

Análisis de los aciertos estratégicos y el impacto económico de Carlos Slim-Helú en la industria de las Telecomunicaciones

Analysis of the achievements strategies and their economic impact from Carlos Slim-Helu in the Telecommunications industry

María Elena Gutiérrez-Rentería¹

Recibido el 15 mayo de 2011 – Aceptado el 10 de julio de 2011

RESUMEN: Algunos empresarios mexicanos han destacado por ser líderes en el mercado Latinoamericano de las Telecomunicaciones. La oferta realizada por alguno de ellos ha contribuido a mejorar la comunicación de la sociedad caracterizada cada vez más por destinar o invertir mayor tiempo en los medios digitales y móviles, en detrimento del consumo de los medios tradicionales de comunicación. Esta investigación descifra la participación estratégica y competitiva de Carlos Slim-Helú a raíz de su incursión en el sector desde 1990. El empresario aprovechó las oportunidades brindadas por la convergencia digital y la convergencia entre las industrias de las telecomunicaciones y medios para tener presencia en 18 países de América Latina. El estudio muestra el resultado económico de América Móvil en 2010. Puede decirse que la telefonía celular y los negocios en triple y cuádruple play en Latinoamérica contribuyen a la rentabilidad económica y social de la empresa.

Palabras Clave: estrategias, Telecomunicaciones, celulares (o móviles), convergencia, mercados.

ABSTRACT: Some Mexican companies have stood out as leaders in the Latin American Telecommunications market. The offer has helped to society, characterized by spend or invest more time in the digital media and Mobile phones, to the detriment of consumption of traditional media. This research describes the strategic and competitive participation of Carlos Slim-Helu since 1990. The employer took advantage of the opportunities presented by digital technologies, and, also, the convergence between Telecommunications and Media industries. At present, he has influence in 18 countries in Latin America. The study shows the economic results of America Movil in 2010. The Mobile phone and triple play business contribute to economic and social profitability of the company.

Key words: strategies, telecommunications, mobile phones, convergence, market.

1 Doctora en Comunicación Pública, Universidad de Navarra, España. Posgrado en el Institute for Media Management & Entertainment, Nueva York. Co-editor del International Journal on Media Management, editorial Routledge, Estados Unidos; y del Journal of Spanish Language Media, North Texas University. Profesor-investigador de las Escuelas de Empresariales y Comunicación de la Universidad Panamericana, campus Guadalajara. egutierr@up.edu.mx

Introducción

La industria de las Telecomunicaciones en México presenta diversos retos y oportunidades derivados de los cambios culturales de la sociedad; de las tecnologías digitales, y del entorno competitivo global que actualmente viven las empresas dedicadas a la distribución y producción de información y entretenimiento. Actualmente, el sector mexicano mostró un crecimiento del 12.2% en 2010 respecto a 2009 (Cofotel, 2011). El rubro de mayor crecimiento fue la televisión vía satélite, seguido de los rubros de larga distancia internacional y telefonía móvil. Este último creció 15.1% respecto al mismo comparativo utilizado. La televisión de pago creció con tasas positivas en el país. Por un lado, el número de suscripciones creció 5.4% y los segmentos de televisión por cable y satélite crecieron 83.8%.

Para los empresarios mexicanos que históricamente han estado inmersos en el sector, los cambios en la industria representan, incluso, oportunidades para continuar activos e incrementar su expansión internacional y ser leales a sus originales modelos de negocio, no sólo en el mercado doméstico, sino en el internacional en el que varios tienen presencia significativa como Grupo Televisa, TV Azteca y América Móvil.

El objetivo de esta investigación consiste en identificar las principales estrategias de negocio utilizadas por

América Móvil propiedad de Carlos Slim-Helú. Se busca conocer las acciones competitivas que ha utilizado con éxito en el mercado. Por otra parte, interesa descifrar las empresas en las que participa y cuáles son su repercusión económica. Así mismo, se desea comprobar si la liberalización de la industria, la convergencia digital y las tecnologías móviles han influido en la toma de decisiones estratégicas de Carlos Slim-Helú. El patrimonio de este empresario llegó a sumar cerca de los 74 billones de dólares en marzo 2011 (Forbes, 2011).

Hace atractivo conocer un poco más sobre la situación de la industria en el caso mexicano, debido a que este país ocupa el onceavo lugar en términos de población a nivel mundial; y el tercero en América Latina. Los niños y jóvenes son quienes más representan a la sociedad en términos del porcentaje de distribución por edad y sus hábitos de consumo culturales están relacionados directamente con la oferta realizada por la industria de las Telecomunicaciones. La suma de niños y jóvenes representan cerca del 56% de la sociedad (Inegi, 2011).

Por otra parte, el entorno competitivo actual de la industria en México se ha convertido en un punto de interés para diversos académicos y empresarios de la comunicación (Arias, 2011). A partir de febrero de 2011, la sociedad mexicana fue testigo de distintas declaraciones públicas; comentarios de desprestigio entre

Grupo Televisa y TV Azteca hacia Carlos Slim-Helú; fruto de las estrategias de inversión de este último para ofrecer televisión de pago en México (Periódico Mural, 2011; Martínez, 2011; Mejía, 2011). Grupo Televisa y TV Azteca le incrementaron las cuotas en publicidad, y por su lado, las distintas empresas de América Móvil y Grupo Carso retiraron anuncios de los medios tradicionales; principalmente en la televisión comercial abierta (Moctezuma, 2011). Por otra parte, Grupo Televisa decidió participar de frente en el sector a través de la oferta de telefonía celular. Compró Iusacell que era la empresa dedicada a este negocio de Ricardo Salinas Pliego, dueño de TV Azteca.

