituto Mexicano del Transporte y el Instituto Mexicano de Comunicaciones que se ocupan de la investigación y apoyo en la realización de estudios, para lograr disminuir la dependencia tecnológica del exterior, aumentar la eficiencia y reducir costos, en los que se incluyen:

##### **a) MODERNIZACION ADMINISTRATIVA**

La finalidad del Programa del trabajo de la Oficialía Mayor responsable en la Coordinación Administrativa, tiene por objetivo contribuir al cumplimiento eficiente del papel normativo, para mejorar la calidad de los servicios.

##### **b) RECURSOS FINANCIEROS**

Existen convenios con la S.H.C.P. y la SECOFI para evaluar la gestión de las empresas del sector, con la finalidad de alcanzar los objetivos, las metas y los programas de modernización de las empresas públicas y de su productividad.

En 1991 se desconcentra el presupuesto hacia los centros de la S.C.T., los cuales serán responsables del manejo de recursos financieros, humanos y materiales, los cuales permitirán contar con recursos necesarios para el desarrollo de los programas; a su vez se pretende crear un sistema integral mecanizado de administración que agilice y mejore la administración de estos recursos.

#### **c) RECURSOS HUMANOS**

Dentro de este rubro existen políticas que buscan mejorar las condiciones salariales de los trabajadores, convenios con las instituciones vinculadas al fomento y prestación de actividades sociales, culturales y deportivas, con el fin de incrementar y mantener las buenas relaciones laborales entre los trabajadores y las autoridades de la Secretaría.

#### **d) RECURSOS MATERIALES**

Aquí se trabaja con el Sistema Integral de Administración en materia de adquisiciones, almacenes y servicios generales, a su vez se promueve la fabricación de bienes con mayor integración nacional a fin de lograr una mayor independencia tecnológica.

**e) DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Se busca a través de la tele-informática lograr una eficiencia dentro de la gestión administrativa: servicios y construcción de infraestructura.

Lo anterior se maneja en base a un nudo principal y 30 redes locales que apoyan la gestión descentralizada en cada uno de los centros, y se amplía la capacidad de computación de las distintas áreas creando 32 Sistemas de Informática.

**f) CAPACITACION**

Se busca primordialmente la capacitación del personal en el área de tecnología avanzada y en las diferentes especialidades que la Secretaría requiera para el desarrollo de sus programas. Se incrementa el proceso de adiestramiento en los centros de la S.C.T. y dentro de la autonomía de las entidades coordinadas; se establecen programas de capacitación sectorial, con el único fin de mejorar los resultados y calidad de los servicios.

El sistema bajo el cual se pretenden regular las telecomunicaciones a nivel competitivo, se enfoca a los servicios: local, larga distancia, radio, televisión y telefonía, los cuales se regularán mediante concesiones.

### 1.5 BREVE HISTORIA DE TELEFONOS DE MEXICO

Los orígenes de la telefonía en México se remontan a 1878 cuando se instala el primer sistema telefónico inaugurando sus primeras oficinas cuatro años después, y más tarde amplía sus servicios con la compra de la empresa Telefónica Telegráfica del Norte y del Centro.

Para 1927 al incorporarse el servicio de larga distancia internacional a Canadá así como a los países europeos a través de Teléfonos Ericsson.

En 1950 se crea el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana llevándose a cabo la primera revisión del Contrato Colectivo de Trabajo dos años más tarde.

En 1958 se adquirieron la mayoría de acciones de Teléfonos de México por inversionistas mexicanos, y diez años más tarde el presidente Adolfo López Mateos inaugura el primer sistema microondas introduciendo servicios como lada 91 y 95 dirigida a Estados Unidos y Canadá.

A inicios de 1972 se firma el convenio por medio del cual Teléfonos de México pasa a ser de participación estatal adquiriendo el Gobierno Federal el 51% del Capital Social.



Al empezar la década de los 80's se efectúa la liquidación de la Compañía de Servicios Telefónicos del Norte, adquiriéndose esta concesión de bienes y propiedades de la Compañía filial Teléfonos del Noroeste, continuando así por decreto presidencial la fusión de Teléfonos de México con empresas filiales de Telefonía Nacional y Teléfonos del Noroeste para constituir una sola empresa nacional.

Así mismo se presenta un programa con miras de mejoramiento cuya finalidad era aumentar la calidad del servicio.

Fué hasta el año de 1984 cuando Teléfonos de México S.A., se transforma en S.A. de C.V., así como también entran en órbita los satélites Morelos I, II y III ampliando la red de telecomunicaciones como un paso más hacia la modernización.

Como consecuencia de los sismos del 19 y 20 de septiembre de 1985, el servicio telefónico se vió gravemente afectado en sus instalaciones y en la red de telecomunicaciones razón por la cual el gobierno impone la modalidad de servicio telefónico gratuito para teléfonos públicos con respecto a llamadas locales y de urgencia.

Haciendo referencia al 3 de abril de 1986 se firma el convenio de cooperación entre la Compañía Telefónica Nacional de España y TELMEX, con el objeto de fundir cables submarinos de fibra óptica para comunicar a las dos naciones.

El primer paso que se da hacia la descentralización ocurre en el período de Miguel de la Madrid, y el 25 de enero de 1988 constituye TELMEX y el sindicato una comisión de productividad para poner en marcha el programa permanente para el mejoramiento de la calidad del servicio, así como también se constituye una reorganización administrativa dividida en ocho direcciones.

A inicios de 1989 entra en operación el servicio lada 800 internacional y en julio del mismo año TELMEX da a conocer el proyecto de red inter-bursátil mediante un acuerdo con la Bolsa Mexicana de Valores.

El gobierno de Carlos Salinas de Gortari, el 18 de septiembre de 1989 anuncia la desincorporación de TELMEX y en octubre de ese mismo año inaugura el sistema celular Telcel.

En el año de 1990 entra en vigor una política tarifaria y fiscal, incrementando el costo de los servicios básicos en un 5%, se reducen hasta el 50% los costos por cambio de domicilio y se amplian los horarios en las ladas 91 y 92.

En el primer trimestre de ese año se inicia el proceso de venta de TELMEX, designando a la unidad de desincorporación de empresas paraestatales como un organismo de supervisión general, así en conocimiento de éste el sindicato de telefonistas se propone adquirir el 13% de las acciones con la finalidad de tener un representante en el Consejo de Administración de la empresa y hace una solicitud a organismos financieros internacionales a través de la S.H.C.P., para un crédito de 340 millones de dólares para la compra de las mismas, y finalmente solo adquiere el 4.4%.

Posteriormente el gobierno federal a través de la S.H.C.P. nombra al Banco Internacional como agente financiero de la venta de la tenencia accionaria de TELMEX, así mismo se designó al despacho norteamericano Goldman como promotora en México de la venta de la empresa y como supervisor legal del proceso de desincorporación de la misma, y en abril se firmó el nuevo Contrato Colectivo de Trabajo entre TELMEX y el Sindicato.

Es el 12 de mayo de 1990, cuando el Lic. Alfredo Barranda García anuncia la venta de TELMEX concluyendo que para finales de 1990 concluirá dicha operación.

Durante los meses de junio y julio de 1990, es cuando se hacen presentes los lineamientos que darán pauta a la privatización de TELMEX:

- 1) Fijándose inicialmente un precio tentativo sobre mil millones de dólares.
- 2) En asamblea extraordinaria el Consejo de Administración de TELMEX presenta un esquema de acciones que posee el gobierno.
- 3) Se designa al Banco Internacional como intermediario para la desincorporación de TELMEX.
- 4) Las acciones valuadas de TELMEX valuadas a 150 millones de dólares fueron adquiridas por inversionistas institucionales.
- 5) El 10 de agosto de ese año TELMEX adquiere la modificación del Título de Concesión de marzo de 1976 a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en virtud de que el gobierno ha considerado conveniente vender su participación accionaria.

Los principales cambios que presenta el Título de Concesión son: mantener la rectoría del Estado sobre las comunicaciones, control mayoritario de mexicanos sobre la empresa, mejorar el servicio telefónico, asegurar la expansión e impulsar la investigación científica, y los servicios que se prestarán a régimen de competencia eliminando subsidios cruzados en los servicios.

Finalmente el 13 de agosto de 1990, el Gobierno Federal inicia la subasta de TELMEX cuyas bases del proceso de desincorporación de la empresa mediante la venta de hasta 2,163,040,972 acciones serie "AA" (son aquellas que se convierten cualitativamente del Gobierno Federal y exclusivas para mexicanos), que representan el 51% de las acciones comunes con pleno derecho de voto y 20.40% de las acciones serie "L" (son de libre suscripción y voto limitado en las asambleas extraordinarias del Consejo de Administración y no tienen incidencia política en la empresa), de voto limitado.

A finales de 1990 se dan las posturas para la compra de TELMEX así el 9 de diciembre en las instalaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se firman los contratos de crédito y fideicomiso mediante el cual los trabajadores de TELMEX participan en el capital de la empresa con el 4.4% del total.

El 19 de diciembre de 1990 quedan designados como nuevos dueños el Ing. Carlos Slim Helz y el Grupo Carso, integrado por France Telecom y South Western Bell.

En 1991 se marcaron dos acontecimientos importantes:

- La etapa final de desincorporación de TELMEX y los inicios hacia la modernización, al colocar 1,500 millones de acciones de la serie "J", correspondientes a la segunda fase de las cuales 100 millones se colocaron en el mercado mexicano de valores, 800 millones con rumbo a los Estados Unidos, 500 millones a los mercados europeos y 100 millones más a los mercados asiáticos, estos últimos colocados en mercados internacionales.

Para el mercado mexicano de valores se vendieron 120 millones, para el de Estados Unidos 780 millones y para el resto del mundo 600 millones cuyo precio pactado entre los intermediarios fue el de \$ 4,090.00 por cada acción "L". (\$ 4.09 nuevos pesos de los actuales).

Con la venta de acciones el secretario de Hacienda, el Lic. Pedro Aspe Armella recibió un cheque de dos millones de dólares producto de la venta de acciones de tipo "L" de TELMEX a los mercados internacionales.

En el mes de agosto de ese mismo año TELMEX, Alcatel Indetel firman un convenio mediante el cual se garantiza la construcción de una extensa red de 13,500 km. de cable de fibra óptica para servicios de larga distancia.

La AT&T firma con TELMEX un contrato en julio mediante el cual se pretende reducir el tiempo de ejecución de introducción de 13,500 km. de cable de fibra óptica, de 2 a 3 años concluyendo así en 1993. Y es cuando en ese mismo mes se concluyen la instalación de fibra óptica en la zona fronteriza norte abarcando los cruces internacionales de Ciudad Juárez, Chihuahua, Reynosa, Tamaulipas y Nogales, con conexiones de 565 megabits por segundo.

#### 1.5.1 SERVICIOS

En la modificación del Título de Concesión se establecen nuevas condiciones de telefonía en el país y se precisan los servicios que debe prestar la empresa, así como sus alcances.

Actualmente a nivel internacional, TELMEX opera dentro de diez grandes rubros de servicios mismos que están en función de la red pública telefónica instalada en el país, la cual es necesario mencionar antes de exponer el panorama general de los servicios que presta la empresa.

