

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**



**“Plan de Mercadotecnia para una empresa de telefonía móvil en el mercado mexicano, enfoque digital”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**ALDO MAURICIO EVARISTO GARCÍA**

**ASESOR**

**MTRA.DOLORES GUTIÉRREZ FLORES**

**CIUDAD DE MÉXICO, MAYO 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

Índice de Tablas .....	iv
Índice de Figuras .....	iv
<b>Dedicatorias .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>vii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Definición del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México</b>	<b>2</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación de la Tesis.....</b>	<b>4</b>
<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 Telecomunicaciones.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Telefonía.....	7
1.1.2 Radiocomunicaciones.....	8
1.1.3 Ley de Vías Generales de Comunicación.....	8
<b>1.2 Inicio de la telefonía celular en México .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Telcel México .....	11
1.2.2 Iusacell en México.....	11
<b>1.3 Privatización de Telmex .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Crecimiento de Telcel .....	12
<b>1.4 Tarifas de Interconexión.....</b>	<b>13</b>
1.5.1 Inicio de Unefón y Pegaso PCS en México.....	14
1.5.2 Inicio de Nextel en México .....	16
<b>1.6 Alianzas y Ventas.....</b>	<b>17</b>
1.6.1 Inicio de Telefónica Movistar en México .....	17
1.6.2 Vodafone en México .....	18
1.6.3 Móvil Access adquiere Iusacell .....	20
1.6.4 Iusacell y Unefon se fusionan .....	21
1.6.5 Escisión de Telmex y la creación de América Móvil.....	21

1.6.6 Disolución entre Grupo Televisa y Nil Holdings .....	24
1.6.7 Televisa y Iusacell.....	25
<b>1.7 Reforma en materia de Telecomunicaciones 2014.....</b>	<b>25</b>
<b>1.8 AT&amp;T en México 2014 .....</b>	<b>27</b>
<b>1.9 Resumen capítulo 1 .....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 2 Mercadotecnia.....</b>	<b>29</b>
2.1 Funciones de comunicación de la mercadotecnia.....	30
2.2 Plan de mercadotecnia. ....	31
2.3 Objetivos Plan de Mercadotecnia.....	31
<b>2.4 Mezcla de mercadotecnia.....</b>	<b>33</b>
2.4.1 Producto.....	33
2.4.2 Precio.....	35
2.4.3 Plaza. ....	36
2.4.4 Promoción.....	36
<b>2.5 Mercadotecnia Digital.....</b>	<b>36</b>
2.5.1 Definición de Mercadotecnia Digital.....	37
2.5.2 Lanzamiento del primer Banner. ....	38
<b>2.6 Posicionamiento .....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo 3 Diagnóstico de entorno.....</b>	<b>42</b>
3.1 Alcance geográfico.....	42
3.2 Indicadores económicos en México .....	43
3.2 Consumo promedio y Nivel de ingresos en Telecomunicaciones.....	50
3.3 Marco jurídico de la comunicación Móvil en México .....	52
3.4 Diagnóstico de la situación interna.....	56
<b>Capítulo 4 Plan de Mercadotecnia Digital AT&amp;T.....</b>	<b>67</b>
4.1 Marco histórico de AT&T.....	67
4.2 Las campañas publicitarias de la empresa AT&T .....	70
4.3 Estrategias de Mercadotecnia Digital.....	72
4.4 Plan de acción.....	84
4.5 Acciones concretas y su descripción. ....	88
<b>Bibliografía.....</b>	<b>110</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Producto Interno Bruto .....	43
Tabla 2 Crecimiento del PIB e Inversión .....	44
Tabla 3. Inflación, INPC y Desempleo.....	45
Tabla 4. Deuda externa, Tipo de cambio .....	47
Tabla 5. Balanza de pagos.....	49
Tabla 6 El lenguaje de los colores.....	98
Tabla 7 Tabla para el seguimiento de los resultados .....	102

## Índice de Figuras

Ilustración 1. Unefon Ilimitado .....	34
Ilustración 2. Costos planes de renta telefonía móvil AT&T .....	35
Ilustración 3. Cobertura de AT&T en México.....	42
Ilustración 4. Consumo Promedio Mensual Servicios de Telefonía Móvil México .	51
Ilustración 5. Crecimiento Anual Operadores de telefonía móvil en México.....	65
Ilustración 6. Número de líneas de telefonía móvil en México.....	66
Ilustración 7. Movistar Ilimitado “Go Valientes” .....	70
Ilustración 8. Ponte en Modo Navidad Telcel .....	71
Ilustración 9. Marketing Tip of de Iceberg .....	73
Ilustración 10. Metáfora del embudo .....	74
Ilustración 11. Travesía de decisión del consumidor era digital .....	74
Ilustración 12. Página WEB ATT México.....	75
Ilustración 13. Evolución de los blogs .....	77
Ilustración 14. Tipo de Influencers por volumen de audiencia.....	81
Ilustración 15. Enlace patrocinado AT&T con Google .....	83
Ilustración 16 Radar Entender la actual estrategia de medios sociales .....	85
Ilustración 17 Campaña Unefon Ilimitado.....	97
Ilustración 19. El escorpión Dorado.....	100

## **Dedicatorias**

### **A mi madre Paula Leonor García**

Por apoyarme siempre y para toda la vida.

### **A mi padre Tomás Evaristo,**

En honor a su memoria.

### **A mis hermanos Araceli, Armando, Anayeli y Oswaldo**

Todos los días aparecen en mis pensamientos.

### **A mi esposa Aremi**

Por ser mi amor, por su apoyo, por su presencia.

### **A mi hijo Aldo Mateo**

Por ser mi motor y mayor motivación.

### **A mis suegros Ángel Caballero y Elvira Gama**

Por darme su confianza.

A todos ellos porque no es posible decir que haya realizado algún logro importante en mi vida sin su ayuda, la mayoría de las veces sin siquiera haberlo solicitado.

## **Abstract**

The economic development of a country is closely linked to the availability of infrastructure and the availability of an adequate network of telecommunications services.

In Mexico, the lack of competition in telecommunications has generated inefficient markets that impose significant costs on the national economy and that have a negative impact on the well-being of its population

When we talk about consumer rights, we often overlook an essential right, the right to choose.

In order for organizations to offer lower prices, innovation, variety of products and better quality, it is inevitable that competition exists between them.

The two main competitors in Mexico have 84% of the total market, it seems distant that we can count on a balance based on customer experience beyond the habit of staying in a company that has dominated for the past 30 years.

The objective of this study is to demonstrate the viability of a mercadotecnia plan with a digital approach for the mobile phone service company in Mexico AT&T that allows it to increase market share, achieve brand positioning, increase sales, achieve Customer loyalty and achieve long-term permanence in the market.

With this in mind, it is of national importance for the development of telecommunications and social welfare to maintain and grow as a company.

That is why, through the present work, in which market variables will be analyzed, with the help of the information technologies applied to a mercadotecnia plan with a digital approach, it allows us to achieve the desired objectives as a company to provide wellbeing to our country.

## **Resumen**

El desarrollo económico de un país está íntimamente ligado a la disponibilidad de infraestructura y la disponibilidad de una red adecuada de los servicios de telecomunicaciones.

En México la falta de competencia en telecomunicaciones ha generado mercados ineficientes que imponen costos significativos a la economía nacional y que inciden de manera negativa en el bienestar de su población

Cuando hablamos de los derechos de los consumidores con frecuencia pasamos por alto o damos por entendido un derecho esencial, el derecho a elegir.

Para que las organizaciones puedan ofrecer precios más bajos, innovación, variedad de productos y de mejor calidad es inevitable que entre ellas exista la competencia.

Los dos principales competidores en México cuentan con el 84% del mercado total, parece distante en que podamos contar un equilibrio basado en la experiencia del cliente más allá de la costumbre de permanecer en una empresa que ha dominado durante los últimos 30 años.

El objetivo de este estudio es demostrar la viabilidad de un plan de mercadotecnia con enfoque digital para la compañía de servicio de telefonía móvil en México AT&T que le permita incrementar la participación en el mercado, lograr posicionamiento de la marca, incrementar las ventas, conseguir la fidelidad del cliente y lograr la permanencia a largo plazo en el mercado.

Teniendo esto en cuenta lo anterior, es de importancia nacional para el desarrollo de las telecomunicaciones y el bienestar social mantenerse y crecer como compañía.

Es por esto por lo que, a través del presente trabajo, en el que se analizarán variables del mercado, con la ayuda de las tecnologías de la información aplicadas a un plan de mercadotecnia con enfoque digital permita alcanzar los objetivos deseados como compañía para aportar el bienestar a nuestro país.



## **Introducción**

El propósito de este trabajo será la elaboración de un plan de mercadotecnia digital, donde a través de la asociación de las variables internas y externas de la empresa de telefonía móvil AT&T México sea posible redactar el documento del plan de acción a seguir.

Se tratará, que el documento del plan de mercadotecnia facilite y sea posible afrontar los continuos retos del mercado.

En el capítulo 1, se tratará de manera breve la historia de la telefonía móvil en México, con los datos más relevantes presentados a través de la línea del tiempo. Familias que dominan el ámbito económico de México y empresas que dominan el ámbito económico internacional han participado, participan y algunas han abandonado la competencia dentro del mercado de las telecomunicaciones del país.

En el capítulo 2 se mostrarán los conceptos básicos de Mercadotecnia, Plan de Mercadotecnia, la Mezcla de Mercadotecnia y Mercadotecnia Digital.

En el capítulo 3 se hará un diagnóstico del entorno en México, ayudándonos de indicadores económicos, del nivel de ingresos que tiene el mercado de las telecomunicaciones en México, del marco jurídico por el que se rigen las empresas de telefonía móvil.

También se mostrará un diagnóstico de la situación interna como empresa a través de la matriz FODA, así como el crecimiento y la participación del mercado logrado de la empresa de telefonía móvil AT&T.

En el capítulo 4 se presentará de manera particular el caso de la compañía de telefonía móvil en México AT&T, en el que se presentan estrategias de mercadotecnia con enfoque digital, el plan de acción a seguir, por último, se indicarán las conclusiones, recomendaciones, aportaciones, y limitaciones.

## **Definición del problema**

Con la reforma en materia de telecomunicaciones en México en el 2014 se dieron las bases para que AT&T entrara al servicio de telefonía móvil en el 2015, con una base de clientes alrededor de 11.4 millones de clientes. Al 2018 la base de clientes de AT&T esta alrededor de 16.4 millones de clientes continúa ocupando el tercer lugar entre los principales operadores del servicio de telefonía móvil. Es por esto resulta relevante analizar esta temática y las variables que impiden un crecimiento a mayor escala. ¿De qué manera un plan de Mercadotecnia con enfoque digital puede dar el crecimiento en la participación de mercado para AT&T México?

## **Antecedentes**

### **Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México**

Un estudio contratado por el gobierno mexicano a la OCDE titulado Estudio sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México (OCDE, 2012), en donde menciona En México, la falta de competencia en telecomunicaciones ha generado mercados ineficientes que imponen costos significativos a la economía mexicana y que inciden de manera negativa en el bienestar de su población. El sector se caracteriza por altos precios, entre los más elevados de los países miembros de la OCDE, y falta de competencia, lo que tiene como consecuencia una baja tasa de penetración de los servicios y un pobre desarrollo de la infraestructura necesaria para prestarlos. Como se subrayó antes, la consiguiente pérdida de beneficios para la economía se estima en 129 200 millones de dólares (2005-2009), o 1.8% del pib al año.

AT&T comparte cimientos, filosofías, Sistemas de Administración y Control de los Servicios y maneras de actuar de 3 compañías diferentes.

Unificar todo esto ha traído complicaciones desde fallas en servicio por lo últimos años, comparaciones de “cómo eran las cosas y cómo son ahora” por parte del cliente, cuyos procesos tardarán algunos años más en finalizar evitando los errores.

### **Objetivo General**

Demostrar la viabilidad de un plan de mercadotecnia con enfoque digital para la compañía de servicio de telefonía móvil en México AT&T que le permita incrementar la participación en el mercado, lograr posicionamiento de la marca, incrementar las ventas, conseguir la fidelidad del cliente y mantener el liderazgo.

### **Objetivos Específicos**

- a) Mostrar las ventajas y desventajas de un plan de mercadotecnia digital aplicado a AT&T en su servicio de telefonía móvil.
- b) Mostrar las estrategias de mercadotecnia con enfoque digital que pueden ser utilizadas para cumplir el objetivo general
- c) Determinar los segmentos de mercado con mayor crecimiento en el servicio de telefonía móvil en México.

## **Justificación de la Tesis**

Para el Mercado o la Industria

Es importante para la industria porque, el desarrollo económico de un país está íntimamente ligado a la disponibilidad de infraestructura y la disponibilidad de una red adecuada de los servicios de telecomunicaciones, es un motor fundamental para México.

Es importante para la industria mantener una competencia más equilibrada, desde la entrada a México de AT&T se ha reflejado en la cobertura, la calidad y variedad de los servicios prestados y de manera sustancial las tarifas que pagan los usuarios.

Para otros profesionistas

Cada día va aumentando la disparidad entre los principales competidores de la telefonía móvil en México, no debemos perder los beneficios que se han ganado en la industria con la competitividad desde el ingreso de AT&T a México. Este estudio será un apoyo para los dueños y o personas interesadas en continuar con el desarrollo su empresa en medios digitales, incluso de reciente creación, para generar competencia en el mercado en beneficio de los clientes.

Para el autor

Es importante para el autor proponer el desarrollo de un plan de mercadotecnia con enfoque digital, que permita posicionar en el mercado la marca para incrementar la participación en el mercado, poner en práctica los conocimientos de experiencia y en la Maestría de Administración a través de los medios digitales que están en constante evolución.

## **Diseño de investigación**

De acuerdo con el diseño seleccionado será no experimental porque no se controlarán o manipularán las variables de estudio para observar al mercado en su ambiente natural en un momento específico. Será transeccional correlacional causal para describir la correlación que existe entre el actual plan de mercadotecnia y el precio con la participación actual en el mercado. No habrá una segunda investigación que confirme o revoque los resultados obtenidos.

## Capítulo 1 Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones son ya una constante en la vida de las personas y hoy no es posible concebir el mundo sin ellas. De acuerdo con el Instituto Federal de Telecomunicaciones (2019), las telecomunicaciones son Toda emisión, transmisión o recepción de signos, señales, datos, escritos, imágenes, voz, sonidos o información de cualquier naturaleza que se efectúe a través de hilos, radioelectricidad, medios ópticos, físicos u otros sistemas electromagnéticos, sin incluir la radiodifusión, lo que puede referirse a la habitación de al lado o a millones de kilómetros de distancia

Ese desarrollo ha ido pasando por diferentes etapas desde la telegrafía, radio, telefonía, televisión, satélites de comunicaciones, telefonía móvil, banda ancha, Internet, fibra óptica, redes de nueva generación, por ejemplo.

Para el contexto actual la importancia de las telecomunicaciones alcanza niveles nunca vistos, ya que incluso se concibe como una infraestructura básica de la sociedad. Cuantos más usuarios haya conectados a los sistemas de telecomunicaciones mayores son las posibilidades y las necesidades de comunicación.

La información que puede ser transmitida a través de las telecomunicaciones pueden adquirir infinitas formas o empaquetarse de múltiples maneras, que pueden ser de cualquier naturaleza: películas, música, cursos de formación, páginas web, documentos, fotografías, vídeos o simple voz.

Internet, la Red es el mejor ejemplo de lo que significan las telecomunicaciones del siglo XXI, en cuanto a posibilidades, disponibilidad de contenidos e interés de acceso universal. Internet, junto a las redes sociales, la banda ancha y la movilidad, son los pilares de un elemento que está transformando la sociedad y llevándola a una sociedad de la información y del conocimiento, a un nuevo mundo digital.

## **1.1 Telecomunicaciones en México**

En el desarrollo de las telecomunicaciones en la economía mexicana como la conocemos hoy ha estado ligada a regulaciones, decisiones políticas, decisiones financieras, cambios en la economía nacional, entrada y salida de competidores mexicanos y extranjeros a lo largo de su historia.

Conocer el marco teórico de las telecomunicaciones y la cultura en México, nos ayuda a entender el panorama que se vive en la actualidad, quién y cómo han logrado mantenerse en el mercado actual para tener un panorama más amplio al momento de tomar decisiones.

### **1.1.1 Telefonía**

La primera llamada telefónica en México databa del 13 de marzo de 1878 desde el centro de la ciudad hasta el entonces lejano poblado de Tlalpan. Arce (2008, pág. 01)

En 1881, tres años después de la primera llamada telefónica, el presidente Manuel González expidió la que podría considerarse la primera reglamentación de la telegrafía y la telefonía de la época. Desde entonces, la telefonía se definió como “vías generales de comunicación” que unían a las localidades del país y su interrupción se consideraba un delito grave por ley Álvarez (2007, pág. 03)

### **1.1.2 Radiocomunicaciones**

En 1916 el gobierno de Venustiano Carranza decretó que la radiocomunicación sólo podía explotarse mediante una autorización expresa. Las telecomunicaciones de la época ya tenían cierto grado de desarrollo, a pesar del estancamiento que implicó la Revolución Mexicana, las comunicaciones se consideraban estratégicas. Diario Oficial de la Federación (1916)

El 24 de abril de 1926 el presidente Plutarco Elías Calles expide la Ley de Comunicaciones Eléctricas, que regulaba los servicios de telegrafía, radiotelegrafía, telefonía, radiotelefonía y cualquier otro servicio y transmisión de señales con o sin hilos. La ley organizaba las radiocomunicaciones ante la proliferación de radioaficionados e interferencias, al tiempo que protegía los intereses de los incipientes empresarios de la radiodifusión y la radiotelefonía y obligaba a las embarcaciones y aeronaves de la época a contar con sistemas de comunicación inalámbrica, entre otras disposiciones.

Ese mismo año la Empresa de Teléfonos Ericsson funda una filial denominada Publicidad Turística, dedicaba a la venta de directorios telefónicos. En un futuro a esta empresa se le conocerá como Radiomóvil Dipsa S. A

### **1.1.3 Ley de Vías Generales de Comunicación**

En 1932 Pascual Ortiz Rubio expide la Ley de Vías Generales de Comunicación que abrogaba la anterior. Al tiempo que reiteraba el carácter de vías generales de comunicación de las líneas telefónicas, regulaba los servicios eléctricos de transmisión y recepción, fijaba las concesiones en 50 años y confería a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas de la época ciertas facultades de regulación técnica como interferencias y especificaciones de las estaciones de radiocomunicación. Roca (2006, pág. 126).



De igual manera ordenaba la interconexión de las dos principales empresas telefónicas: la Empresa de Teléfonos Ericsson en propiedad del fabricante de equipos sueco Mexeric y la Compañía Telefónica Mexicana en propiedad de la telefónica Bell de Estados Unidos que continuaban sin interconectarse, cada una ofrecía sus servicios a clientes propios de manera separada, lo que dificultaba la comunicación.

Ambas empresas no acataron la legislación y nunca lograron interconectar sus redes; en cambio, fue la oportunidad que permitió su consolidación y la constitución en de Teléfonos de México.

La Mexicana y Mexeric tenían una relación de competidores, al mismo tiempo que sus empresas controladoras tenían vínculos accionarios y financieros. En ese contexto es que ambas empresas, en vez de presentar un convenio de interconexión, solicitaron la autorización para fusionarse. La Secretaría reprobó la fusión y determinó las bases para la interconexión

#### **1.1.4 Inicio de Telmex**

En 1947 se constituyó Teléfonos de México, S.A. Telmex. Mexeric y Telmex celebraron un contrato, mismo que fue aprobado por la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, en el que Mexeric le vendía sus bienes incluyendo concesiones, y le transfería sus activos vinculados con el servicio telefónico. TELMEX (2010, pág. 01)

La Mexicana continuó existiendo por un tiempo, en 1950 se da la fusión de ésta con Telmex. Los grupos controladores de las otrora empresas telefónicas (La Mexicana y Mexeric) quedan como propietarias de la mayoría de las acciones de Telmex.

En 1954 Publicidad Turística cambia de nombre y se denomina Directorios Profesionales (Dipsa); en ese año sigue dedicada a la comercialización de guías telefónicas y de otros sectores como construcción y turismo. Pero ese mismo año, Teléfonos de México incorpora a Dipsa en la administración de la radiotelefonía móvil.

El año del 6 de abril se celebra entre Teléfonos de México y el gobierno federal el Plan de Cinco Años que buscaba desarrollar y modernizar los servicios de telecomunicaciones mediante la atracción de recursos financieros. En 1954 se logra la emisión de acciones y bonos de suscriptores para contribuir a la capitalización de Teléfonos de México mediante el llamado “impuesto telefónico”. Es decir, los abonados al servicio telefónico adquirirían de forma imperativa acciones o valores de la empresa para la contratación del servicio. La propia compañía se encargó de fomentar de que los suscriptores compraran acciones de Teléfonos de México Durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, el gobierno de Luis Echeverría y el Estado adquirió numerosas acciones de Teléfonos de México hasta que en 1972 se convirtió en accionista mayoritario al ostentar 51 por ciento de las acciones de la empresa telefónica Álvarez (2007, pág. 18)

Con Directorios Profesionales (Dipsa), ya en manos del Estado mexicano, en 1977 solicita a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la primera concesión para instalar, operar y explotar un sistema de radiotelefonía móvil en la capital del país

## **1.2 Inicio de la telefonía celular en México**

En 1981 el inicio de la telefonía celular no fue muy distinto a como ocurrió en otras latitudes, pues el servicio se conocía como “Teléfono en el auto”: en la cajuela del vehículo se instalaba un dispositivo que comunicaba a través de un cable que conectaba al teléfono que se instalaba en la parte delantera de la cabina, cerca del conductor y el copiloto. En un lapso de ocho meses, 600 usuarios ya contaban con

el servicio. El servicio era muy caro y sólo unos cuantos usuarios privilegiados tenían acceso a la incipiente comunicación móvil en la cabina del auto.

Uno de los beneficios que contrajo la adquisición de nuevas tecnologías fue el registro en tiempo real del terremoto ocurrido en 1985. Con el uso del teléfono móvil, el periodista Jacobo Zabludovsky describió los hechos ocurridos durante ese lamentable suceso natural.