Finalmente, América Móvil y la empresa española Telefónica se han convertido en las dos empresas más relevantes en el mercado de Iberoamérica; con sólidas estrategias de internacionalización (Kuhlmann, Robles, Abdel, 2010).

La estructura de la investigación está dividida en cuatro partes. La primera sección, aporta el marco de referencia de la industria de las Telecomunicaciones en México. La segunda, presenta el marco teórico sobre el que se analizan algunos conceptos e investigaciones relacionadas a la economía y gestión de medios, principalmente los relacionados a la convergencia digital y que sirven para identificar las estrategias de negocio de Carlos

Slim-Helú. La tercera sección, menciona la metodología seguida para el análisis económico y financiero de América Móvil. Finalmente se presentan los resultados de la investigación.

1. Marco referencia

A partir de los primeros años de la década de los noventa, la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1993) dio paso a la liberalización de la industria estatal como medida para hacer frente a la crisis económica, así como para afrontar el reto presentado por la globalización de los mercados. Las estrategias utilizadas por este presidente formaban parte de la política neoliberal que comenzó a aplicarse en todos los sectores de la economía mexicana (Lustig, N., 1994).

En este sentido, fue liberada la industria de las telecomunicaciones; se privatizó la televisión pública y la banca del país. Así mismo, fueron creados las instituciones y mecanismos legales para regular la sana competencia entre las empresas. Sirven de ejemplo: La Ley Federal de Competencia Económica creada en 1992 y la Comisión Federal de Competencia que inició actividades en 1995. Ambas destinadas a promover la modernización en el sector industrial y crear nuevas oportunidades para la inversión extranjera.

En la última década, el sector de las Telecomunicaciones en México se ha

convertido en uno de los motores de la sociedad. Cada día se han identificado actividades que apoyan al sector. Ha crecido el número de participantes y de agentes involucrados en la industria.

Al igual que en varios países, los hábitos de la sociedad mexicana respecto al consumo de medios han cambiado. El acceso a la información y entretenimiento a través de Internet; los teléfonos móviles “inteligentes”; la interacción de los ciudadanos en las redes sociales, tanto como productores como receptores, han propiciado que las diversas ofertas realizadas en Internet capturen el tiempo de las audiencias infantiles y jóvenes a nivel nacional (Islas & Arribas, 2008). Por otra parte, las múltiples plataformas de distribución de contenidos a través de la Web ahora son mayores (Millward Brown, 2011). Los teléfonos móviles inteligentes, conocidos como “smarthphones”, así como las computadoras portátiles, entre otros dispositivos que facilitan el acceso a la red, son de uso cotidiano entre varios segmentos de mercado que son de interés para los anunciantes y empresarios de la comunicación interesados en captar las audiencias cada día más fragmentadas.

Respecto a las tecnologías digitales que, a su vez, permiten la convergencia entre industrias, puede decirse que las autoridades mexicanas han realizado varios esfuerzos por tratar de regular a los empresarios ante el nuevo entorno

de la industria, y por otra parte, facilitar la libre competencia. Sirve de ejemplo citar el Acuerdo de Convergencia publicado en 2006 por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del país. El acuerdo establece la autorización y requisitos para que las empresas puedan ofrecer el Triple Play: Se promueve la convergencia de servicios fijos de telefonía local y televisión y/o audio restringidos, a través de redes alámbricas e inalámbricas incluyendo redes de comunicación vía satélite (SCT, 2006).

Actualmente, las principales instituciones públicas que, de alguna forma, también regulan a la industria de las Telecomunicaciones, así como el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre en México, son: Secretaría de Economía, Comisión Federal de Competencia Económica, Comisión Intersecretarial para la Televisión Digital, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Gobernación, y la Comisión Federal de Radio y Televisión. Esta última responsable de velar que las empresas garanticen el pluralismo, la diversidad y la calidad de contenidos.

Para Kuhlmann, Robles y Abdel (Kuhlmann, Robles, Abdel, 2010), la dinámica de la industria de las telecomunicaciones en México está relacionada con las “capacidades competitivas” de los elementos que intervienen en ella: la capacidad tecnológica, la capacidad institucional,

la capacidad de inversión, la capacidad de los mercados y la capacidad de los usuarios ahora caracterizados por ser activos.

Respecto a la estructura del mercado, y, en especial, en el caso de las empresas mexicanas que participan en el mercado de capitales, el dinamismo de la industria y el bajo nivel de riesgo –respecto a la capitalización del mercado– para los accionistas han estado directamente relacionados a los dos sectores que convergen actualmente (Gutiérrez-Rentería, 2011). Esto ha permitido que tanto América Móvil y el Grupo Televisa sean los principales líderes en cuanto a

la oferta y el número de suscriptores en sus diversos negocios, así como en los principales indicadores económicos medidos bajo el nivel de ingresos, inversión en activos y utilidad neta. Ambas empresas aprovecharon su posición de privilegio en el mercado y las ventajas propias de las tecnologías digitales. A este pequeño grupo de empresas de origen nacional, también se han sumado otras que ofrecen el triple y cuádruple play. La siguiente tabla muestra las empresas nacionales que actualmente participan en el mercado de capitales en México, y que de alguna forma las decisiones de los líderes han causado reacciones y movimientos en los competidores.