La Red Pública Telefónica representa para el país, una vía Generalizada de Comunicación, de mayor dimensión a la utilizada por TELMEX , debido a que integra un conjunto de canales, circuitos o cualquier otro medio de transmisión, así como dispositivos o centrales de comunicación que permiten prestar al público en general el servicio de conducción de señales de voz, sonidos, datos, textos e imágenes por líneas físicas, conductoras eléctricas, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos o de cualquier otro tipo.

Los servicios que presta TELMEX, no comprenden los equipos y redes de telecomunicaciones que se encuentran más allá del punto de conexión terminal de la red, de la misma forma no presta servicios que están reservados al Estado en forma exclusiva, tal es el caso de los sistemas de Satélites, estaciones terrenas con enlaces internacionales para comunicación vía satélite y la red nacional de telégrafos y radiotelegrafía.

Los clientes residenciales, los clientes comerciales, clientes mayores y los grandes clientes tienen acceso a los siguientes servicios:

- Lada 91 \* De teléfono a teléfono, pago origen.
- \* Transpaís.



- Lada 92 \* Comunicación de persona a persona con las siguientes variantes: Pago origen, llamadas por cobrar, cargo a un tercer número.
- Lada 95 \* De teléfono a teléfono, pago origen.  
\* Transnorteamérica.
- Lada 96 \* Comunicación de persona a persona con las siguientes variantes: Pago origen, llamadas por cobrar, cargo a un tercer número, cargo a tarjeta de credito.
- Lada 98 \* De teléfono a teléfono, pago origen.
- Lada 99 \* Comunicación de persona a persona con las siguientes variantes: Pago origen, cargo a tarjetas (número de origen).

Para el público en general existen los siguientes servicios:

- Llamadas locales.
- Llamadas suburbanas.
- Llamadas de larga distancia por operadora 02 y por cobrar 09.
- Llamadas lada 91, 95 y 98.

Las formas de pago en telefonía pública son acorde al tipo Ladatel utilizado.

Existen tres servicios más dentro de la telefonía pública mediante aparatos comerciales convencionales:

1. Ponga su línea a trabajar.
2. Teléfonos públicos patrocinados.
3. Agencias urbanas.

#### 1.5.2 RED PUBLICA DE TELEFONIA

La Red Pública de Telefonía a la que se limita TELMEX, es aquella mediante la cual se pueden conducir señales entre los puntos de conexión terminal de la red (son aquellos donde se conectan a la red) las instalaciones y equipos de los usuarios finales y, en su caso, el punto donde se conectan otras redes de telecomunicaciones no operadas por TELMEX); entre puntos de conexión terminal de la red y los puntos de servicio interno de la red (significa un punto dentro de la red en el cual las señales son originadas o recibidas por TELMEX); entre puntos internos de servicio de la red, sin prestar servicios a terceros y finalmente entre una caseta telefónica pública y cualquier otro punto de la red. La red que opera TELMEX, se integra por un conjunto de redes locales, urbanas y rurales, y una red de larga distancia que enlaza dichas redes que a su vez se interconecta con redes de otros países, por medio de las cuales se conducen las señales para prestar los servicios públicos, locales y de larga distancia nacional e internacional concesionados.

### 1.5.3 SERVICIO DE CONDUCCION DE SEÑALES

Proporciona al suscriptor líneas y circuitos para transmitir, conmutar en dado caso y recibir señales entre puntos de conexión terminal de la red y existen dos modalidades:

a) El servicio público de conducción de señales por la red pública conmutada, constituye el servicio al público en general, mediante la contratación de líneas o circuitos de acceso a la red, que utilizan las centrales públicas de conmutación, para que el suscriptor pueda conducir señales de su punto de conexión terminal a cualquier otro punto de la red.

Este servicio comprende el ámbito local, urbano, suburbano y rural, el de larga distancia nacional e internacional y a su vez distingue entre el suscriptor residencial, que es aquella persona física que utiliza algún servicio de telecomunicaciones desde su casa habitación y suscriptor comercial que es distinto al residencial.

b) El servicio de renta de líneas y circuitos privados, es similar al anterior, sólo que es limitada a ciertos suscriptores, a través de la renta de líneas o circuitos privados dedicados para su uso exclusivo entre dos puntos de conexión terminales de la red.

#### 1.5.4 SERVICIO PUBLICO DE TELEFONIA BASICA

TELMEX proporciona el servicio de casetas públicas telefónicas, que constituyen equipos terminales de telefonía que forman parte de la red y están disponibles al público en general, tal es el caso del servicio LADATEL con el cual TELMEX proporciona un servicio público de larga distancia automática, nacional e internacional así como llamadas locales cuyos aparatos públicos han sido y seguirán suministrándose por la empresa Ericsson.

Al respecto TELMEX tiene un programa de ampliación de la red de teléfonos públicos, mismo que prevee la introducción de un gran total de 31,000 nuevas casetas LADATEL en toda la república y para 1996 se incrementarán a 194,000.

#### 1.5.5 PRODUCTOS BASICOS DE TELMEX

a) Número de grupo. Representa una cantidad determinada de líneas troncales. Lo ofrecen las centrales automáticas. Los beneficios que ofrece este producto son: Memorización de un solo número y el máximo aprovechamiento de las líneas troncales.

b) Sistema 800 nacional e internacional. Son servicios exclusivos para recibir llamadas de larga distancia nacional e internacional con cargo al número receptor (por cobrar).

Es de gran utilidad para empresas, dándoles los siguientes beneficios: Imagen empresarial, servicio gratuito, incremento en ventas, reducción de costos y recaba información para aumentar la red de ventas.

c) Servicios digitales. Optimizan el uso de la línea telefónica. Marcación por teclado: Se efectúan llamadas más rápidas y seguras oprimiendo las teclas del número deseado.

Marcación abreviada: Mediante la marcación de dos teclas se establece la comunicación local y de lada a número de uso frecuente. Recordatorio programado: Permite programar en su teléfono hasta tres recordatorios por un período de 24 horas.

d) Buzón telefónico. Es un sistema electrónico que sin equipo adicional permite recibir mensajes aún cuando el cliente esté ausente. Se ofrece en dos modalidades: Voz y fax. Los mensajes son grabados en la central digital para después ser recibidos, contestados, enviados y distribuidos a otros clientes del sistema y a números fuera del mismo.

Los beneficios que ofrece este buzón telefónico son los siguientes: Disponibilidad las 24 hrs., no hay pérdida de mensajes, confiabilidad ya que los mensajes pueden ser recuperados, optimización del tiempo, facilidad de manejo, simplificación del trabajo, confidencialidad en la transferencia de mensajes por medio de clave personal.

e) Larga distancia vía operadora. Una operadora auxilia a los clientes para que se comuniquen con otros en el interior de la república o en en el mundo. Los beneficios son los siguientes: No es condición tener teléfono propio, se realiza indistintamente a través de una operadora, el servicio se presta aunque se desconozca el número solicitado

f) Larga distancia automática. Facilita el desarrollo del comercio. Agiliza la tramitación de los negocios mediante redes y canales. Las claves de este servicio son: Lada 91, 92, 95, 96, 98 y 99. Los beneficios son: Se tramita la conferencia sin intermediarios, reducción de gastos para el cliente, el cobro por el servicio se determina a partir de que la llamada es contestada.

g) Telefonía pública. Los teléfonos públicos Ladatel son aparatos de alcancía que dan acceso al sistema telefónico local y de larga distancia por operadora 02 y 09, lada 91, 95 y 98, puestos en lugares públicos.

Los beneficios que otorga este producto a la comunidad son los siguientes:

La comunicación puede ser local y/o de larga distancia, durante las 24 hrs., así mismo la diversidad existente en la modalidad del pago del servicio.

h) Circuitos privados analógicos de punto a punto. Es un conjunto de medios de transmisión telefónica que permiten la comunicación entre dos puntos, sin acceso a los sistemas públicos de conmutación telefónica. Los enlaces privados son urbanos, interurbanos (nacional e internacional), los cruces fronterizos. Los enlaces se dividen en líneas privadas locales, circuitos privados ( larga distancia ), formándose así la red privada.

Sus beneficios: Conmutación exclusiva entre dos puntos, disponibilidad del mismo las 24 hrs.

A los enlaces privados para transmisión de datos se les asigna la velocidad acorde a las necesidades del cliente, optimizando los equipos. Los enlaces privados son de una gran confiabilidad gracias a la alta calidad que tienen.

Todos estos avances técnicos que logran los sistemas de Telecomunicaciones son generalmente dictados por los cambios mundiales en desarrollo de tecnología, mas hace falta que se pueda penetrar en los consumidores para que sean aceptados en el mercado de consumo, por lo que motivar el posicionamiento en el usuario es base de adquisición de los servicios, por lo tanto en el siguiente capítulo analizaremos algunos puntos sobre posicionamiento y motivación.



## **CAPITULO II**

### **ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO BASICAS**

El lograr una posición en la mente de la gente atacando los principales factores motivacionales de consumo será parte de la conservación del mercado que TELMEX logre retener, por eso mismo el posicionamiento necesita algunas técnicas motivacionales que analizaremos más adelante.

#### **1 POSICIONAMIENTO**

El Posicionamiento de marcas y productos en la mente de los consumidores, es básico para las ventas en una empresa, el consumidor debe de tener bien fijadas las cualidades y características de un determinado producto en la mente, sobra con el solo hecho de escuchar la marca a qué artículo se refiere, así podemos mencionar a Xerox en copiadoras, Kodak en artículos fotográficos y Coca cola en bebidas gaseosas.

Lo básico para lograr una posición privilegiada en el cerebro de los consumidores es ser el primero en entrar en él, con esto se logra el doble de participación en el mercado a largo plazo en comparación al número dos. 4

La calidad en los productos cuenta mucho como factor determinante para mantenerse en el mercado, más no es la base para ser el número uno. Por ejemplo podemos mencionar los estudios realizados en la revista "Video y fotografía" en los cuales se menciona que la calidad de los productos "Fuji Film" son 10% mejores que los de "Eastman Kodak" mas las ventas de la segunda superan en un 48% a la primera.

El ser el primero en llegar a la mente del consumidor implica como líder el ir a la vanguardia en la tecnología de punta, con el fin de innovar y mejorar la calidad de los productos, así poder mantenerse en el gusto de la gente. En el plano económico por regla general las utilidades producidas por la venta de los productos líderes generan tal cantidad de ganancias que es fácil adquirir tecnología de punta.

4 "La marca líder de cualquier línea vende más que la que le sigue." Al Ries. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill México 1992. p. 51.

Con esta tecnología se logran las innovaciones en los productos para que sean cada vez más sofisticados y casi sin alza en el precio de los mismos al consumidor, el ser líder en costos como lo son algunos productos de marcas conocidas en el mercado mexicano por ejemplo: Sabritas y Marinela, implica conocer las cualidades y características de los consumidores así como tener la infraestructura y capacidad económicas necesarias para poder mantenerse en el mercado sin que la competencia afecte el nivel de ventas anuales. 5

En el mercado mexicano existen algunos productos que son monopolísticos, con lo que tener una variación en sus precios no disminuye su consumo, tal es el caso de TELMEX, PEMEX y Bimbo, los cuales son únicos en el país en sus respectivas áreas con lo cual sus precios de venta no afectan su demanda.

