

01167



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PARA CABLEVISION

PRESENTADA POR:

VICTOR HUGO ROBLES FRANCIA

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERIA
(PLANEACION)

DIRIGIDA POR:

M. EN I. GONZALO NEGROE PEREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A MI ESPOSA:

Adriana

Por su amor indiscutible y comprensión para el logro de este objetivo.

A MIS HIJOS:

Victor y Victoria

Por sus risas y abrazos que motivan mi superación.

A MI MAMÁ:

Maria

Con gran amor y respeto por formar en mí
un espíritu de integridad y actitud de superación.

A MI HERMANO:

Marco

Como un signo de admiración y agradecimiento
por la orientación en la presente meta.

A MIS HERMANOS:

Graciela, Juan Manuel, Blanca Rosa,

Maria de Lourdes, Guillermo, y Héctor. Ángel

Por formar un lazo de unión irrompible y de valía
que me han impulsado en mis logros personales.

A MI HERMANO Y A MI PADRE:

Humberto y Juan

Por que prevalecen en mi camino y en la lucha de mis metas.

A MIS SOBRIJOS:

Juan Paul, Raul, Viridiana, D. Humberto, Tania, Héctor,

Blanca, Aditi y Bobo (en camino)

Por sus juegos y cariño que son un aliciente en mi vida.

*A MI INSTITUCIÓN:
Universidad Nacional Autónoma De México
División de Estudios de posgrado de la
Facultad de Ingeniería*

Por las facilidades y apoyo en la tarea del conocimiento.

*A MIS PROFESORES, al jurado y en
memoria de mi director de tesis,
M. J. Gonzalo Negro P.:*

Por la instrucción y orientación académica en mi desarrollo magisterial.

*A LA INSTITUCIÓN:
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*

Por su reconocimiento de excelencia y apoyo económico en mis estudios.

SUMARIO

Introducción

1. EL DESARROLLO DE CABLEVISIÓN DENTRO DE UN MARCO GLOBAL DE TENDENCIAS

1.1. Descripción técnica básica de la televisión por cable

1.2. Tendencias de la televisión por cable en el mundo

1.3. Nivel en América Latina de la televisión por cable

1.4. Desarrollo de la televisión por cable en México

1.5. Orientación Contemporánea de la televisión por cable en la ciudad de México y zona Metropolitana

2. UBICACIÓN DE CABLEVISIÓN EN SU MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO

2.1. Comportamiento del medio ambiente competitivo de Cablevisión

2.2. El mercado de Cablevisión y su competencia

2.3. Fuerzas competitivas que afectan a Cablevisión

2.4. Cuantificación del medio ambiente competitivo de Cablevisión

2.5. Posibilidades existentes en el ámbito competitivo

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DESEMPEÑO DEL SERVICIO Y DE LA ESTRUCTURA DE CABLEVISIÓN

3.1. El servicio de *Cablevisión*

3.2. Análisis estratégico del servicio de *Cablevisión*

3.3. Midiendo y trazando el valor del servicio de *Cablevisión*

3.4. Análisis estratégico de la estructura de *Cablevisión*

3.5. Medición de la estructura interna de *Cablevisión* respecto a su medio ambiente

3.6. Posibilidades que presentan el servicio y la estructura de *Cablevisión*

4. POSIBILIDADES Y OPCIÓN ESTRATEGICA PARA *CABLEVISIÓN*

4.1. Opciones estratégicas para *CABLEVISIÓN*

4.2. Análisis de la primera opción estratégica

4.3. Análisis de la segunda opción estratégica

4.4. Definición de estrategia y recursos de implementación

COMENTARIOS FINALES

Bibliografía

Introducción

Las empresas nacionales se han visto inmersas en múltiples cambios ambientales, las circunstancias de competencia se han modificado, el mercado nacional se ha abierto a una participación de las firmas internacionales y la inversión extranjera emerge más como una realidad que como fantasma. Así, la competencia se amplía: nuevos y fuertes competidores surgen, para los cuales, las legislaciones adecuan las condiciones de la libre competencia. El área de las telecomunicaciones ha sido prueba de ello, donde ya existen múltiples empresas que se enfrasan en una intensa rivalidad por lograr una participación en el mercado de telefonía de larga distancia. El sector de televisión por cable y televisión restringida, no se encuentra al margen de esa apertura competitiva, aunque todavía no tengamos noticias de incursiones de firmas globalizadas en el mencionado sector. Es así, que surge el interés por elaborar un trabajo de investigación, que auxilie y oriente sobre las perspectivas competitivas

en el sector de televisión por cable, donde la firma *Cablevisión*, ha tenido una participación importante desde su origen. Pretendemos, entonces, desarrollar un trabajo de investigación que se oriente a la búsqueda de estrategias para hacer frente a ese entorno competitivo, a encontrar vías para el buen desempeño de la firma *Cablevisión* dentro de las condiciones ambientales que se le presentan; es decir, nos encaminamos a resolver el problema específico que se le presenta a *Cablevisión*, a proponer una solución viable dentro de las expectativas y recursos propios de la firma, a formular *Estrategias competitivas para Cablevisión*.

La efervescencia competitiva en que se encuentra *Cablevisión* y la búsqueda de posibilidades de salir airoso, nos presupone los siguientes aspectos para abordar el problema: es necesario establecer un nivel de referencia de la problemática, analizar y establecer cuáles son los factores externos del problema (el entorno externo competitivo de *Cablevisión*), situar el sujeto problemático (propriadamente, el servicio que proporciona *Cablevisión*) y qué o quién crea al sujeto que actúa en consecuencia de las actividades o funciones internas de la firma. Es entonces, como producto y consecuencia del conocimiento y análisis del problema, cuando podremos pretender establecer alternativas de solución para solventarlo. El nivel de referencia proporcionará apoyo para comprender la dinámica de *Cablevisión* y del sector al que pertenece, empleando, para ello, el desempeño global del sector correspondiente,

tendencias globales de desarrollo que enmarcarán la problemática de nuestra investigación. El medio ambiente competitivo de *Cablevisión* expresa los factores externos que determinan el comportamiento de la firma y del servicio que ella proporciona, siendo éste el nexo que une a la firma con sus clientes y medio ambiente, además es él el que compete, el que como consecuencia del desempeño de la empresa tiene un comportamiento concreto. Por consecuencia, analizaremos el servicio como el sujeto propio de la competencia y las actividades intrínsecas que crean el servicio mismo.

Una vez que hallamos explorado y examinado el problema, habremos de tener conocimiento de él y, en consecuencia, tendremos visiones o panoramas que nos parezcan solucionar o disminuir la intensidad del problema: vías o estrategias que se deben evaluar para la correcta implementación y funcionamiento de ellas mismas.

En la presente investigación debemos advertir que el desarrollo propio de ésta es la que le da cabida a las referencias teóricas necesarias para su evolución. Es decir, el avance del marco teórico se hará conforme el trabajo de investigación lo requiera, sin la mayor pretensión de que cumpla adecuadamente con los requerimientos del mismo trabajo. Debemos establecer, también, que la problemática a tratar puede sugerir diversas teorías, que de algún modo pretenden abarcar el dilema expuesto en

la presente investigación. Teorías como *Marketing*, *Competitividad*, *Planeación Estratégica*, *Reingeniería*, entre otras, suelen establecerse como la solución a todos los problemas empresariales; de tal forma, hubiésemos podido establecer el presente trabajo bajo las perspectivas de cualquiera de ellas, que, de algún modo, sería la que dominara y controlara nuestro problema. No es así, pretendemos darle libertad a la cuestión misma, la que de una manera u otra propondrá el camino a seguir en la aplicación de una u otra atribución teórica, es por eso que en la presente investigación no debemos esperar revisiones exhaustivas teóricas ni el desarrollo de teorías nuevas, sino, el concebir justamente la problemática planteada con la adecuada percepción teórica necesaria para ello.

Una vez que ha quedado esclarecida la fundamentación introductoria de esta investigación y sin ninguna otra acotación por hacer, démosle espacio al contenido sustancial de la presente tesis.

1. EL DESARROLLO DE CABLEVISIÓN DENTRO DE UN MARCO GLOBAL DE TENDENCIAS

La generación o visualización de estrategias corporativas se da a través de un conocimiento de todos aquellos factores que atañen a una firma con el objeto de identificar aquellos que le sean favorables y los que le sean adversos; pretendiendo, con esto, explotar esos elementos favorables y minimizar los adversos, identificando, a su vez, caminos viables (estrategias) para atacar su ámbito competitivo.

El análisis de los factores que aluden a la firma podrían parecer el punto de partida del presente trabajo de investigación; sin embargo, es imprescindible establecer, con anterioridad, un marco de referencia de esos factores, es decir, un

nivel sobre el que podamos situar las características de esos elementos afectivos. Así, iniciamos nuestra investigación en el presente capítulo, indaguemos las tendencias mundiales de la televisión por cable para tener una referencia de la problemática competitiva, del origen y evolución del desempeño de Cablevisión.

1.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA BÁSICA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE.

Comencemos con el sistema técnico básico de la televisión por cable, al que también se le puede considerar una red de distribución de televisión restringida debido a que sólo aquellos suscritos (nominalmente, Suscriptores) tienen acceso a su señal, se puede describir como el proceso por el cual el suscriptor recibe la señal de televisión y, en este sentido, se asemeja al de cualquier otro sistema de comunicación, el que básicamente aborda los siguientes aspectos esenciales: Emisor o transmisor, el cual enviará el mensaje; medio, sobre el cual se conducirá el mensaje; y el receptor, que recibe y entiende el mensaje. El sistema de cable que se describe en la figura 1.1., representa los elementos que lo constituye. Sin embargo es necesario describir el sistema básico de televisión por cable específicamente, en virtud de que es un sistema de comunicación particular:

- La etapa de transmisión (o el transmisor) suele consistir de los siguientes elementos: Modulador, Amplificador y Transmisor. En esta etapa se emitirá el mensaje seleccionado por el multiplexor, señal de T. V., ya sea de una Cadena Televisiva (comúnmente Norteamericana), un programa grabado (películas, series o programas diferidos), un programa en vivo producido en estudios o locaciones (lugares abiertos) y algunas repeticiones de la televisión abierta.

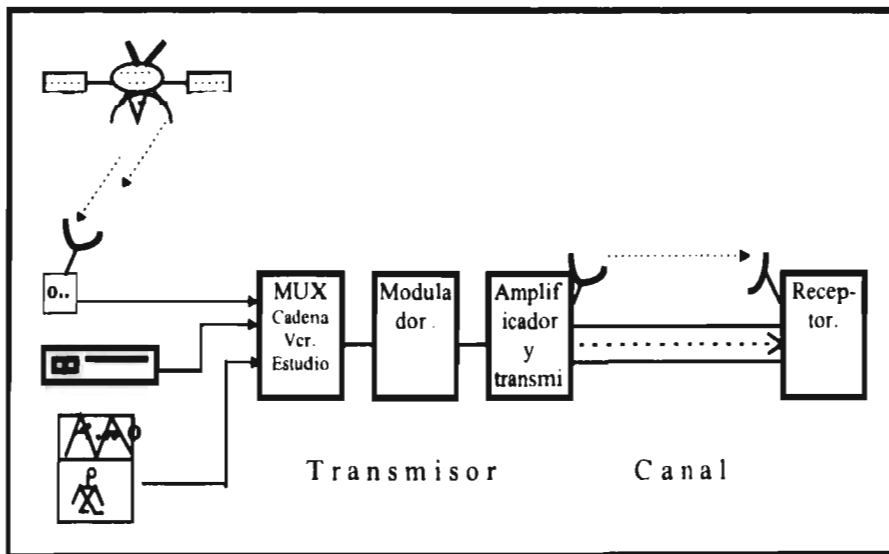


Figura 1.1. Sistema básico de televisión por cable.

- El medio de comunicación suele ser el cable (cable coaxial) y algunas veces el aire atmosférico (a través de microondas) en sistemas de “cable inalámbrico” o sistemas de televisión restringida. Siendo la segunda forma de transmisión la que abarca una área de mayor difusión que la primera debido al medio de

comunicación que usa, pues el primer caso se tiene la limitante de no abarcar mayor zona que la de su propia red establecida.

- El receptor se sitúa con el suscriptor en su hogar, en un televisor convencional (con posibilidad de recibir las altas frecuencias de VHF) o adicionándole un receptor - decodificador, vendido o rentado por la televisora, capaz de sintonizar adecuadamente las señales enviadas por el sistema.

El sistema descrito acerca de la televisión por cable es la descripción técnica básica del desempeño de una empresa que interviene en el sector de nuestro interés. Observemos ahora la influencia de la tecnología y otros aspectos en el desarrollo en el sector de la T.V. por cable en el mundo.

1.2. TENDENCIAS DE LA TELEVISION POR CABLE EN EL MUNDO

¿Cómo se ha desarrollado el sector de nuestro interés en el mundo y cuál es la situación actual del mismo?. Las respuestas a estas interrogantes se pueden responder a través del estudio del ciclo de vida del sector, el cual nos servirá como referencia para situar la problemática de la empresa Cablevisión.