Tabla 1. Principales empresas mexicanas de la industria de Telecomunicaciones en Latinoamérica (2011)

Fecha	Empresa	Principales actividades
2000	América Móvil	Triple y cuádruple play en Latinoamérica, telefonía fija y móvil, e Internet en México
1994	Axtel	Triple play
2003	Grupo Iusacell	Telefonía móvil
2004	Megacable Holdings	Triple play
1971	Radio Centro	Radio
1973	Grupo Televisa	Multimedia, Triple y cuádruple play en México
1993	TV Azteca	Televisión abierta e Internet

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de estas empresas provienen de la industria audiovisual y sus principales estrategias están dirigidas a aprovechar la convergencia digital e involucrarse en el servicio del cuádruple play en el mercado

doméstico; incluso, algunas de ellas tienen presencia en el mercado Latinoamericano.

La participación de nuevos participantes en la industria –que aún

no cotizan en el mercado de capitales—ha beneficiado a la sociedad en general respecto a la disminución de precios y nuevas ofertas de información y entretenimiento, así como los múltiples servicios propios del triple y cuádruple play. Los concesionarios de los servicios continúan con la oferta de paquetes tarifarios atractivos, por lo que sigue la tendencia a la baja a partir de la entrada de la competencia en el sector, según los estudios realizados por la Comisión Federal de Telecomunicaciones en México (Cofetel, 2011).

Por último vale la pena mencionar, que durante los últimos meses en México se han dado una serie de publicaciones en medios de comunicación —nacionales y extranjeros— relacionadas a cuestionar la legislación y comisiones vigentes que regulan la industria.

Las declaraciones están directamente relacionadas a la participación de América Móvil como proveedor del Triple Play en México así como el límite de participación accionaria del 49% para aquellas empresas extranjeras que desean tener mayor presencia en el mercado doméstico, como es el caso de la española Telefónica. Por otra parte, también interesa decir que durante este periodo surgieron hechos relevantes que pusieron de manifiesto la inconformidad de las principales empresas de comunicación, bajo el liderazgo de Grupo Televisa y TV Azteca respecto a la participación de

Carlos Slim-Helú en la industria audiovisual, a través del triple play. La Cofetel negó la solicitud de ofrecer el servicio de televisión de pago a Telmex el 27 de mayo de 2011. Estos hechos actualmente acaparan la atención mediática en México y el extranjero.

2. Marco teórico

El desarrollo de este apartado consiste en definir el contexto en el que se encuentran las empresas de telecomunicaciones frente a la convergencia de medios. Trata de explicar el por qué de las decisiones estratégicas que utilizan los empresarios para hacer frente a la rápida penetración del Internet y las diversas plataformas digitales que de alguna forma han capturado la atención de sus mercados clave que son las audiencias, y, por tanto, anunciantes. En la literatura académica, aún quedan preguntas por resolver respecto al fenómeno de la convergencia de medios; y el impacto económico para las empresas.

El algunos mercados oligopólicos, algunas o pocas de las empresas logran maximizar sus utilidades gracias a las economías de escala que generan (Pindyck & Rubinfeld, 1995). Esto se da principalmente en industrias o sectores relacionados a redes como es el caso de las industrias de telecomunicaciones y medios de comunicación.

En el estudio realizado por Sullivan y Jiang (2010) —llamado *Media Convergence and the Impact of the Internet*

on the M&A Activity of Large Media Companies- queda manifiesto que el objetivo central de las decisiones estratégicas tomadas por las principales empresas de comunicación en Estados Unidos han sido principalmente las relacionadas al crecimiento a través de economías de escalas y diversificación de negocios. Para ambos autores, Internet es considerado como el principal área de crecimiento para estas empresas.

El estudio analiza el impacto de Internet y la convergencia digital durante tres periodos: 1993-1997, 1998-2000, y 2003-2007. Y las prácticas estratégicas más comunes siguen siendo las fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas; o bien, la coalición entre participantes.

Acorde con Sharma y Wildman (2009), algunos empresarios que tienen su base o principal fortaleza en la producción de contenidos, caracterizados por la integración vertical, han decidido unirse con aquellas otras que su fuerte es la distribución para propiciar la integración horizontal. Por otra parte, las empresas dedicadas a la oferta de telefonía móvil, acuden, cada vez más, al desarrollo de valor añadido al cliente a través del servicio de la red inalámbrica de Internet “wireless”, distribución de contenido digital para obtener mayores ingresos y provocar la lealtad a la marca por parte de los usuarios. Para ambos autores, la distribución de contenidos digitales

entre los usuarios se debe a la naturaleza social de compartir la información y el entretenimiento entre los amigos y la familia, que, por otro lado, ayudan a la configuración de audiencias interactivas caracterizadas por ser cada vez más fragmentadas. Las redes sociales de alguna forma ayudan, no sólo para compartir contenidos relevantes entre los usuarios –como bajar música, videos o juegos–, sino que también llevan implícito el sello de relevancia y confianza de quienes recomiendan estos productos de información y entretenimiento.