### **1.2.1 Telcel México**

En noviembre de 1984 Directorios Profesionales (Dipsa) vuelve a cambiar de razón social y ahora adopta la de Radiomóvil Dipsa, que se conocerá en lo sucesivo como controladora de la marca comercial Telcel, responsable de ofrecer el servicio de telefonía móvil. Telcel (2019)

### **1.2.2 Iusacell en México**

Iusacell, subsidiaria de SOS Telecomunicaciones, empresa integrante de Grupo Iusa (Industrias Unidas) de la familia Peralta, dedicada a la fabricación de conductores de cobre, con participación accionaria de 42% de la estadounidense Bell Atlantic, fue la primera en iniciar operaciones de telefonía celular en 1987 en la Ciudad de México, en la banda de 450 MHz. Posteriormente, ampliaría sus operaciones a otras regiones celulares mediante la adquisición de pequeñas empresas hasta convertirse en el operador más grande del país, con 40 por ciento del mercado. Iusacell (2016)

### **1.3 Privatización de Telmex**

Con base en las políticas económicas neoliberales, el gobierno del presidente Carlos Salinas inicia el proceso de desincorporación de Teléfonos de México y su privatización. Teléfonos de México (1991)

Contendieron por Teléfonos de México diversos grupos de inversionistas, el consorcio conformado por Grupo Carso de Carlos Slim, France Cables et Radio (France Telecom) y Southwestern Bell International Holdings de Estados Unidos. pero al final resultó ganador el consorcio conformado por Grupo Carso el 9 de diciembre de 1990.

Con la privatización de TELMEX se creó la condición 1.7 de la modificación del título de concesión de Telmex, la cual le autoriza a prestar el servicio de telefonía celular:

1.7. Servicio de radiotelefonía móvil. Telmex, a través de sus empresas subsidiarias o filiales, podrá participar en el procedimiento para obtener concesión para prestar el servicio público de radiotelefonía móvil con tecnología celular, en competencia equitativa, dentro de cada una de las regiones que elija.

Por lo que la condición 1.7 de la modificación del título de concesión de Telmex tras su privatización sólo constituyó un trámite que legitimaba su incursión en las nueve regiones celulares del país. Lo que sí le llevó más años, inversiones y estrategias fue hacerse del mercado de la telefonía móvil, cuyo operador dominante hasta 1994 fue Iusacell, que contaba con 3 millones de usuarios, mientras que Telcel tenía menos de un millón.

#### **1.3.1 Crecimiento de Telcel**

De acuerdo estadísticas de la COFETEL (1994) el operador con mayor crecimiento hasta 1994 era Iusacell, pero un factor económico vendría a dar un vuelco al mercado de la telefonía móvil en México y a marcar su futuro hasta nuestros días.

En este año se desata una fuerte crisis económica en el país con repercusiones mundiales que en el exterior se le denominó “efecto tequila”, pero que en México conocemos como “error de diciembre”.

Esta difícil situación económica que golpeó por igual la estructura macroeconómica del país como a los hogares impactó en la capacidad de compra de la población y como en muchos sectores, de igual manera afectó en la operación de las empresas de telecomunicaciones.

El modelo de negocio de Iusacell estaba enfocado en clientes de elevado poder adquisitivo y la totalidad de sus suscriptores tenían contratados planes mensuales. Asimismo, el accionista estadounidense Bell Atlantic influía en el modelo de negocios de Iusacell, pues en la Unión Americana el esquema de telefonía móvil se basaba en planes de contratación mensual, debido al mayor poder adquisitivo de la población.

Además, hubo otro factor que afectó a Iusacell. En abril de 1995 Telmex informó a las compañías de telefonía celular, con excepción de Telcel que era su filial móvil, que incrementaría 300 por ciento las tarifas de interconexión “para compensar la pérdida de valor de la moneda nacional”.

#### **1.4 Tarifas de Interconexión**

Las tarifas de interconexión son el precio que pagan las empresas entre sí para conectarse a la red de otra compañía de telecomunicaciones, en este caso la red de Telmex y de Telcel, y que trasladan directamente al usuario. Esta política tarifaria unilateral de Telmex. Diario Oficial de la Federación (2013)

En el sector telecomunicaciones la interconexión entre los proveedores de servicios es un elemento clave para su funcionamiento eficiente, ya que asegura la comunicación entre sí de todos los usuarios de servicios de telecomunicaciones. Cuando alguien llama a un usuario móvil de otra compañía, la empresa de destino cobra la tarifa de interconexión a la empresa en donde se originó la llamada.

Se trata, por tanto, de un costo por la terminación de una llamada en otra red, que se pagan entre los operadores y que impacta en la tarifa final que se ofrece a los usuarios. A mayor tarifa, mayor costo e impacto en la tarifa al usuario final.

El efecto de que las compañías celulares incrementaran sus tarifas al público y perdieran clientes en beneficio de Telcel que, por pertenecer a Telmex, no había incrementado las tarifas de interconexión.

Al mismo tiempo, Telcel enfocó su negocio en las clases medias y medias-bajas que no tenían acceso al servicio, pues carecían de recursos suficientes o no estaban bancarizados. Telcel ideó un novedoso esquema de comercialización basado en tarjetas prepagadas “Amigo Kit” y diversos planes de prepago adaptados a las necesidades de los usuarios, por lo que a partir de 1995 de acuerdo con las cifras de la COFETEL (2015) Telcel superó a Iusacell en número de suscriptores y desde entonces constituye la empresa dominante de las comunicaciones móviles en México.

### **1.5.1 Inicio de Unefón y Pegaso PCS en México**

El 30 de julio de 1997 la Comisión Federal de Telecomunicaciones publicó en el Diario Oficial de la Federación las bases para el inicio de un proceso licitatorio para servicios de telefonía, cuyo objeto de la Convocatoria era la licitación para el otorgamiento de concesiones para el uso, aprovechamiento y explotación de bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico para el acceso inalámbrico. Diario Oficial de la Federación (1997)

Además de Telcel y Iusacell, participaron dos nuevos competidores: Unefón y Pegaso PCS. Unefon fue creada por Grupo Salinas de Ricardo Salinas Pliego, quien en 1993 adquirió el canal estatal de televisión Imevisión información de Alcaraz (2009), quien se benefició de la política liberalizadora y adquirió el paquete de medios que privatizó el gobierno de Salinas de Gortari, tras su venta se denominaría

TV Azteca. Salinas Pliego además era Director General de Grupo Elektra especialmente se enfocó el negocio de la telefonía móvil a través de Unefón a las clases populares con tarifas relativamente reducidas.

Unefón resulta ganador en la licitación y el 18 de mayo de 1998 la Comisión Federal de Telecomunicaciones adjudica a la empresa espectro en las bandas de 1,800 MHz y 3.5 GHz en las nueve regiones celulares. En 1999, el empresario Moisés Saba, con negocios en diferentes sectores, adquirió 50 por ciento de las acciones de Unefón. Con apoyo de la compañía canadiense Nortel Networks, Unefón desplegó infraestructura de telefonía móvil en la banda PCS (1,800 MHz) con tecnología CDMA y radiobases completamente digitales, una novedad tecnológica en su momento, cuando los demás operadores tenían radiobases analógicas

Por su parte, Pegaso PCS fue una empresa fundada por Alejandro Burillo Azcárraga, sobrino del magnate de la televisión y de los medios Emilio Azcárraga Milmo, propietario de Televisa. Burillo tenía diversos intereses en los medios, la televisión, los deportes al ser propietario de un equipo de futbol "Atlante", del diario deportivo Ovaciones y otras industrias, ha participado en el sector financiero con Ixe Banco y Banorte, s. A finales de los años setenta fue presidente de Cablevisión, el principal sistema de televisión de cable de Televisa con operaciones en la Ciudad de México. Pegaso PCS ingresaba al mercado de la telefonía móvil en México asociado con los operadores estadounidenses Sprint y Leap Wireless y el fabricante de tecnología y principal proveedor de Pegaso PCS, Qualcomm, también de la Unión Americana.

### **1.5.2 Inicio de Nextel en México**

En agosto de 1998 comienza a operar en el país la empresa de telecomunicaciones estadounidense Nextel (subsidiaria de NII Holdings) para prestar servicios de comunicaciones móviles, Nextel México adquirió las acciones de trunking, un sistema de radiocomunicación móvil directa bidireccional enfocado a empresas, negocios y flotillas, a manera de redes privadas de comunicación, con ella logró arrebatarse 4 millones de clientes a los reyes de la comunicación del momento.

Nextel implementó una red inalámbrica iDEN (Integrated Digital Enhanced Network) en 20 MHz de espectro nacional en la banda de 800 MHz desarrollada por Motorola en 1994, la cual provee tanto la infraestructura de red como los dispositivos móviles para dicha tecnología. La principal característica de iDEN es la comunicación directa entre los usuarios con sólo presionar un botón push to talk.

Con base en lo establecido en el Capítulo IV de las RdSL y de conformidad con la Resolución Fijo-Móvil, en el año de 1999 entró en vigor la modalidad “El que llama paga” exclusivamente para el servicio local móvil. Consistía en que sólo el usuario que iniciaba la llamada celular pagaba por ella a su operador, librando del cargo a quien recibía la comunicación en su celular. En Estados Unidos existía una regulación contraria, según la cual se generaban cargos tanto por hacer como por recibir llamadas. Este cambio hizo posible recibir llamadas al dispositivo móvil incluso sin tener saldo para realizar llamadas o enviar mensajes. Los usuarios de escasos recursos podían facilitar su número telefónico y recibir llamadas.



## **1.6 Alianzas y Ventas**

Si bien hasta este momento hubo compra, alianzas entre empresas de telefonía móvil, a partir de 2000 las transacciones que se realizan son de mayor cantidad en cuanto a costos y número de clientes de intercambio

### **1.6.1 Inicio de Telefónica Movistar en México**

Para el año 2000 inicia la presencia de Telefónica de España en México. Esta empresa de capital ibérico-constituida en 1924 inicia su expansión internacional por América Latina, donde compra empresas locales de telefonía celular en 14 países para expandir sus negocios, entre ellos México.

Telefónica compra por mil 790 millones de dólares cuatro empresas de las nueve que operaban en igual número de regiones celulares, principalmente en el norte del país, además de ocho empresas más dedicadas a la prestación de servicios asociados a las cuatro subsidiarias. El 15 de marzo de 2001 el Pleno de la Comisión Federal de Competencia autoriza la operación. Todas estas empresas eran propiedad de Motorola de Estados Unidos, tenían la concesión para prestar el servicio de radiotelefonía móvil con tecnología celular y operaban en redes de segunda generación AMPS y CDMA.

Con la operación, se hizo del control de 1.2 millones de clientes al término de 2001. La expansión de Telefónica irá más lejos y también adquirirá las operaciones de Pegaso PCS de Burillo Azcárraga. El 4 de julio de 2002 la Comisión Federal de Competencia autoriza la concentración entre Telefónica Móviles y Pegaso Telecomunicaciones, que operaba en las nueve regiones celulares.

El 10 de septiembre de 2002 la compañía española concretó la adquisición de 65 por ciento de las acciones de Pegaso PCS por mil 360 millones de dólares, al mismo tiempo que se hizo cargo de la deuda que la empresa de Burillo Azcárraga tenía con sus socios estadounidenses Sprint, Leap Wireless y Qualcomm.

También adquiere el 35 por ciento restante de las tres estadounidenses en Pegaso por 87 millones de dólares en efectivo. Para amortizar la deuda a corto plazo de Pegaso PCS, Telefónica invirtió 319 millones de dólares. De esta manera se forma la sociedad Telefónica Móviles México (TMM), donde la compañía española tenía 65 por ciento de las acciones y Burillo conservaba el 35 por ciento restante pero ya sin la participación de Sprint, Leap Wireless y Qualcomm, además de la presidencia de Pegaso en México, y una opción de venta a favor de Telefónica entre 2007 y 2008.

En términos de capital social de TMM, Telefónica Móviles controlaba 92 por ciento del capital social, incluida la inversión de las cuatro empresas en el norte del país adquiridas a Motorola y Grupo Pegaso el otro 8 por ciento.

Con la adquisición Telefónica se convirtió en el segundo operador más importante del país después de Telcel de Carlos Slim y por encima del pionero Iusacell y Unefón de Ricardo Salinas Pliego, con más de dos millones de usuarios, 3 mil 500 puntos de venta, una inversión total de 5 mil millones de dólares y con la posibilidad de desplegar más redes y generar economías de escala

### **1.6.2 Vodafone en México**

El 4 de abril de 2001 Grupo Vodafone, operador británico de telecomunicaciones, a través de su subsidiaria Verizon Communications adquiere 34.5 por ciento de participación de Iusacell por 973 millones de dólares.

En total, Vodafone-Verizon llegaría a tener el control de 74 por ciento de Iusacell (entonces el segundo operador más importante del país) en una inversión total por 2 mil millones de dólares. Las deudas de la empresa de telecomunicaciones de la familia Peralta ascendían a mil 100 millones de dólares.

En septiembre de 2001 Grupo Iusacell tenía un millón 707 mil suscriptores, operaba en cuatro regiones celulares y tenía previsto hacerlo en tres más para llegar a siete

regiones con espectro propio PCS, un mercado potencial de 80 millones de habitantes, 81% de la población. En marzo de 2002, lusacell tenía 22 por ciento de cuota de mercado de telefonía móvil y llegaba a 90 por ciento de la población con un millón 995 mil suscriptores, 13 por ciento más desde la adquisición de la empresa en abril de 2001.

Para el 30 de septiembre de 2002, lusacell había incrementado 9 por ciento su base de suscriptores con respecto al 31 de marzo del mismo año, para llegar a 2 millones 176 mil abonados. Sin embargo, en su informe financiero del tercer trimestre de 2002 Vodafone alerta sobre el desempeño financiero de la empresa: “Grupo lusacell ha experimentado una erosión de la mayoría de los clientes de valor con contrato y un aumento en el número de clientes de prepago inactivos, lo que resulta en la disminución del ARPU y el EBITDA. Se están implementando iniciativas estratégicas para mejorar el rendimiento, incluido el nombramiento de un nuevo consejero delegado, reducciones de personal y una reorganización interna.”

Seis meses después, en marzo de 2003, la situación de lusacell ya era preocupante para sus propietarios extranjeros: “los resultados financieros de Grupo lusacell continuaron deteriorándose a pesar de un modesto incremento en su base de clientes y los esfuerzos de la administración para reestructurar el negocio a través de reducciones de personal y costos ajustados y gestión de efectivo

A finales de 2002 lusacell inició un proceso de reestructuración de su deuda mediante una exención temporal y una línea de crédito por 266 millones de dólares, al mismo tiempo que inversiones adicionales para incrementar sus operaciones en el mercado móvil mexicano, situación que la colocaba en una situación financiera y operativa precaria. Vodafone repensó sus inversiones en México y anunció a los inversionistas que, “como consecuencia del deterioro de los resultados financieros de lusacell, (Vodafone) ha amortizado su inversión y actualmente está considerando sus opciones con respecto a su inversión, incluida la eliminación”.

Es entonces que Vodafone decide retirarse del mercado mexicano, indicando que, como parte de su filosofía empresarial, busca “ser el número uno”. El nuevo

comprador fue Móvil@ccess, propiedad de Grupo Salinas de Ricardo Salinas Pliego, también dueño de Unefón.

### **1.6.3 Móvil Access adquiere lusacell**

El 13 de junio de 2003, Móvil Access presentó una oferta pública para adquirir 100 por ciento del capital de lusacell, equivalente a 10 millones de dólares. Móvil@ccess, empresa dedicada a comunicaciones móviles por correo electrónico y telemercadeo, pagó 10 millones de dólares a Vodafone-Verizon por 73.9 por ciento de las acciones de lusacell y la deuda acumulada.

Grupo Móvil Access se fundó en 1991 y su negocio principal era el mercado de mensajes inalámbricos a través de radiocalizadores personales conocidos bajo la marca Biper. Más tarde este servicio de telecomunicaciones –muy frecuentes en sectores como la salud y los negocios– fue rebasado por los mensajes cortos (SMS) a través de los teléfonos celulares.

El 14 de agosto de 2003 la Comisión Federal de Competencia autorizó la concentración entre Móvil@ccess y lusacell.

En 2004, Salinas Pliego negoció la deuda de lusacell y la extendió hasta 2015 con mejores tasas de interés. Hasta antes de la fusión lusacell-Unefón, ambos operadores establecieron acuerdos comerciales para que Unefón utilizara la red CDMA de lusacell y así tener una mayor cobertura y acceso a infraestructura celular de bajo costo. Unefón tenía una concesión para 30 MHz de espectro en la banda A PCS en la Ciudad de México.

En 2006 lusacell modernizó su red CDMA y comenzó a ofrecer servicios de tercera generación (3G) a través del servicio BAM (banda ancha móvil) y terminales exclusivas del fabricante Palm.

#### **1.6.4 Iusacell y Unefon se fusionan**

Iusacell volvió a centrarse en clientes de elevado poder adquisitivo a través de su naciente red 3G. Fue en marzo de 2007 cuando ambas firmas Iusacell-Unefon se fusionan, pero conservan separadas sus marcas para sus respectivos nichos de mercado. A finales de 2006 Unefon alcanzó un total de 2.5 millones de suscriptores. Sin embargo, en el momento de la operación ambas empresas tenían 3.4 millones de suscriptores móviles, equivalentes a 7 por ciento del mercado, por detrás de Telcel (80%) y Movistar (12%).

En 2010 Iusacell-Unefon inician el despliegue de una red de tercera generación evolucionada de la familia tecnológica GSM, que inició operaciones el 15 de agosto de 2010 en algunas localidades del país, mediante tecnología HSPA+, que ofrece una mayor velocidad en la transmisión de datos móviles. Al término de 2012 Iusacell tenía 7.4 millones de suscriptores móviles, equivalentes a 7 por ciento del mercado de telefonía celular en el país.

#### **1.6.5 Escisión de Telmex y la creación de América Móvil**

El 25 de septiembre de 2000 la Asamblea General de Accionistas aprobó la escisión de Telmex y la creación de América Móvil como una separación de las operaciones inalámbricas de las operaciones internacionales de Telmex. El 11 de diciembre de 2000 Telmex anunció la separación (spin off) de sus operaciones fijas y celulares a través de la empresa internacional América Móvil, la cual continuaría su propia expansión en la región latinoamericana y ambas empresas implementarían estrategias distintas de crecimiento tanto en México como en el resto de los países donde habían iniciado operaciones.

En el momento de la escisión de Telmex en diciembre de 2000, América Móvil tenía 16.2 millones de suscriptores celulares en nueve países (México, Guatemala,

Ecuador, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Puerto Rico) del continente americano, de los cuales 10.4 millones correspondían a México y 5.7 millones a los demás países.

Telcel, la subsidiaria de América Móvil en México, aportaba 75 por ciento de los ingresos consolidados de la empresa. En marzo de 2001 Telcel operaba en las nueve regiones celulares, en 100 mil localidades en las bandas de 800 MHz y 1,900 MHz con tecnología TDMA, y tenía una participación de mercado de 70 por ciento

El 21 de enero de 2010 la autoridad antimonopolios resolvió que Telcel tenía poder sustancial de mercado. Como parte del tracto judicial se generaron una serie de procedimientos administrativos intermedios entre Telcel y la Cofeco, incluido el sorpresivo desistimiento del solicitante el 22 de abril de 2009, al mismo tiempo que la autoridad decidía continuar con el procedimiento por considerar que se trataba de un tema de interés público. COFECE (2011)

Telcel como agente económico con poder sustancial en el mercado relevante de telefonía móvil a nivel nacional

El 20 de noviembre de 2012 Telcel se amparó contra la primera resolución de la Cofeco y finalmente admitía el recurso de reconsideración de Radiomóvil Dipsa. Después de volver a hacer la investigación y desahogar los procedimientos judiciales y administrativos, el 28 de febrero de 2013, por tercera ocasión, el organismo regulador pro-competencia resolvió que Telcel es agente económico con poder sustancial en el mercado relevante de telefonía móvil a nivel nacional.

Así, desde que se presentó la solicitud hasta que se resolvió por tercera ocasión en el mismo sentido que la resolución original, transcurrieron un poco más de cinco años para concluir el procedimiento

### **1.6.5.1 COFECO resolución de prácticas monopólicas a Telcel**

En el 2011 la Cofeco resolvió que Radiomóvil Dipsa (Telcel) sí había cometido prácticas monopólicas relativas de acuerdo con la COFECE (2011) “Telcel incrementa los costos de sus competidores al imponerles una tarifa de interconexión (off-net) superior a la que se auto-imputa en las llamadas en su propia red (on-net), e incluso superior a los precios finales que cobra a sus propios usuarios. Con ello abusa de su poder sustancial de mercado para desplazar indebidamente a sus competidores y con ello afectar el proceso de competencia en los mercados de telefonía fija y móvil, en perjuicio de los consumidores.”

Mereció la multa máxima según la ley y la más grande en la historia de la regulación en materia de competencia en México, por 11 mil 989 millones de pesos, correspondiente al 10 por ciento de los activos de Telcel.

El caso concluyó cinco años después de haberse generado la denuncia por Axtel en 2006, cuando en mayo de 2012 la autoridad resolvió un recurso de consideración de Telcel con lo que revocó la multa por 11,989 millones de pesos y le impuso cinco compromisos propuestos por la propia empresa.

En lugar de la tarifa de interconexión de 95 centavos por minuto que prevaleció hasta 2011, Telcel cobrará una tarifa de interconexión de 36.18 centavos por minuto en 2012, que se reducirá gradualmente hasta 30.94 centavos por minuto en 2014. Esta tarifa, al contrario de lo que sucedió hasta 2011, se cobrará por segundo, sin ningún tipo de redondeo, lo cual representa la eliminación de un sobreprecio adicional de 22.4 por ciento.

### **1.6.6 Disolución entre Grupo Televisa y NII Holdings**

Octubre de 2011. Grupo Televisa y NII Holdings, controladora de Nextel México, confirmaron este lunes la disolución del acuerdo firmado en febrero de 2010 mediante el cual la empresa de Emilio Azcárraga Jean invertiría mil 40 millones de dólares para tener el 30% de la compañía telefónica, a condición de que ganaran la licitación del bloque de 30 Mhz de la banda 1.7 Ghz de la telefonía de cuarta generación.

Televisa se desmarcó, frente al inminente fracaso del negocio de la explotación de la banda 1.7 Ghz, en sociedad con la telefónica Nextel, dejando mal parados a los directivos de esta empresa, al secretario de Comunicaciones y Transportes, Juan Molinar Horcasitas, al titular de la Comisión Federal de Competencia, Eduardo Pérez Motta y al propio presidente de la República, Felipe Calderón, quienes salieron, en distintos momentos y por separado, a defender la licitación más polémica de este sexenio y a insistir que no hubo trato favorable para la sociedad Televisa-Nextel.