Lazos Maldonado¹, en su trabajo de investigación profesional (tesis) recopila, a su vez, opiniones y datos de publicaciones de otros autores como E. Malkin, A. Kupfer, H. Pigeat, G. Richeri, P. Barwise, H. Mhling, W. Cuaal y L. Martin, entre otros, todas relacionadas con la televisión por cable en el mundo y en México. En nuestro análisis de la recopilación de los datos de los autores antes mencionados, pudimos establecer la introducción u origen, crecimiento y madurez del sector de televisión por cable en el mundo. Cabe señalar que no se pretende un análisis exhaustivo global del sector, sino, únicamente, establecer un marco de referencia para el planteamiento de la problemática que nos aqueja, es decir, dilucidar tendencias globales de la televisión por cable; de ahí, se ha logrado establecer los aspectos de un ciclo de vida: origen, crecimiento, madurez y extensión o declinación del servicio de televisión por cable:

- **Origen de la televisión por cable en el mundo**

Las condiciones geográficas de cada nación fue lo que introdujo una nueva forma de distribución de la televisión. En su tiempo de surgimiento, denominada desde entonces la televisión por cable, significó una buena alternativa donde la televisión abierta no era accesible a todas las comunidades, algunas de las cuales

¹Lazos Maldonado, *Televisión por cable y restringida*, México, Distrito Federal, 1994.

llegaban a estar aisladas, algunas veces, de cualquier sistema de comunicación. Al ser un camino escabroso que necesitaba inversiones nuevas e infraestructura y que mostraba un mercado que no representaba oportunidades de éxito y utilidades, pocos eran los inversionistas que se aventuraban a explotar ese sector industrial; surgiendo, así, monopolios de mercados en las mayorías de las naciones en el mundo.

- **Crecimiento de la televisión por cable en el mundo**

Un aspecto que provocó el desarrollo de la televisión por cable desde sus inicios, y que desde entonces ha sido también un padecimiento, es la piratería, donde el pago de la cuota (sin fines de lucro en algunos casos) era una necesidad para la conservación del sistema, mas, sin embargo, no era raro que alguien omitiera su participación económica. Y fue hasta que la televisión por cable se convirtió en una industria como tal que se establecieron reglamentaciones específicas, acordes con las legislaciones de cada país. La evolución de la televisión por cable continuó con la codificación de la emisión de señales, buscando además de una nueva comercialización, al promover un número mayor de emisiones codificadas, defenderse de las conexiones ilegales en las grandes ciudades.

El desarrollo satelital doméstico de las naciones ha constituido un apoyo para la creación de una infraestructura de servicios audiovisuales cada vez más compleja,

y sobre todo en la televisión por cable, ya que a través de ellos las grandes cadenas televisoras internacionales (principalmente Norteamericanas) proveen de programación a las televisoras por cable locales de las principales ciudades de cada nación en el mundo.

Así como han surgido aspectos que han promovido el desarrollo de la industria de la televisión restringida, otros lo han obstaculizado al verse amenazados en sus intereses. La industria cinematográfica es prueba de ello, puesto que ha observado a la industria de la televisión restringida como una amenaza real para sus salas de proyecciones, debido principalmente a la emisión de filmes recientes y, en menor grado, a la importación de programas distantes que se transmiten por vía cable. De tal forma la televisión restringida ha logrado, eliminar límites reguladores, crear redes nacionales que han aumentado enormemente el potencial económico de la industria y que han permitido desarrollar una tecnología aplicable a servicios interactivos por cable.

El sector industrial en estudio, durante muchos años, no intentó competir con las grandes cadenas nacionales de televisión abierta, se limitaba a una competencia con las estaciones locales pequeñas de difusión abierta. Pero, poco a poco, las

pequeñas comunidades dejaron de interesar y el nuevo blanco de la T.V. por cable de cuota sería, después, las grandes urbes.

- **Madurez de la televisión por cable en el mundo**

Las compañías telefónicas han sido otro factor al que la televisión por cable se ha enfrentado. Estos últimos concesionarios, por mucho tiempo, han luchado contra la incursión de las compañías telefónicas en la distribución de programas de video. Sin embargo, ante las perspectivas de crear grandes y mejores canales de comunicación, el cable y la telefonía han creado alianzas para crear la televisión interactiva. Ejemplo del auge del sector industrial de la televisión por cable ha sucedido en Estados Unidos, a fines de los ochenta, donde las ganancias anuales de la cabledifusión estadounidense eran por más de 10,000 millones de dólares, y que la hacían junto con la televisión japonesa, la segunda industria de la teledifusión en el mundo, superada sólo por los 25,000 millones por año de la televisión abierta norteamericana.

- **Hacia un nuevo producto: AUDIO Y VIDEO INTERACTIVOS.**

Hoy en día, hablar de la televisión por cable en el primer mundo es hablar de redes de fibra óptica, verdaderas redes interactivas que pueden proporcionar una gran variedad de servicios para los particulares y las empresas: correo electrónico,

transacciones administrativas, teleeducación vía computadora, conexión de computadoras personales, información de municipios o estados en una nación, informaciones escolares y universitarias, estados de las carreteras, meteorología, catálogos de grandes tiendas, consultas de microfichas a distancia y televisión comunitaria. El objetivo en las naciones desarrolladas es cablear todo el territorio de su país para transmitir imágenes, voz e información por vía digital a toda la nación e impactar a su vez en los mercados internacionales; en palabras más propias, pretenden una Globalización de sus empresas pertenecientes al sector de televisión por cable.

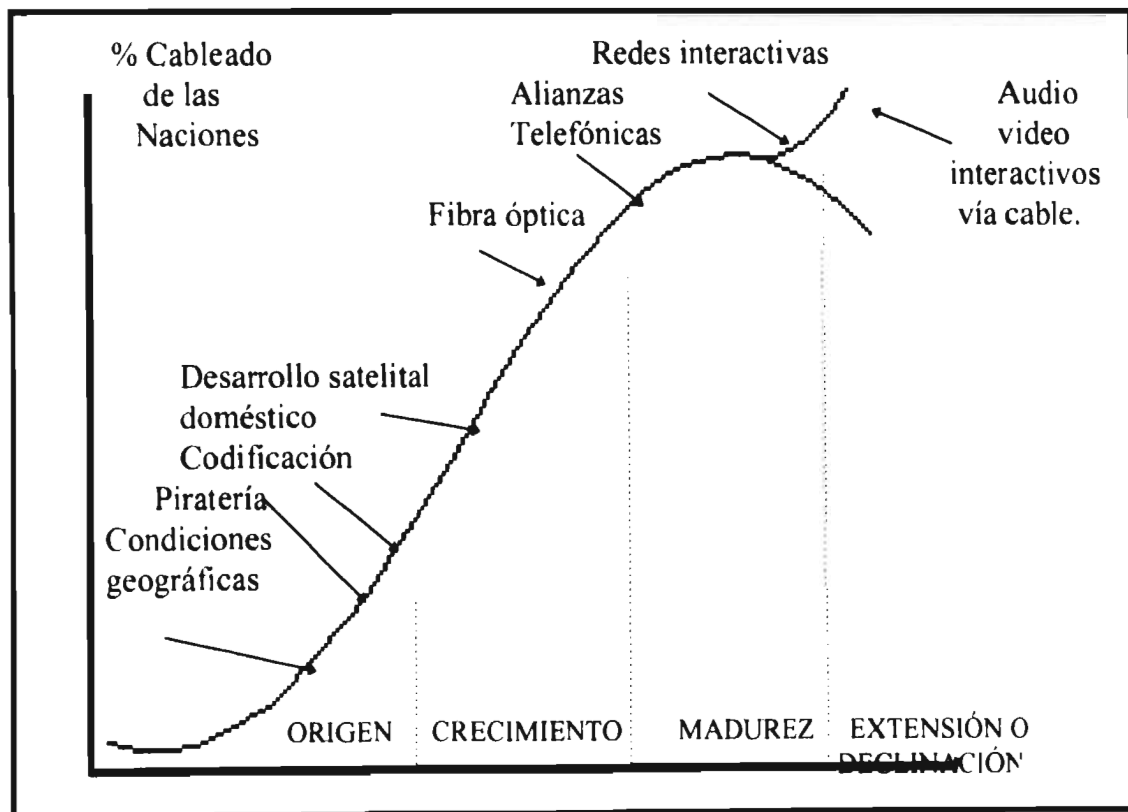


Figura 1.2. Ciclo de vida global del sector de T.V. por cable.

1.3. NIVEL EN AMERICA LATINA DE LA TELEVISION POR CABLE

Origen e inicio del crecimiento de la televisión por cable en América Latina

Al igual que en los países del primer mundo, que cubrían con líneas físicas las regiones desprovistas de una señal adecuada de teledifusión convencional, en América Latina surge la televisión por cable, la cual a través de los años se convirtió en la nueva puerta de entrada para las redes estadounidenses de la televisión por cable. La mayor parte de los servicios internacionales en la región Latinoamericana se originan directamente en Estados Unidos (proporcionando la programación), donde las emisiones surgidas en América Latina se limitan a repetir las programaciones de las cadenas de televisión y a fortificar las redes transnacionales de las grandes corporaciones.

Crecimiento de la televisión por cable en América Latina: Un mercado potencial de las firmas globalizadas

América Latina representa un gran mercado potencial, debido a que existen 70 millones de familias con un televisor y sólo 3.5 millones están suscritos a un sistema de televisión por cable (0.05%), de tal forma que las grandes corporaciones pretenden expandir las opciones para sintonizar en los hogares latinos y así aumentar el número de suscriptores. En México, del 85% de las familias que tienen un televisor, solo el

12% gozan de la cabledifusión en sus hogares. Lo anterior provoca que los grandes corporativos televisivos se lancen a la participación en el mercado latinoamericano; la cadena televisiva Broadcasting Systems puso en el satélite su red de dibujos animados a fines de Abril siguiendo los pasos de otras cadenas como la CNT y la TNT. Por otro lado, otras cadenas televisivas como, la musical juvenil MTV y la de películas Home Box Office (HBO) también están proveyendo de programación a las operadoras de cable Latinoamericanas, mientras que NBC comenzó una transmisión de noticias en español: los aspectos previamente abarcados, nos expresan la competitividad desarrollada en la región, figura 1.3.

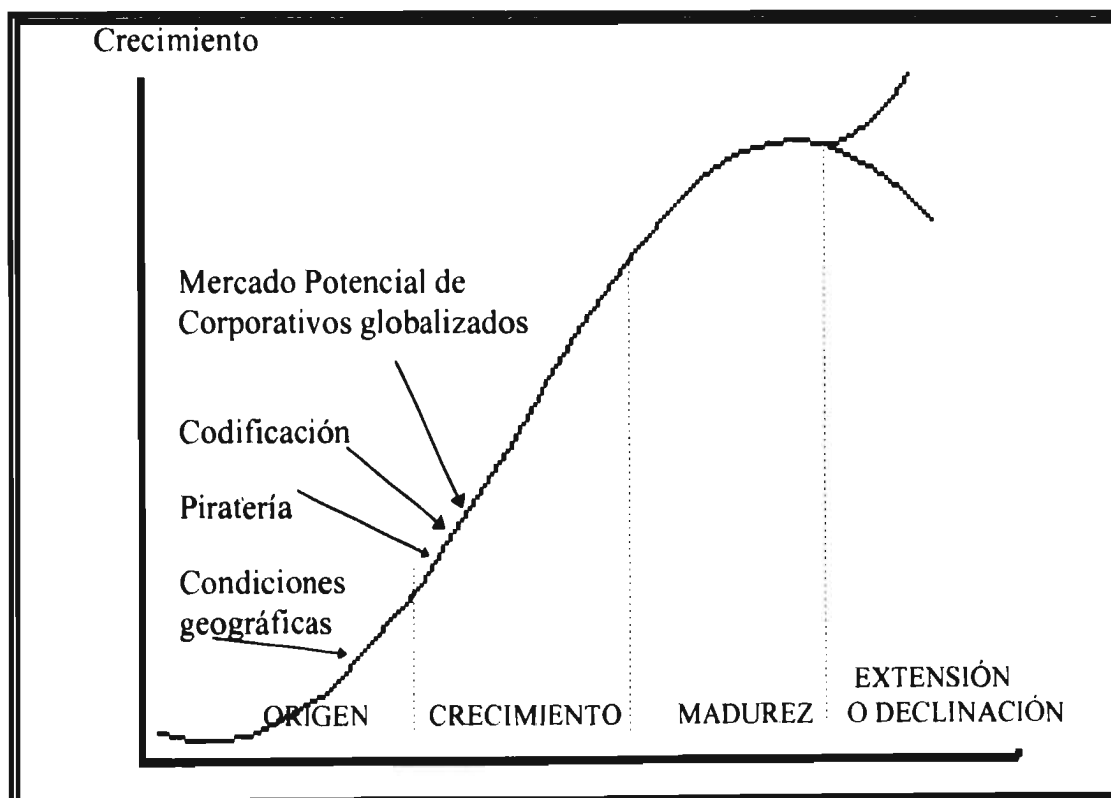


Figura 1.3. Ciclo de vida latinoamericano del sector de T.V. por cable.

1.4. EL DESARROLLO DE LA TELEVISION POR CABLE EN MÉXICO

ORIGEN DE LA T.V. POR CABLE EN MÉXICO.

La cabledifusión llegó a México en 1969, cuando Televisa pretende diversificar sus servicios e inicia uno nuevo: la televisión por cable, servicio dirigido originalmente a los sectores más pudientes de la población del distrito federal. Surge así el primer sistema de este tipo en México, Cablevisión, que, a diferencia de los otros países donde se introdujo como una necesidad de comunicación, en la República Mexicana se promovió como una opción más para el televidente.