En Estados Unidos, varias empresas reconocidas involucradas en la industria del cable han realizado diversas estrategias para reforzar el posicionamiento de sus marcas en respuesta a las diversas fusiones y adquisiciones entre negocios dedicados a la producción y distribución de contenidos, y así competir en el mercado “online” y “off-line” de contenidos (Chan-Olmsted, 2011). La distribución del producto en multicanales de comunicación y plataformas digitales es inevitable en un entorno en el que el consumidor tiene accesos distintos e inmediatos a los contenidos. El usuario está cada vez más relacionado o involucrado de forma activa en una red social dentro de la Web. En este sentido, los empresarios tienen que gestionar los contenidos en múltiples canales, que a su vez, ayuden en las diversas formas de interacción o comunicación con la audiencia.

3. Metodología

La metodología utilizada para esta investigación será el análisis cualitativo para detectar las principales estrategias de negocio utilizadas por el empresario Carlos Slim-Helú y que de alguna forma le han servido para tener una posición de liderazgo en la industria. Por otra parte, también será utilizado el análisis cuantitativo para evaluar la posición económica y financiera de América Móvil tanto en México como en el extranjero. Por las características de la investigación, se considera pertinente utilizar la información registrada en las Memorias Anuales de la empresa de 2009, 2010 y 2011. La razón de analizar y profundizar la información se debe a que el empresario mexicano decidió fusionar todas sus empresas del sector en América Móvil en 2010 (América Móvil, 2010). También se han utilizado los datos proporcionados por Economática, base de datos sobre empresas que cotizan en el mercado de capitales de Latinoamérica.

4. Resultados

4.1 El origen como empresario de Carlos Slim Helú y estrategias de negocio. Inició su participación en la industria de la construcción en México a finales de la década de los setenta. En 1980 creó Grupo Galas, ahora llamado Grupo Carso, cuyas actividades están centradas en la construcción, minería, comercio, alimentos, tabaco, hoteles y negocios financieros como Grupo Inbursa. Sin embargo, a partir de 1986 puede decirse que Slim Helú entró con

mayor interés al sector minero; especialmente a la comercialización de cobre.

En 1990, Grupo Carso inició sus actividades en el mercado de capitales en la Bolsa Mexicana de Valores, y en otras con sede internacional. Y quizá lo más relevante para efectos de esta investigación es que en este año Slim-Helú diversificó nuevamente sus negocios e inició una nueva etapa en su desarrollo empresarial. Dirigió sus estrategias de negocio en la industria de las Telecomunicaciones en el mercado doméstico y el internacional.

En 1990, el empresario ganó la licitación en México para adquirir Telmex –monopolio estatal de telefonía fija fundado en 1920-, de forma conjunta con las empresas extranjeras Southwestern Bell y France Telecom.

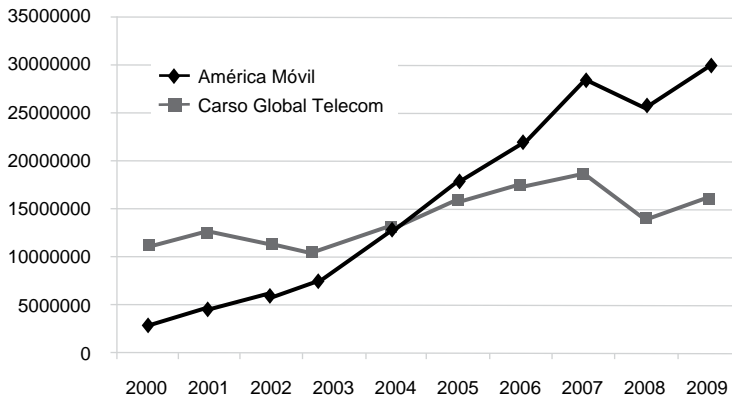
A partir de la compra de Telmex, Carlos Slim-Helú estableció alianzas estratégicas con algunos de los más destacados empresarios de comunicación en México. En 1993, a través de Grupo Inbursa, aportó 40% de un préstamo a Ricardo Salinas-Pliego, para que adquiriera la televisora pública IMEVISIÓN, hoy conocida como TV Azteca. En 1997, se convirtió en socio de Emilio Azcárraga-Milmo gracias a la compra que hizo Telmex del 49% de las acciones de Cablevisión, empresa de televisión de pago del Grupo Televisa. En 1999, volvió a invertir en el negocio de la

comunicación a través de la compra de acciones de Grupo Televisión, también perteneciente al Grupo que dirige actualmente Emilio Azcárraga-Jean. Sin embargo, en 2002, Slim-Helú tomó la decisión de retirar sus participaciones en Grupo Televisión y vendió su participación accionaria que tenía de Cablevisión.