Se puede dar el caso de que dos marcas sean las que dominen su ramo en el mercado, mas siempre una de ellas sobresaldrá de la otra en el tiempo, debido a la competencia existente, con lo cual siempre habrá un líder que marque el rumbo a seguir.

5 Stan Rapp y Tom Collins. El gran giro de la mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill. México 1992. p. 24.

Watson Dunn afirma: "...la marca es una especie de indicador que garantiza que la calidad es satisfactoria." 6 Con lo cual al conseguir ser el líder en el cerebro del consumidor se logra el reconocimiento de calidad y seguridad.

En Estados Unidos en los años 1925-1930 las industrias automotrices Ford y General Motors ( Chevrolet ) tenían una fuerte disputa por ver quién lograba el liderazgo, para 1931 la General Motors logró introducir el modelo multianual y con ello el liderazgo el cual ya no lo dejó. 7

Al pie de todo esto, cabe hacer mención que la mayoría de los fabricantes piensan que con la marca se obtiene la fidelidad del consumidor hacia los productos que la ostentan con lo que se obtiene una franquicia de compradores a la misma, y para esto basta mencionar como ejemplo a Xerox en copiadoras.

6 Stan Rapp. Op. cit., p. 57.

7 Al Ries. Op. cit., p. 53.

La empresa Xerox ha querido incursionar en computadoras personales basándose en la marca, con lo que el gran error es pretender que con solamente el nombre de la marca es suficiente para entrar a otra diferente área de negocios con éxito, cosa que le costó varios millones de dólares y pérdidas en esfuerzo.

Otro ejemplo pero este positivo es el de Colgate-Palmolive el cual no hace gala de su marca y crea para cada producto una línea reconocible con lo cual cada línea de sus productos es por sus propias cualidades, no como parte de una marca. Ahora bien este método tiene también sus limitaciones, como lo explica Rapp:

"Cuando las grandes marcas iniciaron la lucha por las principales categorías de mercancías de masas, también empezaron a quedarse sin nuevos clientes. Por lo tanto para expandirse se lanzaron a buscar y servir nuevos nichos con productos cada vez más especializados y con ampliaciones a sus líneas de productos, pero con la producción controlada por computadora y los períodos de rotación más cortos de hoy, en cuanto una compañía logra desarrollar un producto exitoso, sus competidores rápidamente lo copian y hasta lo llegan a mejorar." 8

El consumidor tiene muchas maneras de poder escoger sus marcas, ya sea por medios escritos, televisivos o por la radio.

Actualmente la televisión ocupa la mayor parte de los presupuestos de publicidad de las grandes marcas, ya que este medio resulta ser masivo y en general se encuentra dirigido a todos los estratos sociales.

Hablando sobre televisión comercial y por cable, en el 98% de los hogares existe por lo menos un aparato de televisión con lo que la afluencia de comerciales es continúa, mas el alto costo de tiempo de transmisión hace que no todas las empresas estén en posibilidades de utilizar este medio.

En algunas ocasiones se realizan anuncios de dos productos en un mismo comercial con el propósito de abaratar el costo, mas el abaratar el costo implica que el mensaje que recibe el espectador sea menos fuerte para recordarlo que el de un solo mensaje para un solo producto.

Estudios realizados en Estados Unidos muestran que la televisión está cada vez más saturada de mensajes al grado de sacar una estadística de "5,000 mensajes comerciales diarios de los cuales los consumidores sólo recuerdan el 2% ó el 3%". 9

Con esto sacamos a relucir que el Posicionamiento de algún producto ya no depende tanto de la cantidad de veces que se le ofrezca al público.

El obtener bases sólidas en la mente del público consumidor utilizando los medios de comunicación, se encuentra marcado por el grado de utilidad que se le pueda dar a las características señaladas de los productos en los anuncios.

Por ejemplo, tenemos en la guerra de los refrescos de cola y específicamente el utilizado en las tapas o fichas, las cuales son utilizadas como "gancho" para obtener un beneficio o premio por consumir alguna de las dos bebidas de cola existentes en el mercado (coca cola y pepsi cola), la manera en que cada una promete un mayor beneficio se ve reflejado en su consumo a nivel popular, además de crear un ambiente de expectación por la siguiente promoción.

9 Stan Rapp. Op. cit., p. 41

Esta forma ya es adoptada por algunas de las marcas líderes en el país como lo son: Sabritas, Bimbo, Barcel, Practer & Gamble y Colgate-Palmolive, los cuales ya ofrecen un adicional en sus productos con el fin de aumentar sus ventas.

Gillette, fabricante mundial de productos de tocador es una de las empresas que a partir de los 90's inició una nueva estrategia de mercadotecnia en México con el fin de reafianzar el Posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Con el propósito de dar a conocer sus nuevos productos realizó en el área metropolitana una distribución de muestras gratis de sus diversos productos, estos productos tenían un costo aproximado de \$10,000 ( diez nuevos pesos de los actuales) con lo que la derrama de dinero utilizada en la distribución de las muestras gratis fue tremenda, mas el beneficio fué el esperado, ya que la aparición de nuevas marcas no bajó el nivel de ventas de esta empresa, "Gillette ocupa actualmente el 65% del mercado". 10



El Posicionamiento a través de los medios de comunicación, resulta cada vez más complejo y difícil debido a la gran cantidad de productos similares que aparecen en el mercado, lo cual lo podemos ver a diario en los distintos medios publicitarios. 11

Cada una de las líneas de productos de las diferentes empresas se encuentran compitiendo con por lo menos dos marcas más de productos con las mismas características, con lo cual se ven divididas las ganancias en cada marca, claro que el líder en cada una de ellas obtendrá la mayor parte del mercado, mas esto es a base de tecnología de punta que crea innovaciones en los productos los cuales tarde o temprano serán igualadas por el competidor. 12

- 11 "El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala del producto que el cliente tiene en la mente" Al Ries Op.cit., p.83
- 12 "Hitachi es lo que se llama un fabricante compatible con IBM, es decir que los clientes que compran sus equipos pueden después añadirles dispositivos periféricos IBM y utilizar soporte lógico informativo (software) también IBM. Cuánto más pronto conozca una compañía como Hitachi el diseño de un nuevo ordenador IBM, más rápidamente puede colocar en el mercado un producto que le haga competencia". Joseph L. Badaracco Jr. Alianzas Estratégicas. Ed. Mc Graw Hill. México 1993. p.17

La Organización que no sepa mantenerse como líder, será rebasada rápidamente por sus competidores, por lo mismo Al Ries nos da la tácticas que se deben de utilizar para mantenerse a la cabeza:

- " 1) No publicar anuncios donde se diga "somos el #1."
- 2) Utilizar frases que sean descriptivas y únicas del producto, como: "lo auténtico", "nosotros lo inventamos".
- 3) Protegerse contra las apuestas.
- 4) Delimitar el poder de la marca.
- 5) Protegerse contra marcas múltiples.
- 6) Protegerse con un nombre más amplio." 13

Una parte básica para que funcione un producto en el mercado es además de tratar de ser el líder en su tipo, tener un nombre genérico que esté de acuerdo con las características del producto. Como lo dice Al Ries es fundamental: "El poder del nombre" 14. Muchas veces el nombre da a entender lo que se compra y lo que se quiere comprar, el comprar boletos para la sala Nezahualcoyotl no es lo mismo que del teatro Blanquita, cada lugar o producto tienen bien ya delimitadas sus funciones.

13 Al Ries. Op. cit., pp 54-62

14 Al Ries. Op. cit., p.71

Sus funciones y el tipo de bien que ofrecen, por lo que es característico para el consumidor y poder identificarlo con su sola mención.

El darle un nombre apropiado al producto, puede ser la clave para entrar en la mente del consumidor, si se trata de llegar o situarse en primer o segundo plano del segmento del mercado, es obvio que un nombre apropiado ayudará mucho a lograrlo.

Jumex no sería el primer distribuidor de jugos enlatados en el país si no tuviera una terminación que se identifica con el nombre de México (Jugos Mexicanos S.A.), así Del Valle sigue siendo el número 2 en ese ramo.

Ya de entrada explotar el sentimiento del nacionalismo en el consumidor es un punto a favor de la marca, así nos encontramos a productos como Herdez (diminutivo de Hernández), Gamesa (Galletera Mexicana S.A.), AHMSA (Altos Hornos de México S.A.), Jumex (Jugos Mexicanos S.A.), Banamex (Banco Nacional de México), Cemex (Cementos Mexicanos) y muchos más; este síntoma es característico en el consumidor, así como algunos productos que mantienen un lugar de honor en la mente del comprador por lo que no es necesario reforzar su posición de privilegio ya que por generaciones son utilizados.

Así encontramos el jabón Zote y el detergente Roma que no tienen difusión publicitaria y mantienen una muy buena posición en el mercado.

Al Ries nos dice: "Las compañías no crean líderes, quienes los crean son los consumidores, pues es aquél que el cliente percibe como líder quién define la verdadera categoría del liderazgo". 15

Los consumidores tienen de entrada el destino de las empresas, si los productos que se lanzan al mercado cubren las necesidades del consumidor tienen mayor posibilidad de éxito; aunque también existen otras marcas que le crean necesidades al consumidor, así encontramos artículos que por sus características se vuelven indispensables en su uso cotidiano.

Un ejemplo clásico fué el envasar agua natural en botellas de un litro y menores, este producto captó rápidamente una porción del mercado de los refrescos embotellados al grado de crear rápidamente muchas empresas que compiten por ser el líder en este rubro.

15 Al Ries. Op. cit., p.74

Bonafont y Electropura comparten por el momento el liderazgo de las aguas naturales envasadas, según los estudios de calidad hechos por la Revista del Consumidor en su número de marzo de 1996.

Otro ejemplo son los refrescos embotellados en envase de plástico no retornables, son de consumo masivo y económicos en comparación de los envases de vidrio o las latas de aluminio, además de la gran variedad de tamaños existentes.

Se puede tener un nombre largo o corto, según el gusto de la Organización, mas siempre es clave que resulte de fácil pronunciación en los labios del consumidor para apoderarse de su mente, además de tener una atracción hacia los ojos y dar el sentimiento de poder e identificación.

Algunas empresas utilizan únicamente iniciales como razón social, cosa que es ambigua porque se debe tener una razón clara del lugar que se ocupa en el mercado, midiendo el mercado que se tiene, sabremos si se recuerda el nombre de la empresa y se identifica con ella, como por ejemplo las herramientas Campos y Hermanos C.H., Autobuses de Oriente mejor conocido como A D O.

PEMEX (Petróleos Mexicanos), DINA (Diesel Nacional) y nombres nominativos que no son escritos o formales de identificación popular como el auto compacto sedán de Volkswagen conocido como Vocho, nombres sencillos que permitan una rápida captación de la empresa de la que se habla, en ese sentido TELMEX no tiene problema ya que hasta el momento es la única telefónica funcionando en el país, además de que las letras que forman la razón social son una conjunción de su nombre.

TELMEX ha logrado meterse en la mente del consumidor gracias a que es el único medio por el cual se puede acceder al servicio de telefonía domiciliaria.