El juzgado segundo de Distrito en Materia de Amparo y de Juicios Civiles Federales, Octavio Bolaños Valadez, concedió el pasado jueves 14 el amparo definitivo al grupo Iusacell, empresa de Ricardo Salinas Pliego que metió más de 60 litigios contra la licitación 21, con lo cual impide a Televisa-Nextel operar la concesión de 30 Megahertz, entregada por el titular de la STC apenas el 1 de octubre.

En tanto, Televisa no vio afectado el precio de sus acciones en la Bolsa de Valores, pero las NII Holding, controladora de Nextel, cayeron 11% en Estados Unidos.



### **1.6.7 Televisa y Iusacell**

Año 2011, la firma de **Emilio Azcárraga** desembolsó 1,600 mdd que en para hacerse del 50% de la telefónica Iusacell; sin embargo, **Iusacell** regresó en su totalidad a las manos de **Ricardo Salinas Pliego** por solo 717 millones de dólares, esto es un 56% inferior en el 2014, Alto Nivel (2014)

A pesar de que Televisa asumirá una pérdida en libros de 320 mdd con esta operación lo que equivalió entonces a cerca de 76% de sus ingresos antes de impuestos, amortización y depreciación, EBITDA.

Iusacell ya representaba un lastre para Televisa, pues para febrero de este año su inversión en la telefónica había reportado una caída de valor de casi 6,500 millones de pesos.

En forma total, las pérdidas por la participación en negocios conjuntos pasaron de 666.6 mdp en 2012 a 5,567 mdp en 2013, de acuerdo con datos de Televisa.

### **1.7 Reforma en materia de Telecomunicaciones 2014**

El 24 de marzo de 2014, el Presidente de la República, Enrique Peña Nieto, envió a la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión la Iniciativa de decreto por el que se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, y la Ley del Sistema Público de Radiodifusión de México y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia de telecomunicaciones y radiodifusión Diario Oficial de la Federación (2014)

De acuerdo con la reforma, algunos de los beneficios que obtendrían los usuarios, con respecto a la telefonía móvil, eran los siguientes.

- ✓ Se podrá consultar el saldo de prepago sin costo y conservarlo durante un año;
- ✓ Portabilidad de número a otras compañías en 24 horas;
- ✓ Desbloqueo de equipos terminales, para que el usuario pueda utilizar el mismo dispositivo con independencia de la compañía telefónica que elija
- ✓ En 2015, la desaparición de los cobros por el servicio telefónico de larga distancia.
- ✓ La posibilidad de mantenerse comunicado cuando el usuario de telefonía móvil se encuentre fuera del área de cobertura contratada, con independencia del operador que le preste los servicios.
- ✓ La eliminación de la tarifa que aplicaba el operador móvil preponderante por el servicio de “usuario visitante” o roaming, y la consecuente reducción o eliminación de dicha tarifa por parte de sus competidores.
- ✓ Apertura a la inversión extranjera directa (hasta el 100 por ciento en telecomunicaciones y hasta el 49 por ciento en radiodifusión), para fortalecer la competencia, así como acceder a tecnologías avanzadas y a nuevos modelos de negocio y de comercialización de los servicios.
- ✓ Mayor competencia, que implica más servicios, con mejor calidad y a buenos precios. Secretaría de Gobernación (2014)

Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia efectiva, la Ley prevé una regulación asimétrica respecto a las reglas aplicables a la interconexión entre aquellos agentes económicos que sean declarados como preponderantes o aquel agente que cuente con una participación mayor al 50 por ciento en el sector de telecomunicaciones y aquellos que no tengan tal carácter.

También dentro de esta reforma se establece que durante el tiempo en que exista un agente económico preponderante en el sector de las telecomunicaciones o un agente económico que cuente directa o indirectamente con una participación

nacional mayor al 50 por ciento en el sector de las telecomunicaciones, aplicará el siguiente esquema: (i) el agente económico preponderante o el agente económico que cuente directa o indirectamente con una participación nacional mayor al 50 por ciento no cobrará a los demás concesionarios por el tráfico que termina en su red; (ii) para el tráfico que termine en la red de los demás concesionarios, la tarifa de interconexión será libremente negociada entre ellos y el Instituto resolverá cualquier disputa que surja al respecto, con base en la metodología que determine, tomando en cuenta las asimetrías naturales de las redes a ser interconectadas, la participación de mercado o cualquier otro factor, fijando las tarifas, términos y/o condiciones en consecuencia, y (iii) en el supuesto que algún agente pierda el carácter de preponderante o reduzca su participación y el Instituto no hubiere determinado que existen condiciones de competencia efectiva, dicho agente será sujeto de análisis por el Instituto, en el que determinará si cuenta con poder sustancial en el mercado relevante de terminación de llamadas y mensajes cortos, y decidirá si mantiene el régimen previsto en la Ley o bien establece una tarifa, siguiendo la metodología y criterios ya descritos.

### **1.8 AT&T en México 2014**

AT&T ingresa al mercado mexicano en el 2014, América Móvil se encontraba en medio de la reciente Reforma en Telecomunicaciones, Iusacell acababa de ser adquirida nuevamente por Grupo Salinas y la empresa matriz en Estados Unidos de Nextel se declaró en bancarrota.

## **1.9 Resumen capítulo 1**

El presente resumen, se trató de realizar lo más simple posible, es con el fin de entender esta parte de la historia de las telecomunicaciones en México, los movimientos que se han dado, sin recabar si las decisiones han sido correctas o justas.

Al entender un poco mejor esta historia, puedo explicarme por qué el panorama ha sido incierto para los competidores de menor tamaño. Conocer este ciclo habría hecho entender también a los nuevos compradores de Nextel y Iusacell el difícil camino que representaba el mercado mexicano, por los personajes involucrados dueños de los principales operadores de la telefonía móvil.

Las reformas que permitieron la entrada de AT&T en México han sido modificadas para disminuir nuevamente el crecimiento y aumento de las tarifas. Tal vez el Grupo Salinas continuara con la esperanza de comprar por tercera vez lo que era Iusacell. Habría que pronosticar, con estos datos y los adicionales que se mencionarán, el movimiento de mercado de las telecomunicaciones para contar con las estrategias adecuadas

## Capítulo 2 Mercadotecnia

Como lo menciona Fisher (1993) los orígenes de la mercadotecnia se remontan a la antigua función conocida como venta. De igual manera se cree que la mercadotecnia es publicidad, aunque la publicidad es esencial para la mercadotecnia, la función de la mercadotecnia tiene un alcance mayor.

Existen diversas definiciones del término mercadotecnia, a continuación, se citan algunas:

Kotler (2001) menciona que la mercadotecnia es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

Como dicen Stanton y Futrell (1989) la mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización

Fisher (1993) indica que la mercadotécnica es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.

Los anteriores conceptos de mercadotecnia hacen referencia a que los clientes, el mercado, son importantes para cualquier organización, es por eso es por lo que debemos estudiar sus hábitos, prestar atención a sus necesidades y trabajar para comunicarse con ellos. Como tal, la mercadotecnia es trabajo de todos dentro de una organización y no solo responsabilidad de un departamento o de un grupo de expertos.

## **2.1 Funciones de comunicación de la mercadotecnia**

La mercadotecnia abarca varias funciones, dentro de estas funciones podemos señalar las de comunicación, entre las cuales destacan:

**Marca:** De acuerdo con Arnold (1993) que define a la marca como la personalidad o identidad de un producto, gama de productos o de una organización, derivada de la percepción del consumidor respecto a los atributos. Podemos agregar también que la marca es la promesa de lo que ofrecerá la empresa al cliente. Es una manera sucinta de distinguir su producto del ofrecido por la competencia. Por ejemplo, logotipos, lemas y diseño de empaque.

**Publicidad:** Para William, Etzel y Bruce (2013) la publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos. Podemos resumir que es lo que paga la empresa por comunicar sus productos y servicios. Por ejemplo, grandes letreros, anuncios impresos, anuncios en televisión, banners y ventanas emergentes en el sitio web.

**Relaciones públicas.** En agosto de 1978, México encabezó la primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas y adoptaron lo que denominaron La Declaración de México. Esta declaración es en realidad, una definición de relaciones públicas. Según Simon (2002), la declaración de México asentó que la práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público.

Las relaciones públicas trabajan con los medios para transmitir noticias e información sobre el producto. A diferencia de la publicidad, las relaciones públicas no pagan por los mensajes. Por ejemplo, las historias en los medios, comunicados de prensa, planificación de eventos y comunicaciones de crisis

Redes sociales. La gestión que realiza la empresa de contenido interactivo en línea, incluidos los videos, imágenes y publicaciones que ayudan a su empresa a conectar con los clientes. Las redes sociales están abriendo nuevas vías para que los clientes se comuniquen con todas las partes de su organización. Clientes internos y clientes externos. Por ejemplo. Blogs, Twitter, Facebook, LinkedIn, Pinterest, Reddit, Digg, Sina Weibo, Renren y otras redes sociales globales.

Es importante saber que estas funciones trabajan juntas. Incluso si no se comunica en este momento con clientes de forma directa, puede que lo haga en el futuro

## **2.2 Plan de mercadotecnia.**

Para Kotler y Armstrong (2003) se puede describir un plan de mercadotecnia como el documento escrito, que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de la mezcla comercial que facilitarán y posibilitarán el procedimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso.

## **2.3 Objetivos Plan de Mercadotecnia**

Algunos de los objetivos al generar este plan de mercadotecnia son:

1. Incrementar la participación de Mercado de la empresa a través de sus productos. La participación de mercado se refiere al porcentaje de ventas de una marca o empresa con relación a sus competidores, es sin duda el indicador de desempeño de mercadotecnia más usado, tal vez por ser relativamente fácil de comprender y de generar

2. Lograr el posicionamiento de la marca. De acuerdo con Kotler (2001), el posicionamiento de marca comprende el acto de diseñar la oferta e imagen de la compañía para ocupar una posición distintiva en la mente del mercado objetivo.

3. Incrementar las Ventas para un periodo específico. Se generan planes de mercadotecnia para determinadas épocas del año, navidad, día de las madres, por ejemplo.

4. Fidelizar los Clientes con la marca para lograr una relación estable y duradera con los clientes.

El adecuado plan de mercadotecnia nos permitirá identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización y servir de instrumento de comunicación que integra amónicamente todos los elementos de la “Mezcla de mercadotecnia”

### ***2.3.1 En el plan de mercadotecnia se debe señalar***

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuando se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.



## **2.4 Mezcla de mercadotecnia.**

Para Kotler (2001), la mezcla de mercadotecnia se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto

### **2.4.1 Producto**

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, es decir, se presenta como una mezcla de variables dirigidas al consumidor de acuerdo con su amplitud, longitud y profundidad. Sus características se enuncian así: empaque, marca, calidad, diseño, servicios, características y variedad que hace la diferencia entre un producto y otro.

A continuación se mencionan los servicios de AT&T con los que se llevará a cabo el plan de Mercadotecnia Digital

#### **2.4.1.1 AT&T Servicio de Planes de renta de telefonía Móvil.**

AT&T provee de una variedad de planes de renta, con equipo propio, equipo incluido, con plazo forzoso, sin plazo forzoso. Los nombres de los planes son: Consíguelo 1, Consíguelo 2 etc. Consíguelo compártelo Básico 1, Consíguelo compártelo Básico 2 Consíguelo compártelo etc. Con todos damos más, A Tu Manera, nombres complicados para un cliente que a pesar de haber utilizado su servicio en los últimos años, aún no sabe reconocer cuál de estos planes es el que está pagando.

### 2.4.1.2 UNEFON Servicio de Prepago

En prepago AT&T cuenta con su marca separada UNEFON, la mayoría de las personas no ligan a UNEFON como parte de AT&T. Se decidió que conservara su nombre debido a la aceptación que se ha ganado en el mercado, con esta marca se pueden generar ideas que no están completamente apegadas al negocio de AT&T, por ejemplo la promoción de internet ilimitado (llamadas, mensajes y navegación), \$10 al día, no daña a los demás productos, si en algún momento ya no es de beneficio la puede retirar la promoción, a diferencia de la competencia de Telcel y Movistar que no tienen otra marca para separar las líneas de prepago.

Ilustración 1. Unefon Ilimitado

## CONOCE EL 1° PREPAGO TOTALMENTE ILIMITADO

CON UNEFON ILIMITADO OBTÉN MEGAS, REDES SOCIALES, LLAMADAS Y MENSAJES ILIMITADOS A TODO MÉXICO PARA QUE DISFRUTES TU SMARTPHONE.



Por cada \$10 obtienes **24 horas ilimitadas** de:



Internet



Redes  
sociales



Llamadas y  
mensajes a  
todo México



Videos



Música



Películas y  
series

Fuente: UNEFON (2019)

## 2.4.2 Precio

Es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio, se presenta como la única variable que genera ingresos a la empresa, sus variables son: costos, competencia, nivel de precio, demanda, fijación de precio y ciclo de vida del producto de acuerdo con estas variables el precio que se ofrece de un producto al final solo el consumidor decidirá si lo adquiere o no.

Ilustración 2. Costos planes de renta telefonía móvil AT&T

Planes AT&T Consíguelo	Consíguelo 1	Consíguelo 1.5	Consíguelo 2	Consíguelo 3
Renta Mensual	\$200.00	\$240.00	\$300.00	\$400.00
Minutos y/o SMS todo destino (México, Estados Unidos y Canadá)	Ilimitado			
Internet GB	1 GB	1.5 GB	2 GB	3 GB
Internet por promoción	<b>DOBLE@GIGAS</b>			
Redes Sociales/Apps: f 📞 🐦 📱	Ilimitadas			
📷 📲 <b>UBER</b>	No Aplica		Ilimitadas	
AT&T Norteamérica	Incluido			

\* Consulta restricciones de navegación para redes sociales y apps. Más información [aquí](#)

El costo de cada línea Compártelo Min/SMS/Internet es de \$200.00 pesos.

Fuente: AT&T (2019)

### **2.4.3 Plaza.**

También conocida como distribución, incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente final para su consumo. El objetivo de la distribución es la penetración del mercado mediante canales de distribución como intermediarios que permiten hacer llegar el producto al consumidor final. El canal de distribución es el enlace entre fabricante y consumidor de acuerdo con la cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística se garantiza que la distribución haga llegar el producto o servicio al lugar y momento adecuado.

### **2.4.4 Promoción**

Es una herramienta o conjunto de técnicas que se confirman una de las variables controlables de la mercadotecnia cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto, la mezcla promocional se presenta mediante la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda, estas variables son la mayoría de las veces la función principal de la mercadotecnia pues no solo describen las características de un producto sino que se encargan de provocar la necesidad del consumidor hacia el producto que se oferta.

## **2.5 Mercadotecnia Digital**

El mercadotecnia digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas

### **2.5.1 Definición de Mercadotecnia Digital**

Para nombrar a la mercadotecnia en medios como internet, video juegos, teléfonos móviles y pantallas interactivas, se utilizan primordialmente tres acepciones de forma muy cercana:

**Mercadotecnia en Línea:** Utiliza el internet como medio de comunicación. Es identificado por la propagación digital de mensajes publicitarios, distribución global de sistemas cruzados ligados y la permanente disponibilidad de mensajes publicitarios Junk (2008).

La mercadotecnia en línea obliga a un canal de comunicación abierto todo el tiempo entre emisor y receptor. En el caso de pantallas digitales y mensajes SMS de teléfonos móviles no necesariamente la comunicación está abierta, incluso en internet se puede mandar un mensaje publicitario sin permitir comunicación del receptor al emisor.

**Mercadotecnia Interactiva.** Es una aproximación que acentúa que el comprador y vendedor son activos en la toma de decisión, el éxito depende sobre la habilidad de involucrar en el proceso de interacción de acuerdo con Motiwala (2008). Refiere a la comunicación comprador / vendedor donde el cliente controla la cantidad y tipo de información a recibir, personalizando la comunicación entre el comprador y vendedor (Kurtz, 2009). El término de interactividad cobra sentido con tres características: la habilidad para direccionar a un individuo, la capacidad de recoger y recordar su respuesta, y la habilidad de direccionar al individuo más de una vez en un camino que tome en cuenta su respuesta Deighton (1996).

La mercadotecnia interactiva obliga a un canal de comunicación abierto todo el tiempo entre emisor y receptor. En el caso de pantallas digitales y mensajes SMS de teléfonos móviles no necesariamente la comunicación está abierta, incluso en internet se puede mandar un mensaje publicitario sin permitir comunicación del receptor al emisor.

Mercadotecnia Digital: Los medios digitales representan la convergencia de información y tecnología en comunicaciones según Baker y Hart (2007), siendo la mercadotecnia digital la que se aplica sobre los medios digitales.

Con la mercadotecnia digital se puede aprovechar todos los medios digitales, a pesar de no existir interactividad o encontrarse en línea. Medios como la televisión o radio tradicional quedan excluidos cuando se define este concepto.

Para este trabajo se utilizará el nombre de Mercadotecnia Digital por adaptarse mejor a sus propósitos, ya que permite utilizar medios digitales sin ser forzosamente interactivos o en línea y lograr un mayor alcance de la mercadotecnia.

---

### **2.5.2 Lanzamiento del primer Banner.**

Fue en 1994 el intento de HotWired de obtener ganancias de su espacio Web alquilando espacios de su sitio para que los anunciantes pudieran redirigir el tráfico hacia su página "site". AT&T fue la primer empresa que apostó por esta nueva forma de publicidad con su banner de 468 x 60, de muy baja calidad comparado con la actualidad, sin embargo, por causa de la novedad obtuvo un CTR (Click ThRough, porcentaje de clics sobre impresiones del banner) de casi 30%, Coto (2008, pág. 21)

## 2.6 Posicionamiento

De acuerdo con Trout y Rivkin (1996) establecen que el posicionamiento se trata de tener ocupar un lugar importante en la mente del comprador, consumidor o usuario del bien o servicio; la implementación de la marca se trata de consolidar la definición de marca en ese espacio en ese campo de batalla que es la mente, mientras podamos comprender cómo funciona el cerebro humano, mejor se comprenderá cómo opera el posicionamiento en el consumidor. De ahí la importancia de construir valor de marca, explorar y generar elementos que conecten al consumidor con la marca

Se podría definir el posicionamiento como el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a una marca. Dichas percepciones se relacionan a una serie de atributos que marcan una diferencia entre esa marca y las de la competencia, aunque es la empresa, en última instancia, la que puede decidir qué atributos quiere que sus clientes reconozcan.

A la hora de conseguir el posicionamiento deseado, existen 5 pasos básicos que se deben seguir y que son los siguientes:

**1. Segmentación del mercado:** Consiste en dividir el mercado en grupos de consumidores con características en común. Aquí, entran en juego 4 factores importantes:

- Factores Sociodemográficos: relacionados con aspectos culturales y características demográficas.
- Factores Conductuales: definen los comportamientos de compra de los clientes.
- Factores Psicográficos: se relacionan con el estilo de vida y aquí se podrían incluir valores, actitudes y opiniones.

- Factores Geográficos: son los factores relacionados con la ubicación geográfica de los clientes.

## **2.- Elección de un segmento**

Una vez la empresa ha segmentado el mercado, debe elegir aquella segmentación que posee las características de su cliente ideal.

## **3.- Elegir el mejor atributo**

Cuando la empresa conoce ya las características del segmento al que se dirigirá, debe hacer la elección del atributo que le parecerá más atractivo para sus clientes.

## **4.- Pruebas de posicionamiento**

En esta fase, se podrían realizar actividades como "Focus Group", para que la empresa interactúe con los clientes para así observar si el atributo que ha elegido se percibe de la manera que se esperaba.

## **5.- Plan de comunicación**

Si ya se sabe el atributo que se quiere resaltar y se tiene delimitado el segmento, se debe desarrollar un plan que comunique el atributo al público.

El posicionamiento se puede llevar a cabo en formas diferentes:

Posicionamiento de números rojos a números negros: Este posicionamiento se logra cuando, a partir de una empresa que tiene pérdidas, se logra obtener ganancias aun cuando estas puedan ser marginales. Este tipo de posicionamiento es de supervivencia y su función más importante es permitir a una organización lograr pasar de pérdidas a ganancias.

Posicionamiento con referencia a la competencia: Este posicionamiento se basa en mejorar competitivamente la posición dentro del Ranking empresarial, esto es, mejorar el lugar en el cual se encuentra la empresa, por ejemplo, mejorar el lugar, del Número 20 al 15. Normalmente este Ranking se maneja a través de empresas especializadas, secretarías de estado o bien de cámaras de comercio.



Posicionamiento con referencia del mercado: Este posicionamiento se basa en mejorar la posición en el mercado, tal vez sin mejorar el lugar en el Ranking actual, pero obteniendo o ganando una cantidad mayor de clientes o mejorar las ganancias o condiciones de competencia.

Posicionamiento Mercadológico: Este tipo de posicionamiento se basa en la mejora significativa de la posición por medio del auxilio de los medios de comunicación y utilizando una campaña publicitaria la cual puede ser directa y abierta, o simulada o velada. Este tipo de campaña mercadológica mejora la percepción de mercado que tiene la organización con respecto a su competencia.

Posicionamiento Tecnológico. - Este tipo de posicionamiento se basa netamente en la aplicación de las Tecnologías de Información y de comunicación como medio diferenciador con referencia a la competencia. En este tipo de posicionamiento la innovación tecnológica es la que permite un mejor servicio como valor agregado y punto de ventaja competitiva para el posicionamiento.

## Capítulo 3 Diagnóstico de entorno

Con la finalidad de mostrar al lector los diferentes factores que influyen y afectan el crecimiento de la telefonía móvil en México, en esta sección se mostrarán aspectos como la distribución geográfica, entorno económico, marco legal e ingresos que presenta éste importante sector de la economía nacional.

### 3.1 Alcance geográfico

Los servicios y cobertura de AT&T se extienden a toda la república mexicana como se muestra en la imagen, corresponde a las redes 2G, 3G y 4G de AT&T y Cobertura Ampliada.

La Cobertura Extendida o Cobertura Ampliada es la capacidad que tiene AT&T en continuar brindando servicio en otra red que no es la propia, de esta manera garantiza que el usuario no pierda comunicación.

**Ilustración 3. Cobertura de AT&T en México**



Fuente: ATT (2019)

### 3.2 Indicadores económicos en México

Para conocer más a fondo el contexto en el cual se desenvuelve la telefonía móvil, no se puede ignorar que existen factores económicos que afectan el comportamiento del mercado. El análisis de una economía debiera ser de al menos los últimos 5 años para el país, para lograr mejores herramientas en términos de efectuar pronósticos con mayor certeza.

A continuación, se presentan las variables económicas y una breve explicación al respecto.