INICIA EL CRECIMIENTO DE LA T.V. POR CABLE EN MEXICO

En las pequeñas regiones, donde las señales de televisión abierta han sido inaccesibles, el crecimiento de la cabledifusión ha sido muy rápido. Además, la política Neoliberal adoptada desde 1982 fue otro punto de partida para el desarrollo de televisión por cable en México. No obstante, la industria de la Televisión por Cable en México no se considera a sí misma como una competidora de la Televisión comercial abierta, sino "otra opción" con una señal televisiva de mayor calidad, más nítida y sin interferencias, para comunicarse a las regiones más apartadas.

El TLC (tratado de libre comercio) con Estados Unidos - Canadá y las políticas neoliberales aplicadas en nuestro país, han propiciado, también, el desarrollo de la televisión por cable, ha grado tal, que, a partir de 1993 se tienen las puertas abiertas a la inversión extranjera, ya que ésta tiene la posibilidad de participar en el ramo hasta el 49% de una empresa, sin "influir en el cambio de los canales y programación". Otro intento de liberación o globalización del sector, lo representó el echo de que Ron Brown, secretario de comercio de Estados Unidos, ejerció presiones durante la primera cumbre Latinoamericana de telecomunicaciones, celebrada en julio de 1993, para iniciar la desregularización del rubro en los países participantes (México, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela).

1.5. ORIENTACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y ZONA METROPOLITANA

El gran cambio en el ramo de la T.V. restringida en la zona metropolitana y para Cablevisión, precursor del sistema por cable a nivel nacional y dueño absoluto del mercado, se daría en 1989, cuando Multivisión (MVS) logró obtener las licencias y permisos correspondientes para operar su sistema de televisión restringida en la banda de microondas. Planteada como una "alternativa" a la televisión convencional

y a los vacíos físicos del sistema de cable, MVS rápidamente ganó suscriptores y logró un impresionante crecimiento a pocos meses de su fundación. Cablevisión, que durante muchos años se había abocado a una estrategia elitista, tuvo que alterar radicalmente sus políticas internas y comenzar la expansión de sus líneas físicas. Para entonces Multivisión había tomado la delantera en diversos aspectos de la tecnología, introduciendo la codificación en sus transmisiones e incorporando el sistema «pago por evento». En 1989 perdía Multivisión una de sus principales señales: la cadena deportiva ESPN. En ese tiempo dicha compañía se había convertido en el principal distribuidor en México de los servicios Estadounidenses para el mercado Latinoamericano. Respondiendo a la competencia, Cablevisión logra adquirir los derechos de retransmisión de cuatro señales, HBO olé, CINEMAX olé, DISCOVERY CHANNEL - LATIN AMERICAN y CARTOON NETWORK, tratando de defender su posición privilegiada.

Pero a pesar del desarrollo antes mencionado, la televisión por cable en México sigue siendo subdesarrollada, donde no se tiene el territorio nacional totalmente alambrado y el servicio no está a las manos de todos sus habitantes. Sin embargo, atención especial, y como excepción al promedio del comportamiento del sector nacional, es requerida la empresa Cablevisión que inicia una nueva fase: al pertenecer

en un 49% a teléfonos de México², la empresa más importante de servicios telefónicos a nivel nacional; después de haber extendido su red en el D.F. y zona metropolitana; y transmitir, vía satélite, parte de su programación. ¿Esta nueva alianza debe de encaminarse hacia un servicio más interactivo, como se puede apreciar en el ciclo de vida del sector global, y debe, por tanto, extender sus servicios a nivel nacional? ¿Cablevisión debe identificarse como un competidor real de las televisoras abiertas?

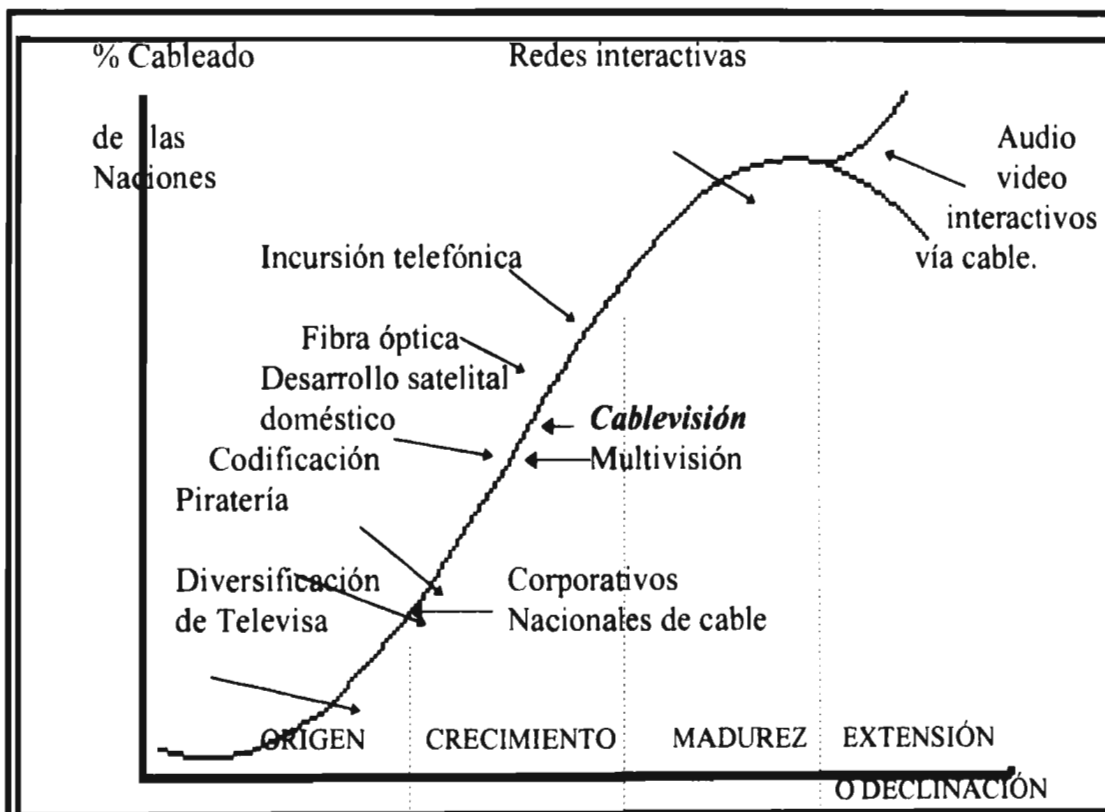


Figura 1.4. Ciclo de vida Mexicano y capitalino del sector de T.V. por cable.

² Bolsa Mexicana de Valores (información financiera trimestral), 2do trimestre de 1995, emisora grupo Televisa, pag 39.

Los cuestionamientos antedichos pueden traernos a la mente aspectos que pueden orientarnos hacia la mejor perspectiva que ha de tomar la firma Cablevisión para conseguir un mejor desempeño, aspectos que serán tema de los siguientes capítulos. Esta visión debe también enfocarse a la otra firma, Multivisión, que junto con la primera se constituyen como la vanguardia del sector, y que a pesar de ser una empresa de reciente creación ha afectado el mercado de la televisión por cable en forma substancial.

2. UBICACIÓN DE CABLEVISIÓN EN SU MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO

Para considerar las estrategias que debe de seguir la firma en cuestión, Cablevisión, y enfrentar la problemática a la que se hizo referencia en el capítulo anterior, debemos entender los factores externos a la firma; los que, de alguna manera, influyen y afectan el desempeño de ésta. Así, en el presente capítulo, nos abocaremos al análisis de ese entorno externo, sin considerar únicamente enfoques particulares hacia el o los competidores, sin poner atención especial a los consumidores o clientes, u observando la trayectoria de la firma, sino pretendiendo un enfoque integral de todos esos factores que atañen el desempeño de la empresa.

2.1. COMPORTAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO DE CABLEVISIÓN

La situación de Cablevisión ha evolucionado, como se pudo apreciar en el capítulo anterior; factores ajenos a la firma la han afectado, y ésta a su vez ha pretendido adecuarse a esas condiciones. Intentemos, entonces, distinguir esos factores externos que afectan a la firma en cuestión.

Analizar las perspectivas de una firma dentro de un entorno externo, nos suele parecer un tanto difuso e incierto, debido a que comúnmente consideramos un punto de vista solamente —nos abocamos a aquellos que nos parecen familiares— y nos olvidamos de otros, adquiriendo con esto una visión distorsionada del problema. De este modo, un punto de vista sobre la Competitividad se orienta esencialmente a los competidores, dejando a un lado las perspectivas de los clientes, de la misma manera equívoca que lo puede hacer, la visión de *Marketing*, donde el centro de atención es el cliente y le es ajeno la competencia. Aludiendo a esta problemática, Schnars¹ plantea que, es necesario emerger las dos orientaciones dentro de un punto de vista completo de estrategia de *Marketing* y lo expone de la siguiente manera:

¹ Steven Schnars P., *Marketing Strategy. A Customer Driven Approach*, The Free Press Macmillan, 1991, pags. 12-13.

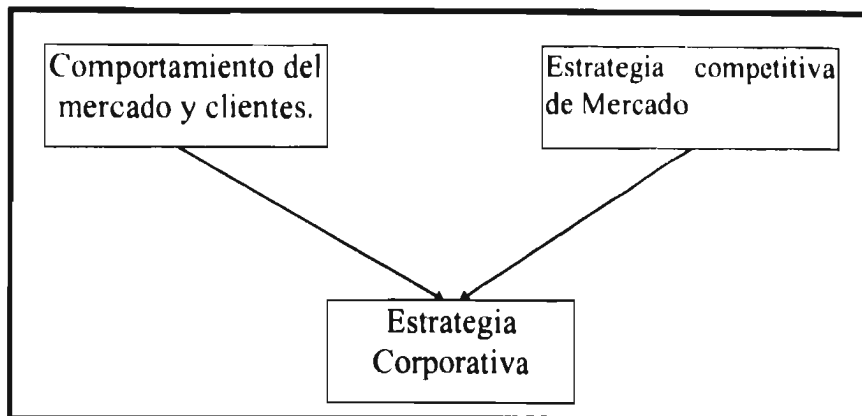


Figura 2.1. Estrategia corporativa

En la figura anterior Schnaars requiere de un análisis de *Marketing*, al observar el comportamiento del mercado y los requerimientos de los clientes, y de un análisis de competitividad, al observar los aspectos competitivos de los contrincantes en el mercado, para desarrollar una estrategia corporativa. Sin embargo, en la exposición de Schnaars, percibimos un descuido sobre el comportamiento y disposiciones Económicas, Políticas y Gubernamentales. Es así, que un enfoque más integral lo podemos explicar del siguiente modo:

El desarrollo de una estrategia corporativa requiere del estudio de los participantes del mercado; así, necesitamos observar el comportamiento de los clientes, sus requerimientos y tendencias de consumo; el comportamiento del o los competidores, ataques, represalias o inclinación del sector; y por último el comportamiento de las disposiciones Económicas y Políticas Gubernamentales. Lo expuesto en este enfoque

se puede esquematizar, básicamente, en el análisis del comportamiento de tres factores:

1. Clientes
2. Disposiciones Económicas y Políticas Gubernamentales
3. Competidores

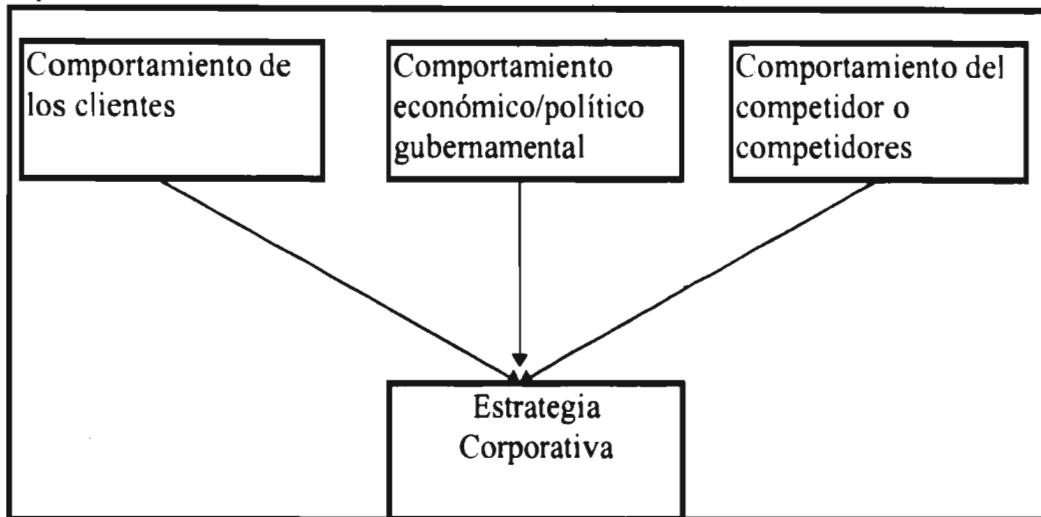


Figura 2.2. Estrategia corporativa integral.