Esta empresa es la única (monopólica) que presta el servicio, con lo cual el público consumidor no tiene otra opción de compra, partiendo de 1990 a partir de la privatización se dan una serie de reglamentaciones y obligaciones con el fin de de ampliar su cobertura.

Pero el público consumidor aún se enfrenta a los mismos problemas burocráticos de siempre al tener que batalllar con los pésimos servicios que presta la empresa, de esto se deriva que se crea una imagen definida en la mente de los usuarios por lo que al tratar de pensar en telefonía se tome como un trámite burocrático, tardado y costoso.

La telefonía celular es una alternativa a estos problemas, mas el alto costo de este servicio lo releva a un nicho de mercado específico, en el cual para la mayoría de los usuarios de TELMEX es una falacia el poder obtener este servicio.

El usuario de un producto o servicio cuando se enfrenta a que es el único en el mercado, y le es necesario, se tiene que adoptar a los precios y características de él, se encuentra indefensa ante los cambios tecnológicos y de los precios que le quiera brindar el fabricante, aunque la PROFECO y la SECOFI traten de regular esta situación, resulta difícil desde el punto de vista que no existe un parámetro de comparación con el cual se pueda medir el desempeño de la Organización, así que bien se puede crear una imagen de buena calidad como sucede con Bimbo que aunque se hace competencia con ella misma al crear otras marcas (Wonder, Tía Rosa, Sunbeam) en realidad se reconoce su calidad y servicio. 16

TELMEX con su estructura burocrática sigue siendo junto con las dependencias de gobierno, de las que reciben mayor cantidad de demandas ante la Procuraduría Federal del Consumidor por su mal servicio.

16 Revista del consumidor, Estudio de calidad del pan de caja. Febrero 1995.

El posicionamiento de TELMEX en los usuarios de su servicio no es bien definido como la empresa lo cree, ya que no se ha enfrentado a una competencia abierta, con la cual tenga que compararse.

## 2 MOTIVACION

En una sociedad consumista, como lo es la nuestra, el individuo tiende a comprar productos o servicios de acuerdo a impulsos y deseos de cada uno, mas que a necesidades específicas. Según William Ryan : " ... un individuo no actúa de la misma manera en todas las situaciones, la gente tiende a actuar con modalidades identificables".

Se crea una especie de necesidad dentro de la cual el más importante elemento es la información que se pueda recibir para cubrir esa necesidad, si el fabricante capta y diseña completamente un producto, y éste se adecua a la perfección a la necesidad del consumidor, debe de ser impulsada por una verdadera campaña de publicidad que motive su compra y fije sus características en la mente.



Peter Glen nos dice: "Uno puede ser motivado por otra persona , la motivación no es algo que le sucede espontáneamente a uno. A un individuo pueden informarla e inspirarla otra persona, pero uno mismo debe motivarse", y más adelante aclara: "...la gente motivada tiene motivos. Un motivo es algo (como una necesidad o un deseo) que hace que una persona actúe."

Existen factores que dan paso a la motivación de los consumidores, estas se desarrollan dentro de las mismas fuentes de abasto (lugares de compra) en los cuales se dan una gran variedad de productos con características similares, o productos sustitutos, además de accesorios.

Los motivos de compra primarios se originan de alguna necesidad básica que puede ser cubierta por una gran variedad de productos existentes en el mercado, por ejemplo papel higiénico o azúcar refinada.

Los motivos selectivos de compra se basan en necesidades de reconocimiento a items de nivel socio-económico, en los cuales el consumidor se vuelve más selectivo o apegado a una marca o característica definida en el producto, así pensando en el modelo de un auto o una pasta dental.

Esmond Pearce nos dice que: " existen 10 factores básicos que influyen sobre la desición de compra:

- 1) Adecuación para el fin.
- 2) Diseño y aspecto.
- 3) Precio de venta.
- 4) Disponibilidad.
- 5) Reputación en materia de calidad y confiabilidad.
- 6) Credibilidad de las fechas de entregas prometidas.
- 7) Atención de post venta.
- 8) Facilidades de crédito.
- 9) Publicidad.
- 10) Persuasión del vendedor." 17

Se maneja también como un deseo "se desarrollan mecanismos que tienen como fin suministrar el estímulo que convierte la necesidad en deseo". 18

17 Pearce, Esmond . La Dirección de empresas en el proceso de Comercialización. Ediciones Contabilidad Moderna. Argentina 1994. p. 31.

18 Pearce, Esmond. op. cit. p. 30.

El satisfacer los motivos de necesidad que orillan a la compra de un producto son en su mayoría en la actualidad de orden económico, el preferir una marca determinada va pasando en el grueso de la población a segundo término, basándose unas en cantidad que en calidad.

Con lo anterior el producto que se basa en su venta como razgo para el aumento de precios está muy por debajo de la competitividad que se necesita en el mercado actual, característica de los mercados con economía baja.

TELMEX tiene un débil posicionamiento por la motivación negativa que ejerce al seguir con la gente trabajando de una manera burocrática de siempre.

Aunque se le dan al personal cursos de capacitación en su área de trabajo de atención al cliente, de superación personal, no es del todo aplicada ya que dentro de la empresa las reglas internas se siguen conservando junto con los viejos vicios, el último curso de capacitación dado al personal fué el PISA ( Plan integral de servicio al abonado ).

Dentro de las características de los abonados de TELMEX es casi en su totalidad clientes que han tenido alguna experiencia desagradable por lo menos una vez en el servicio de su línea, ya sea por fallas o mala atención a sus demandas, con lo que se crea un ambiente de desconfianza y desmotivación hacia la marca, si se pretende ésta, se tiene que ser conciente de lo que se ofrece hacia el consumidor.

Los motivos para la obtención de una línea telefónica son fundamentalmente sociales, el obtener un sistema telefónico da una muestra de reconocimiento en la sociedad al ubicarse ésta en el segundo nivel de necesidades de Maslow , por lo que la gente se crea esa necesidad como un deseo adjunto a características de vida determinadas, motivos emocionales, de seguridad, reconocimiento, sociales y psicológicos son los móviles de adquisición aunque en términos definidos por el medio ambiente del entorno, la gente se adhiere a un comportamiento determinado. En una sociedad consumista con una industria de tipo monopólica es difícil obtener opciones diferentes al mismo costo porque no las hay; mas depende de la misma empresa que es deseo de adquisición de servicio sea arraigado en la mente de la gente.

Al respecto Philip Kotler al hablar del trabajo de los mercadólogos señala: "Al mercadólogo le interesan las creencias sobre bienes y servicios específicos porque dan lugar a la imagen del producto y la marca en la mente del consumidor, las personas tienden a actuar de acuerdo con sus creencias. Si son erróneas convendrá lanzar una campaña para corregirlas". 19

TELMEX es el gran monopolio telefónico que ha existido hasta este año en México, por lo que el nivel de posicionamiento que tiene en el momento actual es el descrito ya como "el primero en el mercado" y solo logrando atacar las fuentes de motivación en los usuarios podrá mantener el nivel de consumo, el analizar las características de las compañías competidoras es parte complementaria para tener una idea del poder que tienen, aclarando las bases reglamentadas por las que deben operar.

19 Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1991. p. 171.

## **CAPITULO III**

### **COMPAÑIAS TELEFONICAS**

Las compañías competidoras se rigen para iniciar sus operaciones por el acuerdo publicado en el Diario Oficial del 10 de diciembre de 1990; además dan un panorama futurista dentro del cual señalan sus propósitos de operación a largo plazo y sus ambiciones dentro del mercado.

#### **3.1 DIARIO OFICIAL**

El Diario Oficial del lunes 10 de diciembre de 1990 en su capítulo número 5 dice lo siguiente:

#### **CAPITULO 5**

##### **INTERCONEXION**

#### **5.1 Interconexión con Equipos Terminales y Redes Privadas.**

"Telmex" se obliga a permitir al suscriptor de servicios de conducción de señales la conexión a la "La Red", de los equipos terminales y redes privadas de telecomunicaciones que cumplan con las normas técnicas establecidas por "La Secretaría".

En caso de no requerirse de arreglos especiales para llevar a cabo la interconexión, ésta se realizará de acuerdo a los términos y tarifas a probados para el servicio básico de conducción de señales que se define en el capítulo 6.

Cuando la interconexión de redes privadas o equipos terminales requieran de arreglos especiales, los cargos, instalación y sus términos, podrán sujetarse a los procedimientos de la cláusula siguiente, excepto lo relativo a las tarifas que "Telmex" cobra por conducir las señales a través de la red conmutada, mismas que no deberá diferir de las que se autoricen conforme al capítulo 6 de esta concesión.

## **5.2 Arreglos Especiales de Interconexión con Redes Públicas o Privadas.**

"Telmex" se obliga a celebrar contratos de interconexión con otros concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones, u operadores de cualquier otro tipo de redes ("operadores" en lo sucesivo de esta condición) que no se puedan conectar en los términos de la condición 5-1 y que se lo soliciten formalmente.

Las condiciones de dichos contratos se negociarán entre "Telmex" y "los operadores". Los contratos deberán contemplar entre otros, los aspectos siguientes:

- 1) El método que se adopte para establecer y mantener la conexión.
- 2) Los puntos de conexión de "La Red" en los cuales se haga la conexión, incluyendo arreglos para determinar el punto en el cual las señales sean interferidas de una red de telecomunicaciones a otra y arreglos para conducir y enrutar señales en caso de emergencia.
- 3) Las fechas o los periodos en los cuales "Telmex" o "el operador" se obliguen a realizar o permitir que se realicen los compromisos de interconexión.
- 4) La capacidad necesaria para permitir el tráfico de señales entre "La Red" y las otras redes tenga una calidad razonable.
- 5) Las fechas o períodos que "Telmex" o "el operador" fijen para revisar los términos o condiciones del contrato.
- 6) La forma en la cual las señales deban ser transmitidas o recibidas en los puntos terminales de "La Red", incluyendo arreglos de numeración y métodos de señalización.

- 7) La manera de asegurar que cualquier señal sea recibida con una calidad congruente con las recomendaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones aceptadas por los Estados Unidos Mexicanos, o cualquier otra norma que "La Secretaría" acepte periódicamente.
- 8) Los arreglos de cobranza entre las partes por señales conducidas a terceros en virtud de la interconexión, dentro o fuera de la República Mexicana.
- 9) Previsiones para obligaciones contingentes que cualquiera de las partes enfrente en razón de la interconexión.
- 10) Los cargos y tarifas que deberán ser pagadas a "Telmex" por "el operador".
- 11) Cualquier otra cuestión que "La Secretaría" considere debe ser convenida entre "Telmex" y "el operador".

Si después de un período que parezca razonable a "La Secretaría", "Telmex" y "el operador" no hubieren llegado a un acuerdo de interconexión a solicitud de cualquiera de las partes, "La Secretaría" determinará los términos de las condiciones que no hubiesen podido ser convenidas entre "Telmex" y "el operador", asegurándose de los puntos siguientes:

a) Que en el caso que "el operador" sea un concesionario, pague a "Telmex" el costo de todo aquello que sea necesario para establecer y mantener la conexión, con un arreglo que incluya una asignación completa de los costos atribuibles de los servicios que sean provistos.