En 1996, inició en el mercado doméstico operaciones relacionadas a la telefonía móvil a través de Telcel, que formó parte de Grupo Carso Telecom fundada ese mismo año y

encargada de la gestión de Telmex en México y Telcel. La fórmula de éxito hasta el momento ha sido el sistema de prepago celular. En 2000, fundó América Móvil que sería la empresa matriz destinada al crecimiento de las inversiones del empresario en Latinoamérica. Y Telmex Internacional fue fundada en 2007 –también parte de Grupo Carso Telecom– para dedicarse a la telefonía fija en la región. El gráfico 1 muestra la evolución de los ingresos de América Móvil y Grupo Carso Telecom durante el periodo 2000-2009.

Gráfico 1. Evolución de los ingresos de las empresas de Carlos Slim-Helú en la industria: 2000-2009



Las cantidades están expresadas en miles de dólares americanos

Fuente: Elaboración propia con información Económica.

En 2010, Slim-Helú decidió fusionar todas sus empresas relacionadas al sector. De esta forma, puede decirse que América Móvil ahora es la titular de todas las operaciones relacionadas a la industria de las

Telecomunicaciones en el mercado doméstico y el extranjero. Actualmente, la línea de negocio de América Móvil incluye los servicios de voz móvil y fija, datos móviles y fijos, servicios de Internet, televisión

de pago, y otros servicios. Tiene presencia en 18 países; incluye México.

4.2. Estrategias de consolidación internacional. America Telecom, empresa matriz de América Móvil, se creó en el 2000. El objetivo estratégico fue agrupar las diversas empresas relacionadas a la industria que adquirió del empresario mexicano en Latinoamérica. Carlos Slim-Helú también realizó una alianza estratégica con Bill Gates para promover en México el portal de Internet conocido como ProdigyMSN. A partir de este año, las inversiones de América

Telecom estuvieron encaminadas en adquirir empresas en el continente Americano. Un hecho relevante fue la adquisición de la telefónica brasileña: Embratel, en 2005. Posteriormente en 2009, Slim-Helú decidió incorporar todas las empresas relacionadas a la industria.

Ahora, la empresa América Móvil tiene el control accionario absoluto de Telmex Internacional –fundada en 2007- y Carso Global Telecom – fundada en 1996- (Telmex y Telcel, ambas en México). La tabla 2 muestra todas las empresas de Slim-Helú en 2010.

Tabla 2. Principales servicios y marcas de América Móvil: 2010.

Servicios	Marcas	Países
Telefonía celular e Internet	Telcel, Comcel, Claro, Tracfone	México, Colombia, Brasil, Estados Unidos
Telefonía celular y fija e Internet	Claro	Argentina, Uruguay
Telefonía Fija e Internet	Telmex	México y Colombia
Telefonía celular y fija; televisión de paga e Internet	Claro	Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, y Puerto Rico
Telefonía fija; servicios satelitales; televisión de paga e Internet	Embratel	Brasil
Televisión de paga	Net	Brasil

Fuente: Elaboración propia.

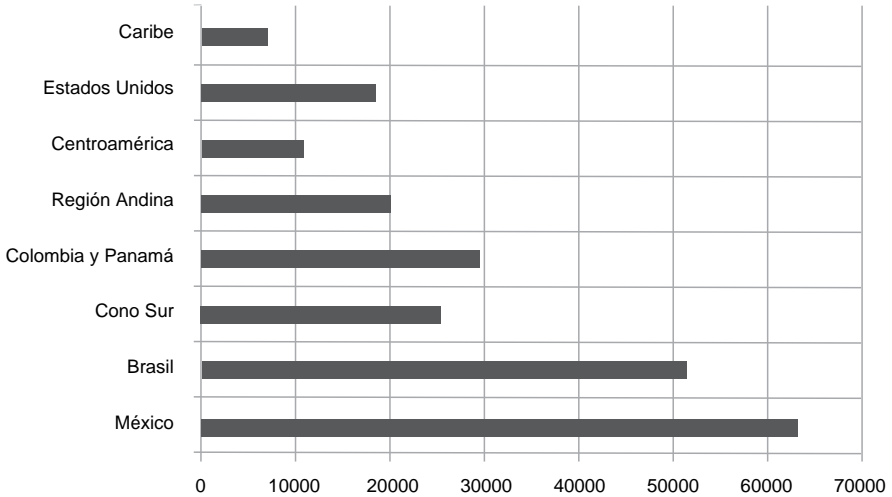
El principal modelo de negocio de América Móvil consiste en capturar el mayor número de usuarios posibles a través de las distintas redes que

genera con la convergencia de medios; principalmente la telefonía celular. En 2010, el empresario mexicano tiene cerca de 225 millones

registrados como suscriptores en su negocio de telefonía celular. La mayor parte de los usuarios están concentrados en México que participa

con cerca del 29% del total; seguido de Brasil que registra 23% en el mismo año. En tercer lugar, están Colombia y Panamá.