Es así, que, para el análisis integral que pretendemos, recurriendo al auxilio de Ansoff y Sullivan², notamos que debemos observar la interacción de los factores del medio ambiente (expuestos anteriormente en la figura 2.2.) con la firma Cablevisión. Por lo que podemos extender nuestro esquema para el desarrollo de una estrategia corporativa, descrito anteriormente, de una forma más explícita de los factores necesarios en el análisis y desarrollo de estrategias corporativas integrales:

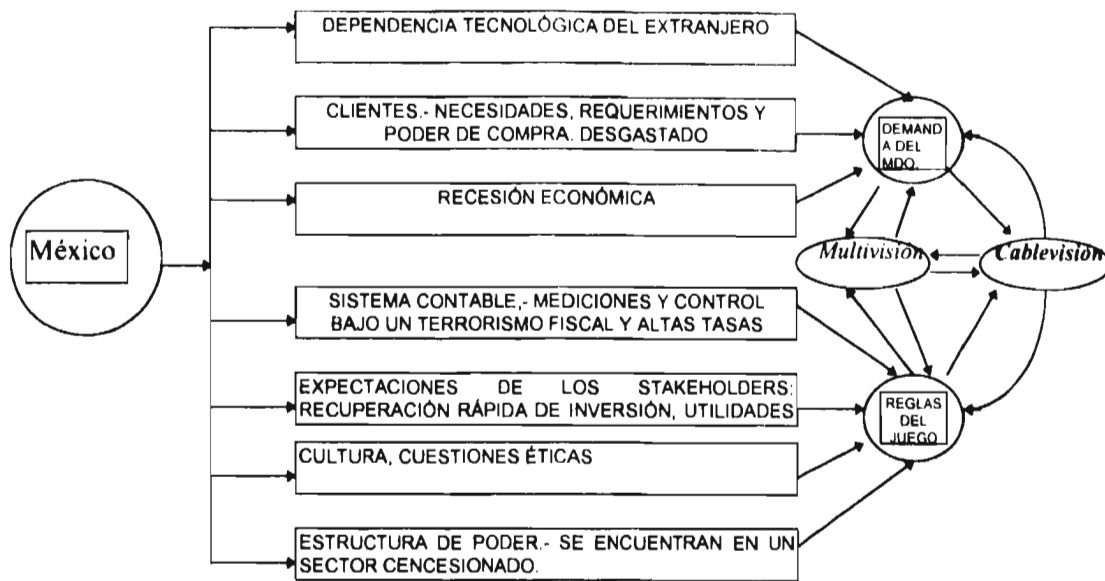


Figura 2.3. Medio ambiente integral de Cablevisión.

Considerando el esquema anterior podemos establecer los siguientes aspectos, sin divagar y exagerar en las conceptualizaciones que desvíen la atención de resolver nuestro problema real, **reglas del juego, características del mercado y comportamiento de los competidores:**

1. Reglas del Juego.- En el establecimiento de las reglas del juego participan directamente los dos competidores, Cablevisión y Multivisión, las disposiciones Gubernamentales, el comportamiento Político y de Poder, y el comportamiento mismo del sector. Así, podemos describir en general, las reglas del juego presentes

² H. Igor Ansoff y Patrick A. Sullivan, *Strategic Responses to Environment Turbulence*, Ralph H. Kilmann, Ines Kilmann and Associates, Making Organizations Competitive,

en el país y en el sector de estudio como sigue. Vivimos una recesión económica, devaluaciones, pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, y una etapa de crisis política que al parecer nos induce hacia una incipiente democracia; estamos inmersos en una globalización naciente ahí en el sector de telecomunicaciones, en una apertura del mercado a las empresas internacionales y a la inversión extranjera en varios rubros; se vive, también, bajo un terrorismo fiscal, impuestos altos y altas tasas de crédito. Los inversionistas pretenden, aparte de recuperar rápidamente su inversión, a través de un uso eficiente de su inversión, respuestas satisfactorias y utilidades inmediatas. Por último, podemos mencionar, que la mayoría de las reglas del juego son impuestas gubernamentalmente debido a que el sector bajo estudio, el de la televisión por cable y restringida, es un sector que se rige bajo las normas de concesiones por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT).

2. Características del mercado.- También en la demanda del mercado son copartícipes las dos firmas, Cablevisión y Multivisión, al igual que las instancias Gubernamentales y la situación Económica y Política de la Nación, por lo que podemos establecer el mercado y la demanda de la TV por cable y restringida de la siguiente forma: a) desde la entrada de la firma Multivisión al sector de televisión por cable, el mercado se convierte en un oligopolio-diferenciado; b) existe una

recesión económica nacional; c) además podrían darse posibles cambios en las necesidades de los suscriptores al estar éstos inmersos en un mundo *computacional* y requerir un servicio interactivo, aunado esto a que su poder de compra está seriamente menguado y a que los productos televisivos ya no satisfacen de manera simple a todos los suscriptores potenciales, debe asumirse la heterogeneidad que le es propia a la demanda; d) y, en última instancia, no se puede pasar por alto, en nuestras consideraciones, la dependencia tecnológica que se tiene con respecto al extranjero en todas las áreas de la industria nacional.

3. Comportamiento y reacción de los competidores.- Multivisión (MVS) ingresa en el mercado en cuestión con una actitud sumamente agresiva y esto lo efectúa mediante una postura innovadora en verdad, por lo menos aquí, en el país. La intención de MVS es satisfacer los vacíos físicos del sistema de Cablevisión, puesto que este último desatendía los segmentos de ingresos bajos y medios del mercado. —En el ciclo de vida del sector, ya explicado en el capítulo 1, puede apreciarse con claridad la confrontación de Multivisión frente a Cablevisión, aquí solamente apuntamos lo indispensable para comprender las reacciones de Cablevisión en relación con este proceso de competitividad.

Bajos las circunstancias anteriores, la firma Cablevisión ha respondido de la manera siguiente:

1.- Respuesta sociopolítica.- Pretende influir en las reglas del juego a través del poder del grupo al que pertenece: Televisa.

2.- Respuesta Interaccional.- Identifica la rivalidad contra el competidor (MVS) y acepta la confrontación: forma alianza con la firma de TELMEX, la más poderosa en telefonía a nivel nacional, al adquirir ésta el 49% de las acciones de Cablevisión; y pretende transmitir en exclusiva cadenas televisivas, eventos deportivos, espectáculos, entre otros atractivos.

3.- Oportunidades y amenazas del mercado.- Se puede apreciar que, a partir del «mundo *computacional*» en que viven algunos de los suscriptores y de las tendencias en el estilo de vida de otros del «primer mundo» que acceden a un servicio más interactivo, los suscriptores reales, potenciales o vigentes, de nuestro mercado requieren de un servicio más innovador y, por tanto, de un servicio interactivo. Lo anterior lo podemos identificar como la oportunidad para desarrollar un nuevo servicio para el mercado. Por otro lado existe la amenaza latente del competidor (MVS) que comparte prácticamente el 50% del mercado y con igualdad aparente de fuerzas. Aunado a todo ello, existe una amenaza más que representa el hecho de que, así como ingresó Telmex al sector de nuestro interés, puede darse que otras firmas telefónicas nacionales e internacionales ingresen al sector de televisión por cable. Ahora bien, afinemos nuestra visión y enfoquémonos al comportamiento del mercado y a la competencia que nos atañe en nuestro trabajo de investigación.

2.2. EL MERCADO DE CABLEVISIÓN Y SU COMPETENCIA

La empresa Cablevisión era la única en su tipo en el Distrito Federal y zona metropolitana, es decir, el mercado era en sus inicios un monopolio en un ámbito local, donde el poder del prestador del servicio se situaba por arriba del usuario. En este tipo de mercado, la firma no requiere de un esfuerzo sustancial, no más allá de sus propias perspectivas e intereses, ya que se trataba de un mercado cautivo, donde el usuario no alcanzaba a vislumbrar sustituto alguno del servicio. El mercado siguió estable, sin cambios que le repercutieran a la firma Cablevisión; y fue hasta 1989 con el surgimiento de una nueva firma, Multivisión, cuando ese mercado del sector de la televisión por cable en el D.F. y zona Metropolitana adquiere nuevas dimensiones y Cablevisión debe de poner atención, además de enfocarse en sus propios intereses y desempeño, en el desenvolvimiento y en los pasos del nuevo competidor. Así, se puede considerar al mercado del sector de nuestro interés, según Scherer y Ross (estudiando la tabla 2.1), como un oligopolio, y por su servicio de "entretenimiento", que en su transmisión contiene gran variedad de programas (entre ellos informativos, musicales, infantiles y deportivos por mencionar algunos) se le considera diferenciado.

Tipo de Producto	Número de vendedores		
	Uno	Pocos	Muchos
Producto Homogéneo	Monopolio puro	Oligopolio Homogéneo	Competición pura
Producto diferenciado	Monopolio puro	Oligopolio diferenciado	Competición Monopolística

Tabla 2.1. Principales tipos de estructura de mercado de vendedores³.

En esa transición del mercado, de un monopolio puro a un oligopolio diferenciado, se ha escenificado una nueva competencia y rivalidad entre los dos actores Multivisión vs. Cablevisión, donde la empresa Multivisión ha logrado una participación importante en el mercado, situándose ligeramente por encima de su competidor (figura 2.2).

Podemos ejemplificar la intensa rivalidad de las dos principales firmas del sector como enseguida se muestra. Ya se ha dicho que Multivisión ingresa agresivamente planteándose como una “alternativa” a la televisión convencional y a los vacíos físicos del sistema de Cablevisión, ganando suscriptores y logrando un impresionante crecimiento a poco tiempo de su fundación como acabamos de ver. Por lo que Cablevisión, que durante muchos años había dirigido su estrategia a un

³ F. M. Scherer y David Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3era. ed., 1990 Houghton Mifflin Co.

segmento de la población de altos recursos económicos (zonas residenciales), tuvo que alterar radicalmente sus expectativas de mercado y comenzar, así, el crecimiento de su red. Para entonces, Multivisión había tomado la delantera en tecnología, había introducido la codificación en sus transmisiones y había incorporado el sistema «pago por evento». En el mismo año que ingresa MVS se inicia una disputa por la transmisión de cadenas televisivas en exclusiva por parte de los dos actores.

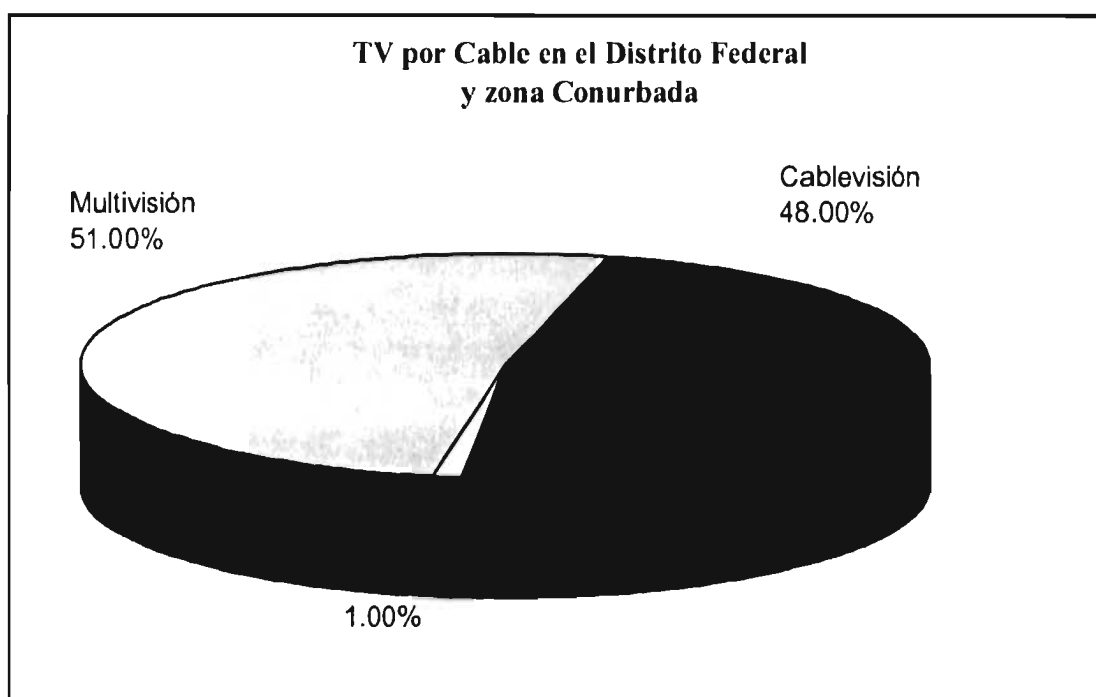


Figura 2.2. Participación del mercado para 1993.

En la situación anterior se puede percibir un antagonismo férreo e inmediato, el que podemos asumir como rivalidad. Y por otro lado, también se observan esfuerzos conscientes de una firma en contra de la otra por el afán de conseguir clientes, esfuerzos que pueden considerarse como competencia. De tal manera que podemos

ubicar a la firma *Cablevisión* y *Multivisión*, considerando la participación en el mercado y sus condiciones ambientales de crecimiento, dentro de la matriz de Boston, de la forma siguiente:

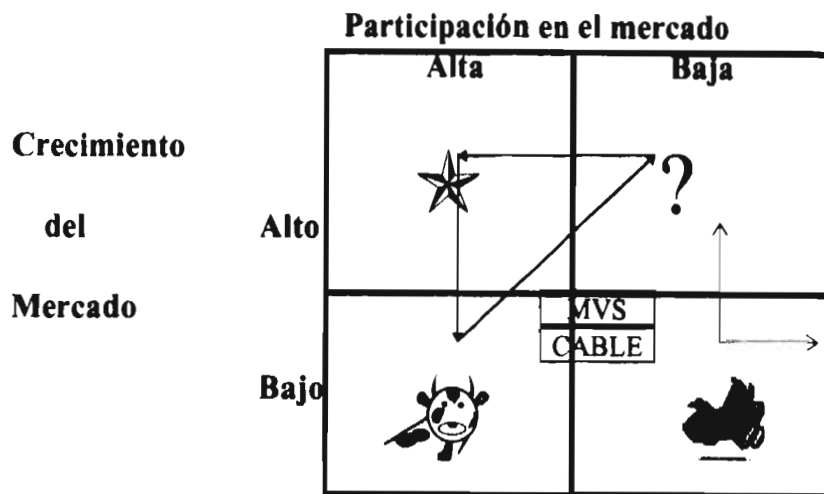


Figura 2.3. Matriz de Boston de las dos firmas rivales.