Tratándose de un "operador" de redes privadas o equipos terminal, éste pague a "Telmex" todo aquello que sea necesario para establecer la conexión en los términos que lo solicite.

b) Que "Telmex" sea indemnizada adecuadamente contra obligaciones con terceros o daños a "La Red" que resultaren de la interconexión.

c) Que se mantenga la calidad de todos los servicios de telecomunicaciones provistos mediante "La Red" y otras señales conectadas a "La Red".

d) Que los requisitos de competencia equitativa se satisfagan.



e) Que se tome en cuenta cualquier otra cuestión que fundadamente se requiera para la protección de los interesados de "Telmex", y "el operador" en forma equitativa incluyendo la necesidad de asegurar:

- Que los arreglos de conexión sean acordes con principios y prácticas de ingeniería aceptable.

- Que el "operador" no sea obligado a depender indebidamente de los servicios que "Telmex" provea.

- Que las obligaciones de "Telmex" hacia "el operador" se determinen tomando la debida consideración de las obligaciones de establecer puntos de conexión para otros.

- Que los arreglos que se hagan bajo esta condición se hagan tan parecidos como la práctica lo permita para todos los operadores, no obstante la variedad de operadores que puedan contratar con "Telmex" en los términos de esta condición.

- Que la información comercial y confidencial de "Telmex" se proteja adecuadamente; y

- Que la evolución técnica y arreglos de numeración de "La Red" no se limiten más que en la medida que sea fundado.

"Telmex" no estará obligado a celebrar contratos de interconexión con operadores en cualquiera o cualesquiera de los casos siguientes:

i) Cuando en opinión de "Telmex" pudiera poner en peligro la vida o seguridad de los seres humanos o causara la muerte o víctimas y daños a la propiedad de "Telmex" o dañe la calidad de cualquiera de los servicios de telecomunicaciones provisto a través de "La Red", y "La Secretaría" no hubiere expresado opinión contraria; o

ii) Cuando, en opinión de "Telmex" no fuera fundado en la práctica pedirle la conexión, a permitir que fuera hecha en el tiempo y la manera requerida por "el operador", tomando en cuenta el estado de desarrollo técnico de "La Red" o cualquier otro aspecto que parezca relevante y "La Secretaría" no hubiese expresado opinión en contrario.

### 5.3 Capacidad y Calidad para Interconexión.

"Telmex" se obliga a instalar la capacidad suficiente para satisfacer la demanda de servicios de interconexión, de conformidad a las normas técnicas aprobadas por "La Secretaría", y de acuerdo a los términos y condiciones de los contratos que se convengan.

"Telmex" se obliga a no afectar la calidad, ni a interferir en la prestación del servicio de otras empresas de telecomunicaciones interconectadas en su "Red".

### 5.4 Interconexión con Redes Públicas de Larga Distancia.

A partir del 1o. de enero de 1997, "La Secretaría" podrá obligar a "Telmex" a permitir la interconexión de otras redes públicas de larga distancia en una forma tal que el usuario pueda escoger por cual red básica cursará su tráfico. Antes del 1o. de enero de 1994, "Telmex" previa consulta con "La Secretaría", publicará una propuesta para cumplir con esta condición.

Dicha propuesta podrá ser objetada por cualquier parte interesada. En caso de que "Telmex" y las partes interesadas no llegaran a un acuerdo, "La Secretaría" decidirá entre las diversas propuestas antes del 1o. de julio de 1994.

### 5.5 Interconexión con Redes Extranjeras

En los casos en que para interconectar "La Red" de "Telmex" con redes extranjeras fuere necesario contratar con algún gobierno extranjero, "Telmex" realizará ante el Gobierno Federal, por conducto de "La Secretaría", los trámites que sean necesarios para la celebración del convenio respectivo.

Cuando se trate de una empresa extranjera, "Telmex" notificará a "La Secretaría" acerca de la realización del convenio de interconexión con la red extranjera y, presentará copias fehacientes de los convenios a realizar. "La Secretaría" podrá exigir modificaciones a los convenios cuando estime que perjudiquen indebidamente los intereses de otros operadores de redes, de los usuarios de "La Red" o del país en su conjunto.

"Telmex" o alguna de sus filiales, no podrá celebrar acuerdo con algún operador de una red extranjera de telecomunicaciones, que permita injustamente excluir o restringir la provisión de servicios internacionales de interconexión a algún otro concesionario o permisionario público de telecomunicaciones.

"Telmex" no impedirá, sin fundamento alguno, a ningún otro operador autorizado de telecomunicaciones que conecte su red a alguna red situada fuera de la República Mexicana, o que participe en cualquier arreglo internacional.

### 3.2 TELMEX

Carlos Slim Helú, con 55 años de edad es un billonario mexicano y principal accionista de Teléfonos de México. TELMEX, compuesto en un 70% por acciones públicas en el mercado; 10% por France Telecom; 10% por South Western Bell y 10% por Grupo Carso, se ha comprometido a un crecimiento del 12% para cumplir con el plan de número de líneas por habitante. La telefónica cuenta el día de hoy con aproximadamente 30 mil kilómetros de fibra óptica -la séptima en el mundo. El proceso de transformación de TELMEX para cumplir el título de concesión más difícil que se ha dado en la historia de cualquier empresa de telecomunicaciones en el mundo, ha implicado una inversión superior a los 11 millones de dólares.

9.6 de cada 100 habitantes tienen teléfono, antes de la privatización seran sólo 6.6 de 100, una línea tarda 3 meses en instalarse, antes eran 3 años de espera.

Juan Carlos García, vicepresidente de Santandaer Investsment Securities en Nueva York predice que TELMEX tiene una operaciones marginales del 42% y un aumento del 14% en minutos para los mexicanos, lo que equivale a 4.5 billones de dólares. Slim dice "... tengo ventaja en infraestructura, cosa que le falta a la competencia" 20

Jesús Sotomayor, director corporativo del área comercial y de ingeniería de TELMEX dijo: "TELMEX fue, como se estilaba a mediados de este siglo en las empresas telefónicas en todo el mundo, una empresa monopólica por cuestión de economía de escala. Pero TELMEX se abre a la competencia, y de ser una empresa volcada hacia dentro se ha convertido en una empresa totalmente volcada hacia afuera, lo que la ha llevado a reformular un concepto básico: el de abonado, usuario o suscriptor, por el de <<cliente>>". "Estamos conscientes que donde no hay competencia hay incompetencia". "Lo interesante es que esa competencia tenga no sólo vocación por la larga distancia, sino por el aspecto social de la telefonía, pues éste es un servicio que hay que proporcionar a todos los estratos de la población".

20 Elizabeth Malkin. Businnes Week México mayo de 1995.  
p. 21.

Y agregó: "afortunadamente las condiciones de competencia son bastante sanas". Sotomayor abundó: "lo único que pedimos es una reciprocidad, y ojalá que así como ellos tienen la oportunidad de llegar a México, permitan a TELMEX llegar también a esos países de los que estas empresas son originarias". 21

### 3.3 ALESTRA

El grupo Alestra se sitúa como el principal competidor en potencia de TELMEX. Lo integran el grupo Alfa, consorcio mexicano y AT&T; proyectan invertir más de mil millones de dólares en cinco años para construir una red de fibra óptica de ocho mil kilómetros que cubrirá 32 ciudades para ofrecer el servicio de larga distancia a partir de 1997.

Jorge Escalona, presidente y director de la firma estadounidense, comentó que en la empresa que formaron legalmente ambas socias para operar el servicio, cuyo título de concesión les fue otorgado en diciembre de 1995, AT&T tendrá el 49% y el grupo industrial mexicano Alfa el 51%.

21 Eva Calatayud. Estrategia Industrial. "El viraje de TELMEX: la red pública de datos para todos. México 1996. No. 141. pp 11-13.

AT&T es la segunda empresa mundial en telecomunicaciones con ventas de casi 80 mil millones de dólares, mientras que Alfa es uno de los conglomerados industriales más importantes del país.

El entrar al mercado mexicano siendo éste de una sola compañía, es como abrir una nueva opción en un nicho de mercado virgen, los consumidores de larga distancia, tanto nacional como internacional, al tener otras opciones diferentes a la actual podrán comparar los tipos de servicios y calidad de cada uno, así como sus precios.

Alestra trabajará a partir del 10. de enero de 1997 en las llamadas de larga distancia nacional e internacional, con lo que de principio arrendará los equipos tecnológicos de TELMEX para brindar este servicio, el grupo Alestra tomará como base las instalaciones de TELMEX con el fin de iniciar sus operaciones.

La experiencia de AT&T da la pauta para considerarla como el principal competidor en teoría de TELMEX, esta trasnacional tiene acciones en muchas partes del mundo y solo en Estados Unidos controla el 70% de las comunicaciones telefónicas. El servicio y la calidad de las instalaciones será la base primordial sobre la cual se dé el cambio de los abonados.

Los servicios casi burocráticos que aún se conservan en TELMEX se verán desplazados si son bien manejados por las compañías competidoras, ya sean éstas nacionales o trasnacionales.

Alestra anunció un agresivo programa de descuentos para los usuarios residenciales de sus servicios de telefonía de larga distancia denominado AT&T Contigo. Jorge Escalona, presidente y director general de Alestra, informó que con este programa la empresa acercará al público los beneficios que solo el respaldo de AT&T puede ofrecer. AT&T es garantía de los más altos niveles de tecnología, calidad y atención al cliente. AT&T Contigo consistirá en bonificar al cliente el equivalente a su consumo mensual promedio en llamadas de larga distancia durante los primeros 12 meses de su contrato con Alestra, siempre y cuando el importe sea mayor a 75 pesos. La bonificación se hará efectiva en la factura correspondiente al décimo tercer mes. Adicionalmente Alestra aplicará a su factura un descuento del 20% si la cantidad a pagar es mayor de 150 pesos y menor de 500. Cuando la cantidad sea mayor de 500 pesos, el descuento será del 25%.

AT&T Contigo comprenderá todas las llamadas de larga distancia que el usuario realice y aparezcan en el recibo telefónico AT&T, que mensualmente les será enviado por Alestra.

Estas incluirán larga distancia automática, por operadora y llamadas por cobrar recibidas por el usuario. Una amplia gama de beneficios adicionales como atención al cliente las 24 hrs. y recibos telefónicos claros y confiables.

Alestra ofrecerá una garantía consistente en cubrir gastos que pudieran implicar cambiar a otra compañía de larga distancia, siempre y cuando el cliente haya utilizado los servicios de AT&T durante 13 meses consecutivos. En 60 ciudades el servicio comenzará a ser prestado en 1997.

### **3.4 AVANTEL**

A la Asociación anterior le sigue Avantel, empresa formada por la telefónica estadounidense MCI y el Grupo Financiero Banamex-Accival, que fue el primero en recibir, en septiembre de 1995, el Título de Concesión de Larga Distancia.

MCI tiene actualmente el 20% del mercado de larga distancia en los Estados Unidos, después del 70% que domina AT&T, mientras que Banamex es el principal Banco a nivel nacional, con sucursales en todo el territorio nacional.