Gráfico 2. Número de suscripciones celulares de América Móvil 2010 (miles)



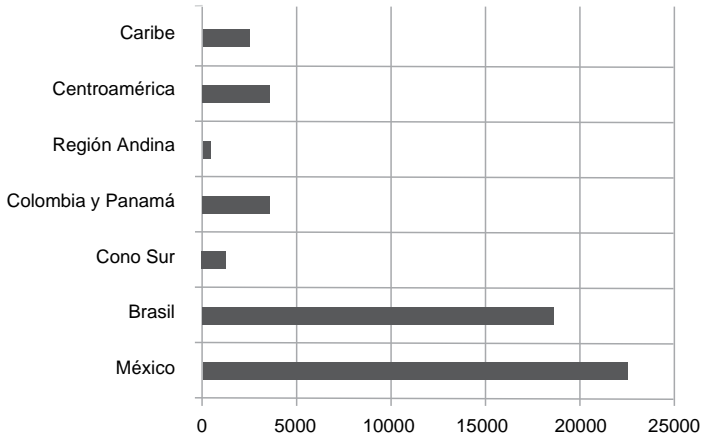
Fuente: Elaboración propia con información de América Móvil (2010).

Los mayores ingresos del negocio de la telefonía celular provienen por el sistema de prepago; cerca del 90% de sus clientes de telefonía celular pagaron por anticipado el servicio en 2010. La empresa tiene cerca de 58 millones de usuarios en el Continente bajo esta modalidad.

Por otra parte, las distintas actividades de América Móvil, relacionadas a la telefonía fija y móvil; accesos a Internet y las distintas cuentas de televisión de

pago –ya sea por cable o televisión directa al hogar por satélite-, las administra bajo los rubros: Unidades Generadoras de Ingresos. En 2010, la empresa tenía registrados cerca de 52 millones de clientes en el continente que pagan por los distintos servicios de la empresa de telecomunicaciones. Del total de usuarios registrados, México registra cerca del 45%, seguido por Brasil con el 36% del total. El gráfico 3 muestra el número de suscripciones por región de origen.

Gráfico 3. Unidades Generadoras de Ingresos de América Móvil 2010 (miles de suscripciones)



Fuente: Elaboración propia con información de América Móvil (2010).

4.3. Impacto económico y financiero de las estrategias de Carlos Slim-Helú. Actualmente, la empresa América Móvil tiene como principal fuente de ingresos la telefonía móvil; aun cuando su participación original en la industria fue la fija. En 2010, la empresa registró más de 49 millones

de dólares. Del total, el 44.1% fueron por los suscriptores registrados en la red inalámbrica. Apenas el 1.6% provienen de los ingresos relacionados a la televisión de paga. La tabla 3 muestra la distribución de ingresos según las distintas Unidades de Negocio del año analizado.

Tabla 3. Total de ingresos de América Móvil según Unidades de Negocio: 2010

Servicios	Ingresos	% / Total
Servicios de voz móvil	21,690	44.1%
Servicios de voz fija	11,344	23.1%
Servicios de datos móviles	6,228	12.7%
Servicios de datos fijos	5,342	10.9%
Televisión de paga	769	1.6%
Otros servicios y descuentos	3,819	7.8%
Total	49,192	100.0%

* Ingresos en millones de dólares.

Fuente: Elaboración propia con información de América Móvil (2010).

El principal objetivo de América Móvil al momento que fue creada fue incursionar en el sector de las telecomunicaciones a través de las tecnologías digitales. En su momento, esta empresa fue creada para desarrollar las distintas plataformas que servirían a la ampliación de la red y otorgar el servicio de telefonía celular en Latinoamérica.

Los distintos movimientos estratégicos del empresario mexicano hacen posible que hoy esta empresa represente los principales medios de comunicación que son utilizados por la sociedad en el continente americano. La tabla 4 muestra en términos porcentuales la distribución de los ingresos, utilidad de operación e inversión en activos; así como el número de empleados.

Tabla 4. Principales datos económicos de América Móvil por sector geográfico: 2010

Sector Geográfico	Ingresos	Utilidad de Operación	Activos
México-Celular	25.9%	50.0%	10.0%
México-Línea Fija	18.8%	18.4%	11.5%
Brasil	25.4%	9.1%	37.7%
Cono Sur	7.2%	4.9%	11.8%
Colombia y Panamá	8.0%	8.2%	9.2%
Región Andina	4.9%	6.0%	4.5%
Centroamérica	2.8%	5.0%	7.6%
Estados Unidos	5.9%	1.1%	0.5%
Caribe	4.4%	2.2%	7.1%

Total Empleados: 148,058

Servicios celulares	46,117
Servicios de línea fija	101,941

Número de empleados según ubicación geográfica:

México	70,917	47.9%
Sudamérica	60,688	41.0%
Centroamérica	8,102	5.5%
Caribe	7,676	5.2%
Estados Unidos	675	0.5%

Fuente: Elaboración propia con información de América Móvil (2010).

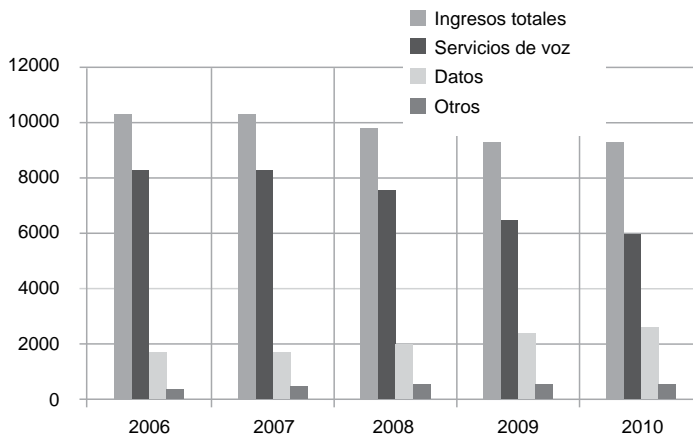
Según el análisis, puede observarse que tanto Telcel, la empresa de la telefonía celular en México, como Embratel, empresa triple play en Brasil, suman más del 50% de los principales ingresos de América Móvil. En México, Telmex registra el 18.8% del total de los ingresos de la compañía, mientras que Telcel genera el 25.9%. Ambas suman el 44.7% del total.