#### 3.2.1 Producto Interno Bruto PIB

Tabla 1. Producto Interno Bruto

PIB Nominal Base 2013	PIB Real, Base 2013	Año	% Crecimiento PIB Real	INVERSIÓN Fija Bruta Índice de volumen físico base 2013 = 100
10,630,939	14,511,307	2006	4.5	9.3
11,504,076	14,843,826	2007	2.29	5.8
12,353,845	15,013,578	2008	1.14	6.6
12,162,763	14,219,998	2009	-5.29	-11.7
13,366,377	14,947,795	2010	5.12	4.7
14,665,576	15,495,334	2011	3.66	7.8
15,817,755	16,059,724	2012	3.64	4.9
16,277,187	16,277,187	2013	1.35	-3.4
17,471,467	16,740,319	2014	2.85	3.1
18,536,531	17,287,807	2015	3.27	5
20,099,594	17,791,457	2016	2.91	1.1
21,766,928	18,153,796	2017	2.04	-1.5

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2019)

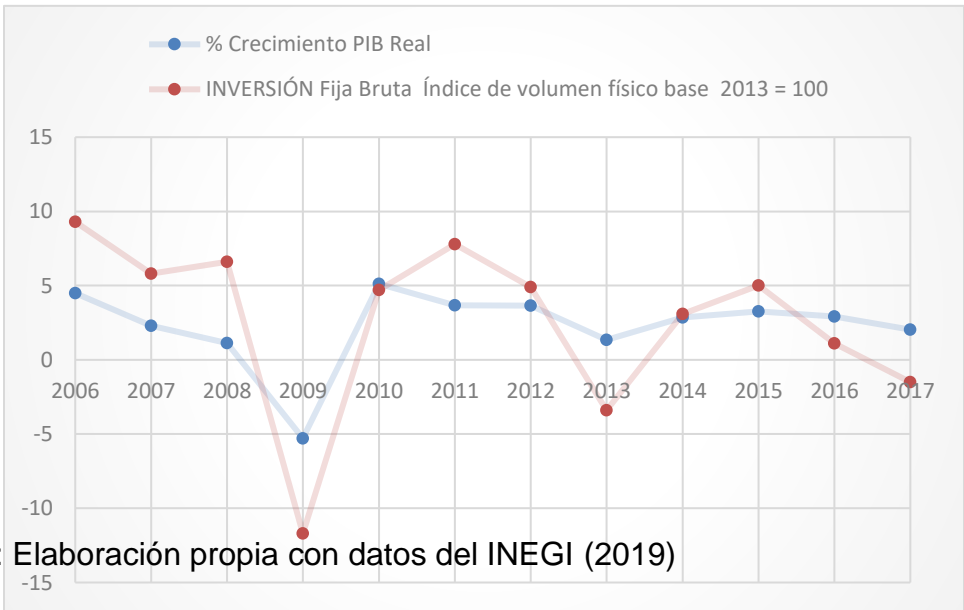
El bajo crecimiento económico en México se debe a diversos factores, como son los bajos precios del petróleo en los últimos años, México era dependiente de estos ingresos para lograr el pago de su administración. Crisis económicas mundiales como de E.U. en 2009, principal socio comercial, lo que originó la depreciación del peso con respecto al dólar, baja de remesas de los familiares mexicanos, son tan importantes las remesas, que basta señalar en 2015 de enero a julio, el Banco de México reportó por remesas de mexicanos a sus familias 14,308 millones de dólares mientras Petróleos Mexicanos en plena mudanza hacia la inversión privada sumó 12,176 millones de dólares en el mismo periodo.

Para el 2019 el Banco de México recortó su pronóstico de crecimiento para México de un rango de 1.7 – 2.7 por ciento, a uno de 1.1 – 2.1 por ciento.

De acuerdo con el Informe Trimestral Octubre – Diciembre del Banco de México, el ajuste para 2019 refleja diversas consideraciones. En el ámbito externo, se ha observado una pérdida de dinamismo en el comercio mundial y en la actividad económica global más marcada de lo anticipado, lo que se prevé influya sobre la evolución de la demanda externa de México.

**3.2.2 Crecimiento PIB e Inversión fija**

**Tabla 2 Crecimiento del PIB e Inversión**



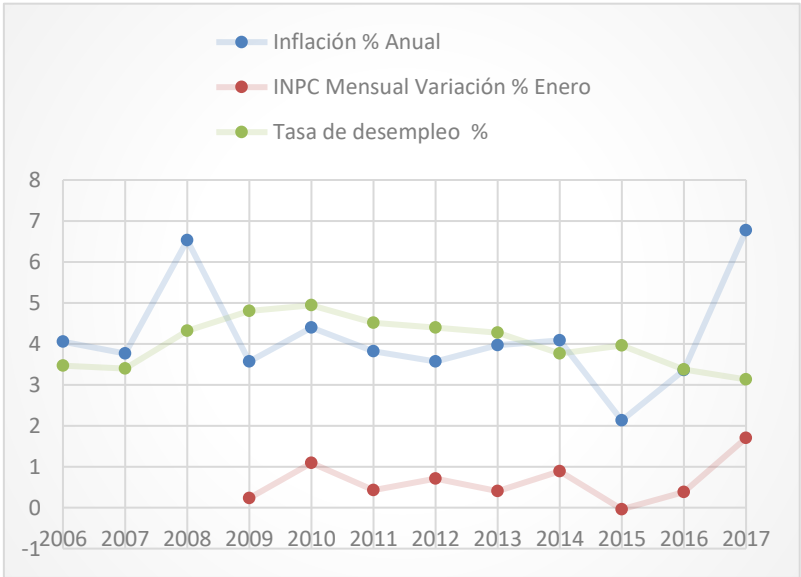
En la gráfica podemos comprobar la correspondencia que tiene la inversión con respecto al crecimiento del PIB. Los bajos niveles de estos indicadores se reflejan en un pobre ahorro interno, bajos salarios en la economía y el alto riesgo que presenta invertir en México del extranjero.

Estudios de La Comisión Económica para América Latina (Cepal) indican que para alcanzar la mítica tasa de crecimiento de 6% anual y elevar en 4.9% el ingreso de cada mexicano, nuestro país requeriría de un nivel de inversión igual o superior al 28% del PIB actual.

**3.2.3 Inflación, Índice Nacional de Precios al Consumidor y Desempleo**

**Tabla 3. Inflación, INPC y Desempleo**

Año	Inflación % Anual	INPC Mensual Variación % Enero	Tasa de desempleo %
2006	4.05		3.47
2007	3.76		3.4
2008	6.53		4.32
2009	3.57	0.23	4.8
2010	4.4	1.09	4.94
2011	3.82	0.43	4.51
2012	3.57	0.71	4.4
2013	3.97	0.4	4.27
2014	4.08	0.89	3.76
2015	2.13	-0.04	3.96
2016	3.36	0.38	3.37
2017	6.77	1.7	3.13



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2019)

El aumento generalizado de los precios se debe a varios factores, por ejemplo, el aumento de la gasolina ya que repercute directo en los bolsillos de la gente de menores recursos a través del aumento en todas las tarifas del transporte y si la presión inflacionaria continúa se reflejará en los precios de todos los insumos que irremediablemente se verán afectados en sus costos de transporte

Si bien las cifras de la tasa de desempleo muestran una amplia recuperación, las cifras que presenta el Inegi sobre desempleo se deben interpretar con reserva, por la forma en cómo se mide este fenómeno. Una persona que trabajó una hora en la semana previa a la aplicación de la encuesta, aun sin remuneración, ya entra como población empleada.

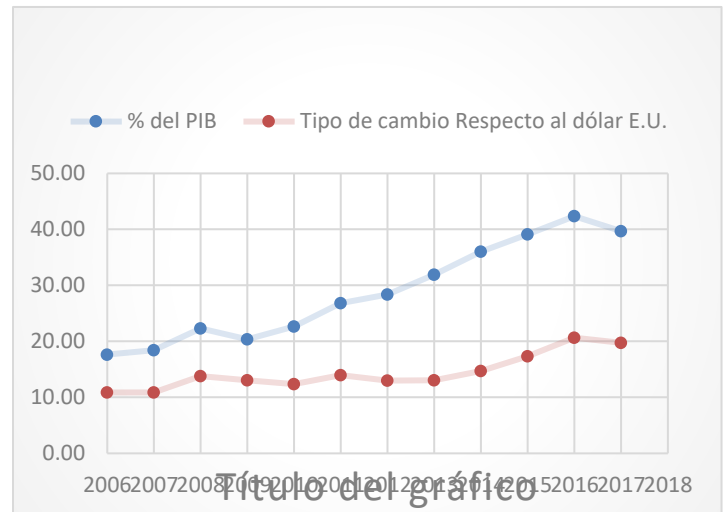
En 2017, se aprobó un incremento de un 10% al Salario Mínimo general vigente. Esta medida parece ser razonable, salvo que la inflación de 2017 estará fuera de rango debido a los incrementos substanciales en el precio de la gasolina.

La inflación anual del 2017 es la más alta registrada desde al año 2000, aún mayor que la correspondiente al año 2008, que fue de 6.53% durante la peor crisis mundial en la historia reciente. Este incremento se debe al endeudamiento externo, gasto corriente excesivo y los nulos resultados de crecimiento. Estos dieron como consecuencia a la especulación externa de nuestro peso, que se ha visto reflejado en sucesivas devaluaciones del tipo de cambio

### 3.2.4 Deuda externa, Tipo de Cambio con respecto al dólar E.U.

**Tabla 4. Deuda externa, Tipo de cambio**

Año	Deuda externa Total Ajustada SE29704 MDD	% del PIB	Tipo de cambio Respecto al dólar E.U.
2006	172,482.10	17.65	10.88
2007	194,221.80	18.40	10.9
2008	200,154.90	22.31	13.77
2009	189,966.30	20.37	13.04
2010	244,342.00	22.63	12.38
2011	281,340.70	26.82	13.98
2012	345,671.50	28.39	12.99
2013	396,751.90	31.89	13.08
2014	427,257.50	36.03	14.73
2015	417,897.90	39.09	17.34
2016	412,033.60	42.35	20.66
2017	437,366.80	39.66	19.74



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México, (2019)

Durante el gobierno de Felipe Calderón (2006-2012) El dólar rebasó la barrera de 15 pesos en 2009 con motivo de la crisis financiera y económica que azotó a todo el mundo. A partir de ese momento se incrementó la volatilidad en el tipo de cambio, producto de la propia recesión y el proceso de recuperación.

Además, dada la crisis de E.U. las remesas se redujeron drásticamente, alcanzando un mínimo de 21,304 millones de dólares en 2010. Con Enrique Peña Nieto (Desde 2012) los primeros dos años de la administración, el tipo de cambio permaneció estable. Sin embargo, desde principios del 2015 se ha observado una fuerte depreciación por factores como el alza de tasas de interés de la FED de Estados Unidos, la baja en el precio del petróleo y el bajo crecimiento del país.

Los precios del petróleo caían a alrededor de 40 dólares por barril 2015, su precio más bajo desde la crisis financiera global de 2009. Esto se debió a un aumento de

suministros en América del Norte y Oriente Medio, lo que llevó a las existencias a un récord.

En 20016 la Reserva Federal Estados Unidos dio a conocer las minutas de su reunión de julio, donde sugirió que la primera alza de tasas en nueve años se dará. Estas preocupaciones han sido las que han llevado al dólar a fortalecerse frente a prácticamente todas las divisas del mundo, particularmente las emergentes.

Entonces se puede decir que la paridad peso/dólar se ha visto afectada por varias razones: En primer término, por el fortalecimiento del dólar, dado el buen desempeño de la economía norteamericana y la situación crítica además del bajo crecimiento de la mayor parte de las economías del mundo. La especulación, con la brusca caída de los precios del petróleo.

Por supuesto, además de inflación, un déficit fiscal de magnitud considerable engendra una deuda pública creciente. En el caso del endeudamiento interno, las emisiones masivas de instrumentos de deuda gubernamentales en el mercado financiero local presionan las tasas de interés al alza y disminuyen la oferta doméstica de fondos prestables para el sector privado.

En el caso del endeudamiento externo, tanto la solicitud de créditos a organismos financieros multilaterales y bancos transnacionales, como la colocación de bonos globales en mercados financieros foráneos pueden generar escasez de divisas en situaciones límite, crisis en el sector externo de la economía y macroajustes cambiarios. Asimismo, el déficit y la deuda consolidada del gobierno pueden conducir no sólo a problemas de liquidez y de solvencia, sino a incrementos en los impuestos que desincentiven el consumo, la inversión privada y el crecimiento económico en el largo plazo.

La historia reciente del país demuestra que la salud de las finanzas públicas es una condición necesaria para conjuntar estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido e inserción eficiente de la economía en las corrientes internacionales de comercio e inversión.

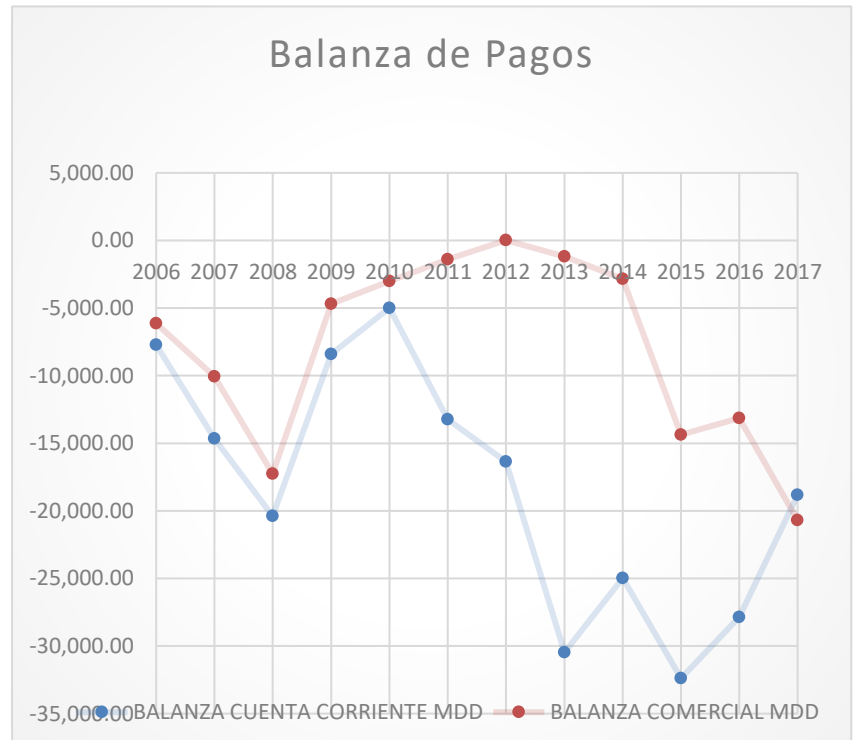


### 3.2.5 Balanza de Pagos

**Tabla 5. Balanza de pagos**

Balanza de Pagos		
Año	BALANZA CUENTA CORRIENTE MDD	BALANZA COMERCIAL MDD
2006	-7,724.80	-6,133.20
2007	-14,666.90	-10,073.70
2008	-20,375.60	-17,260.70
2009	-8,403.80	-4,681.40
2010	-4,993.20	-3,008.70
2011	-13,228.90	-1,409.50
2012	-16,363.80	18.30
2013	-30,469.30	-1,195.10
2014	-24,982.60	-2,848.50
2015	-32,381.00	-14,375.00
2016	-27,858.00	-13,135.00
2017	-18,831.00	-20,693.00

\*



Fuente: Elaborado por el CEFM de la H. Cámara de Diputados con información del Banco de México. (2019)

Un déficit en cuenta corriente no es necesariamente negativo, pues como cualquier individuo que se endeuda, el problema ocurre cuando el endeudamiento de un país alcanza niveles insostenibles. En el caso de México, podría haber riesgo si el déficit de cuenta corriente superara el 3 por ciento del PIB de forma sostenida.

La estructura de la cadena de suministros en México se ha alterado al solicitar mayores compras del extranjero por la globalización, al hacerlas de menor costo. Lo cual mantiene con un reducido crecimiento el sector primario de la industria, el sector industrial dedicándose mayormente a la maquila de productos y en amplio crecimiento de servicios

De acuerdo con Siller (2018) La economía mexicana va creciendo a un ritmo moderado, pero que tiene una alta vulnerabilidad en su crecimiento. Sin embargo, es poco probable que dentro de su vulnerabilidad se genere una crisis económica, a menos que se diera una súbita fuga de capitales y se restringieran las exportaciones hacia Estados Unidos.

### **3.2 Consumo promedio y Nivel de ingresos en Telecomunicaciones**

Las telecomunicaciones en México juegan un rol importante en la integración de las empresas y los habitantes de todo el país, especialmente luego de la expansión del comercio internacional, lo cual generó un aumento de la dependencia económica de los servicios de las telecomunicaciones.

Los mercados de banda ancha, acceso a internet y telefonía celular han impulsado el crecimiento en el país.

#### ***3.2.1 Consumo promedio***

Con datos del Instituto Federal de Telecomunicaciones al 2017, el ingreso promedio por suscriptor (ARPU Average Revenue Per User) mensual para los operadores de los servicios móviles fue de \$194 pesos.

El número de minutos de uso promedio mensuales para el servicio móvil de telefonía fue de 204 minutos

El consumo de MBs por línea del servicio móvil de acceso a Internet 1,295 MBs

**Ilustración 4. Consumo Promedio Mensual Servicios de Telefonía Móvil México**



Fuente: IFT (2019)

Con datos de Competitive Intelligence Unit CIU, (2019), En el mercado de Telecomunicaciones, históricamente el primer trimestre del 2018 ha mostrado una estacionalidad de bajo consumo de los servicios móviles. Sin embargo, en el primer trimestre del 2018 el segmento registró un acelerado dinamismo, al registrar una tasa de crecimiento anual en ingresos de 7.4%, cifra que no se registraba desde 2012.

El CIU destaca que, durante el primer trimestre del 2018, el mercado móvil generó ingresos por \$63,944 millones de pesos, monto que representa un crecimiento anual de 7.4% y que se explica por una expansión de la base de suscriptores, un incremento en el consumo de datos y el fuerte crecimiento en ventas por equipos.

Telcel contabiliza ingresos por \$44,756 millones de pesos, un aumento de 10.3% con respecto a lo reportado en el mismo periodo de 2017. Con esto, el operador aumentó 2 puntos porcentuales en la participación de los ingresos con respecto al trimestre pasado, para alcanzar 70% del total.

Movistar sumó ingresos por \$6,375 millones de pesos, de igual manera en el periodo 2017(caída de 5.9% año con año), impactado fuertemente por la disminución en tarifas de interconexión.

A su vez, AT&T registró \$12,564 millones de pesos, aumentando sus ingresos 4.6% en el año, crecimiento considerablemente menor a lo que venía mostrando en trimestres pasados.

Aunque AT&T se encuentra en el tercer sitio de número de usuarios, ostenta el segundo lugar en cuanto a nivel de ingresos.

### **3.3 Marco jurídico de la comunicación Móvil en México**

En este tema, abordamos el marco legal en materia de telecomunicaciones que nuestro análisis procede, en primer lugar, a revisar los artículos relacionados con las telecomunicaciones en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que los principios que contiene nuestra Ley Suprema son el fundamento del orden jurídico mexicano.

Artículo 27 párrafo sexto En los casos a que se refieren los dos párrafos anteriores, el dominio de la Nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata, por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal, de acuerdo con las reglas y condiciones que establezcan las leyes.

Artículo 28 En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, la (sic) prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las (sic) prohibiciones a título de protección a la industria.

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a las que se refiere este precepto: Acuñación de moneda; correos, telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un solo banco, organismo descentralizado del Gobierno Federal; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión.

En General la actividad de telecomunicación está regulada y legislada por dos organismos:

### ***3.3.1 SCT Secretaría de Comunicaciones y Transportes***

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 36, A la Secretaría de Comunicaciones y Transportes corresponde el despacho de los siguientes asuntos al respecto de las telecomunicaciones:

Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte, con la intervención que las leyes otorgan a la Secretaría de Marina respecto al transporte por agua, así como de las comunicaciones, de acuerdo con las necesidades del país;

Elaborar y conducir las políticas de telecomunicaciones y radiodifusión del Gobierno Federal;

Fijar las normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de estos, así como otorgar concesiones y permisos y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes o las comunicaciones.

### **3.3.2 IFT Instituto Federal de Telecomunicaciones, antes COFETEL hasta 2013 que se reformó la Ley Federal de Telecomunicaciones.**

El Instituto Federal de Telecomunicaciones es un órgano autónomo. Tiene por objeto el desarrollo eficiente de las telecomunicaciones y la radiodifusión, conforme a lo dispuesto en la Constitución y las leyes en el ámbito de responsabilidad. Se encarga de regular, promover y supervisar el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes y la prestación de los servicios de telecomunicaciones y la radiodifusión (TyR) en México, así como el acceso a infraestructura y otros insumos esenciales, contribuyendo a garantizar el derecho a la información y el acceso universal a dichos servicios.

Asimismo, es la autoridad en materia de competencia económica en los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión.

### **3.3.3 Leyes Nacionales**

- ✓ Ley de Vías Generales de Comunicación. publicada el 19 de febrero de 1940 en el Diario Oficial de la Federación
- ✓ Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión. El 14 de julio de 2014, se publicó en el DOF el Decreto por el que se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión
- ✓ Ley Federal de Transparencia y acceso a la Información Pública.

### **3.3.4 Reglamentos**

Reglamento para la comercialización de servicios de telecomunicaciones de larga distancia y larga distancia internacional

Reglamento del servicio de la telefonía pública

Reglamento de Telecomunicaciones, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de octubre de 1990

### **3.3.5 Normas regulatorias**

NORMA Oficial Mexicana NOM-121-SCT1-2009, Telecomunicaciones-Radiocomunicación-Sistemas de radiocomunicación que emplean la técnica de espectro disperso-Equipos de radiocomunicación por salto de frecuencia y por modulación digital a operar en las bandas 902-928 MHz, 2400-2483.5 MHz y 5725-5850 MHz-Especificaciones, límites y métodos de prueba.

NOM-126 norma conjunta entre la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), a través de la Cofetel, y la Secretaría de Salud, por medio de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris).

NOM-208-SCFI-2016, Productos. Sistemas de radiocomunicación que emplean la técnica de espectro disperso-Equipos de radiocomunicación por salto de frecuencia y por modulación digital a operar en las bandas 902 MHz-928 MHz, 2400 MHz-2483.5 MHz y 5725 MHz-5850 MHz-Especificaciones y métodos de prueba

### **3.4 Diagnóstico de la situación interna**

Con el objetivo de desarrollar un plan de mercadotecnia, debemos generar el diagnóstico de la situación interna, al respecto de cómo ha sido el crecimiento que ha logrado la compañía AT&T desde su llegada en 2014 y su participación actual del mercado mexicano.