El «¿qué hacer?» con esta firma en estas condiciones, es todavía una visión corta y, por tanto, errónea. Así que debemos seguir indagando sobre la pretensión particular de cada empresa que constituye esa dualidad competitiva, donde cada firma busca ganar, pues una resolución cabal significa la preferencia de los clientes (usuarios o suscriptores) hacia el servicio de una firma sobre el servicio de la otra, además de que esa preferencia no implique sacrificio de beneficios para la firma ganadora. Para lograr esa preferencia, la firma debe de ofrecer suficiente o mayor

valor a los usuarios en comparación al competidor. Debe señalarse aquí que el valor se percibe como una utilidad funcional o *psicosocial* y que cada parte del intercambio comercial lo debe de percibir.

Los usuarios o clientes, que son los objetivos de las firmas para ganar, se van a encaminar hacia aquel servicio que le proporcione mayor beneficio en el desempeño, y hacia aquel que proporcione un servicio semejante pero a un menor precio. Es decir, estamos hablando de la manifestación de una ventaja competitiva, donde la clave estriba en la habilidad para ejecutar una ventaja injusta para entregar un valor superior al del mercado. El análisis del desempeño del producto lo concluiremos en el capítulo subsecuente, por tanto, sigamos con nuestra panorama ambiental expuesto con anterioridad y continuemos con las fuerzas de mayor vecindad a la firma en cuestión: las fuerzas competitivas que identifica Porter.

2.3. FUERZAS COMPETITIVAS QUE AFECTAN A CABLEVISIÓN

En el análisis del entorno externo, que atañe a la firma Cablevisión, toca el turno a las fuerzas de mayor a vecindad al ente en cuestión. Así, hacemos referencia

al análisis presentado por Porter para dicho efecto y conceptualizamos la esencia del análisis al respecto en la siguiente representación:

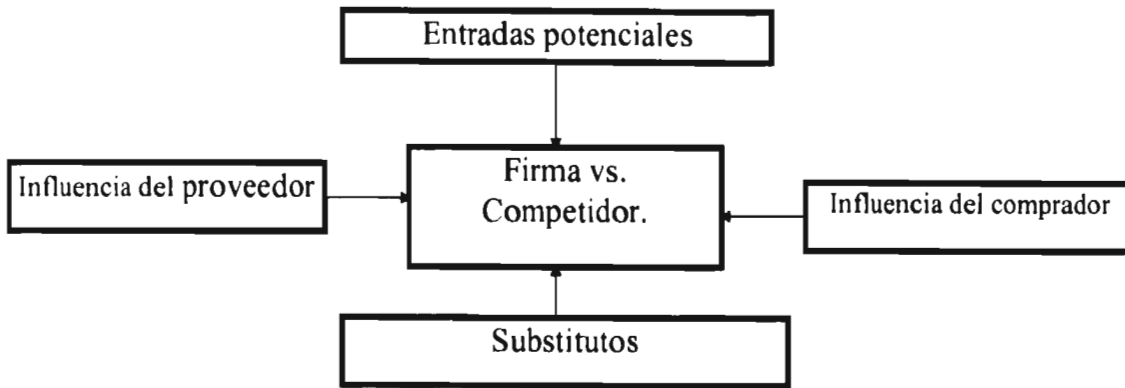


Figura 2.4. Fuerzas competitivas de acuerdo con Porter.

Influencia del proveedor.- Los proveedores de la firma de nuestro interés Cablevisión, son aquellos que proveen de programación televisiva para el sistema de cable, además de aquellos que le proporcionan equipo electrónico de audio y video.

Así podemos enlistar a los proveedores de Cablevisión de la siguiente manera:

1. Cadenas televisivas internacionales y productoras de películas y programas.- CBS, NBC, ABC, MTV, HBO, WB, etcétera. Las cuales proporcionan sus servicios codificados a las compañías de cable y saben de su imagen y prestigio reconocidos por los televidentes, lo cual les proporciona un poder que utilizan las mismas cadenas para inflar sus precios a las compañías de cable. Podemos entonces establecer que la intensidad del poderío de estos

proveedores es relativamente mayor a nuestra firma de interés Cablevisión. Un punto importante, es la posibilidad que tiene la firma para conseguir una integración hacia atrás y ganar, así, una ventaja competitiva en base al grado de diferenciación que puede otorgar este tipo de integración.

2. Las compañías de equipo electrónico de audio y video.- SONY, AMPEX, GENERAL ELECTRIC, GRASS VALLEY, PHOTON, entre otras. Aquí se tienen más posibilidades para seleccionar la opción que más convenga a los intereses de la firma Cablevisión, debido a que los equipos de audio y video ya son más estandarizados. Mas, sin embargo, al ser firmas globalizadas podemos establecer que el poder de estos proveedores es semejante al de la firma Cablevisión.

Entradas potenciales.- Las entradas potenciales que podemos identificar, que puedan y quieran ingresar a la industria de la televisión por cable en la zona metropolitana y Distrito Federal, son básicamente las *empresas telefónicas*⁴. Estas últimas representan una entrada potencial importante, aún cuando en un futuro inmediato no se tiene conocimiento por parte del que escribe de un ingreso eminente de estas empresas al sector de cable en el D.F. y zona metropolitana. Por lo que podemos concluir que: esta amenaza, si bien puede parecer importante y sustancial en

⁴ Lazos Maldonado Op. cit. Pag. 39.

el desarrollo del sector de nuestro interés, no es del todo inmediata y podemos situarla en un futuro más o menos lejano.

Substitutos.- Algunas veces se complica la identificación de servicios o productos sustitutos, por lo que identificando competidores contiguos (figura 2.5.), podemos situar varios servicios que cumplen con la presente expectativa y que no se sitúan en el mismo sector industrial. Estos competidores proporcionan a sus clientes servicios, de manera semejante a los de la firma Cablevisión, y lo hacen de manera tal que los suscriptores de esta última pueden optar por otro servicio o producto que los satisfaga, de modo que hace falta describir —en términos de servicio— las principales características de esas compañías de competencia contigua.

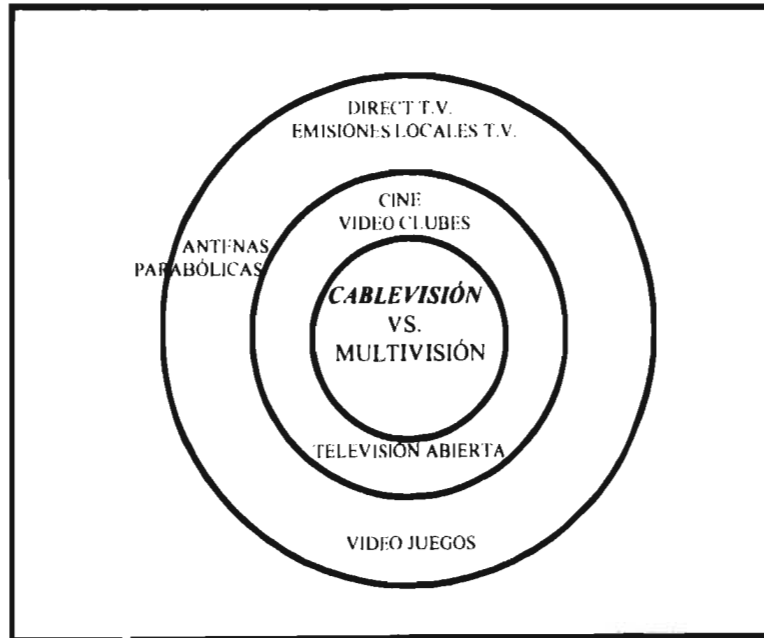


Figura 2.5. Identificación de posibles competidores

1. La industria cinematográfica.- Implica el traslado hacia la sala cinematográfica de la preferencia del cliente, consumo de alimentos chatarra y de precios excesivos; cansancio físico que ocasiona el traslado, algunas veces la espera para el acceso a la sala y el padecimiento de las condiciones climatológicas.
2. La industria de los Video clubes.- Para el uso de los video clubes se necesita de una suscripción, de una renta por cada película que se desea ver y adquirir o tener una videocassetera de formato reciente, trasladarse al video club o pagar un precio mayor a un video club que proporcione servicio a domicilio.
3. La industria de los video juegos.- Está dirigida nominalmente hacia la población infantil y requiere que se traslade a los niños a los video juegos, donde los niños son “absorbidos” o enajenados por completo por los video juegos, provocando el consumo desmedido por parte de los infantes. Además que los lugares dispuestos para los video juegos no tienen cabida para la gente adulta.
4. La industria de las antenas parabólicas.- Requiere de mayor inversión monetaria para el cliente, comparada con la que se tendría que realizar en cualquier opción anterior, puesto que se necesitan todos los implementos mecánicos de la antena (plato, base, brazo, tripie) y de todos los implementos electrónicos (amplificador, receptor, decodificador y monitores de audio y video), además del pago anual para que el decodificador sea activado y funcione correctamente.

5. La industria de la televisión directa (Direct T.V.).- Podemos pensar que en esta industria incipiente, MVS interaccional (1994) y SKY(1995), el posible usuario tiene que hacer una inversión semejante a la de la opción anterior pero mayor, debido a que es un servicio de mayor calidad, esto es, proporciona mayor número de opciones de programación con video y audio digital.

De las opciones anteriores podemos concluir que: la fuerza de los substitutos, debido a la economía nacional, a las condiciones del mercado y a las características del servicio que proporciona Cablevisión, es relativamente menor que la de nuestra firma de interés.

Influencia del usuario.- El usuario o suscriptor convencional de Cablevisión tiene la opción del competidor directo, esto significa que si Cablevisión no satisface plenamente las expectativas o necesidades de sus clientes, éstos elegirán la opción de Multivisión, pero al observar la tabla de ventas 2.2. debemos pensar que el público en general no tiene fuerza alguna. De forma contraria, el grupo Vadú y la Modelo, debido a la participación en ventas que tienen, dominan por completo a nuestra firma Cablevisión y por este concepto tienen un alto apalancamiento de negociación, a pesar de una mayor identificación de marca del servicio y experiencia de Cablevisión en el ramo.

SERVICIOS	% DE VENTAS	CLIENTE
Serv. Básico	46.78	Grupo Vadú
Comercialización	23.78	Cervecería modelo
Serv. Premium	8.08	Ford Motor
Programación Pvcia.	8.33	Richardson Vicks
Serv. HBO	7.99	American Express
Insts., PPV, GM	5.04	Varios
		Público en Gral.

Tabla 2.2. Ventas totales de *Cablevisión*⁵.

Competidor Multivisión.- El competidor de Cablevisión comparte prácticamente el 50% del mercado. MVS ha logrado un avance sustancial en poco tiempo, lo que nos quiere decir que posee una fuerza igual o mayor a la de nuestra firma de interés. Ha sido más ofensivo al pretender avanzar en sus logros, a través de una diferenciación de sus servicios y de comenzar una globalización de los mismos. Se ha integrado verticalmente hacia importantes proveedores.

Los aspectos abarcados con anterioridad nos lleva a concluir que las fuerzas competitivas tienen un comportamiento de la siguiente manera, redibujando la figura 2.4., obtenemos la siguiente figura:

⁵Bolsa Mexicana de Valores (información financiera trimestral), Op. Cit. p. 65.

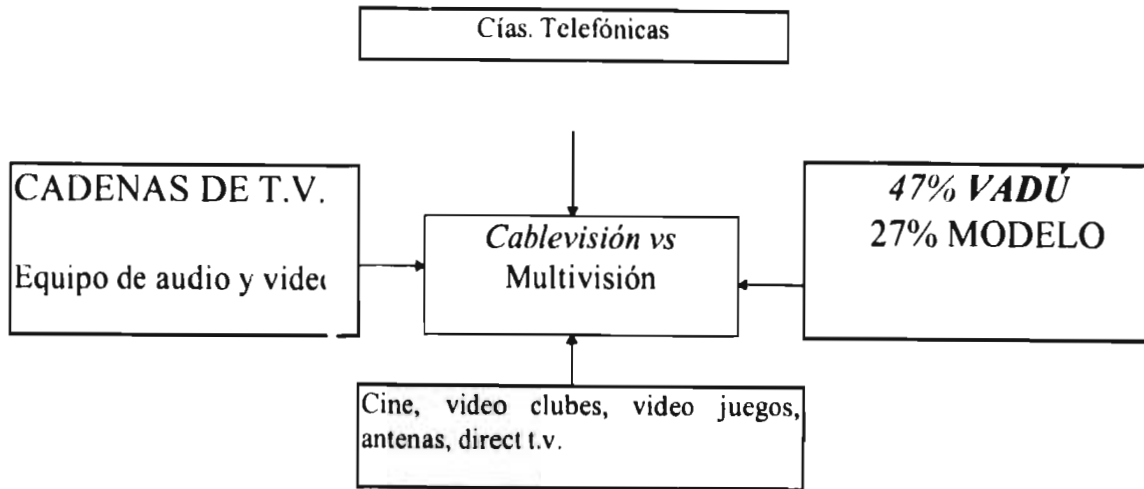
SERVICIOS	% DE VENTAS	CLIENTE
Serv. Básico	46.78	Grupo Vadú
Comercialización	23.78	Cervecería modelo
Serv. Premium	8.08	Ford Motor
Programación Pvcial	8.33	Richardson Vicks
Serv. HBO	7.99	American Express
Insts., PPV, GM	5.04	Varios
	—	Público en Gral

Tabla 2.2. Ventas totales de *Cablevisión*⁵.