Telcel es la más rentable en términos de utilidad de operación de todas las inversiones del empresario. Registra el 50% del total de utilidades en 2010. Sin embargo, Brasil es el país en el que más ha invertido Carlos Slim-Helú. De 6,529 millones de dólares, el 38% del capital está ubicado en este país sudamericano.

Respecto al número de empleados, cerca del 69% participan en los negocios relacionados a la telefonía fija. La mayoría de ellos se encuentran en México y Brasil en segundo lugar.

Finalmente, merece la pena incluir en esta investigación la evolución de los ingresos de Telmex al haber sido la primera empresa en la que oportunamente Carlos Slim-Helú invirtió en el mercado doméstico. La empresa de telefonía fija e Internet en México tiene el antecedente de haber sido monopolio público hasta 1990. El gráfico 4 muestra la dinámica de ingresos de Telmex durante cuatro años y la composición de sus ingresos en telefonía fija, medios digitales e Internet.

Gráfico 4. Evolución de los ingresos de Telmex: 2006-2010



Fuente: Elaboración propia con información de América Móvil (2010).

A través del gráfico anterior, puede observarse la tendencia a la baja de los ingresos de Telmex en México, principalmente los relacionados a los servicios proporcionados por la telefonía fija. Parte de ello se debe a la introducción de la competencia a partir de la liberalización del sector. La empresa está obligada a proporcionar los servicios de interconexión a otros operadores de cable, que incluso ofrecen el Triple Play en México.

Por otra parte, también ha repercutido la disminución de precios y nuevos productos que ofrece la empresa a los usuarios. Sin embargo, el servicio de Internet y la plataforma digital en la que opera ha contribuido en añadir valor al usuario, y, a su vez, a que el detrimento de los ingresos no sea más significativo. En este sentido, puede decirse que las estrategias en esta empresa han estado dirigidas en dar valor añadido al cliente ante la estructura competitiva del mercado de las telecomunicaciones en México; a pesar de que se le ha negado su participación en el negocio del triple play con la solicitud que realizó para ofrecer la televisión de pago en el país.

Conclusiones

El acierto estratégico de Carlos Slim-Helú fue haber diversificado sus negocios de origen. Compró al gobierno la empresa de telefonía fija Telmex, de carácter monopólico, en una etapa en que existían oportunidades macro y micro económicas para el desarrollo de la

industria mexicana, a partir de la década de los noventa. Puede decirse que a partir de esta época, fortaleció la industria de las telecomunicaciones en el mercado doméstico e inició movimientos para la expansión internacional.

La liberalización de la economía mexicana, la globalización y los diversos cambios políticos y sociales favorecieron el entorno macro económico para las decisiones estratégicas de Carlos Slim-Helú.

Por otra parte, Carlos Slim-Helú también aprovechó el entorno micro económico de la industria en Latinoamérica para expandirse. A partir de los últimos años de la década de los noventa, adaptó las tecnologías digitales que, a su vez, propiciaron la convergencia digital. Así participó con liderazgo en el mercado del triple y cuádruple play en países del continente. Quizá el acierto más significativo fue haber promovido y encauzado las estrategias al desarrollo de la infraestructura para la telefonía celular en México y el extranjero.

Otro acierto estratégico del empresario fue haber establecido distintos paquetes de prepago al usuario de telefonía celular. En este sentido, puede decirse que el principal modelo de negocio del empresario mexicano ha consistido en atraer el mayor número de usuarios posibles como suscriptores de los diversos servicios y a través de las distintas redes que

genera con la convergencia de medios. Puede afirmarse que las diversas inversiones de capital realizadas en ampliar las redes de distribución y comunicación han permitido que tenga una posición de liderazgo en el mercado .

El ambiente económico y político en el mercado doméstico ayudó, de alguna manera, a la expansión internacional y consolidación de las empresas que forman parte de América Móvil. La actuación de este empresario siguió una dinámica similar a la de otras empresas que participan en la industria de las telecomunicaciones como Telefónica. En este sentido, la empresa de origen monopolístico público, como Telmex en México, ayudó a que el empresario tuviera las ventajas competitivas suficientes para hacerse presente en los mercados internacionales. Por tanto, puede afirmarse la idea de que una empresa monopolista local puede llegar a ser

altamente competitiva en los mercados internacionales.

Hoy la principal fuente de ingresos de América Móvil no proviene de la telefonía fija y, por tanto, de la posición monopolística de este sector en México. La mayor fuente de ingresos vienen de la telefonía móvil gracias a la modalidad de prepago que tienen los usuarios. Quedó demostrada en esta investigación que los ingresos totales de Telmex han ido en detrimento; principalmente los que provienen de los servicios de voz. Sin embargo, no sucede lo mismo con los ingresos que le provienen de los servicios de Internet.