Este diagnóstico será apoyado con un análisis FODA de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **3.4.1 Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta que permite un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, ya sea una persona, organización, empresa, etc. Obteniendo con ello un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formulados. Está considerada como el “abc” de cualquier estrategia empresarial.

#### **3.4.2 Fortalezas**

Rojas (2002) Considera que las Fortalezas de la organización, se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro



### **3.4.2.1 Crecimiento en la participación del mercado.**

De acuerdo con The Competitive Intelligence Unit (2019) AT&T al segundo trimestre del 2018 contaba con 16.4 millones de clientes 13.9% del mercado, aún ocupa el tercer sitio de los 3 principales competidores del servicio.

A inicios del 2015 cuando se realizó la fusión de Nextel y Iusacell contaba con alrededor de 8 millones de clientes, es decir que ha duplicado en 4 años esta cifra.

### **3.4.3 Oportunidades**

Ramírez (2002) Considera que las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y son los cambios o tendencias que se detectan y que son utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.

De acuerdo con Zúñiga (2017) El valor de mercado de la telefonía móvil en México es de 59,547 millones de pesos al primer trimestre del 2017, lo que representa un crecimiento año con año de 3.3%, de acuerdo con la consultoría The Competitive Intelligence Unit (2019)

El continuo crecimiento de la disponibilidad del servicio, equipos con menor costo y la competencia han ayudado a este crecimiento de mercado el cual podemos aprovechar para generar mayores utilidades.

### **3.4.4 Debilidades**

De acuerdo con Medianero (2010) las debilidades en una organización están dados por sus limitaciones o carencias en cinco aspectos: habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros, lo que impiden la explotación de las oportunidades que ofrece el entorno social y que incapacitan para responder a las amenazas.

#### **3.4.4.1 Reducción de Inversión en ATT México**

##### **Reducción de inversión.**

En los últimos años se ha disminuido el flujo de recursos provenientes de Estados Unidos hacia México, por lo que los costos se deben absorber con las propias ganancias en AT&T México, esto lleva recortes de gastos. Las disminuciones de gastos se ven reflejados en disminución de la plantilla de trabajadores, aumento de horarios de trabajo, por ejemplo.

#### **3.4.4.2 Cifras de crecimiento no avaladas con las Utilidades**

De acuerdo con (Max H. Bazerman, 2011, pág. 4) contamos con metas mal concebidas, en donde las ventas se premian más que las utilidades, cuando los empleados se comportan de maneras poco deseables, es una buena idea preguntarse qué conductas alentamos con los incentivos que damos.

Los empleados se comprometen con proyectos innecesarios y caros avalados por la gerencia y usan la contabilidad creativa para alcanzar sus metas, por ejemplo, para un empleado de tienda quien se le solicita renovar un servicio, con el objetivo

de cumplir con su meta, es mejor abrir una línea nueva en lugar de la renovación que el cliente solicitó, esto nos lleva a los resultados negativos a corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo no se puede recuperar un número telefónico que el cliente ha utilizado toda la vida, crear costos duplicados al pagar 2 servicios en lugar de uno, a mediano plazo el cliente abandonará la compañía con una deficiente imagen de ATT y en el largo plazo decrecerá el número de personas que depositan su confianza y sus recursos con AT&T.

Al confiar en las cifras de crecimiento en el mercado, al parecer la base de clientes aumenta de manera inmediata, sin embargo, es una cifra del que no se puede confiar del todo. Debemos recordar que el incremento en niveles de satisfacción del cliente es igual a mayor ingreso a la empresa

#### **3.4.5 Amenazas**

Las amenazas constituyen los riesgos a los que se expone la organización y están fuera de su control y se pueden presentar en sectores como la tecnología, por una fuerte competencia, aparición de productos sustitutos y/o complementarios, nuevas leyes ambientales o restricciones gubernamentales, etc.

##### **3.4.5.1 Fin de la Tarifa Cero**

En 2017 año se da por terminada la tarifa cero, Telcel volvería a cobrar tarifa de interconexión a AT&T y Movistar en México, de acuerdo con el Pleno del Instituto Federal de Telecomunicaciones (Comunicado 140/2017) resolvió las condiciones técnicas mínimas necesarias para la interconexión entre concesionarios, y determinó las tarifas de interconexión que se utilizarán.

El pleno del IFT resolvió que los concesionarios deberán pagar al agente económico preponderante las siguientes tarifas:

Por terminación en la red móvil del agente económico preponderante por el Servicio Local en usuarios bajo la modalidad “el que llama paga”: \$0.028562 pesos por minuto de interconexión.

Por servicios de terminación de mensajes cortos (SMS) en usuarios móviles: \$0.007269 pesos por mensaje.

Por servicios de originación del Servicio Local en usuarios fijos: \$0.003092 pesos por minuto de interconexión.

Por servicios de tránsito: \$0.003809 pesos por minuto.

El cobro de tarifas de interconexión por parte del preponderante desniveló las condiciones competitivas entre los operadores y le permitió la mayor concentración de ingresos, lo que tendrá consecuencias negativas para el eventual desarrollo y crecimiento del sector.

#### **3.4.5.2 Variables políticas y de competencia**

Podemos observar que este inicio de año 2019 se muestran fuertes cambios en las diversas variables políticas, financieras y operativas del sector de telecomunicaciones.

En el sector político podemos mencionar la importancia nacional el hecho de la entrada a la presidencia de López Obrador, y su influencia en la economía. Puede ser una ventaja en el futuro o una amenaza.

**Variables Políticas.** Recientemente con el acuerdo por el que se crea CFE Telecomunicaciones e Internet para todos en el Diario Oficial de la Federación (2019), en México, la CFE podría ser el nuevo proveedor de Internet y comunicaciones. Así que dejará de solamente ofrecer energía para llegar a las casas de otra manera distinta.

CFE Telecomunicaciones e Internet para Todos tiene por objeto prestar y proveer servicios de telecomunicaciones, sin fines de lucro, para garantizar el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, incluido el de banda ancha e internet.

Aún no hay fecha para el lanzamiento de este nuevo servicio. Además, tampoco se sabe si será solamente Internet gratis en lugares públicos o si será un servicio en casa. Algo que tampoco se menciona es la velocidad con la que contará el servicio.

**Variables de competencia.** En 2018 y a principios de 2019 había rumores sobre supuesta venta de la filial Movistar en México, hasta el momento no hay noticias formales que confirmen o rechacen alguna posible transacción. La entrada de un nuevo competidor cambiaría por completo las variables que hasta ahora han visto pocos cambios en los últimos 2 años

### **3.4.5.3 Telcel**

El principal competidor de la telefonía móvil en México es Telcel, sus productos gozan de un fuerte reconocimiento de marca.

Es la única empresa que cubre a más del 90 por ciento de la población en México a través de las redes GSM/EDGE, 3G y 4G LTE y a nivel internacional, su cobertura se extiende en más de 180 países alrededor del mundo. En 2016, Telcel fue reconocida como la marca más valiosa en México.

A nivel internacional es tan reconocida que en el libro de Mercadotecnia de ciudades 2016 finalizar el primer capítulo titulado El poder económico de las ciudades globales, se utiliza el caso de América Móvil. De hecho, es actualmente la cuarta más grande e importante empresa de telecomunicaciones del mundo

Telcel cuenta con sólidas e innovadoras estrategias de publicidad y mercadotecnia “El Globo” ha sido una de las campañas con mayor recordación de marca.

Asimismo, el exitoso eslogan “Todo México es territorio Telcel”, incluso forma parte de las referencias y el lenguaje de varias generaciones.

Telcel ha ganado 38.9 millones de líneas por portabilidad numérica en 10 años, según los datos más actuales del Instituto Federal de Telecomunicaciones ( 2017), si bien en algún momento clientes de Telcel han cambiado de operador, en el transcurso del tiempo regresarán e incluso, está atrayendo clientes de sus competidores.

Para evaluar a Telcel se han publicado artículos, libros, tesis y demás estudios, por lo que, para resumir, analizaremos las cifras en el mercado nacional. De acuerdo con The Competitive Intelligence Unit con Información de los Operadores al primer trimestre del 2018 Telcel cuenta con 74.4 millones de líneas esto es el 63% del mercado.

#### **3.4.5.4 Telefónica Movistar**

Movistar ha venido replanteando su modelo de negocios en México una y otra vez, a pesar de esto y de acuerdo con cifras The Competitive Intelligence Unit con Información de los Operadores al primer trimestre del 2018, Telefónica Movistar registró una caída del 5.9 por ciento en sus ingresos del primer trimestre de 2018 respecto al mismo periodo del 2017, alcanzando 6,375 millones de pesos. Aún con ello, cuenta con 25.5 millones de usuarios 21.6% del mercado.

### **3.5 Posicionamiento en el mercado**

AT&T ha venido implementando un largo posicionamiento de marca para entrar en el mercado mexicano, cambiar de ser 2 compañías Iusacell y Nextel, con sus respectivos clientes habituados ha tomado tiempo, recursos y en ciertas ocasiones algunos errores.

En 2016 el cambio el alpha tag de Iusacell por el de AT&T atrasó dos horas el reloj de los celulares de usuarios Iusacell en la Ciudad de México por el horario de la Ciudad de Tijuana, Baja California.

Además, en estas fechas de inicio de operaciones, otro de los errores de mercadotecnia que han seguido a AT&T van desde centros de atención inadecuados en espacio, ante la fuerte demanda de usuarios que buscan migrar de Telcel y otras compañías, hasta un improvisado manejo de imagen de la marca estadounidense en los centros de Atención.

Desde la entrada de AT&T al mercado mexicano, los precios se han reducido alrededor de 40%, la estrategia de diferenciación a base de los precios no posicionó de manera permanente a AT&T, inmediatamente la competencia ajustó los costos de sus servicios que es difícil ser diferenciados a base de precio al día de hoy. Esta estrategia ha tenido repercusiones para todos los competidores y beneficios para los usuarios.

En 2017, Usuarios hasta en el Metro Cd de México. Se comenzaron trabajos para conectar a las personas con la firma de un permiso con el Metro de la Ciudad de México para desplegar la red AT&T en las 12 líneas y WiFi en 11 de ellas, con lo que se beneficiarán más de 5.5 millones de usuarios diarios.

Después de 5 años de inicio de operaciones, AT& se encuentra posicionado como el tercer competidor, con base al número de clientes del mercado. Alcanzar un segundo lugar parece muy lejano, hacer la diferencia con respecto al primer lugar Telcel parece por su puesto mucha más lejano aún.

### **3.6 Perspectivas de crecimiento**

El objetivo es lograr un mayor crecimiento, sin embargo, el mercado se está saturando paulatinamente, lo cual en futuro afectará el crecimiento, ante esto además de lograr nuevos clientes es importante buscar el mercado ya existente de la competencia.

Hay más de 118.1 millones de líneas; Telcel sigue monopolizando el mercado. Los analistas sostienen que este sector es uno de los más saludables, dado que mantiene un dinamismo renovado que ha motivado su tasa de crecimiento anual por ingresos de 11.2%.

Esta cifra no se alcanzaba desde 2012, por lo que también resulta una noticia positiva el aumento de 4.7% en la base de propietarios de una línea telefónica celular, ya sea postpago o prepago. Una vez más, este registro supera el ritmo alcanzado en 2017.

Ingresos en telefonía celular en México al 2T18 con información de The Competitive Intelligence Unit, (2019)

- Los operadores móviles generaron \$70,562 millones de pesos
- Esto se traduce en un crecimiento anual de 11.2%
- Se atribuyen estos resultados a una mayor base de suscriptores, al aumento del gasto promedio (ARPU) y un consumo creciente de datos móviles

Al segmentar por ingresos de los principales agentes del mercado resalta lo siguiente:

Telcel: registró \$49,567 millones de pesos (13.9% más que en 2017), con lo que ostenta una participación de mercado de 70.3%, más que en el trimestre inmediato anterior.

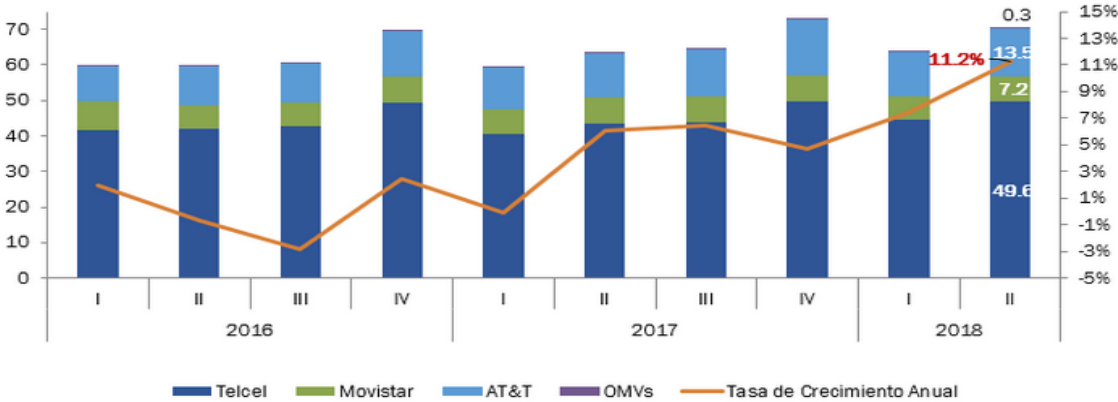
AT&T: sumó \$13,501 millones (9.4% más que un año atrás).



Movistar: reportó \$7,213 millones (2.4% menos que el periodo anterior), impactado por la disminución en tarifas de interconexión y mayor competencia en prepago.

Operadores Móviles Virtuales (OMVs): apenas contabilizaron \$281 millones, 0.4% del total de los ingresos del segmento.

**Ilustración 5. Crecimiento Anual Operadores de telefonía móvil en México**



Fuente: The Competitive Intelligence Unit (2019)

**Más líneas significan mayor industria**

Se contabilizan 118.1 millones de líneas. Esto refleja un aumento de 4.7% respecto al segundo trimestre de 2017. Dicha alza es la mayor registrada en los últimos seis trimestres. Cifras obtenidas de CIU

En cuanto a la repartición de líneas celulares por operador tenemos:

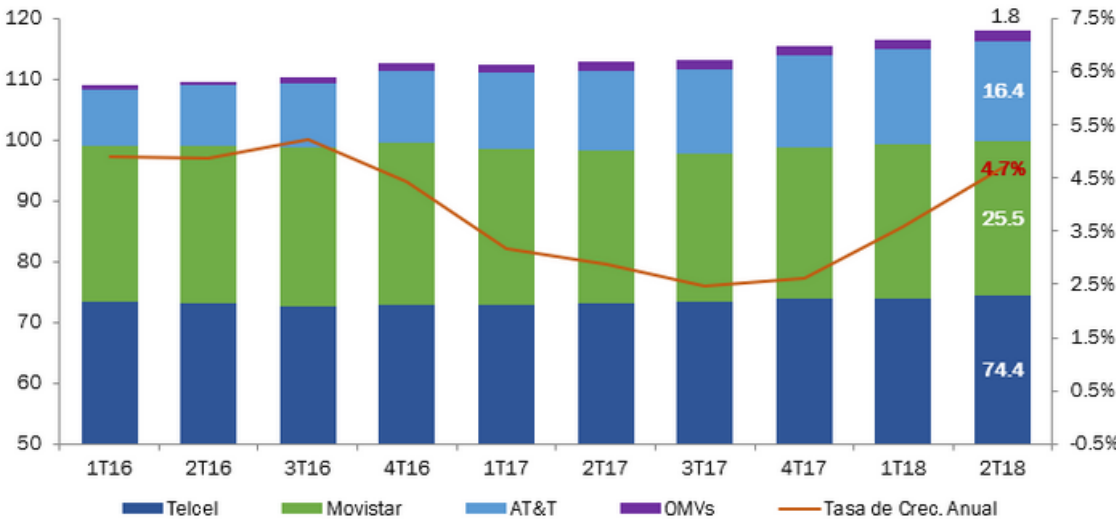
Telcel: creció 1.8% en un año hasta 74.4 millones de líneas (63% del total)

Movistar: perdió el 0.9% al acumular 25.5 millones (21.6%)

AT&T: se disparó un 25.3% anual, para llegar a 16.4 millones de clientes (13.9%)

OMVs: se quedan con apenas 1.5% del total

**Ilustración 6. Número de líneas de telefonía móvil en México**



Fuente: The Competitive Intelligence Unit (2019)

## **Capítulo 4 Plan de Mercadotecnia Digital AT&T**

### **4.1 Marco histórico de AT&T**

AT&T a lo largo de su permanencia en el mercado mexicano ha tenido una clara evolución y logros desde sus inicios, así como el desarrollo de su propia tecnología, su organización y sus finanzas.

#### ***4.1.1 Historia AT&T en México***

De acuerdo con El Financiero (2014) Ejecutivos de AT&T indicaron la posible adquisición del paquete de América Móvil que vendería Carlos Slim con objeto de salir de la preponderancia.

En estas fechas de igual manera AT&T vendió a América Móvil su participación en el grupo mexicano por 5 mil 565 millones de dólares el pasado 27 de junio, después de haber sido socia de América Móvil por más de 20 años hasta que tuvo que desprenderse de su participación para poder comprar a DirecTV.

Era reciente la Reforma en materia de Telecomunicaciones 2014, Instituto Federal de Telecomunicaciones (2019), entre los aspectos que llamaban la atención era la apertura de la competencia ya que se dictaminó la existencia de un agente económico preponderante o el agente económico que cuente directa o indirectamente con una participación nacional mayor al 50 por ciento no realizaría cobros a los demás concesionarios por el tráfico que termina en su red, lo que significaba una disminución en los gastos.

Es entonces cuando AT&T el 7 de noviembre de 2014 se anunció AT&T llegó a un acuerdo para la compra del tercer mayor operador mexicano de telefonía móvil con 8,6 millones de clientes

De acuerdo a una publicación de Maldonado (2011) El Financiero refiere, en 58 días, se acordaron ambas operaciones, la compra de **Iusacell por parte de** Salinas Pliego a Televisa por solo 717 millones de dólares, esto es un 56% inferior en el 2014 ya que en 2011 la firma de **Emilio Azcárraga** desembolsó 1,600 mdd y la venta a AT& por un total de 2 mil 500 millones de dólares, incluyendo una deuda de 700 millones.

En enero de 2015, AT&T anunció la compra de Nextel México por 1,875 millones de dólares, la transacción fue aprobada por el Tribunal de Quiebras de EE. UU. del Distrito Sur de Nueva York y el 30 de abril de 2015 fue aprobada la compra por el órgano regulador de telecomunicaciones en México IFETEL.

El 24 de agosto de 2015, AT&T México anunció la fusión de las operaciones de Nextel y Iusacell en AT&T, desde este momento dejaron de existir de manera oficial las marcas por separado, mantuvieron la marca UNEFON activa, de manera que, a diferencia de los competidores, tiene una marca que se especializa en el segmento de líneas prepago.

En el 2017 Castañares (2015) publica en El Financiero, a poco más de dos años de haber adquirido Iusacell, Unefon y Nextel, AT&T se enfila a duplicar el número de suscriptores, llega a 15.1 millones de líneas, y a alcanzar el punto de equilibrio en sus operaciones de México.

En el 2018 AT&T, de acuerdo con cifras de Instituto Federal de Telecomunicaciones (2018), ocupa en la distribución de mercado del servicio móvil de telefonía por número de líneas el tercer sitio con el 13.78% del mercado, Telefónica en segundo lugar con 21.13% y Telcel en primer lugar con el 63.56%

#### **4.1.2 Misión AT&T México**

Conectividad rápida, segura y móvil, eso es lo que nos motiva y se refleja en nuestra misión: Conectar a la gente con su mundo, en los lugares donde vive, trabaja y juega... y hacerlo mejor que nadie.

#### **4.1.3 Visión AT&T México**

Tenemos la visión de un mundo donde todo y todos trabajan juntos. Tenemos la visión de un mundo conectado que funcione para ti.

Servicios de AT&T

**AT&T Panes de renta.** Provee de una variedad de planes de renta de telefonía móvil para personas físicas, y morales.

**AT&T Prepago.** A diferencia de los competidores cuenta con su marca para líneas de prepago la cual es UNEFON.

**AT&T Negocios.** En esta división ofrece servicios de conectividad a empresas de manera personalizada de acuerdo con sus necesidades. Desde 2018 El gremio de los intermediarios financieros ha elegido la red de AT&T en México para conectar su operación con la nueva Bolsa Institucional de Valores de México, BIVA.

BIVA, una de las bolsas más avanzadas del mundo, tiene como objetivo contribuir al crecimiento del mercado de valores y acelerar los negocios en México, mediante la innovación y el uso de tecnología de punta.

## 4.2 Las campañas publicitarias de la empresa AT&T

Las campañas de publicidad han tenido poca aceptación dentro del mercado, basta con mencionar algunos puntos.

Slogan, para AT&T comenzó con el Slogan de “Es tiempo de algo mejor”. Para cuando se presentó este eslogan nos mostraba como una opción para la compañía que domina el mercado

Telcel tiene su Eslogan “Todo México es territorio Telcel” Este incluso forma parte de las referencias y el lenguaje de varias generaciones.

AT&T carece de personajes, imágenes que queden en la mente del consumidor, Movistar en su reciente campaña Todo Ilimitado, incitaba al público a unirse a su servicio con la frase “Go Valientes”

### **Ilustración 7. Movistar Ilimitado “Go Valientes”**



Fuente: Movistar (2019)

Telcel con “El Globo” ha sido una de las campañas con mayor recordación de marca. En época navideña utiliza su “Ponte en modo Navidad” con personajes de regalo después de adquirir su plan.

**Ilustración 8. Ponte en Modo Navidad Telcel**



Fuente: Telcel (2018)

**La estrategia de mercadotecnia de AT&T** al día de hoy en día sigue vendiendo servicios, productos, equipos. No indagan las emociones, para despertar interés y posicionar la marca.

Estudios de 53 Culturas diferentes en el mundo, arrojaron resultados de que las personas tomamos el 10% de nuestras decisiones en un estado de Consciencia y un 90% de nuestras decisiones son tomadas en estado de Subconsciencia, es decir, bajo un estado de emociones, sentimientos, impulsos y bajo nuestras creencias.

## **4.3 Estrategias de Mercadotecnia Digital.**

### **4.3.1 Estrategia mercadotecnia digital en la Página WEB**

En la era digital el punto de venta física con la evolución de la tecnología de Internet está siendo apoyada en mayor medida desde los canales de distribución hasta el punto de venta con las páginas WEB.