Competidor Multivisión.- El competidor de Cablevisión comparte prácticamente el 50% del mercado. MVS ha logrado un avance sustancial en poco tiempo, lo que nos quiere decir que posee una fuerza igual o mayor a la de nuestra firma de interés. Ha sido más ofensivo al pretender avanzar en sus logros, a través de una diferenciación de sus servicios y de comenzar una globalización de los mismos. Se ha integrado verticalmente hacia importante proveedores.

Los aspectos abarcados con anterioridad nos lleva a concluir que las fuerzas competitivas tienen un comportamiento de la siguiente manera, redibujando la figura 2.4., obtenemos la siguiente figura:

⁵Bolsa Mexicana de Valores (información financiera trimestral), Op. Cit. p. 65.



FUERZA RELATIVAMENTE MAYOR A CABLEVISIÓN

Fuerza relativamente igual a Cablevisión

Fuerza relativamente menor a Cablevisión.

Figura 2.6. Fuerzas relativas a *Cablevisión*.

2.4. CUANTIFICACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO DE CABLEVISIÓN

El medio ambiente suele tener diversas características que afectan en forma particular a cada firma —con características singulares también— que se encuentra inmersa en él como hemos observado hasta ahora. Mas, en cambio, otro problema que se nos presenta es: ¿cómo cuantificar o cómo saber si es cuantificable ese entorno externo que afecta a una firma en particular (en este caso, *Cablevisión*)? La

respuesta a esta interrogante la pudimos apreciar en un análisis de vacíos (*gaps*), donde se puede determinar un *nivel de turbulencia, la agresividad estratégica y la organización de la firma*:

- 1. Nivel de turbulencia.-** Aquí nos referiremos a la complejidad del medio ambiente en su conjunto. Por lo que se puede establecer que a nivel nacional se inicia un medio ambiente económico global: existe un proceso de transición de una visión regional a una global. En este entorno los eventos comienzan a ser pocos familiares, novedosos y discontinuos. Los cambios comienzan a ser relativamente más rápidos que la respuesta de la firma y se tiene mayor dificultad para predecir el futuro de los eventos del medio ambiente (parcialmente predecible). Los aspectos anteriores son las razones por las cuales podemos situar un nivel de turbulencia del orden 4.
- 2. Agresividad estratégica.-** El ámbito, entonces, cambia incrementalmente y responde sólo a los movimientos de su competidor; los competidores, además, comienzan a anticipar las necesidades de sus clientes. De esta forma podemos situar una agresividad estratégica de 2.5.
- 3. La organización.-** (nivel 1) El establecer las condiciones de la firma *Cablevisión* a estas alturas del presente trabajo, parece estar fuera de lugar, puesto que hasta ahora hemos situado nuestro enfoque en el entorno externo a la firma. Por lo que atañe al presente punto de este análisis, y su conclusión final,

se pospone para el análisis intrínseco en el capítulo 3. El precedente manejado es altamente con jerarquía (jerárquico), autoridad centralizada. Nivel 2, establece una organización introvertida, se enfoca a la eficiencia interna y productiva, poniendo poca atención en el medio ambiente. Pretendiendo una minimización de costos que asegure un éxito en el mercado. El centro de poder se sitúa usualmente en la función de producción. Así podemos establecer un nivel del 1.5.

2.5. POSIBILIDADES EXISTENTES EN EL ÁMBITO COMPETITIVO DE CABLEVISIÓN

El medio ambiente que rodea a una firma suele presentársele como amenazas y oportunidades, y de acuerdo a su propio desempeño y condiciones tendrá puntos débiles y/o fuertes para poder responder ante esas amenazas y oportunidades. Podemos hablar entonces de un análisis **SWOT** (*strengths, weaknesses, opportunities and threats: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*)⁶.

⁶ H. Igor Ansoff y Patrick A. Sullivan, Op. Cit. p. 33.

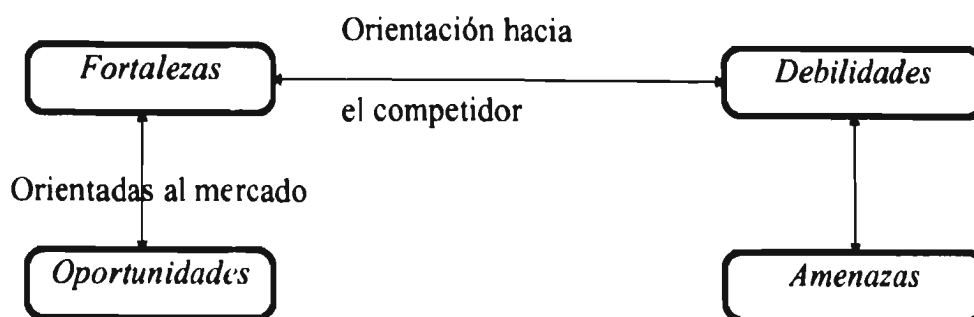


Figura 2.7. Esquema de oportunidades y amenazas.

Realizando el presente análisis y considerando las tendencias del sector⁷, las condiciones del medio ambiente, el mercado y las fuerzas que atañen a la empresa *Cablevisión*, podemos identificar los siguientes aspectos:

Oportunidades:

Las tendencias del sector en las naciones industrializadas indican que, la televisión por cable es un precursor de un servicio más interactivo y que la firma *Cablevisión* se encuentra en un sector en crecimiento, aunque dentro de una recesión económica nacional. Existe, no obstante, un gran mercado potencial regional.

Fortalezas: Para las oportunidades del mercado podemos identificar las siguientes fortalezas:

- a) El sistema de cable es más confiable.
- b) Incursión de TELMEX.

⁷ Representadas por medio de los ciclos de vida en el capítulo 1.

- c) Mayor posibilidad económica de transmitir eventos especiales, pues Cablevisión pertenece al grupo Televisa.
- d) Mayor experiencia en transmisión y producción de programas.
- e) Identificación plena de la firma por parte de los clientes.

Amenazas: Se pueden distinguir las siguientes amenazas:

- a) El sistema de microondas del competidor (MVS) llega prácticamente a toda la zona metropolitana del Distrito Federal.
- b) Participación en el mercado por parte del competidor (MVS) del 50%.
- c) Posibles entradas ante una apertura económica y un TLC.
- d) Colonización de América Latina por parte de las compañías de cable más poderosas Estadounidenses.

Debilidades:

Debe señalarse que las debilidades que pueda tener la firma Cablevisión para enfrentar las amenazas que se le presentan, dependen, en buena medida, de las características del propio servicio que proporciona a los suscriptores y de los factores internos de la misma. Hemos observado, en consecuencia, que un análisis del servicio y hacia el interior de la firma, auxiliaría en apoyar los análisis hasta ahora descritos, lo que nos conduce a realizar el análisis especificado en el siguiente capítulo.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DESEMPEÑO DEL SERVICIO Y DE LA ESTRUCTURA DE *CABLEVISIÓN*

Podemos decir que el servicio de la firma *Cablevisión*, es una extensión de sí misma, y es este servicio el que compite junto con otros, también pertenecientes a empresas del mismo sector de televisión por cable, para colocarse en el mercado. De tal manera, debemos estudiar las características del servicio que proporciona la firma en cuestión, como precio, calidad o desempeño relativo; o diciéndolo de otra forma, debemos estudiar las posibles percepciones por parte del cliente de los servicios ofrecidos por el sector mencionado. Debemos observar, por otro lado, todas las actividades que conllevan a proporcionar un servicio de televisión por cable, aquellas que de alguna manera hacen posible la oferta del mismo. Así, con estos factores involucrados, iniciemos el recorrido por el presente capítulo, pretendiendo complementar nuestro panorama integral.

3.1. RESEÑA DEL SERVICIO DE *CABLEVISIÓN*.

El servicio de *Cablevisión*, el cual ofrece “entretenimiento” vía televisión por cable, se plantea con los siguientes consideraciones: 24 opciones televisivas o canales de televisión (incluye los de la televisión abierta), servicio básico, con un precio de \$172.00 de instalación y \$90.00 de renta; otra opción es la de 9 canales *premium*, donde, para la recepción adecuada, es necesario un decodificador con un costo para el usuario de \$1,200.00 o \$1,500.00 en pagos, donde c/canal cuesta entre \$7.00 y \$90.00 de renta mensual; un servicio más que podemos identificar en *Cablevisión* es el de la programación de provincia, puesto que esta firma transmite por satélite dos canales generados por ella. Observando los servicios de *Cablevisión*, y analizando la posibilidad de desarrollo o financiación de los mismos, se puede construir una matriz de Boston de la siguiente forma: consideramos a los servicios con una participación alta a aquellos que son mayor o igual al 50% relativos al de mayor participación, y con participación baja a aquellos por debajo de dicho valor; el enfoque alto se refiere a los servicios que se encaminan a la actividad principal de la firma *Cablevisión*, proporcionar un servicio de entretenimiento, y el enfoque bajo ha de referirse a las que no forman parte de dicha actividad. Así, de esta forma, obtenemos el esquema mostrado en la figura siguiente:

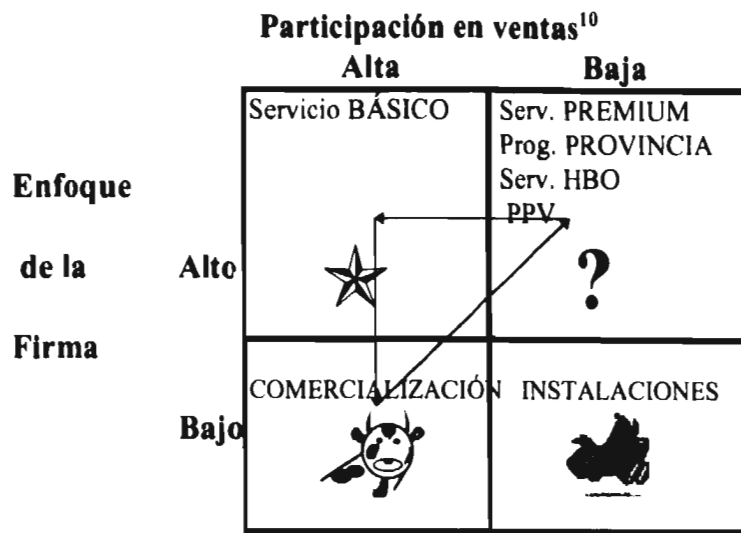


Figura 3.1. Clasificación de los servicios de *Cablevisión*.

La matriz de Boston nos indica los siguientes aspectos. Por una parte, la comercialización puede apalancar los servicios calificados como interrogantes y pueden éstos ser orientados a servicios estrellas. Por otro lado, el servicio de instalaciones puede concesionarse a otra empresa dedicada a estas actividades, hecho que sin embargo puede representar un costo mayor y un alto riesgo, debido a que la propia firma de *Cablevisión* es la que tiene mayor experiencia en instalaciones de este tipo; parece, entonces, que este servicio es imprescindible para la firma. Continuando con la descripción del servicio, el que proporciona la firma *Cablevisión*, podemos dejar establecido que usa como medio de comunicación el cable coaxial, lo

¹⁰ Véase la tabla 2.1. del presente trabajo, pag 27.

que lo hace de mayor confiabilidad que el de microondas (sistema utilizado por el competidor), puesto que no depende de las condiciones atmosféricas durante la trayectoria del mensaje, aunque la posibilidad de distribución es mucho mayor en el caso de este último sistema¹¹. Por otro lado, refiriéndonos a las opciones de entretenimiento, debemos señalar que ambos rivales tienen una programación semejante, además de entre ellos, a la de la televisión abierta, donde más de la mitad de la programación se aboca a noticias, deportes y películas. Así, contraponiendo el servicio y subservicios de *Cablevisión*, con los de la competencia, donde el competidor Multivisión, provee de servicios que la primera firma no tiene, obtenemos la tabla 3.1.

Servicio	Cablevisión	Multivisión
Instalación básico	\$ 172.00	\$390.00
Instalación <i>premium</i>	\$1 200.00	
Servicio básico	24 canales \$90.00	13 canales \$99.50
Servicio <i>premium</i>	9 canales \$7.90/c	4 canales \$7.5-79/c
Pago por evento	depende del evento	depende del evento
...Otros servicios:.....
<i>Telemarketing</i>	No	Sí
Provincia	2 canales	6 canales
Tarjeta de descuento	No	Sí
Multiradio digital	No	Sí

Tabla 3.1. Comparación de servicios del sector de T.V. por cable en la zona Metropolitana y D.F.

¹¹ Véase, el sistema de cable, capítulo 1 del presente trabajo, pag. 2-3.