Avantel prevé iniciar la construcción de su red de manera simultánea en México, Monterrey y Guadalajara, para contar con cinco mil kilómetros en el primer año, con inversiones de 600 millones de dólares. A largo plazo, la red llegará a 20 mil kilómetros en todo el país.

Avantel bajará costos de operación como lo menciona Mark Salley, director de comunicaciones y publicidad de Avantel y Roberto Ruíz representante de MCI en nuestro país:

" El sistema es 20% mas barato que llamar por el 09 de TELMEX".

"Para los mexicanos la llamada por cobrar será gratuita desde México, y en Estados Unidos pagará la persona que recibe la llamada \$ 1.69 dólares por minuto inicial y \$ 1.35 dólares por minuto adicional, mas un cargo extra de \$ 4.99 dólares por cada llamada, parte de la llamada será costado por MCI de Estados Unidos y por parte de la compañía telefónica de ese mismo país. Se le cobrará al abonado estadounidense en su cuenta telefónica". 22

Para Avantel hay un acuerdo de compensación para este tipo de llamadas, regido por las leyes internacionales.

22 Guadalupe Reyes. Periódico El Financiero. Jueves 18 de septiembre de 1996. Agenda del espectador: "La nueva imagen de Avantel" p.65

Se busca ganar una porción del mercado de las 15,000,000 de minutos mensuales en larga distancia que se consumen en TELMEX actualmente.

Avantel inicia operaciones en las siguientes ciudades:

Ciudad Juárez, Chihuahua, Torreón, Zacatecas, Aguascalientes, Guadalajara, León, Guanajuato, Irapuato, Celaya, Querétaro, Tula, Cuautitlán, Valle de México, Toluca, Cuarnavaca, Cuautla, Puebla, Tlaxcala, Texcoco, Tulancingo, Pachuca, Poza Rica, Tampico, Ciudad Valles, San Luis Potosí, Ciudad Victoria, Matamoros, Reynosa, Michoacán, Oaxaca y Saltillo.

Además planea ampliar su cobertura a Canadá, Turquía y Alemania para 1997.

El tener Avantel o Alestra significa calidad y servicio. Estas llamadas serán por cobrar con cargo al recibo telefónico del receptor de Estados Unidos, con lo que se pretende captar a través de este servicio a los usuarios habituales del servicio LADA en México, los cuales ascienden a 15 millones de minutos mensuales efectivos, con lo que se tiene un gran mercado acaparado hasta el último minuto de 1996.

La estrategia de Avantel va dirigida principalmente a toda la comunidad nacional que radican en Estados Unidos, los cuales abarcan la mayor parte de esos 15 millones de minutos mensuales.

Avantel ha tomado como base de su publicidad al grupo de música popular "Bronco", el cual tiene millones de fanáticos, tanto en México como en Estados Unidos, ésta es la primera muestra de hacia donde se encaminan los esfuerzos para lograr una posición en el mercado en disputa. "Los trabajadores mexicanos en Estados Unidos realizan por lo menos una llamada mensual con una duración de 10 minutos en promedio." 23

El mercado interno de llamadas de larga distancia nacionales es de menor peso para esta empresa, con lo que se está diseñando básicamente el nicho de mercado que desea.

Se trata de atacar el lado sentimental de los consumidores, tomar como base de lanzamiento las cualidades intrínsecas del mexicano, la manera de tocar la fibra sentimental del corazón en cuanto a tendencias de reflejo, de autorrealización, de identificación lo que da como resultado una identificación de identidad no desarrollada.24

23 Eva Calatayud. Op. cit. p.13.

24 "Si el consumidor fuera en general racional en vez de ser emocional, no habría publicidad; al menos tal como existe actualmente". Al Ries, Op. cit. p. 27.

### 3.5 IUSATEL

Iusacel, la principal competidora de TELMEX en telefonía celular y considerada la segunda empresa de telecomunicaciones del país, no espera quedarse atrás.

Iusacel se caracteriza por su servicio de calidad y excelencia, los usuarios de telefonía celular en México son de una clase social determinada, con características bien definidas, lo que da como resultado que se tenga una línea a seguir en el proceso de toma de servicio, las garantías y comodidad son parte fundamental para su consumo, el costo no es muy indicativo de los precios, lo que se vuelve factor secundario, por lo general la gente de clase media y alta son los que utilizan este servicio.

Iusacel en el mercado tiene tarifas más altas que las de Telcel; debido a que sus costos de operación son más altos, sus clientes son más selectos, dando a cambio calidad en el servicio y atención al cliente a cualquier hora, con lo cual logra retener una importante cantidad de gente consumidora que puede convertirse en su mercado de lada en servicio local y nacional.

Su principal ventaja según Carlos Peralta, presidente del grupo Iusa, radica en que cuenta ya con una base considerable de clientes a quienes ofrecer en primera instancia el desarrollo de sus servicios; así como una infraestructura instalada.

Según el director de Iusacel, Guillermo Amore, el Título de Concesión que recientemente les otorgó la SCT liberará inversiones hasta por 10 mil millones de nuevos pesos, aunque la manera en que iniciará la expansión de su infraestructura consta en la ampliación de su fibra óptica y circuitos para el servicio celular.

Su prioridad será extender su infraestructura en el denominado <<Triángulo de cristal>>, formados por las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara.

### 3.6 UNICOM

Detrás de estos principales grupos, viene Unicom, empresa que en un principio estaba formada por el grupo financiero mexicano Bancomer, VISA, y la telefónica estadounidense GTE. Actualmente, la asociación se reforzó con un jugador de grandes ligas mundiales: Telefónica de España.

Esta empresa proyecta invertir 900 mil millones de dólares en 10 años en la instalación de una red de telecomunicaciones, para ofrecer servicios de telefonía de larga distancia nacional e internacional a los mercados residencial y empresarial, así como servicios de valor agregado.

Durante el anuncio de su proyecto, el responsable de éste en ese momento, Arturo González Urquieta, detalló que a los cinco años de estar operando, Unicom habrá alcanzado una participación de entre el 15 y el 20% del mercado de larga distancia.

### **3.7 INVESTCOM**

Esta empresa nació de la asociación entre la operadora mexicana de trunking Grupo Comunicaciones San Luis, S.A., conocida comercialmente como Tricom, y la estadounidense Nextel, operadora de una red nacional inalámbrica en Estados Unidos.

La firma prevé invertir 412 millones de dólares en la construcción de una red de fibra óptica de 8 mil 900 kilómetros en cinco años, y su meta es captar un ocho por ciento del mercado actual de TELMEX.

Benigno Pérez Lizaur, su director, dijo que la estrategia de Tricom es llegar a constituir servicios continuos de comunicación combinando su actual red de trunking, servicios de telefonía local y de larga distancia.

### 3.8 MARCATEL

Ya con el título de concesión, la empresa Marcatel, integrada por la mexicana Radio Beep, que opera radiolocalización de personas (paging) en todo el país, las estadounidenses IXC y Westel Inc. y la canadiense Teleglobe, también perfila su estrategia.

La nueva empresa -que anunció desde noviembre del año pasado sus planes de invertir dos mil 500 millones de dólares en un plazo de cinco años-, busca tener en los primeros tres años un cuatro por ciento del mercado.

El director de Radio Beep, Gustavo de la Garza, comentó que el proyecto que presentaron ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Carlos Ruíz Sacristán, incluyó la planeación para la contratación de mil 700 personas en cinco años, así como la instalación de nueve centros regionales en las ciudades más importantes.

### 3.9 CABLEADOS Y SISTEMAS

El 15 de enero de 1996 Cableados y Sistemas, una firma del Grupo Varo (Vázquez Arroyo), tiene hasta la fecha capital 100% nacional.

Las inversiones comprometidas por Cableados y Sistemas están estimadas en mil 200 millones de nuevos pesos en cinco años. Mediante la concesión, Cableados y Sistemas se comprometió a instalar una red de fibra óptica de dos mil 240 kilómetros para otorgar el servicio en 27 ciudades del país.

Según la propia firma logrará una cobertura geográfica del 70% del mercado nacional y durante el primer año de operación podría dar servicio a 200 mil usuarios nacionales.

### 3.10 MIDITEL

Apenas el pasado 12 de febrero de 1996, Miditel se convirtió en la novena concesionaria de telecomunicaciones de México con posibilidades de ofrecer larga distancia.



Según Carlos Murray, uno de los representantes, Miditel tiene capital 100% mexicano pero negocia alianzas con empresas extranjeras. La compañía ofrecerá también telefonía local y servicios de valor agregado vía satélite a más de cinco mil 700 poblaciones rurales en todo el país en los próximos cinco años. Su proyecto contempla inversiones de más de 300 millones de dólares.

Estas nuevas empresas saben hacia donde van. Según analistas, el mercado de larga distancia genera a TELMEX ingresos de más de 5 mil millones de dólares anuales. "Ese pastel es muy atractivo y todas quieren quedarse con una porción", aseguran, "Sobre todo porque ese negocio se duplicará de aquí al año 2000". 25

La carrera, entonces, ha comenzado.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE MERCADO

Las características de promoción son importantes para atacar los motivos que dan origen a la adquisición de una determinada compañía telefónica, así como el nicho que se desea posicionar, el análisis de las posibilidades de cada uno de ellos aunadas a el plan de mercadotecnia que se tracen será el punto de partida para lograr una porción del mercado.

Teléfonos de México S.A. inicia su ofensiva contra el posicionamiento de mercado que puedan lograr en 1997 las nuevas empresas de telecomunicaciones que inician operaciones el 1 enero de 1997.

La competencia va a comenzar en toda la República Mexicana en llamadas de larga distancia nacionales e internacionales, con el fin de retener a la mayor cantidad de usuarios con los que ahora cuenta TELMEX; la estrategia utilizada desde inicios de 1996 se ve reforzada con el programa PISA, el cual trata de modificar la actitud de los empleados de TELMEX con el propósito de ser más eficientes y productivos para enfrentar la competencia de forma adecuada y bien preparados.

En marzo de 1996 aparecen los primeros comerciales de TELMEX al mercado de consumidores, en los que se trata de retener por medio de descuentos a los usuarios habituales de llamadas de larga distancia, ofreciendo el 20% de reducción en la tarifa con un consumo mínimo de \$150.00 mensuales.

TELMEX inició su contraofensiva de publicidad en marzo de 1996, ofreciendo a sus consumidores el sistema Lada, en el cual se otorga una inscripción gratis y un descuento del 20% mensual sobre el cobro efectivo del recibo de teléfono. Se condiciona este descuento a un consumo mínimo mensual de \$150.00 ya sea en llamadas nacionales o internacionales.

Las características de sus comerciales son:

El comercial se transmite en todos los medios televisivos, como televisión privada por cable (Cablevisión y Multivisión) además de las televisoras comerciales nacionales, televisión Azteca y Televisa. Tienen una duración de 40 segundos, se transmiten a partir de las 17:00 hrs., la temática de los comerciales es gente de clase media con actividades hogareñas o administrativas, en las cuales se hace notar que se está al pendiente de las tarifas, descuentos y promociones se maneja como Lada-Ahorro, al final aparece una operadora perfectamente arreglada para dar la imagen de servicio y confianza.

Además de los comerciales televisivos TELMEX utiliza promoción radiofónica siendo los mismos para ambas ocasiones.