Las páginas y los sitios web han cambiado la manera el mundo de una manera que hace 24 años no nos hubiéramos imaginado, ahora es posible hacer compras desde casa, pagos de servicios y productos y hasta trabajar remotamente. Estas actividades que se han convertido en cotidianas gracias a las páginas web.

En México el 56% de las empresas están conectadas a internet, el 29% cuentan con una página web y tienen presencia en redes sociales, según el Índice *Qualcomm* de la Sociedad de la Innovación (QuISI) 2014. Estas páginas web ofrecen servicios y productos al 59.2% de la población usuaria de Internet de México.

Claro que AT&T cuenta con una página WEB en la que se promueven los productos y servicios a nivel nacional, disponibilidad las 24 horas los 365 días del año

Nuestro plan de mercadotecnia digital está claramente apoyado en nuestra página WEB



**Ilustración 9. Marketing Tip of de Iceberg**



Fuente: Coto (2008, pág. 62)

#### **4.3.1.1 Travesía de decisión del consumidor.**

De acuerdo con Edelman (2010, pág. 4), antes la metáfora del embudo durante años los ejecutivos de mercadotecnia asumieron que los consumidores empezaban el proceso con muchas marcas posibles en mente y reducían metódicamente sus opciones hasta que se decidían por una y la compraban. Tras la compra, sus relaciones con la marca solían enfocarse en el uso del producto o el servicio.

Ilustración 10. Metáfora del embudo



Fuente: Edelman (2010)

Ahora. La travesía de decisión del consumidor, la investigación reciente muestra que en vez de reducir sus opciones sistemáticamente, los consumidores agregan y sustraen marcas al grupo sometido a su consideración durante una fase extendida de evaluación. Después de la compra, a menudo entran en una relación de plazo indefinido con la marca, compartiendo su experiencia con ella online.

Ilustración 11. Travesía de decisión del consumidor era digital



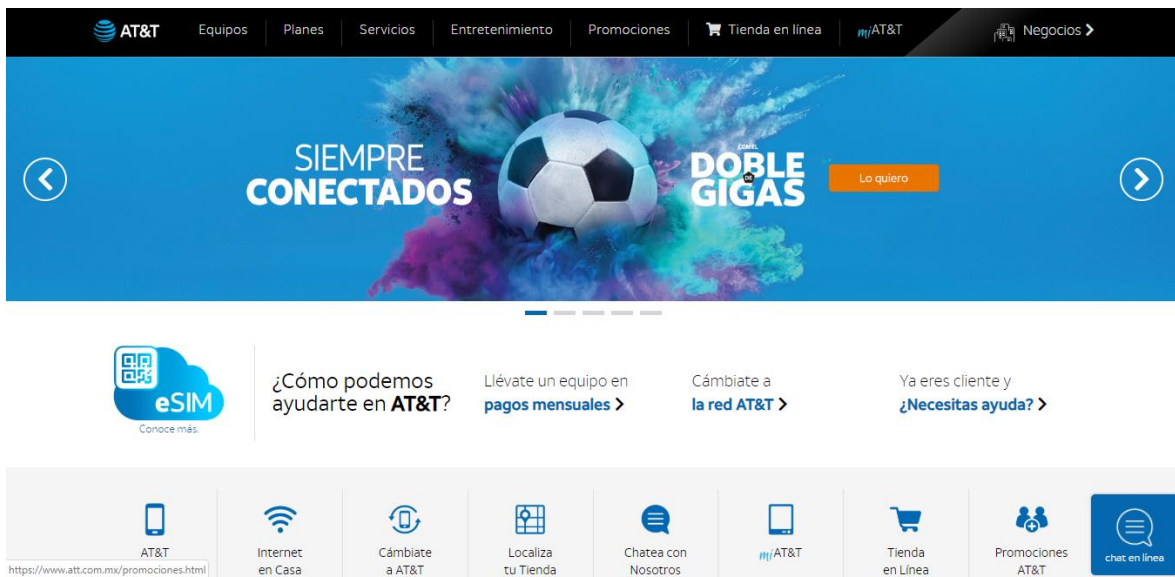
Fuente: Edelman (2010)

Consideración y compra. Los encargados del mercadotecnia suelen dar demasiada importancia a las fases de “consideración” y “compra” de la travesía, asignando más recursos de los que deberían a la construcción de conciencia de marca mediante la publicidad y alentando la compra con promociones minoristas.

Evaluación y promoción. Los nuevos medios hacen que la fase de “evaluación” y “promoción” sea cada vez más importantes. Las inversiones de mercadotecnia que ayuden a los consumidores a navegar por el proceso de evaluación y luego, a difundir su buena opinión de la marca, pueden ser tan importantes como la construcción de conciencia de marca y el impulsar las compras.

Vínculo. Si el vínculo de los consumidores con una marca es lo suficientemente fuerte, volverán a comprar sus productos sin pasar por las fases previas de la travesía de decisión.

## Ilustración 12. Página WEB ATT México



Fuente: ATT (2019)

Como se puede observar en la imagen, la página WEB tiene los colores corporativos, botón en la pantalla inicial de “Lo Quiero” el cual es comprar, sin embargo, el final de proceso de compra es imprimir una cotización y acudir a la tienda más cercana donde se termina en realidad.

#### **4.3.1.2 La hora de actuar.**

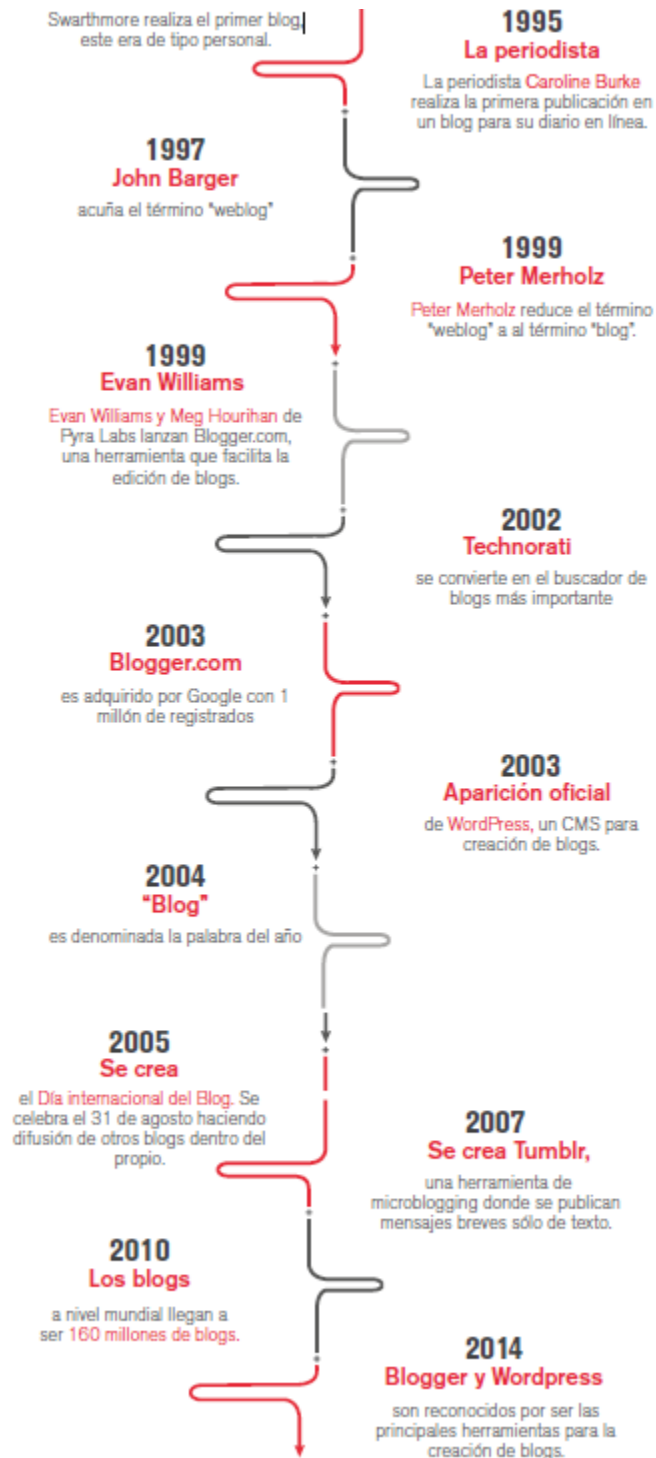
De acuerdo con todo lo anterior antes descrito en el índice, los esfuerzos de la página WEB, diseño, cumplimiento, relaciones con los clientes, gestión de inventarios, cadena de suministro. Deberán ir enfocados a que dentro de esta misma visita y aprovechando el ZMOTH (Zero Moment of Truth) momento en el que el cliente busca en internet información sobre un producto y se decide a comprarlo, los esfuerzos se vean encaminados a mantener una relación lo más simple posible de compra y sea el primer y el último link del proceso.

#### **4.3.2 Estrategia mercadotecnia digital uso de Blogs Corporativos.**

El término blog tiene su raíz en la palabra en inglés “log”, que en español significa “anotar” y hace referencia al registro de información de forma escrita, algo semejante a llevar un diario o una bitácora. Méndez (2015, pág. 37)

Un blog es una página web que se utiliza como interfaz para publicar periódicamente contenidos que pueden estar enriquecidos o no con elementos multimedia. Estos contenidos se guardan comúnmente en orden cronológico, del más reciente al más antiguo, para la consulta de sus usuarios.

Ilustración 13. Evolución de los blogs



Fuente: Guzmán (2015, pág. 35)

Hay diferentes tipos de blogs, personales, educativos, microblogging, para efectos del tema utilizaremos blogs empresariales. Los blogs corporativos son de las principales armas en la comunicación digital, en ellos la compañía debe desarrollar su comunicación de forma menos corporativa, comunicarse como P2P (person to person) con el cliente para llegar a tener una capacidad de influencia abrumadora. Para esto debemos entender que es un blog.

En primera instancia, el *blog* es una página web y es diferente de un chat o un foro de discusión ya que no es una aplicación. Es fácil llegar a confundir una red social con el blog, pero es necesario resaltar que el blog es solo parte de un sitio web, es decir, puede ser parte de una red social. Méndez (2015, pág. 40)

#### **4.3.2.1 ¿Por qué es importante tener un blog?**

- Permite tener presencia en internet
- Permite compartir contenidos que por otras vías de comunicación no es posible
- Facilita la interacción con el público
- Es posible ofrecer productos y/o servicios
- Funciona como punto detonante de demanda
- Sirve como apoyo de estrategias de mercadotecnia (promociones, descuentos)
- Facilita la tarea de compartir información

#### **4.3.2.2 ¿Cómo generar seguidores?**

La participación debe ser abierta a todo el mundo y en el que ningún tema respetuosamente planteado se debe de desdeñar, ni ninguna crítica constructiva ocultar. Si hay algo que la blogosfera odia es la hipocresía. Hay muchos internautas que son empleados, exempleados y notarán de manera inmediata una mentira.

Además de buscar temas interesantes de manera frecuente para crear una participación de diferentes áreas

Claro que habrá “trolls” quienes sólo quieren hacer críticas destructivas, los propios bloggers terminarán por hacerlos a un lado eventualmente.

Esta estrategia de crear un blog puede llevarnos a obtener la excelencia por la vía dura, sin llegar a instancias moderadoras o regulatoria como pueden ser PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor).

Como parte de la estrategia de mercadotecnia de la empresa, el blog funciona como una herramienta de contenidos que genera resultados en el mediano/ largo plazo siempre y cuando cumplan con la premisa de generar valor a los lectores. El blog complementa la estrategia de mercadotecnia digital.

#### **4.3.3 Estrategia de uso de Email Marketing Digital**

El Email Marketing es el proceso de entregar mensajes de mercadotecnia atractivos, oportunos y pertinentes acerca de tus productos y servicios a un grupo específico de destinatarios a través de correo electrónico.

El Email Marketing es una herramienta increíble en términos de eficacia y economía de recursos, pero también, si se realiza correctamente, genera un aporte muy positivo a la sociedad en términos éticos y ecológicos. Guzmán (2015, pág. 69)

#### **4.3.3.1 El email marketing es eficaz**

Las campañas de email son el medio perfecto para llegar de forma directa, rápida y masiva a miles de personas en donde quiera que estén. A diferencia de la publicidad en medios gráficos, el email Mercadotecnia te permite segmentar y personalizar tu mensaje al máximo y hasta viralizarlo en las redes sociales aumentando su impacto y llegada.

Otra de sus grandes ventajas es la versatilidad, ya que se pueden usar e incluir diversos formatos como imágenes, música, videos y todo tipo de herramientas que ayuden a captar la atención nuestros clientes.

#### **4.3.3.2 El email marketing es económico**

Enviar Campanas de Email tiene un costo relativamente bajo en comparación de otros medios de comunicación tales como radio, tv, SMS, prensa gráfica, etc. Según la *Direct Marketing Association*, el email Marketing es el método de Mercadotecnia más efectivo y con mayor Retorno de la Inversión: us \$43 por cada dolar invertido.

Además, es ecológico, su producción y distribución se desarrollan sin utilizar casi ningún recurso físico y ahorrando toneladas de papel.

Es ético. Desarrollado responsablemente y bajo la premisa del Mercadotecnia del Permiso, el email Mercadotecnia te permite crear relaciones éticas, sustentables y respetuosas con nuestros clientes, personalizando y segmentando las ofertas disponibles.



#### 4.3.4 Estrategia Mercadotecnia Digital de uso de Influencers.

Un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca. Social Mood (2019)

¿Por qué son tan importantes los influencers?

Credibilidad, en la persona que ha probado el producto, que le ha gustado y confías en él lo suficiente como para saber que no te recomendaría algo que fuera nocivo para ti. Esto es una de las claves para conectar con una audiencia, tener **legitimidad** para hablar de un producto o servicio.

Una referencia positiva hacia un producto o servicio por parte de una persona aparentemente desinteresada, puede suponer esa motivación definitiva que a un cliente potencial le falta para la compra. Si a eso le añadimos el alcance online que puede llegar a tener la recomendación de un influencer, damos con un recurso de éxito prácticamente asegurado.

Ilustración 14. Tipo de Influencers por volumen de audiencia



Fuente: Socialmood.com (2019)

### **4.3.5 Otras estrategias de mercadotecnia digital**

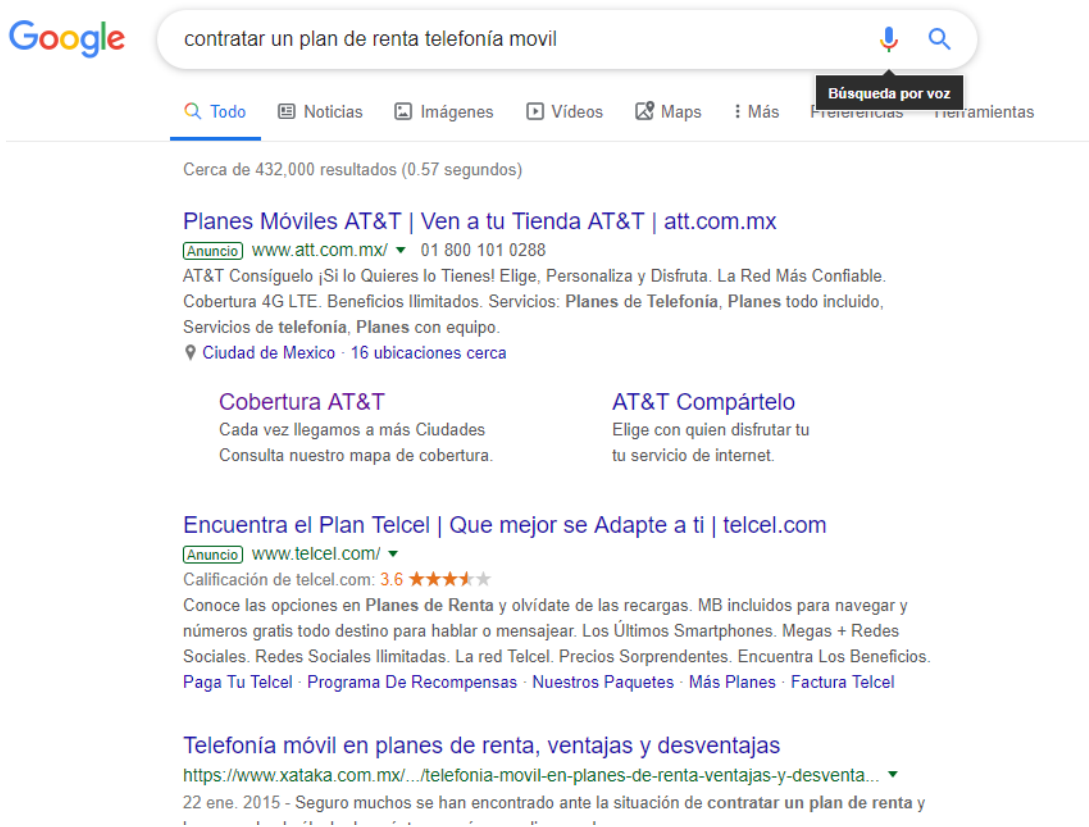
#### **4.3.5.1 Search Engine Mercadotecnia (SEM)**

Los pasos son simples: entrar a un motor de búsqueda, ingresar un término y escoger los enlaces que direccionan a sitios relevantes. Normalmente los usuarios escogen los resultados ubicados en la primera página, ya que la mayoría de las personas no ven la segunda, la tercera y mucho menos las posteriores; ellos prefieren modificar sus términos de búsqueda para obtener mejores resultados, por lo tanto, las organizaciones, productos o servicios que no aparezcan en las posiciones iniciales, son prácticamente invisibles para la mayoría de las personas. Karam (2015, pág. 51)

Es el conjunto de actividades de mercadotecnia orientadas a obtener visibilidad en los motores de búsqueda. El objetivo de cualquier estrategia de SEM es posicionar un enlace en los primeros resultados que entregue un buscador cuando un usuario ingresa un término relacionado con la oferta del sitio.

Los resultados también conocidos como SERP' s - *Search Engine Results Page*, son las recomendaciones que los buscadores entregan al usuario. Son los enlaces patrocinados a los que buscamos y se refiere a los sitios que pagan por tener presencia. Tienen un esquema que se conoce como PPC (pago por clic), y los programas más importantes para contratar estos anuncios son: Google Adwords y Bing Ads

### Ilustración 15. Enlace patrocinado AT&T con Google



Fuente: Google (2019)

#### 4.3.5.2 Redes sociales.

Redes Sociales: Son un aliado fundamental para el mercadotecnia digital. Estimula las suscripciones interactuando con la audiencia.

Teoría de los 6 grados de separación. En esta teoría se dice que entre el presidente de los Estados Unidos y Tú, es decir, Tú conoces a alguien que conoce a alguien y así seis veces, que lo conoce a él. En esta teoría se basan todas las redes sociales. Coto (2008, pág. 80)

Las posibilidades comerciales de las redes sociales radican en que están de entre los 10 primeros lugares visitados en internet, la gente pasa demasiado tiempo en estos servicios. AT&T y atiende presencia en las redes actualmente, incluso da servicio de atención a clientes a través de ellas con Facebook.

Lo incierto de las redes sociales es lo poco que funciona con respecto a la publicidad, los banners no funcionan tanto, puede ser molesto como aparece algún anuncio sobre tu pantalla que no desaparece tan rápido como uno quisiera.

Como característica central de la estrategia digital, las empresas apostaron a lo grande por lo que a menudo se denomina *contenido de marca*. La idea consistía en que las redes sociales les permitirían a las empresas dejar de lado los medios tradicionales y forjar relaciones directamente con los clientes. Si les contaban a sus clientes buenas historias y conectaban con ellos en tiempo real, su marca se convertiría en un centro neurálgico para una comunidad de consumidores. Las empresas han invertido miles de millones en este concepto. Sin embargo, pocas marcas han generado un interés significativo en el consumidor en línea. De hecho, las redes sociales parecen haber hecho que las marcas sean *menos* significativas. Holt. (2016, pág. 02)

#### **4.4 Plan de acción.**

Al delimitar el punto en que nos encontramos podemos encontrar la ruta a seguir en consecución de nuestro plan de mercadotecnia digital. Para esto nos apoyaremos en la siguiente tabla de medición.

##### **4.4.1 Prueba para entender la actual estrategia de medios Sociales**

La estrategia de medios sociales de una empresa está generalmente orientada hacia uno de cuatro tipos. Esta prueba ayuda a identificar su enfoque dominante (la categoría con el mayor puntaje). Luego, debemos considerar si estamos usando la estrategia más apropiada para nuestros recursos y metas o si se están diluyendo los esfuerzos en muchos enfoques cuando sería mucho más eficaz concentrarse en sólo uno. Wilson , Guinan, Parise , & Bruce, (2011, pág. 2)

Ilustración 16 Radar Entender la actual estrategia de medios sociales

	NO ESTOY DE ACUERDO		ESTOY ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO	
	0	1	2	3
<b>PRACTITIONER PREDICTIVO</b>				
Cada uno de nuestros proyectos de medios sociales es de propiedad de un grupo o departamento funcional específico.	0	1	2	3
Existe poca o ninguna coordinación interfuncional entre los proyectos.	0	1	2	3
Cada proyecto tiene un objetivo de negocios claro.	0	1	2	3
Podemos medir el impacto de cada proyecto con los indicadores existentes.	0	1	2	3
	TOTAL			
<b>EXPERIMENTADOR CREATIVO</b>				
Nuestro objetivo general es aprender de nuestros proyectos de medios sociales.	0	1	2	3
En particular, nuestro objetivo es posibilitar el compromiso y escuchar y aprender de las conversaciones resultantes.	0	1	2	3
Posicionamos nuestros proyectos como experimentos dentro de funciones o departamentos diferenciados.	0	1	2	3
No nos preocupa demasiado el definir previamente los resultados.	0	1	2	3
	TOTAL			
<b>PALADÍN DE LOS MEDIOS SOCIALES</b>				
Tenemos un grupo centralizado y líderes específicos dedicados a coordinar y gestionar los proyectos de medios sociales en todos los departamentos y funciones.	0	1	2	3
Este grupo centralizado desarrolla políticas y directrices para el uso de los medios sociales.	0	1	2	3
Reclutamos a paladines ejecutivos y a otros gurús, incluyendo a personas influyentes externas, para promocionar y participar en nuestros proyectos.	0	1	2	3
Compartimos las mejores prácticas y lecciones aprendidas de diversos proyectos dentro de la organización.	0	1	2	3
	TOTAL			
<b>TRANSFORMADOR DE LOS MEDIOS SOCIALES</b>				
Nuestro portafolio de proyectos de medios sociales involucra a los empleados internos y a los stakeholders externos, como clientes y socios de negocios.	0	1	2	3
Nuestras tecnologías de medios sociales están integradas estrechamente con cómo aprendemos y trabajamos.	0	1	2	3
Nuestros proyectos generalmente abarcan múltiples funciones y departamentos.	0	1	2	3
Tenemos grupos centralizados encargados de analizar cómo los medios sociales pueden sustentar nuestra estrategia de negocios y cultura a la luz de las sorpresas y las tendencias nacientes.	0	1	2	3
	TOTAL			

Fuente: Wilson , Guinan, Parise , & Bruce, (2011, pág. 4)

El “practitioner predictivo”. Este enfoque restringe el uso a un área específica, como servicio al cliente. Funciona bien para empresas que quieren evitar la incertidumbre y entregar resultados que pueden ser medidos con las herramientas existentes.