De las descripciones anteriores, observamos servicios que la empresa *Cablevisión* no proporciona, tales como las ventas por teléfono (*telemarketing*), tarjetas de descuento para clientes y programación de radio (música comúnmente sin cortes comerciales). Cabe mencionar, además, que Multivisión hace la contratación de eventos a través del decodificador del usuario de y el servicio telefónico a clientes es automatizado; todos estos aspectos hacen que el servicio de esta última firma sea más diferenciado. Pero analicemos otras variables que pueden estar presentes, es decir, otras imágenes o percepciones que hacen al cliente, o usuario, adquirir un bien o servicio; demos cabida al análisis estratégico del servicio de *Cablevisión*.

3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE *CABLEVISIÓN*

El producto o servicio es el ente competitivo en sí, el que finalmente como una extensión de la misma firma se aboca a lograr la preferencia de los clientes. Es por eso que iniciamos nuestro análisis intrínseco a partir del servicio que proporciona *Cablevisión* en contraposición al competidor directo que la atañe, *Multivisión*. Por lo que podemos, entonces, establecer que existen vínculos entre los clientes y la firma: conceptos o percepciones, que de alguna manera son enfocadas por los actores de un intercambio comercial, el prestador del servicio y el usuario. Evidentemente son

puntos de vista, los cuales, de alguna forma, se entrelazan para satisfacerse mutuamente.

Existiendo los dos puntos de vista, del cliente y del usuario, dirijamos nuestra atención al punto de vista del cliente, una vez que el presente trabajo se encamina a encontrar el máximo beneficio de *Cablevisión*, que representa el punto de vista de la firma. El argumento expuesto, lo podemos esquematizar de la siguiente forma:

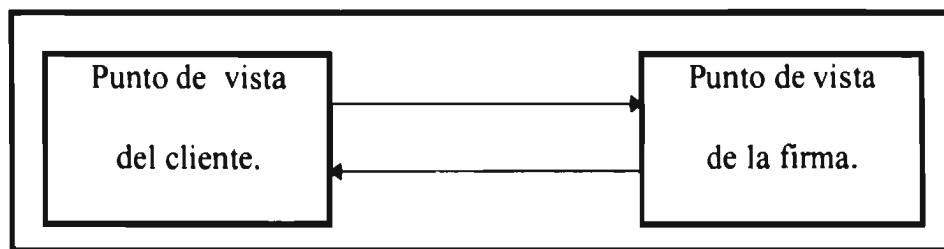


Figura 3.2. Percepciones del cliente y de la firma.

Los clientes suelen percibir diversas imágenes del producto o servicio que proporciona una empresa, por lo que el servicio o producto satisface los requerimientos del usuario en la misma medida en que es pensado ellos. Veamos, entonces, cómo podemos representar y analizar las imágenes que los usuarios perciben del servicio proporcionado por la firma *Cablevisión*.

Las imágenes o percepciones de un servicio o un producto que el cliente tenga son consecuencia de una idiosincrasia propia del cliente, de las condiciones del mercado, de las tendencias del sector y de unas condiciones externas que, de algún modo, se forman en la mente del usuario: una imagen del bien o servicio. De tal manera, una firma puede vender su servicio o producto, por medio de una o varias ideas que el cliente tenga del mismo, como son las siguientes:

- **Experiencia.-** Donde la firma se aboca a vender un servicio ya por demás experimentado.
- **Realidad física.-** Esta concepción aborda los objetos y acciones en sí que una empresa proporciona a sus clientes, esto es, la constitución física y concreta de un servicio o producto.
- **Oferta.-** Se refiere a incorporar al servicio o producto un valor extra en comparación al competidor.
- **Utilidad.-** Se enfoca, o bien a la plena satisfacción útil del producto o servicio, o bien a complacer en toda medida el valor que el propio cliente le asigna al producto o servicio.
- **Tecnología.-** El servicio de la firma se percibe como una innovación tecnológica.
- **Símbolo.-** Aquí, el aspecto psicosocial del servicio es el que rige sobre los aspectos reales. De modo que, puede tener mejores resultados para una firma el explotar un símbolo en lugar de buscar un mejor desempeño de su servicio o producto.

- Promesa causal.- Se refiere a ofrecer una completa satisfacción del cliente, donde la promesa es cómprame, úsame y quedarás complacido.
- Inversión.- Cualquier empresa, lo primero que requiere es recuperar la inversión realizada.

Las percepciones enlistadas con anterioridad se exponen y esquematizan por Czepiel¹², y son mostradas por medio de la figura 3.3., donde observamos que un servicio o producto se percibe como varias imágenes. Lo anterior significa que el estrategia debe orientarse a todo ese panorama integral de percepciones que en algún momento dado pueda idear el cliente, no únicamente visiones sesgadas o engañosas que se enfoquen a una en particular y dejen sin considerar otras que, posiblemente, sean importantes para el usuario.

Ahora bien, encaminemos nuestros pasos al servicio que presta *Cablevisión*, en virtud de a imagen que concibe el usuario y de la imagen que pretende vender la firma; donde el entretenimiento familiar¹³, percepción que gobierna sobre las otras, es el vínculo entre los dos protagonistas, usuario y empresa. Teniendo, así, un punto de vista en común en ambas direcciones, figura 3.4.

¹² Jhon Czepiel, Op. cit., pag. 86.

¹³ Recurso expuesto en la última convención realizada por *Cablevisión* el 2 de Noviembre de 1993.

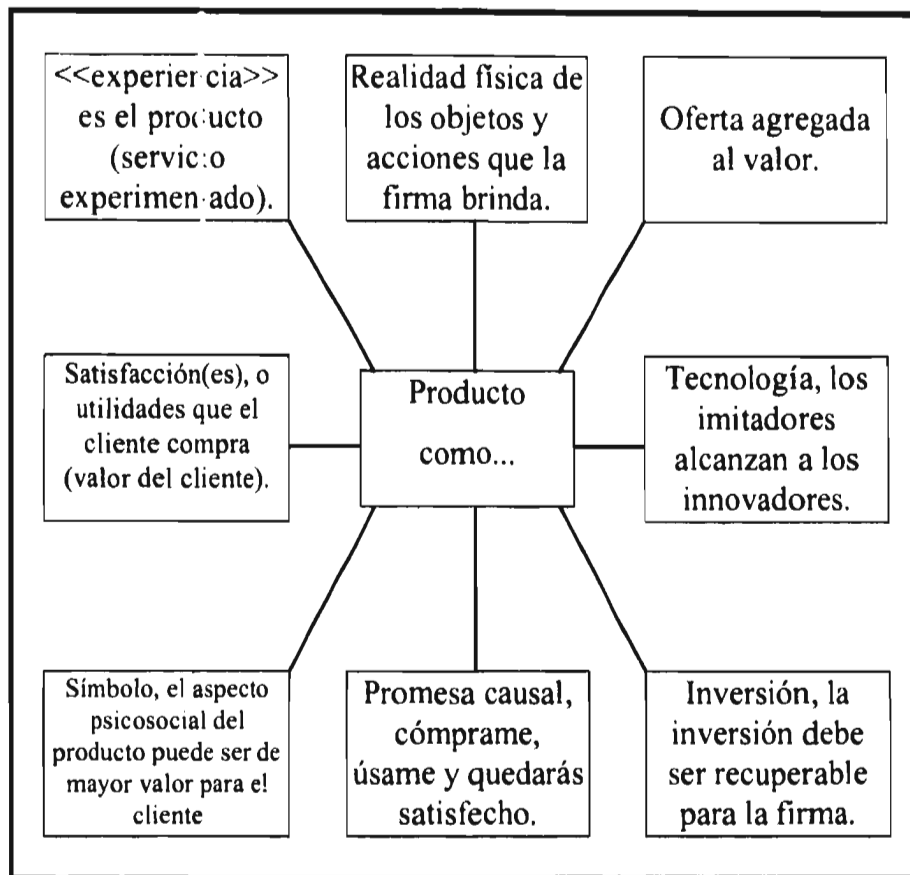


Figura 3.3. Esquema estratégico del producto.

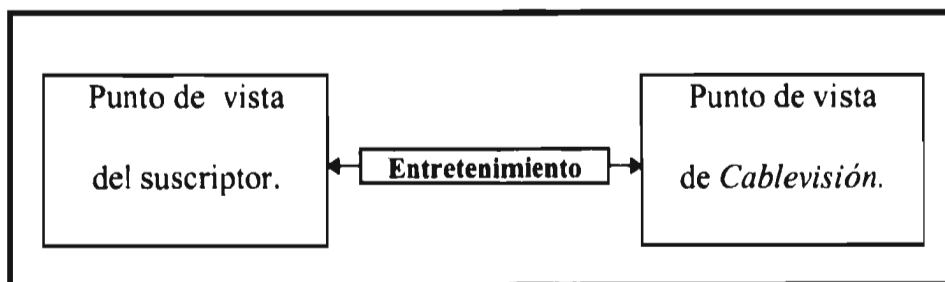


Figura 3.4. Concepción del cliente y de la firma.

El suscriptor de *Cablevisión* percibe de diversas formas el servicio que presta la mencionada firma. De ahí que podamos situar esas percepciones o imágenes¹⁴ de la forma siguiente: el cliente pretende adquirir *entretenimiento*, en primer lugar, siendo éste su valor esencial; adquiere, por otro lado, una posición de *status* o de clase privilegiada; y por último, otra concepción de igual importancia es el echo de adquirir un número de 24 opciones televisivas, es decir, la realidad del desempeño del producto. Otros conectores que, de alguna forma, complementan las percepciones que tiene el cliente acerca del servicio de *Cablevisión*, en menor intensidad o casi imperceptible, son: un menor precio que el competidor, la promesa de satisfacer al cliente, así como otros de menor importancia: la nula explotación de la imagen de experiencia que tiene *Cablevisión* sobre los potenciales clientes, por ejemplo. Aunado a esto, parece ser que el competidor lleva la delantera tecnológica y aún así pretende *Cablevisión* aumentar sus ventas.

La descripción planteada con anterioridad, de las percepciones del usuario acerca del servicio de *Cablevisión*, encuadra el esquema de percepciones con diferentes magnitudes, figura 3.5..

¹⁴ Esta percepción se obtuvo considerando las siguientes obras: Lazos, Op. cit.; Convención de *Cablevisión* el 2 de Noviembre de 1993; y experiencia propia.

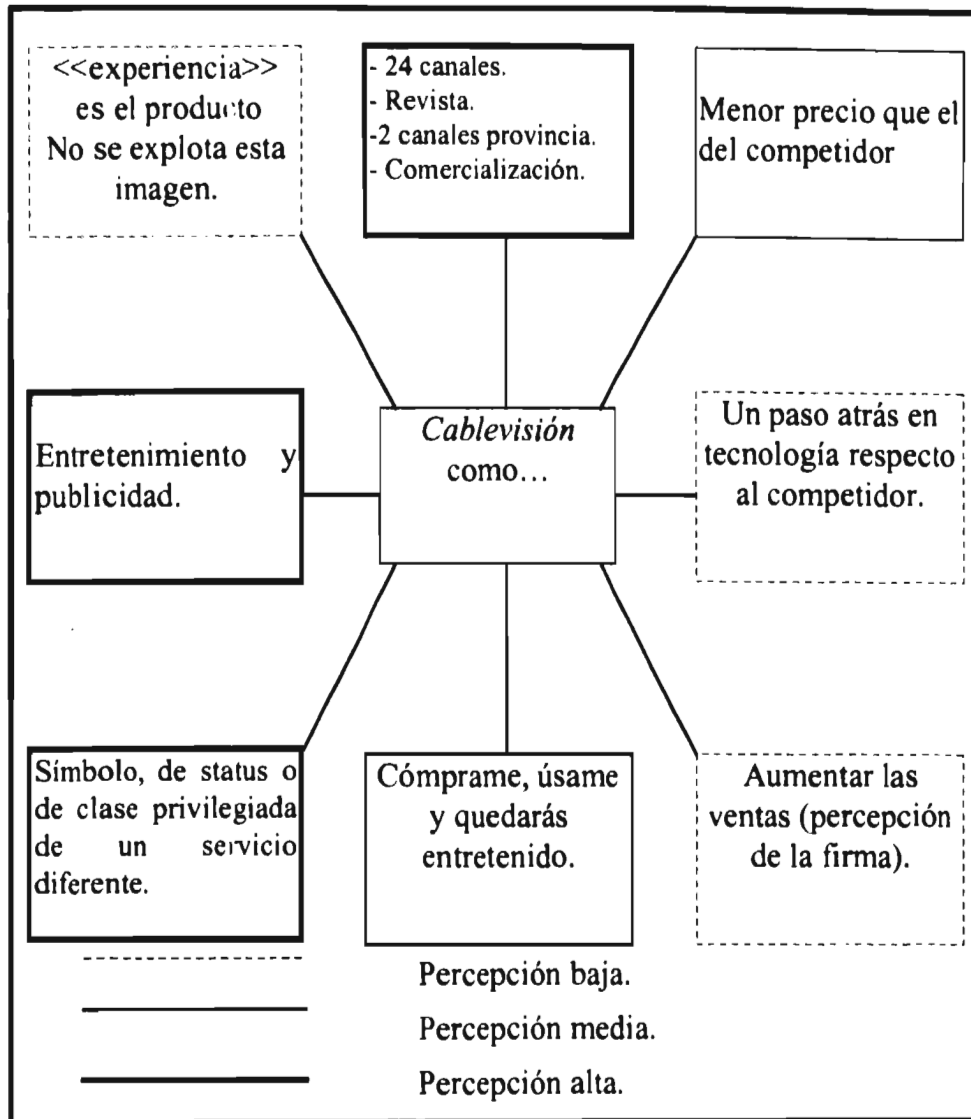


Figura 3.5. Esquema estratégico del servicio *Cablevisión*.