Dentro de los sobres de recibo telefónico, TELMEX manda promoción impresa dando las mismas indicaciones ya vistas en los medios hablados, enfatizando el descuento.

AT&T inició su programa mercadológico con algunos patrocinios en televisión Azteca. Se señala de manera constante desde inicios de 1996 el logotipo de esta compañía telefónica y desde principios del mes de abril aparecen algunos comerciales con características bien definidas:

Los comerciales televisivos se transmiten por televisión privada y comercial, son de una duración de 40 segundos, dentro de los cuales aparece una actriz mexicana (Diana Bracho) de edad madura, con porte de clase media invitando al espectador a solicitar información sobre el servicio, recalcando las ventajas de la experiencia la cual hace gala esta compañía telefónica. El caminar por los pasillos de la empresa en el comercial da la sensación de grandeza y amplitud de la misma.

Hasta el momento AT&T solo tiene promoción por radio y televisión con lo cual trata de llegar a los consumidores de estrato medio. Los anuncios impresos son en revistas y periódicos, aun no tiene promoción a domicilio como Telmex.

Avantel inició sus anuncios televisivos en el mes de agosto de 1996, éstas son de una duración de 40 segundos en las cuales se utiliza el grupo de música popular "BRONCO" muy identificado con la gente de clase popular y con los inmigrantes mexicanos en Estados Unidos. Este comercial esta netamente basado en la imagen del grupo musical, ya que ellos mismos programaron la música acorde al parlamento que se desea promover. En este comercial se nota claramente que Avantel desea ocupar una parte del mercado bien definida, a la clase popular de México la cual tiene a parientes en el lado estadounidense, además de atacar este segmento, se va en dirección a los mexicanos más allá de las fronteras, buscando una identificación con el grupo y por ende de la empresa.

Además de estos comerciales Avantel utiliza el tema "Marca el cambio" con el cual se va en forma directa sugiriendo el cambio de empresa telefónica; para este fin se esta utilizando a la televisora Televisa como su fuente de lanzamiento al patrocinar programas de esa empresa.

En los estadios de eventos deportivos también se está utilizando la publicidad, con la consiguiente estratificación del sector al que se está dirigiendo.

Al igual que las otras dos compañías, Avantel utiliza la radio y las publicaciones para anunciarse, solo le falta la publicidad impresa dirigida a los domicilios.

Hasta el momento solo estas tres compañías han iniciado campañas publicitarias, lo cual es significativo por faltar al día de hoy (septiembre de 1996) tres meses para el inicio de operaciones en el país.

Iusatel no ha iniciado su estrategia mercadológica a nivel general. Tiene una ventaja considerable con relación a las demás organizaciones, Iusacel (servicio telefónico celular) ya tiene tiempo funcionando en el país, con lo cual cuenta con instalaciones técnicas e infraestructura básica para iniciar sus operaciones siendo menos dependiente de TELMEX.

Las empresa mexicanas que compiten en este ramo (Grupo Varo y Miditel) aún no inician sus programas de mercado por lo cual se desconoce como van a competir en el mercado, solo han dado cifras de inversión y proyectos de trabajo generales, con lo cual no se ha dilucidado el camino a seguir. Los montos de la inversiones fueron señalados en el capítulo anterior.

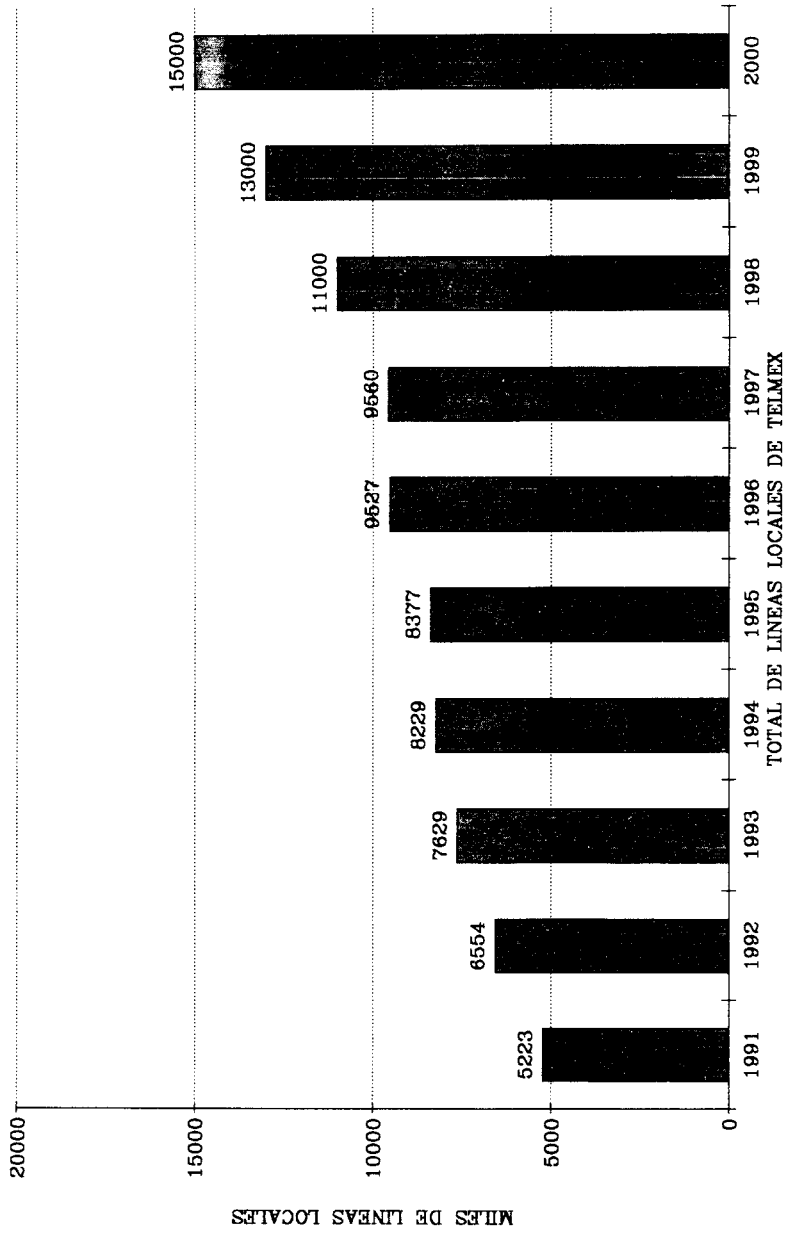
El mercado cuenta con 15 millones de minutos mensuales en promedio del servicio de larga distancia nacional e internacional, lo que da unas ventas de 5 mil millones de dólares. (26) Por lo que las perspectivas de utilidad son muy grandes, al iniciar 1997 se ve la amenaza a TELMEX, considerada después de PEMEX, como la segunda empresa mexicana en obtención de utilidades.

Algunas empresas de la competencia han dejado ver sus planes de expansión y tratan de cuantificar que porción del mercado que planean abarcar, la compañía Ericsson de México publicó en El Financiero, del viernes 20 de septiembre de 1996, página 20, la gráfica del crecimiento programado del mercado (que se puede observar en la siguiente página) en dicha gráfica se observa de forma clara como a partir de 1996 se va teniendo un aumento considerable en el número de líneas telefónicas.

Existen tres compañías más en espera de que les sea otorgada la concesión para explotar la telefonía de larga distancia: Amaritel, PCM Comunicaciones y Teledac presidida por el Sr. Alejandro Rosillo Alfaro.

26 Telepress latinoamericana, número 33, julio-agosto 1996, p. 49

PRONOSTICO DE LINEAS TELEFONICAS  
FUENTE: ERICSSON DE MEXICO





Teledac declaró que planea invertir 450 millones de dólares en un período de tres años, según declaraciones de su presidente "... ya otorgado el permiso por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la empresa iniciará de inmediato la construcción de su red satelital así como 25 centrales públicas de telefonía. Así mismo planteó que construirá una red de fibra óptica de 5 mil Kms. que dará cobertura a 103 ciudades y servicio de transmisión de datos, video-conferencias y acceso a internet." 27

La estrategia de mercado de Tedelac estará basada en tarifas bajas y descuentos por volumen de consumo de minutos de larga distancia.

Las empresa concesionadas deben de quedar registradas en la prescripción telefónica, este sistema se manejará de acuerdo a los siguientes términos:

Debe llevar el nombre de las empresas que licitan en el mercado de comunicación de larga distancia tanto nacional como internacional.

27 Telepress latinoamericana, op. cit., p. 34

A este respecto se ha suscitado un gran problema, pues la mayoría de las empresas que van a competir son alianzas entre diversas corporaciones, se pelean internamente al definir la razón social con la cual se van a manejar ya que de ésta dependerá el que se ubique en la mente de la gente (posicionamiento). Algunas compañías pretenden utilizar su nombre de alianza con el cual no es aun reconocido en el mercado y mas aún en los comerciales televisivos, o bien una razón social conocida en el mercado la cual sea mencionada constantemente por el usuario. Caso específico el que enfrenta la compañía Alestra, alianza entre Alfa y AT&T la cual tiene un doble problema. El primero que la parte Alfa quiere que se utilice su nombre apoyado en el hecho de ser un grupo empresarial mexicano y secundado por la SCT la cual también la apoya; el segundo es que en Estados Unidos se protesta que pueda aparecer el nombre de AT&T en lugar del de Alestra ya que con la aparición de la razón social americana se pondría en ventaja ante otros grupos estadounidenses.

Como el caso de GTE el cual ocupa el tercer lugar en ese mercado, ya que el grupo Unicom al que pertenece GTE y formado además por el grupo financiero Bancomer y Visa planean dar un diferente nombre como razón social y no utilizar el de GTE.

Ante esta situación, si se llegara a dar que no se utilice el nombre de AT&T se pierde una ventaja competitiva la cual le cuesta al grupo Alestra millones en regalías anuales por usar el signo de AT&T.

El 23 de septiembre es el último día fijado por la SCT para la entrega de razón social de cada grupo, la cual debe de aparecer en las boletas de presuscripción.

El administrador de la base de datos es NCS Internacional, el cual se encargará de agrupar los datos proporcionados por TELMEX a partir de las cuales NCS enviará las boletas, recabará la información y regresarán las boletas dando parte a la compañía correspondiente y a TELMEX para que se dividan a los usuarios según sus elecciones. NCS debe de checar y confirmar que se lleve a cabo la suscripción correcta de la compañía seleccionada así como de su conexión al mismo.

Carlos Casasús preside la Comisión Federal de Telecomunicaciones, que es la encargada de manejar los montos de tráfico declaró que cada compañía definirá su forma de facturación. Por ejemplo, Alestra hará sus cobros directamente al usuario, otros lo harán a través del operador local que en este caso es TELMEX.

El crear una cultura telefónica en los consumidores mexicanos, será uno de los mayores retos a los que se enfrenten las compañías extranjeras, y con esto no se pretende decir que en México no exista un determinado grado de cultura consumista, sino que por el contrario, el enfrentarse a lo desconocido crea tensión y rechazo al cambio, motivo por el cual el usuario mexicano al dejar de tener una sola opción en el sector telefónico tendrá un dilema difícil de resolver, en el que debe invertir la nueva empresa dando la mayor cantidad de información sobre el servicio ofrecido.