El “experimentador creativo”. Las firmas que adoptan este enfoque abrazan la incertidumbre y usan pruebas a pequeña escala para mejorar funciones y prácticas acotadas. Su objetivo es aprender escuchando a los clientes y empleados en lugares como Twitter y Facebook. A veces usan tecnologías propietarias para hacer pruebas internas.

El “paladín de los medios sociales”. Involucra grandes iniciativas creadas para tener resultados predecibles. Puede depender de una colaboración cercana entre varias funciones y niveles e incluye a gente externa.

El “transformador de los medios sociales” Este enfoque permite interacciones a gran escala que incluyen a actores externos. Así, las empresas pueden usar lo inesperado para mejorar su forma de hacer negocios.

#### **4.4.2 ¿Qué pasa cuando las empresas no tienen una estrategia de medios sociales?**

Caso de estudio. Esto es lo que suele ocurrir cuando las empresas se topan con una tecnología nueva: un grupo empieza con un pequeño experimento. Lo mismo hace otro grupo y otro. Las iniciativas de los diversos grupos normalmente son ad hoc; existe poca coordinación y ninguna forma eficaz de compartir las lecciones aprendidas. Un ejecutivo resumió los experimentos de medios sociales en progreso en su empresa de esta forma: “Esto es un caos total”.

A veces, las empresas parten con una estrategia clara, pero pierden el foco a medida que la iniciativa se expande. Una firma de servicios profesionales le dio a su departamento de mercadotecnia un mandato limitado de usar Twitter y otras redes sociales para tratar de incrementar su generación de contactos.

El grupo comenzó bastante bien, ideando políticas, prácticas e indicadores específicos para aumentar las conversaciones con clientes potenciales; conducta que la ubicó con firmeza en el camino del *practitioner* predictivo. Sin embargo, entusiasmado por los primeros éxitos, presionó por incrementar la escala de la iniciativa y terminó probando desordenadamente elementos de las estrategias del paladín social y del experimentador creativo.

Se hicieron grandes esfuerzos por reclutar paladines ejecutivos para una comunidad interna y también se instó a todos los empleados a bloguear y twitear sobre los servicios de la empresa. Al no contar con un mandato estratégico ni objetivos de aprendizaje claros, ni tener mucha aprobación fuera del departamento, trató de conseguir el apoyo ofreciendo premios por participar y pidiéndole a RR.HH. que exigiera el blogueo como un requisito del trabajo.

Hoy es difícil decir cuál es la estrategia de medios sociales de esta empresa; es como si la firma tratara de dar en un blanco usando una escopeta. Las empresas que todavía optan por un enfoque experimental a pequeña escala respecto de los medios sociales, necesitan ser estratégicas para ver cómo aumentar su uso. El éxito a largo plazo rara vez se encuentra en un caos total. Wilson , Guinan, Parise , & Bruce, (2011)

#### **4.4.3 Enfoque Experimentadores creativos**

Caos Total, algunas veces se siente de esta manera, después de resolver el Radar, vamos a comenzar nuestro plan de mercadotecnia digital desde un enfoque “experimentadores creativos”.

Como experimentadores creativos el manejo será impulsado por presupuestos pequeños; al etiquetar un proyecto como “experimental” puede eximirlo de la obligación de lograr cierto retorno sobre la inversión. Se pueden crear rápidamente

resultados y aprendizajes significativos y servir como base de capacitación para iniciativas de mayores.

Con este enfoque se abraza la incertidumbre, podemos usar pruebas a pequeña escala para mejorar funciones y prácticas acotadas. Nuestro objetivo es aprender escuchando a los clientes y empleados en lugares como Twitter y Facebook. Contamos con la tecnología para hacer pruebas internas.

Las estrategias serán de 6 meses a un año, evaluar los resultados y decidir si continuamos con este enfoque o cambiar de dirección.

#### **4.5 Acciones concretas y su descripción.**

Con la información hasta ahora recabada a lo largo de este capítulo, las acciones a implementar en cada estrategia son:

##### **4.5.1 Acciones en Página WEB.**

Simplifica la toma de decisiones.

La mejor herramienta para medir los esfuerzos que se hacen para conseguir que los consumidores se impliquen es el "índice de sencillez a la hora de tomar la decisión". Se trata de un indicador que representa lo más o menos fácil que les resulta a los consumidores reunir y entender, o *recorrer*, la información sobre una marca, en qué medida pueden *confiar* en la información que encuentran, así como lo más o menos fácil que les resulta *sopesar* las opciones existentes.

Cuanto más fácil haga una marca el proceso para decidir la compra, más alta será la puntuación de sencillez a la hora de tomar la decisión. De acuerdo al estudio de Corporate Executive Board, las marcas que obtuvieron una puntuación que les situó en el primer cuarto de sencillez tenían un 86% más de probabilidades de que



los consumidores les comprasen que aquellas cuya puntuación les situó en el último cuarto. Además, dichas marcas tenían un 9% más de probabilidades de que los consumidores les volvieran a comprar y un 115% más de probabilidades de que les recomendasen a otras personas. Estudio encuestas realizadas por Corporate Executive Board a más de 7.000 consumidores, así como de cientos de entrevistas a ejecutivos de mercadotecnia y otros expertos de todo el mundo. Freeman (2012, pág. 4)

Para hacer que los clientes se "adhieran", es decir, que concreten la compra, que compren el producto repetidamente, a través de nuestra página WEB, y lo recomienden, la mercadotecnia digital debe ir encaminado a simplificar la toma de decisiones de los visitantes y ayudarles a recorrer el proceso de compra.

El proceso de compra actualmente, aunque parece simple e incluso un video puede guiarnos a través de la página requiere de tiempo, entendimiento, pasos en cierto modo confusos y una calculadora que no se si envió 100 o mil correos al día, no me doy tiempo de contarlos, por ejemplo.

Hacer el proceso simple, sin necesidad de guías, cualquier persona, sexo, edad nivel educativo, social etc. Debe poder terminar su compra, si bien por la dificultad del contrato y pago inicial, tal vez de inicio no habría un botón de "Confirma tu compra y pago" sin embargo un botón de "Llámame, estoy listo para unirme a AT&T" o "Llámame, me quedan algunas dudas" podría existir. Experimentar el modelo más sencillo a través de pruebas hasta llegar a la mejor opción.

#### **4.5.1.1 Simplificar la información**

Durante las últimas dos décadas, una serie de experimentos han arrojado luz sobre cómo el exceso de información y opciones perjudica a la toma de decisiones.

Una de las reacciones más habituales de los consumidores ante dicho exceso es que acaban renunciando a comprar lo que pensaban. En un experimento conocido,

Sheena Iyengar, que entonces era estudiante de doctorado y actualmente es profesora en Columbia Business School, colocó unos botes de mermelada en las mesas de un supermercado, en grupos de seis o 24 botes por mesa. Aproximadamente el 30% de las personas que tuvieron que elegir entre la opción de seis compraron mermelada; mientras que de aquellas que tuvieron que elegir entre 24 opciones solo lo hicieron el 3%. Tal y como el psicólogo Barry Schwartz demuestra en *¿Por qué más es menos?*, el exceso de información genera ansiedad, indecisión, arrepentimiento y, finalmente, una menor satisfacción tanto con el proceso de compra como con los productos. Freeman (2012, pág. 6)

Algunos aspectos a simplificar. Los nombres del servicio y números de ofertas. Pasó de Unidos Con Todo Damos Más, por la unión de Nextel, Iusacell y AT&T, lo que habría que explicar a cada cliente del nombre tan extraño, a un nombre actual Consíguelo Compártelo Básico 1, y así hasta el Consíguelo 80. Eliminar palabras y ligarlo al costo como un Consíguelo 299, ayuda a recordar y comparar. En la segunda mitad de los 90, los microprocesadores K5 y K6 de AMD se vendían mucho menos que los Pentium de Intel. En 1999, AMD le puso un nombre nuevo al procesador de su nueva generación, Athlon, el que fue mucho más exitoso. Bertini, Gourville, & Ofek (2011, pág. 2)

El objetivo del de mercadotecnia digital en la página WEB es contribuir a que los clientes se sientan seguros de su elección. Limitarse a dar más información no suele ayudar. Evitar llevar a los consumidores pasen por procesos de compra confusos debemos simplificar y personalizar el proceso.

#### **4.5.2 Acciones en el Blog Corporativo.**

La razón de esta estrategia de mercadotecnia digital es generar confianza. Comenzaremos con nuestro Blog corporativo interno, a manera de prueba para de manera posterior con lo aprendido llevarlo a cabo fuera de la empresa.

Dentro de los temas que debemos tocar para llevar una comunicación adecuada de adentro la empresa es importante que compartir información como: logros, servicios, descuentos, promociones exclusivas dentro del blog, alianzas estratégicas, eventos especiales noticias relevantes.

Estos temas pueden ser alternados con publicaciones que toquen temas de interés general o incluso de esparcimiento como: cambios importantes en el clima, o lugares turísticos que visitar.

A diferencia del actual blog, las respuestas no deberán de parecieran automatizadas, al estar dentro de una plataforma de mensajes, no necesariamente se tiene que responder enseguida como en una comunicación verbal, podemos determinar quien conoce la mejor respuesta, redactarla, revisarla, justificarla y enviarla.

La permanencia no debe ser obligada, los premios a otorgar tampoco deben de depender si existe de por medio una publicación en redes sociales, por ejemplo. De igual manera es comunicación libre sin represaría para cualquier participante que se dirija de manera respetuosa y responsable, debe ser un medio de atracción de información.

### **Acción a desarrollar: Crear una política formal para los medios sociales.**

Los estándares y guías apropiados para reglamentar el uso interno de los medios sociales de este blog por parte de los empleados dejarán en claro las expectativas de la firma y ayudarán a regular su uso.

Una buena política es explícita sobre cómo los empleados deberían interactuar en las comunidades, dando ejemplos positivos y destacando las posibles consecuencias de las conductas dañinas. Un estudio sobre empresas con políticas de medios sociales revela las siguientes guías principales:

**Responsabilidad.** Los empleados deberían hacerse responsables por lo que publican, e indicar claramente cuándo se trata de opiniones propias y no de las de la firma.

**Precisión y transparencia.** Los posts deben aludir a hechos y revelar la identidad de quien pública.

**Legalidad.** Los empleados deben conocer y respetar el marco legal y profesional que regula el comportamiento de la firma.

### **Ser los primeros en responder.**

Algunos problemas requieren de acción inmediata, pero una acción rápida y mal concebida puede empeorar las cosas. Por lo tanto, los miembros del equipo, como los especialistas en emergencias del mundo real, deberían estar entrenados en ese tipo de situaciones.

**Reconocer los errores.** Este es un primer paso clave para recuperar la confianza de los consumidores.

**Cuidado con las crisis.** Usted no puede permitirse que los rumores infundados se salgan de control.

**Ser selectivo al involucrarse.** Una respuesta activa no siempre es aconsejable. Algunas comunidades online potencian tipos de comportamiento disfuncional que no es deseable que se asocien con su empresa.

**Movilizar a más gente de apoyo.** No basta con un equipo pequeño de especialistas para encontrar todas las actividades relevantes para los intereses de su empresa. Existen empleados que pueden asistir para aumentar los esfuerzos del equipo y que incluso tienen acceso a conversaciones que ocurren como Facebook, a los que sólo pueden acceder “los amigos”.

#### **4.5.3 Acciones en el envío de E-mail mercadotecnia**

Antes de iniciar cualquier Campana de Email debemos tener un propósito. De esta manera pensando en el objetivo podremos redactar, acompañar de la imagen correcta con lo que se le dará una coherencia y un sentido a cada una de nuestras acciones.

##### **4.5.3.1 Tipo de envío**

Para cada necesidad u objetivo, existe un tipo de campaña diferente: promocional, informativa, estacional, newsletters, etc. Puedes utilizar un HTML o probar con las plantillas prediseñadas que no requieren de conocimientos en diseño ni maquetación.

Definir cuál será el objetivo de tu acción

Sabiendo a donde queremos llegar y delineando con claridad cuáles son los objetivos de la estrategia podremos lograr los resultados propuestos. ¿Como saber qué camino tomar, si no sabemos a dónde queremos llegar?

Es por esto que la elaboración de un esquema de la situación y la definición de sus objetivos son la hoja de ruta y llegar a destino.

Vamos a ayudarnos con las siguientes preguntas

1- ¿Qué buscas obtener con la Campaña enviada?

En este primer paso contamos con información de los clientes actuales, su correo electrónico, entonces no necesitamos contratar empresas para obtener suscripciones. Buscamos renovar planes actuales.

2- ¿Cuál es tu público objetivo?

Clientes propios de T&T servicio de telefonía móvil que tienen contratado un plan de renta y están por terminar su plazo forzoso o que ya lo han terminado

3- ¿En qué plazo de tiempo pretendes conseguirlo?

3 meses de acuerdo al volumen de clientes en este estatus de su plan

4- ¿Qué sectores de la empresa están involucrados en el proyecto?

El área de mercadotecnia, diseño gráfico, sistemas.

Entonces en esta primer etapa estrategia de e mail mercadotecnia se redactará el correo de envío para nuestros clientes actuales en servicio de telefonía móvil que tienen contratado un plan de renta y están por terminar su plazo forzoso o que ya lo han terminado apoyados con las áreas de mercadotecnia, diseño gráfico y sistemas.

Posteriormente, después de evaluar los resultados se continuará con campañas estacionales, promocionales, crear nuestra Newsletter, Campañas de Fidelización, Campañas de invitación (para los que nos has cambiado por otra compañía).

Personalmente me gusta mucho este tipo de mercadotecnia, en experiencia personal es como “ir de pesca” me ha dejado buenos recuerdos, ganancias y experiencia profesional.

#### 4.5.3.2 Nunca dejar de probar

No existen fórmulas secretas ni acciones preestablecidas que te garanticen el éxito de esta comunicación; la clave es testear. Podemos poner a prueba todos tus Emails, Campanas, *Call to Action*, imágenes y Subjects. No confiemos en preconceptos, más bien se aprende mediante el testeado como comunicarte con tu base de datos de la forma más efectiva. De un día a otro se pueden cambiar las variables de contenido sin demasiada inversión.

#### 4.5.4 Acciones con el uso de Influencers

**Conectándonos con los líderes de la comunidad.** Los blogueros, los influencers prominentes y los participantes bien conectados en las redes sociales pueden ser aliados poderosos. Usted no está tratando de reclutar voceros; usted quiere evaluar las reacciones y asegurarse de que su mensaje sea bien entendido. La clave para las relaciones productivas con estos líderes de las comunidades es encontrar un terreno común. Kane, Fichman, Gallagher, & Glaser (2009)

Buscamos un Influencer para tener referencia positiva hacia nuestro servicio, el influencer será la una persona aparentemente desinteresada que puede suponer esa motivación definitiva para que nuestro un cliente potencial confíe y tome la decisión final que le falta para la compra.

También por medio de sus seguidores se expandirá el reconocimiento de nuestra marca y servicios.

#### **4.5.4.1 ¿Cómo elegir a un influencer?**

Debemos tener en cuenta que no todos los influencers encajan con nuestra marca o con nuestra estrategia digital. Por eso, debemos saber identificar aquellos que por sus valores, estilo, tono y personalidad se asemejen más a nuestra marca. La clave está en asegurar que hay un *match* claro entre influencer y marca. Además, obviamente, en función de nuestros objetivos y presupuesto.

#### **De acuerdo con Alva (2018) Los 'influencers' mexicanos más populares**

##### **Yuya**

Cuenta con 21 millones de suscriptores en su canal de YouTube, 10.6 millones en Twitter y 13 millones de seguidores en Facebook.

##### **Werevertumorro**

Gabriel Montiel mejor conocido como Werevertumorro cuenta con 15.6 millones de suscriptores en YouTube, en Twitter con 8.4 millones mientras que en Facebook rebasa a Yuya, pues tiene 22 millones de seguidores.

##### **Luisito Comunica**

Actualmente cuenta con 15.2 millones de suscriptores en YouTube, 3.6 millones de seguidores de Twitter y 2.8 millones en Facebook.

##### **Juanpa Zurita**

Colaboró con la marca Dolce and Gabbana y participa en la serie de Luis Miguel donde personifica al hermano de "El Sol", Alejandro Basteri. Cuenta con 7.6 millones de suscriptores en YouTube, 16.5 millones de seguidores en Instagram, 5 millones en Twitter y 6.3 millones en Facebook.

##### **Los Polinesios**

Leslie, Rafa y Karen han logrado conjuntar 12.6 millones en su canal principal de YouTube también cuentan con 1.12 millones de seguidores en Twitter y en Facebook 1.5 millones.



## El Escorpión Dorado

Este personaje creado Alex Montiel cuenta con 4.4 millones de suscriptores en su canal de YouTube mientras en Facebook tiene 3.3 millones de seguidores.

### 4.5.4.2 Utilizar el Influencer en Unefon Ilimitado

Contamos con nuestra propia marca de telefonía móvil sin apego con el nombre con AT&T, lo que nos permite experimentar, buscar opciones. Ahora mismo existe la campaña de “Unefon Ilimitado”. Esta campaña tiene la siguiente imagen diseñada para su promoción.

Ilustración 17 Campaña Unefon Ilimitado



Fuente: Unefon (2019)

**Tabla 6 El lenguaje de los colores**

COLOR	ASOCIACIONES PRINCIPALES	CATEGORÍAS DE PRODUCTO
<b>Rojo</b>	Movimiento, acción, energía, actividad, calor.	Centros de diversión, restaurantes, artículos deportivos, juegos infantiles.
<b>Azul</b>	Tranquilidad, paz, frialdad, relax.	Productos dietéticos, marinos, hospitales, saunas.
<b>Negro</b>	Estatus, elegancia, poder, refinamiento.	Artículos de lujo, prendas para vestir de alta moda, licores.
<b>Blanco</b>	Pureza, inocencia y pulcritud.	Productos infantiles de higiene corporal y productos lácteos.

Fuente: Constanzo. Fisiología. 2006

El mensaje no va de adecuado con el uso de las imágenes y colores, la información que se quiere transmitir. La lucha libre no es elegante, refinada o algún artículo de lujo aplicada de acuerdo a la tabla anterior, es todo lo contrario, colorida, groserías, gritos, perteneciente a la subcultura mexicana de la que gran parte de la sociedad puede verse identificada.

### **Hablemos de Subculturas amplificadas.**

Hoy en día, puede encontrar una próspera cultura colectiva en torno a cualquier tema: el lucha libre, el declive del sueño americano, las novelas victorianas, el mobiliario hecho a mano, el libertarismo, el nuevo urbanismo, la impresión 3D, el anime, la observación de aves. Anteriormente, estos subculturalistas tenían que reunirse físicamente y disponían de formas muy limitadas para comunicarse colectivamente, ahora a través de las redes sociales se reduce la brecha de comunicación Holt (2016, pág. 4)

## ¿Dónde depositar el contenido de la marca?

Si bien durante la última década los negocios han depositado su fe en el contenido de marca, las pruebas empíricas están obligándolos a reconsiderar sus decisiones. En las clasificaciones de YouTube o Instagram de canales por número de suscriptores, las marcas corporativas apenas aparecen. Solo tres han llegado al Top 500 de YouTube. Por el contrario, puede encontrar a artistas de los que nunca ha oído hablar que surgen, aparentemente, de la nada.

A pesar de sus inversiones, las marcas no pueden competir. Por, ejemplo McDonald's, una de las empresas que más gasta en el mundo en redes sociales. El canal de McDonald's (n.º 9 414 en la clasificación de YouTube) tiene 204 000 suscriptores.

Las marcas icónicas son innovadores culturales, ya que renuncian a las convenciones de sus categorías para defender nuevas ideologías que son significativas para los clientes.

### 4.5.4.3 Recomendación de Influencer a elegir

Con la información anterior la sugerencia es que elegir al influencer que puede transmitir el contenido de marca “Unefon patrocinadora de la AAA” es **EI Escorpión Dorado**, Alex Montiel cuenta con 4.4 millones de suscriptores en su canal de YouTube, en Facebook tiene 3.3 millones de seguidores.

## Ilustración 18. El escorpión Dorado



Fuente: Instagram (2019)

### 4.5.4.4 ¿Qué pasa si se elige a un influencer inadecuado?

Elegir al influencer y el mensaje inadecuado puede repercutir en la marca como en el siguiente ejemplo

### **Suzuki lanza campaña con Chumel Torres como embajador. Garibay (2019)**

Suzuki lanzó un spot protagonizado por Chumel Torres para su camioneta Ertiga y desató amenazas de abandonar a la marca, convirtiéndose en tendencia, en un momento en el que la industria automotriz no está para tomar riesgos.

Según Polemón (2019) En el comercial con Chumel Torres se afirman las ventajas del vehículo y ahí caben todo tipo de familias. Los comentarios recibidos en Instagram fueron en su mayoría adversos para Suzuki, prácticamente todos negativos y algunos “Me gusta”

De acuerdo de igual manera con Polemón, “Chumel Torres tiene seguidores que lo quieren y de igual manera gente que lo detesta por sus comentarios de mal gusto, tendencia de derecha política y su amplia pedantería”.

Algunas personas incluso bloquearon a Suzuki autos México, lo cual esta en las libertades de los internautas, la situación fue además que con capturas de pantalla confirmaron el bloqueo y compartieron a través de Twitter con el hashtag #bloqueosuzuki y otras redes sociales.

#### **4.5.5 Control, Seguimiento y actualización del plan**

Como cualquier plan de negocios, si aún tiene la suerte de estar vivo, que evoluciona y cuyo desarrollo ha de ser seguido de cerca. Es importante disponer de las medidas que garanticen su correcto control y su facilidad de actualización.

Establecimiento de estándares en relación a los presupuestos, costos e ingresos

Medición de resultados, Utilizando herramientas con las que podamos revisar los cambios y compararlos con el estándar inicial. De acuerdo al número de visitas, correos entregados, seguidores compras realizadas desde la página WEB servirán como datos cuantificables y medibles.