Finalmente, las ventajas competitivas de este empresario son: la capacidad tecnológica, la capacidad institucional, la capacidad de inversión, la capacidad de los mercados y la capacidad de los usuarios ahora caracterizados por ser activos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMÉRICA MÓVIL (2011). *América Móvil's First Quarter of 2011. Financial and Operating Report*, http://www.americamovil.com/amx/en/cm/reports/Q/2011_1.pdf, consultada el 2 de mayo de 2011.

AMÉRICA MÓVIL (2010). *Memoria Anual*, <http://www.americamovil.com/amx/cm/filings/reporte2010.pdf>, consultada el 15 de abril de 2011.

AMÉRICA MÓVIL (2011). *América Móvil informa al público inversionista*, http://www.americamovil.com/amx/cm/news/2011/2011_04_27.pdf, consultada el 10 de mayo de 2011.

AMÉRICA MÓVIL (2009). *Memoria Anual*, <http://www.americamovil.com/amx/cm/reports/Y/2009.pdf>, consultada el 15 de abril de 2011.

ARIAS, A. (2011). "Carso deja de anunciarse en Televisa. E subieron 20 por ciento las Tarifas este Año", *El Financiero* (México), 20.

CHAN-OLMSTED, S. (2011). "Media Branding in a Changing World: Challenges and Opportunities 2.0", *International Journal on Media Management*, Volumen 13, Número 1, 3-19.

COFETEL (2011). *Índice de Producción del Sector Telecomunicaciones*, en http://www.cft.gob.mx/es/Cofetel_2008/Cuarto_Trimestre_2010, consultada el 20 de marzo de 2011.

FORBES (2011). *Carlos Slim Helu & family*, en <http://www.forbes.com/profile/carlos-slim-helu>, consultada el 5 de mayo de 2011.

GUTIÉRREZ-RENTERÍA, M. (2011). *Mexican Telecommunication Industry: challenges and opportunities in digital age*, *Journal of Spanish Language Media*, Volumen 4.

INEGI (2011). *Demografía y población*, en <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>.

ISLAS, O. & ARRIBAS, A. (2008). *México, La Generación Interactiva en Iberoamérica*, Coord. BRINGUÉ, X. & SADABA, CH. , et. al. España: Fundación Telefónica y Ariel.

KUHLMANN, F.; ROBLES, A.; ABDEL, G. (2010). *La Industria de las Telecomunicaciones en México; Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia*, Centro de Estudios de Competitividad del ITAM: México, en http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Telecomunicaciones.pdf, consultada el 20 de mayo de 2011.

LUSTIG, N. (1994). *México: hacia la reconstrucción de una economía*, México: Fondo de Cultura Económica, 170-171.

MARTÍNEZ, I. (2011). *Slim VS. Azcárraga-Salinas Pliego*, <http://impreso.milenio.com/node/8945419>, consultada el 18 de abril de 2011.

MEJÍA, A. (2011), "Entrada de Telmex a TV enfrentará trabas", *Vanguardia*,

<http://www.vanguardia.com.mx/entradadetelmexatvenfrentararabas-730099.html>, consultada el 23 de mayo de 2011.

MILLWARD BROWN (2011). *Estudio de consumos digitales en México*, <http://www.slideshare.net/iabmexico/estudio-de-consumo-de-medios-digitales-2010>, consultada el 10 de mayo de 2011.

MOCTEZUMA, R. (2011). "¿Por qué Pelean, Por qué Ahora, y Por qué es la Lucha decisiva? Tres de los Empresarios más Grandes de México se Disputan un Mercado de 30,000 mdd. Uno de ellos Cambió de bando y Desató el Enfrentamiento en las Telecomunicaciones", Abril 1, *Revista Expansión*, 38-45.

PERIÓDICO MURAL (2011). Chocan TV Azteca y Slim, publicada el 24 de febrero de 2011, México, Grupo Reforma, 1.

PINDYK, R. & FUBINFELD, D. (1995). *Microeconomics*, 4ta. Edición, ESTADOS UNIDOS: Prentice Hall, 284.

SCT (2006). *Acuerdo de Convergencia de Servicios Fijos de Telefonía Local y Televisión y/o Audio Restringidos que se Proporcionan a Través de Redes Públicas Alámbricas e Inalámbricas*, [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SCT/Acuerdos/2006/03102006\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SCT/Acuerdos/2006/03102006(1).pdf), consultada el 20 de diciembre de 2010.

SHARMA, R. & WILDMAN, S. (2009). "The Economics Of Delivering Digital Content Over Mobile Networks", *Journal of Media Business Studies*, Volumen 6, Número 2, Suecia: Jönköping University, 1-24.

SULLIVAN, D. & JIANG, Y. (2010). "Media Convergence ant the Ippact of the Internet on the M&A Activity of Large Media Companies", *Journal of Media Business Studies*, Volumen 7, Número 4, Suecia: Jönköping University, 21-40.

TELMEX (2010) *Memoria Anual*, <http://www.telmex.com/mx/corporativo/index.html>, consultada el 15 de abril de 2011.