Por ejemplo, Avantel hasta el momento ya tiene número 91-800 en servicio el cual da servicio de larga distancia internacional hacia Estados Unidos, con el cual mediante el sistema de "llamada por cobrar" se puede hacer uso de esta clave y pagar el cargo del servicio en el teléfono del receptor en Estados Unidos, donde el cobro lo podrá hacer Avantel mediante el recibo telefónico de ese lado.

Para redondear la prescripción solo mencionaremos que el usuario que no llene esta forma, automáticamente estará bajo la jurisdicción de TELMEX en su servicio.

La competencia abierta que se está dando en el país, en el sector telefónico puede dar múltiples beneficios para los usuarios del servicio telefónico; dado de que por años solo ha existido una compañía, la gente se tenía que adaptar a los requerimientos de ella y no lo contrario, como sería lo normal, que la empresa se adaptara a las necesidades de la gente. A partir de finales de 1990 cuando la empresa se desincorpora del gobierno comienzan los cambios estructurales básicos, parte de la premisa de que abrirá en un tiempo determinado a la libre competencia. Por eso los cambios señalados hasta el momento.

Para TELMEX el reto seá mantener la mayor parte del mercado que aún tiene en su totalidad, esta empresa planea incluir descuentos a sus clientes usuarios de sus servicios, además de atacar por el posicionamiento a los usuarios y hacer inversiones millonarias en sistemas tecnológicos y de capacitación.

TELMEX tiene la opción de asociarse con el grupo Sprint Corp. o SBC Communications Corp., empresas estadounidenses las cuales operan actualmente, con el fin de hacer frente al reto de 1997. Lo más difícil para TELMEX es hacer frente a la carga cultural en materia laboral dentro de la misma empresa.

Jesús Sotomayor dice que " algunas personas siguen identificando a la empresa monopólica con el gobierno" y aclara "...aún dentro de la misma institución existen empleados que piensan en la misma forma". Se detecta que el problema se da en la gerencia media, donde existen gerentes que toda su vida han trabajado en la compañía por lo que se conservan viejas tradiciones y vicios.

TELMEX tiene que aprovechar toda la publicidad que tiene a su alcance ahora que aún la competencia no actúa al 100%. Así el dar a conocer los logros técnicos y hechos simbólicos que han pasado por él. Por ejemplo se ha hecho una inversión en infraestructura de 13 mil millones de dólares en los últimos 5 años o bien que da empleo a 50,000 mexicanos, y durante la devaluación de diciembre de 1994 no despidió a un solo trabajador.

El director general de TELMEX afirma que "la publicidad solo es un efecto a corto plazo, por lo que es más necesario hallar las razones que convencen a los usuarios para no cambiar..." 28

Dentro de la modernización de TELMEX se encuentra la reorganización técnica y directiva, creando diez divisiones regionales, el plan de cuenta nacional que consiste en ofrecer a clientes mayores o empresas, contratos de periodos específicos, con el objeto de realizar reparaciones o nuevas instalaciones, ofreciendo pagos por demora, la inversión de 1996 asciende a 700 millones de dólares en instalación de mecanismos que mejoren el sistema de comunicación telefónica con opciones adicionales, como identificación del origen de las llamadas o tener llamadas en espera. La modernización de las oficinas en púrpura y gris; las pantallas gigantes donde se da seguimiento al sistema telefónico metropolitano, la creación de la planta-oficina prototipo en Mexicalli, B.C. donde se tiene acceso a internet para niños y adultos, facturación mecanizada, como espacios climatizados y conexión digitalizada a cualquier parte.

## CONCLUSIONES

El tener competencia abierta en un sistema que siempre había permanecido cerrado es como si de pronto se entrara a un mercado con un producto que tiene miles de sustitutos.

Para que el usuario siga conservado la fidelidad a la marca a largo plazo, debe de satisfacer todas y cada una de las necesidades que el propio usuario o el mercado de competencia van creando. Si TELMEX sigue la línea trazada por el mismo va a crearse conflictos a largo plazo debido a que sus características intrínsecas dadas desde su creación siguen prevaleciendo a pesar de contar con tecnología de punta.

Algunos de sus directivos tienen una idea clara de lo que se necesita, y a lo que se van a enfrentar, pero si el mismo director general sigue conservando la idea de que el abonado le va a seguir siendo leal por el solo hecho de contar con tecnología de punta y descuidando los aspectos humanos está mal planteado el camino, en efecto Carlos Slim declaró a la revista norteamericana Bussiness week que el tener que adquirir en arrendamiento por parte de las compañías extranjeras las instalaciones de TELMEX es tener ventaja total, parte que es dudosa ya que no todo en el área de servicios son precios.



Lo que desconoce Carlos Slim y sí profesa Jesús Sotomayor es que los niveles medios siguen siendo gente con vicios de creación a pesar de los cursos de capacitación en el área de servicios al cliente. Y para muestra lo sucedido en mi persona; me encontraba haciendo fila para arreglar un cambio de domicilio de mi línea telefónica con la jefa del área de contrataciones debido a que ninguna de las personas que atienden me habían resuelto mis dudas, cuando el gerente (presumo haberlo reconocido, pues era la única persona que usaba traje y se jactaba de ser licenciado) se instala en la mesa de junto y atiende a una señora de edad madura, (a la cual se le notaba su irritación), esta persona se quejaba amargamente del trato recibido en la ventanilla de cobro por parte de la cajera, al pedirle esta persona como cliente la devolución de su cambio, el cual ascendía a 10 centavos, acto que la cajera ignoró y solamente le contestó con una risa de burla, según el relato de la señora, cosa que ofendió a esta persona como cliente, sucedió lo que menos esperaba de respuesta por parte del gerente, bajo la cabeza hacia su escritorio y tomó de entre sus papeles una moneda de ¢10, extendió su mano hacia la cliente y con toda la calma de mundo le dijo: "está usted servida". Es notorio que aún se utilizan normas de comportamiento burocrático en las cuales de forma informal se dan este tipo de actitudes.

La parte más importante de la empresa de servicios es el cliente, por lo que la imagen que se tenga de la organización es fundamental para seguir en el gusto del usuario.

Es imposible hacer mención de lo que se desconoce, por lo que no podemos hablar de las características del servicio que darán las compañías extranjeras telefónicas, mas de entrada ya traen algunos puntos a su favor debido a la imagen de mala calidad en el servicio, así como del maltrato en atención a los clientes.

El precio puede influir en mantenerse en el gusto del usuario o no, mas no es determinante en ese aspecto, ya que el abonado que puede gastar un promedio de un sueldo mínimo semanal (\$175.00) en largas distancias al mes, es gente que gana 3 o 4 veces más, por lo que al dirigirse al usuario por el lado económico no es la mejor manera de reposicionarse, el factor servicio es crucial en este sentido, si se tiene fama de mala calidad en servicio, se debe de combatir con servicio de excelencia, en ese sentido lo que podemos recomendar es hacer recorridos de supervisión casa por casa con la finalidad de atacar personalmente al usuario.

Hasta el mometo se está manejando la baja de tarifas en servicios de larga distancia.

En los cuales AT&T lleva la ventaja al ofrecer un 5% más de descuento en relación a TELMEX y Avantel. Puede ser que en los inicios de la operación AT&T no logre utilidades, ya que las inversiones de capital son grandes y las tarifas reducidas, mas se puede ver como una estrategia a largo plazo dentro de la cual primero se busca una posición en el mercado, que el abonado pueda comparar los servicios que recibe y los que ofrece la competencia.

Al tener sus propias instalaciones se podrán reducir costos y abaratar el servicio, mas sólo el tiempo lo dirá ya que en general se ponen topes mínimos para regular el mercado.

Otro punto de desición es la cultura telefónica que pueda tener la cultura mexicana, es obvio que si el consumidor no tiene opciones de elección usará lo único que encuentre por lo que no se puede hablar de una cultura básica en materia telefónica.

La forma en que se dirija cada empresa a los abonados será en la que responderán, nos atrevemos a decir que el mercado mexicano se encuentra virgen ya que TELMEX no tiene una posición fija en la mente de la mayoría de los abonados debido a malas experiencias de servicio.

Se puede debatir este asunto del servicio al cliente con los adelantos tecnológicos señalados con anterioridad, donde se maneja una automatización de todos los servicios y con las redes de detección de fallas, mas siendo reiterativos no es con la mejor tecnología con lo que se puede solucionar el problema sino con las personas idóneas para ello mas ¿ Cuáles son las características que se necesitan ?

Desde nuestro punto de vista se puede solucionar con un perfil bien detallado de cada puesto, en el cual dadas las condiciones de demanda de empleo se contrate a los elementos que reúnan las características señaladas o bien debido a los problemas sindicales que esto ocasionaría reubicar a los elementos que sean de corriente conservadora y utilizar a los empleados que mediante previa capacitación puedan reactivar los sistemas de trabajo que se requieran para lograr la excelencia.

Una supervisión constante con estadísticas del grado de satisfacción en clientes así como nuevas necesidades.

Se supone que el mercado en llamadas de larga distancia crecerá al doble en tres años, mas esto no es satisfactorio ya que para TELMEX el tener 5 mil millones de dólares anuales en ventas, no lo podrá mantener más, pues esto lo logró como monopolio, la competencia crecerá según se desarrolle el mercado, si se obtienen ganancias por ventas, cada vez habrá mas competidores con lo que se dividirán el mercado y serán menores las ganancias para cada uno.

El beneficio será para el usuario, porque debido al mismo sistema de competencia tendrá más opciones para elegir con características diferentes, lo que puede crear una libre elección además de basarse en gustos y deseos.

## BIBLIOGRAFIA

Badaracco, Joseph Jr. Alianzas Estratégicas. Mc Graw Hill. México, 1993.

Barba, Antonio y Pedro Solís. P. "Bloques regionales y modelos organizacionales" en Cultura organizacional Análisis de organizaciones complejas, Ed. Vertiente, México, 1995.

Kotler, Philip. Fundamentod de mercadotecnia Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1991.

Pearce, Esmond. La Dirección de empresas en el proceso de comercialización. Ediciones contabilidad moderna México, 1994.

Rapp, Stan y Tom Collins. El gran giro de la mercadotecnia. Ed. Mac Graw Hill. México 1992.

Ries, Al. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill. México 1992.

## HEMEROGRAFIA

Businnes Week México mayo de 1995.

Diario Oficial de la Fedderación.10 de diciembre 1990.

El Financiero. Jueves 18 de septiembre de 1996. Agenda del espectador: "La nueva imagen de Avantel"

Estrategia Industrial. "El viraje de TELMEX: la red pública de datos para todos. México, 1996, No. 141.

Fuerza y clima S.A. de C.V. Contrato colectivo de trabajo. (1991-1993).

Programa Nacional de Capacitación y Productividad.  
Diario Oficial de la Federación. 20-06-91.

Programa Nacional de las Telecomunicaciones 1990-1994  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Revista del consumidor, Estudio de calidad del pan de caja. Febrero 1995.

Sector Comunicaciones y transportes. Programa de trabajo 1991. Secretaría de Comunicaciones y transportes

Telepress latinoamericana, número 33, julio-agosto 1996.