Propuestas de medidas correctoras de las desviaciones estándar. Se detallan las acciones correctoras si a lo largo del ejercicio las variaciones exceden los límites determinados.

**Tabla 7** Tabla para el seguimiento de los resultados

MASTER SCHEDULE															
PLAN DE MARKETING DIGITAL															
Empresa:															
Año:															
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Área	Responsabilidad	
Acción														Departamento	Persona
Acción 1	_____											Área 1			
Acción 2	_____												Área 1		
Acción 3								_____					Área 2		
Acción 4											_____		Área 3		

Fuente: Coto (2008, pág. 236)

**Monitorear las comunidades online externas e internas.**

Como las comunidades van y vienen con rapidez, el equipo debería examinar continuamente el paisaje online para identificar amenazas y aliados potenciales. A continuación, algunas sugerencias:

**Aprovechar las herramientas.**

Las alertas de Google, los seguimientos de los blogs, el monitoreo de teclado de Twitter y el Lexicon de Facebook, son algunas herramientas sencillas que pueden ayudar a que esa enorme tarea sea más manejable.

Las empresas están comprensiblemente obsesionadas con la medición del desempeño de mercadotecnia. Desean algún grado de “rendición de cuentas”, y todos los ojos están puestos en el director de mercadotecnia para que genere un retorno sobre la inversión. Con sus presupuestos, marcas y empleos en juego, los

directores de mercadotecnia están en una intensa búsqueda de indicadores que muestren que sus programas funcionan. Hace unos cuantos años, tales métricas eran inexactas y difíciles de implementar, pero nuevas fuentes de datos, tecnologías y herramientas han hecho posible vincular directamente las inversiones en mercadotecnia con la participación de mercado, las ventas y las utilidades.

La eficacia del mercadotecnia es decepcionante y está empeorando. Por más de una década, Copernicus Mercadotecnia Consulting ha recolectado datos de desempeño de más de 500 programas de mercadotecnia para productos y servicios dirigidos a consumidores y business-to-business. La empresa ha encontrado que 84% de estos programas son decididamente de segunda clase, resultando en una disminución del capital de marca y de participación de mercado. La satisfacción de los clientes promedia 74%; la mayor parte de las iniciativas de adquisición no llega al punto de equilibrio; no más de 10% de los productos nuevos tiene éxito; la mayoría de las promociones de ventas arroja pérdidas, y el ROI de la publicidad está bajo 4%.

De acuerdo con Stone (2005) La eficacia del mercadotecnia es decepcionante y está empeorando. Por más de una década, Copernicus Mercadotecnia Consulting ha recolectado datos de desempeño de más de 500 programas de mercadotecnia para productos y servicios dirigidos a consumidores y business-to-business. La empresa ha encontrado que 84% de estos programas son decididamente de segunda clase, resultando en una disminución del capital de marca y de participación de mercado. La satisfacción de los clientes promedia 74%; la mayor parte de las iniciativas de adquisición no llega al punto de equilibrio; no más de 10% de los productos nuevos tiene éxito; la mayoría de las promociones de ventas arroja pérdidas, y el ROI de la publicidad está bajo 4%.

#### **4.5.6 Departamento que lo llevará a cabo**

Las compañías necesitan un equipo de medios sociales dedicado a gestionar este nuevo mundo de comunidades online para defenderse de las amenazas y encontrar formas provechosas de participar.

Una vez establecida esta necesidad ineludible de establecer una estrategia para que el organigrama de nuestro departamento tenga sentido, pasamos a realizar una propuesta sobre el mismo.

**Departamento de Mercadotecnia Digital.** Será el encargado del proceso administrativo de nuestro plan de mercadotecnia digital apoyado en el siguiente organigrama.

**El Digital Mercadotecnia Manager.** Es el encargado de “traducir” el plan estratégico de la compañía, estableciendo las estrategias de mercadotecnia y las cuestiones operativas.

Debe poseer dotes de organización y principalmente de comunicación, ya que su labor esencial es mantener un contacto en tiempo real con todos los departamentos de su responsabilidad, y valorar diariamente, las posibles desviaciones sobre los objetivos marcados.

**El Social Media Manager y el Community Manager** El social media manager debe encargarse de elaborar estudios de mercado, centrándose en lo que sucede alrededor de la empresas en internet, sobre todo en redes sociales y blogs. Por último, debe interpretar los datos de los informes, comprobar el grado de eficacia de la estrategia y proponer los posibles cambios. Por otra parte, en el momento en que surge una crisis de imagen y reputación en la red debe situarse al frente de la misma.



**Responsabilidad. Creación y síntesis de conocimiento.** Las actuales comunidades online pueden agregar el conocimiento generado por sus miembros en documentos permanentes y en otros artefactos, los que son mucho más útiles que la discusión desestructurada en los foros o los boletines de antes.

**El Content Manager.** El Content Manager debe seleccionar los contenidos más favorables a la marca, y lo que es más importante, decidir el formato de los mismos.

De esta manera, propondrá un vídeo viral en algunas ocasiones, mientras que -en otras- establecerá un calendario de webinars o ebooks vendedores para llegar a los usuarios.

**Responsabilidad. Filtrado de información.** Aprovechar el conocimiento de una comunidad de alcance mundial de (en su mayoría) amateurs sería de muy poca utilidad si las personas no fueran capaces de separar el trigo de la paja. Afortunadamente, las cada vez mejores herramientas de categorización, búsqueda y filtrado permiten identificar las contribuciones más populares o útiles.

**Experto SEO y SEM.** Se encarga de la arquitectura web, rastreabilidad e indexabilidad del site, relevancia de los contenidos, mejora de la velocidad en los tiempos de carga de la web, técnicas de link building y análisis competitivo en los motores de búsqueda

**Analista web.** Cada vez invierten más dinero en Internet, es por ello que necesitan saber sobre nuestro público, quiénes son los que acceden a los sitios webs, cuanto tiempo destina en él y qué es lo que hace allí.

**Diseñador WEB.** Como el encargado de crear todos los contenidos visuales de la marca en Internet y redes sociales.

**El programador web.** Es responsable de crear los formatos tecnológicos de la marca en Internet

#### **4.5.7 Responsable de la acción**

**El Digital Mercadotecnia Manager.** Como “Maestro de Ceremonias” Spenner (2010)

Las tecnologías sociales están obligando a las marcas a forjar nuevas clases de relaciones con los clientes. El problema es que los modelos tradicionales de gestión de marca no están a la altura, por dos razones: están diseñados para una estructura organizacional anticuada y dependen de personas con las destrezas equivocadas.

La mayoría de las empresas separa las actividades esenciales de comunicar una promesa de marca y de cumplirla, en diferentes funciones, cada una con sus canales. Este enfoque fragmentado no presenta una voz coherente para la marca ni apoya la construcción de las relaciones que los clientes acostumbran en un mundo digital hiperconectado.

El típico gerente de marca, quien es contratado por sus habilidades en estrategia y planificación, su talento para transformar ideas en innovaciones y su capacidad de gestionar personas y grandes presupuestos según los objetivos de la firma tampoco se encuentra a la altura.

Necesitamos un modelo más actual, uno con una nueva clase de ejecutivo que tenga inteligencia digital y esté calificado para coordinar diversas actividades de mercadotecnia y de relaciones directas con el cliente; alguien parecido al maestro de ceremonias de un circo, un experto que desarrolla coreografías con los talentos en tiempo real para hacer participar a la audiencia en una experiencia impecable e interactiva.

#### 4.5.7.1 ¿Qué caracteriza a un maestro de ceremonias?

Los maestros de ceremonias tienen tres capacidades en particular que los distinguen de los gerentes de marca tradicionales.

**Pensamiento integrado.** Los maestros de ceremonias evidentemente se manejan con las tecnologías sociales, pero también comprenden muy bien la mecánica y la comunicación de marca. Saben cómo combinar lo viejo con lo nuevo y aprovechan las últimas tecnologías para alcanzar los objetivos de la marca. Y son capaces de visualizar cómo esas tecnologías pueden, básicamente, crear nuevos tipos de valor.

**Destrezas en colaboración ligera.** Los maestros de ceremonias tienen muchos menos recursos que los gerentes de marca. Por ello deben apelar a la persuasión y al encanto para interesar, conseguir prestadas o si no cooptar a personas de toda la firma para que colaboren en diversas iniciativas. Esto requiere, entre otras cosas, mucha inteligencia emocional.

**Alta velocidad.** Los gerentes de marca clásicos operan en ciclos de mediano y largo plazo, ideando estrategias para orientar actividades e inversiones que durarán años. Los maestros de ceremonias, por el contrario, trabajan con plazos cortos, a veces con ciclos diarios. Se destacan por usar las tecnologías sociales para detectar oportunidades o amenazas que surgen y responder rápidamente frente a ellas.

## **4.5.8 Conclusiones, recomendaciones, aportaciones, y limitaciones**

### **4.5.8.1 Conclusiones.**

El plan de mercadotecnia con enfoque digital tiene diversos usos, desde una compañía recién formada, hasta una compañía de muchos años en el mercado.

Nos permite darnos cuenta que no precisamente los planes con grandes presupuestos son los que tienen mayor éxito, pequeños grupos o individuos pueden tener por mucho mayor éxito en el mundo digital.

Nos permite identificar los riesgos y oportunidades de crear un adecuado plan de mercadotecnia digital para nuestra compañía.

Nuestro plan de Mercadotecnia digital nos ayuda a definir, desde el plan Operativo, el financiero, la cadena de valor y hasta la selección del personal y las guía básicas del plan de acción, responsabilidades y tareas.

### **4.5.8.2 Recomendaciones**

Se sugiere realizar más entrevistas a profundidad o focus groups para poder obtener más información sobre el análisis de las estrategias presentadas.

Será importante también validar las sugerencias o recomendaciones de los expertos en el mercadotecnia digital.

Otra oportunidad a explotar será buscar además de los presentados algún otro medio digital que haya pasado por alto y realmente podría beneficiarnos.

#### **4.5.8.3 Aportaciones**

El plan de mercadotecnia podrá utilizarse como base para la creación del área de Mercadotecnia Digital de la compañía.

El análisis e información que se recopiló en este plan mercadotecnia digital permitirá a cualquier estudiante, principiante del tema contar con las bases de la estrategia a seguir, procesos e implementación de su propio plan

#### **4.5.8.4 Limitaciones**

Un aspecto importante y que es difícil de poder medir es el tema de los recursos necesarios, presupuesto, costos y ROI del análisis financiero, por la limitación del estudio en cuanto al tiempo y costos invertidos.

## Bibliografía

- Alcaráz Toussaint, F. (2009). La televisión pública en México. Directorio y diagnóstico 2007-2008. En F. T. Alcaráz, *La televisión pública en México. Directorio y diagnóstico 2007-2008*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Plaza y Valdés Editores.
- Alto Nivel. (11 de 09 de 2014). *altonivel.com.mx*. Obtenido de altonivel.com.mx: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/45223-por-que-vendio-televisa-el-50-de-iusacell-a-salinas/>
- Alva, P. C. (17 de 05 de 2018). *Publimetro*. Obtenido de <https://www.publimetro.com.mx/mx/entretenimiento/2018/05/17/los-12-influencers-mexicanos-mas-populares.html>
- Álvarez González de Castilla, C. L. (2 de 09 de 2007). *Historia de las Telecomunicaciones en México*. Obtenido de [revistabimensualup.files.wordpress.com](http://revistabimensualup.files.wordpress.com): <https://revistabimensualup.files.wordpress.com/2007/09/d2-historiadelatelecomunicacionesenmxicooriginal1.pdf>
- Amstong , & Kotler, P. (2003). Fundamentos del Marketing. En P. y. Kotler, *Fundamentos del Marketing* (pág. 86). México: Para Kotler (1995) se puede describir un plan de mercadotecnia.
- Arce, A. U. (03 de Marzo de 2008). *El Universal*. Obtenido de <https://archivo.eluniversal.com.mx/notas/486940.html>
- ARNOLD, D. (1993). *Manual de la Gerencia de Marca*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- AT&T. (Noviembre de 2018). *ATT.COM.MX*. Obtenido de [https://www.att.com.mx/consiguelo/?utm\\_source=home\\_att&utm\\_medium=menu&utm\\_campaign=consiguelo\\_incluido](https://www.att.com.mx/consiguelo/?utm_source=home_att&utm_medium=menu&utm_campaign=consiguelo_incluido)
- AT&T. (2019). *www.att.com.mx*. Obtenido de [www.att.com.mx](http://www.att.com.mx): <https://www.att.com.mx/servicios/att-cobertura.html>

- Banco de México. (2019). *banxico.org.mx*. Obtenido de *banxico.org.mx*:  
<http://www.banxico.org.mx/>
- Bertini, M., Gourville, J., & Ofek, E. (2011). La mejor manera de nombrar su producto 2.0. *Harvard Business Publishing*, 3.
- Boone, K. (2009). MARKETING CONTEMPORANEO. En *MARKETING CONTEMPORANEO*. CENGAGE LEARNING.
- Castañares, I. (07 de 02 de 2015). *El Financiero* . Obtenido de 2 años después, AT&T apenas comienza a ver la luz:  
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/a-2-anos-de-su-llegada-at-t-empieza-a-ver-la-luz-en-mexico>
- Cheyene, S. (2013). *Matcha Green Tea How a Miraculous Green Tea can help you get in the best shape of your life*. Lexington: Matchapedia.
- COFECE. (04 de Octubre de 2011). *MULTA CFC CON 11 MIL 989 MILLONES DE PESOS A TELCEL POR PRÁCTICAS MONOPÓLICAS RELATIVAS RELACIONADAS CON INTERCONEXIÓN*. Obtenido de Comunicado 04-2011: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/10/cfc04-2011.pdf>
- COFETEL. (30 de Julio de 1994). *Estadísticas COFETEL*. Obtenido de COFETEL:  
[http://biblio.colmex.mx/curso\\_introduccion\\_bibliotecologia/Cofetel/L%C3%A9neas%20telef%C3%B3nicas%20fijas%20en%20servicio.html](http://biblio.colmex.mx/curso_introduccion_bibliotecologia/Cofetel/L%C3%A9neas%20telef%C3%B3nicas%20fijas%20en%20servicio.html)
- Coto, M. (2008). *El plan de marketing digital*. Madrid: Prentice Hall.
- Diario Oficial de la Federación . (29 de 12 de 2013). *Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 6o., 7o., 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de telecomunicaciones*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5377585&fecha=29/12/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377585&fecha=29/12/2014)
- Diario Oficial de la Federación. (1916). *Decreto sobre radiocomunicación, Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas*. México: México.
- Diario Oficial de la Federación. (28 de 06 de 1997). *Secretaría de Gobernación*. Obtenido de <http://www.dof.gob.mx/>:  
<http://www.dof.gob.mx/index.php?year=1997&month=04&day=30>
- Diario Oficial de la Federación. (2019). *www.dof.gob.mx*. Obtenido de *www.dof.gob.mx*:

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5567088&fecha=02/08/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5567088&fecha=02/08/2019)

Edelman, D. C. (2010 de Diciembre de 2010). El branding en la era digital. (H. B. Review, Ed.) Estados Unidos, Estados Unidos.

Fisher, L. (1993). Mercadotecnia. En L. Fisher, *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

Fisher, L. (1993). *Mercadotecnia* (Vol. 2da. Edición). México: McGraw-Hill.

Freeman, P. S. (2012). Para mantener a sus clientes, apueste por la sencillez. *Harvard Business Publishing*, 8.

Garibay, J. (2019). Suzuki lanza campaña con Chumel Torres como embajador. *Merca 2.0*.

Gerald C. Kane, R. G. (2009). Las relaciones con la comunidad 2.0. *Harvard Business Review*, 7.

Google.com.mx. (2019). *Google.com.mx*. Obtenido de Google.com.mx:  
[https://www.google.com.mx/search?source=hp&ei=yKZLXbyZJMvYsQW5wYrQDA&q=plan+de+renta+telefon%C3%ADa+m%C3%B3vil&oq=plan+de+renta+telefon%C3%ADa+m%C3%B3vil&gs\\_l=psy-ab.3...2406.16252..16530...9.0..0.193.3685.27j13.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j0i](https://www.google.com.mx/search?source=hp&ei=yKZLXbyZJMvYsQW5wYrQDA&q=plan+de+renta+telefon%C3%ADa+m%C3%B3vil&oq=plan+de+renta+telefon%C3%ADa+m%C3%B3vil&gs_l=psy-ab.3...2406.16252..16530...9.0..0.193.3685.27j13.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j0i)

Guzmán, E. D. (2015). Elementos del marketing digital. En C. d. Publicidad. Asociación Mexicana de Internet.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGrawHill.

Holt, D. (01 de 06 de 2016). LA GRAN IDEA El desarrollo de marca en la era de las redes sociales. En D. HOLT. Harvard Business Publishing. Obtenido de Harvard Business Publishing.

INEGI. (2019). *www.inegi.org.mx*. Obtenido de [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx):  
<https://www.inegi.org.mx/datos/>

Instagram. (2019). *Instagram*. Obtenido de Instagram:  
<https://www.instagram.com/goldenescorpion/>



- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019). *Instituto Federal de Telecomunicaciones*. Obtenido de Instituto Federal de Telecomunicaciones: <http://www.ift.org.mx/>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (01 de 12 de 2018). *IFT.org.mx*. Obtenido de <http://www.ift.org.mx>: <http://www.ift.org.mx/recursos-de-informacion/informes-estadisticos-trimestrales>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019). *Instituto Federal de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.ift.org.mx/que-es-el-ift/glosario>: <http://www.ift.org.mx/que-es-el-ift/glosario>
- Kane, G. C., Fichman, R. G., Gallaugher, J., & Glaser, J. (2009). Las relaciones en la comunidad 2.0. *Harvard Business Review*, 7.
- Karam, E. C. (2015). Elementos del marketing digital. En A. M. Internet, *Elementos del marketing digital*. Asociación Mexicana de Internet.
- Karam, E. C. (2015). Search Engine Marketing. En E. d. Digital. Asociación Mexicana de Internet.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. (R. L. García, Trad.) México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Estado de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lamb Jr, C. W., Hair Jr, J. F., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: International Thomson Editores S.A. de C.V.
- Maldonado, M. (Julio de 2011). *El Financiero*. Obtenido de Así fue como Salinas Pliego le ganó a Azcárraga y golpeó a Slim con la venta de Iusacell: <https://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/asi-fue-como-salinas-pliego-le-gano-a-azcarraga-y-golpeo-a-slim-con-la-venta-de-iusacell.html>
- Max H. Bazerman y Ann E. Tenbrunsel. (2011). Fallas éticas. *Harvard Business Review América Latina*, 9.
- Méndez, J. C. (2015). Elementos del marketing digital. En C. d. Publicidad. Asociación Mexicana de Internet.
- Movistar. (2019). <https://www.movistar.com.mx>. Obtenido de <https://www.movistar.com.mx>: <https://www.movistar.com.mx>

- OCDE. (2012). *Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*. Obtenido de Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es>
- Polemón. (10 de Agosto de 2019). *Suzuki contrató a Chumel Torres para anunciar autos y la gente se los acabó*. Obtenido de Polemón: <https://polemon-mxcdn.amproject.org>
- Roca Acosta, F. (2006). Breve relacion historica de los medios de transporte en nuestro pais y su evolucion hasta nuestros dias. *Trámites y documentos en materia aduanera*, 125 - 137.
- Secretaría de Gobernación. (24 de Marzo de 2014). <https://www.gob.mx>. Obtenido de <https://www.gob.mx>: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/66463/12\\_Telecomunicaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/66463/12_Telecomunicaciones.pdf)
- Social Mood. (2019). *40deFiebre es el centro de conocimiento de Socialmood para enfermos del marketing digital*. Obtenido de 40deFiebre es el centro de conocimiento de Socialmood para enfermos del marketing digital.: <https://www.40defiebre.com/que-es/influencer>
- socialmood.com. (2019). *socialmood.com*. Obtenido de socialmood.com: <https://socialmood.com/manifiesto/>
- Spenner, P. (2010). Por qué usted necesita un “maestro de ceremonias” para los nuevos medios. *Harvard Business Publishing*, 4.
- Stanton, W. J., & Futrell, C. (1989). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (M. E. Sánchez, Trad.) México, México: McGraw Hil.
- Stone, K. J. (2005). No culpe a las métricas. *Harvard Business Publishing*, 2.
- Telcel. (2018). <https://www.telcel.com>. Obtenido de <https://www.telcel.com>: <https://www.telcel.com/promociones/amigo/ponte-en-modo-navidad-amigo-kit>
- Telcel.com. (2019). *Telcel.com.mx*. Obtenido de Telcel.com.mx: [https://www.telcel.com/mundo\\_telcel/quienes-somos#!histori](https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos#!histori)
- Teléfonos de México. (1991). Historia de la Telefonía en México 1878-1991. En T. d. México, *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*.

- TELMEX. (29 de Diciembre de 2010). *Historia de Telmex*. Obtenido de Historia de Telmex: <https://historiadetelmex-zorro13.blogspot.com/2010/12/historia-de-telefonos-de-mexico.html>
- The Competitive Intelligence Unit. (01 de 01 de 2019). *The CIU.com*. Obtenido de The CIU: <https://www.theciu.com/?lang=es>
- Tokunaga, M. (2004). *New Tastes in Green Tea A Novel Flavor for Familiar Drinks, Dishes, and Desserts*. Tokyo: Kodansha International Ltd.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). El nuevo posicionamiento. En Jack Trout & Steve Rivkin, *El nuevo posicionamiento* (pág. 176).
- William, S., Etzel, M., & Walker, B. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Wilson , J. H., Guinan, P., Parise , S., & Bruce, D. (2011). ¿Cuál es su estrategia de medios sociales? *Harvard Business Publishing.*, 5.
- ws.iusa.com. (2016). *ws.iusa.com.mx*. Obtenido de ws.iusa.com.mx: <http://ws.iusa.com.mx/historia.php>
- www.att.com.mx. (2019). *www.att.com.mx*. Obtenido de www.att.com.mx: <https://www.att.com.mx/consiguelo/>
- www.unefon.com.mx*. (2019). Obtenido de *www.unefon.com.mx*: <https://www.unefon.com.mx/paquetes/recargas-ilimitadas.php>
- www.unefon.com.mx*. (2019). *www.unefon.com.mx*. Obtenido de *www.unefon.com.mx*: <https://www.unefon.com.mx/paquetes/recargas-ilimitadas.php>
- Zúñiga, E. (12 de Julio de 2017). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/mercado-de-telefonía-movil-vale-59500-mdp-en-mexico/>