3.3. MIDIENDO Y TRAZANDO EL VALOR DEL SERVICIO DE CABLEVISION

Debido a la diversidad de percepciones mencionada, podemos decir que el desempeño de un producto o servicio es muy relativo, mas, sin embargo, con lo ya expuesto hasta el momento, podemos hacer una evaluación del servicio que proporciona *Cablevisión* en relación al de su competidor Multivisión. Establezcamos entonces, los valores que el usuario de *Cablevisión* busca, como son: el precio de cada uno de sus servicios, opciones de entretenimiento (canales), la disponibilidad de adquirirlo en cualquier zona, fidelidad de audio y video, confiabilidad del sistema de comunicación (comunicación «legible» en cualquier circunstancia ambiental), y comodidad —aquí nos referimos a la facilidad del cliente para contratar servicios o apoyo—. Por estos hechos y por las circunstancias del mercado, tenemos la facultad de situar la importancia de los valores del servicio de la siguiente forma: de importancia alta, el precio, la disponibilidad y las opciones de canales; y de baja importancia, la calidad, la confiabilidad y la comodidad. La evaluación de los valores expuestos, la haremos en relación al competidor directo, es decir, evaluaremos en relación al grado de desempeño de los valores que proporciona *Cablevisión* comparados con los de Multivisión, utilizando, para ello, la simbolización «mayor que», «menor que» y «semejante a», pretendiendo, así, una cuantificación relativa de

los servicios de los dos rivales considerados. Así, observando la tabla 3.2., tenemos conclusiones interesantes: los precios de los servicios, los cuales representan una importancia alta, proporcionados por las dos firmas se contrarrestan y son prácticamente iguales; el número de canales proporcionados por *Cablevisión*, donde las “opciones” televisivas son muy importantes para el suscriptor, representa una ventaja para esta firma, ventaja que, sin embargo, se ve opacada por el hecho de que el competidor, *Multivisión*, tiene una mayor capacidad de distribución de su servicio, siendo ésta la ventaja que sobresale de las demás en relación con *Cablevisión*, estableciendo, así, que: ¡no existe peor competencia de un servicio o producto que la propia incapacidad para estar presente en la contienda!

Elemento	Evaluación	<i>Cablevisión</i> vs <i>Multivisión</i>
\$ inst. básico	Alta	<
\$ inst.premium	Alta	>
\$ renta, básico y premium	Alta	≈
\$ Pago/evento	Alta	≈
Calidad audio/video	Baja	≈
Confiabilidad	Baja	>
Disponibilidad	Alta	<
Comodidad	Baja	<
Canales	Alta	>

Tabla 3.2. Evaluación del servicio de *Cablevisión* vs. *Multivisión*.

los servicios de los dos rivales considerados. Así, observando la tabla 3.2., tenemos conclusiones interesantes: los precios de los servicios, los cuales representan una importancia alta, proporcionados por las dos firmas se contrarrestan y son prácticamente iguales; el número de canales proporcionados por *Cablevisión*, donde las “opciones” televisivas son muy importantes para el suscriptor, representa una ventaja para esta firma, ventaja que, sin embargo, se ve opacada por el hecho de que el competidor, *Multivisión*, tiene una mayor capacidad de distribución de su servicio, siendo ésta la ventaja que sobresale de las demás en relación con *Cablevisión*, estableciendo, así, que: ¡no existe peor competencia de un servicio o producto que la propia incapacidad para estar presente en la contienda!

Elemento	Evaluación	<i>Cablevisión vs Multivisión</i>
\$ inst. básico	Alta	<
\$ inst.premium	Alta	>
\$ renta, básico y premium	Alta	≈
\$ Pago/evento	Alta	≈
Calidad audio/video	Baja	≈
Confiabilidad	Baja	>
Disponibilidad	Alta	<
Comodidad	Baja	<
Canales	Alta	>

Tabla 3.2. Evaluación del servicio de *Cablevisión vs. Multivisión*.

Con la descripción y análisis del servicio de *Cablevisión*, y su contraposición con su rival directo, llegamos a trazar el valor de dicho servicio por debajo al que presta Multivisión, mostrándolo en la figura 3.6¹⁵.

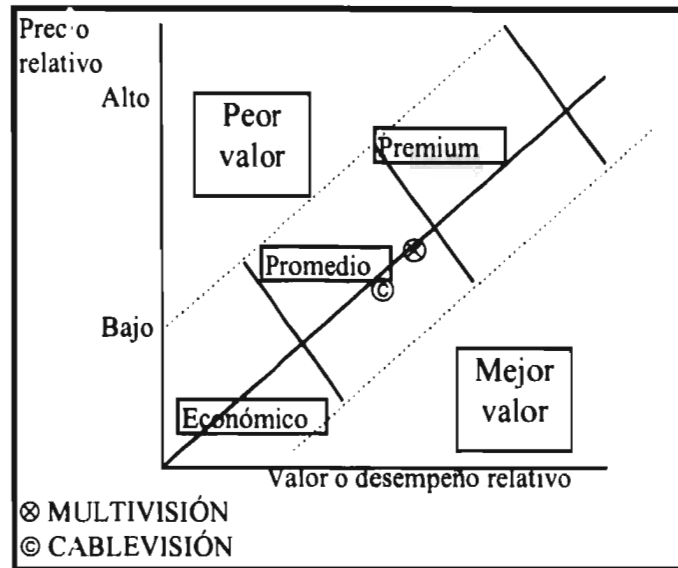


Figura 3.6. Desempeño relativo del servicio de *Cablevisión*.

Hasta aquí hemos evaluado el servicio que presta la firma *Cablevisión* a sus usuarios como el elemento competitivo en sí, aislado de las características y actividades propias de la empresa, pero sabemos que dicho servicio es resultado y producto de la firma, o sea, consecuencia de diversas actividades realizadas en el

¹⁵ H. Igor Ansoff y Patrick A. Sullivan, Op. cit. Pag. 90.

interior de la compañía. Lo que nos lleva al estudio intrínseco y estratégico de la firma de nuestro interés, *Cablevisión*

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ESTRUCTURA DE *CABLEVISIÓN*

Debemos enfocar nuestra visión hacia la estructura interna de la firma *Cablevisión*, hacia las actividades que influyen en la capacidad de distribuir un servicio de televisión por cable. Pero, más que este aspecto, debemos dirigir nuestra atención hacia el impacto que puede ejercer cada una de las actividades de la firma en el desempeño del servicio, esto es, cuestionar el valor que cada actividad agrega al producto. Para introducirnos a la presente discusión, presentemos los principales departamentos o áreas que conllevan las dos firmas rivales en el sector, *Cablevisión* y *Multivisión*, veamos los organigramas representativos correspondientes.

Con el estudio del organigrama de una empresa podemos darnos una idea de cómo se realizan la toma de decisiones y de la forma de la centralización del poder ahí en la empresa, lo cual puede ser muy ilustrativo para nuestro fin. Así, pues, hagamos un análisis comparativo de los organigramas de ambas firmas, describiéndolos en forma genérica en sus similitudes y diferencias:

El organigrama de Multivisión muestra que esta empresa tiene una dirección para cada una de las siguientes áreas, Promoción, Continuidad, Comercialización, y Técnica; mientras que *Cablevisión* las asigna a una dirección de operaciones. Multivisión posee una dirección especial para la mercadotecnia y para el fortalecimiento de sus fuerzas de ventas (*Comband*), la cual *Cablevisión* no posee. El poder se encuentra ligeramente más centralizado en el caso de *Cablevisión*, donde todas las direcciones giran al rededor de la presidencia

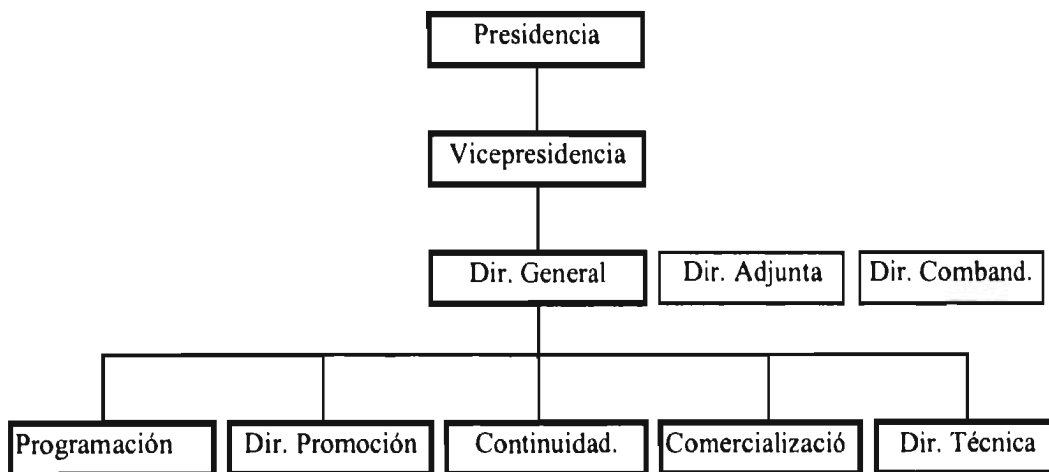


Figura 3.7. Organigrama de Multivisión.

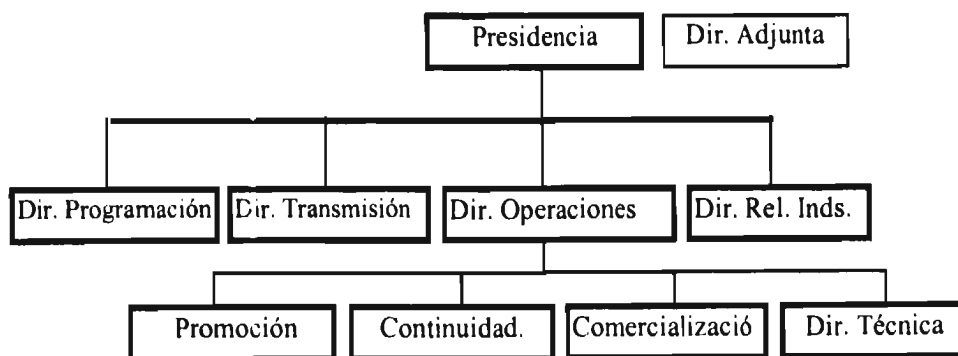


Figura 3.8. Organigrama de *Cablevisión*.

Los organigramas nos dan una idea de quienes toman las decisiones en una firma, pero no cuestiona las actividades ni su relación ni su efecto en asociación con el desempeño total de la compañía. Es por eso que, con la finalidad de agudizar nuestro análisis, a continuación aplicamos la cadena de valor a las dos firmas rivales en el sector de la Televisión por cable en el Distrito Federal y zona Metropolitana.

Una empresa desempeña muchas actividades con el objetivo de obtener una ventaja competitiva de su producto o servicio. La cadena de valor propuesta por Porter segrega a la firma en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De tal forma y sin más preámbulo, no desviemos la atención del presente trabajo y no divaguemos sobre la teoría de conceptos, establezcamos la cadena de valor de la firma *Cablevisión*¹⁶ y la del competidor directo.

Cadena de valor de *Cablevisión*:

Cablevisión es una empresa renuente al cambio e introvertida, se enfoca a una eficiencia interna y productiva, puesto que fue durante muchos años la dueña absoluta del mercado; y a partir del surgimiento del nuevo competidor y de una

rivalidad intensa pretende ser más eficiente en el manejo de sus costos. Aludiendo a esta problemática, una nueva administración (presidencia de la compañía) a partir de 1993, implementa algunos controles administrativos, como son: prácticamente todo egreso es autorizado por la presidencia, implementa la presupuestación base cero, desaparece cajas chicas de las direcciones e implementa una general (controlada por la presidencia), hace pruebas de calidad a la operación interna, tanto técnicas como de eficiencia en los departamentos, pruebas que son únicas y no vuelven a repetirse. También se realiza una desintegración vertical, la producción de programas televisivos es cedida a televisa, se agrupan departamentos en áreas afines y desaparecen otros.

El aprovisionamiento de recursos humanos es otro aspecto de interés en la cadena de valor, del cual podemos decir que se desarrolla de una “forma digital”, señalando al personal o elementos de la “familia”, o grupo televisa, que tiene los “merecimientos” necesarios para formar parte de los recursos de *Cablevisión*. Donde el aprendizaje y capacitación se desarrollan en forma empírica por personal de mayor antigüedad hacia los recursos humanos introducidos.

¹⁶ La cadena de valor de la firma Cablevisión, se realizó a través de la experiencia de más de siete años del que elabora la presente Tesis, laborando en la Dirección de Operaciones en el puesto de Responsable de turno.

La investigación y desarrollo no existe a lo largo de la firma *Cablevisión* y el abastecimiento de activos fijos tampoco, ambas actividades complementan las actividades secundarias de la cadena de valor en cuestión; se suele hacer semejante al de recursos humanos, donde el proveedor es Televisa, aunque en gastos aparentemente indispensables, como el de equipo inmobiliario para oficinas, remodelaciones de las mismas y renta de celulares para ejecutivos, no se escatima en absoluto. Pero dejemos a un lado, por el momento, las actividades secundarias de la firma en cuestión y continuemos con las primarias, aquellas que participan directamente en la creación del servicio.

Aunque ya hemos discutido el sistema de comunicación de cable, debemos señalar la forma en que se opera y se produce el servicio de televisión por cable, particularmente, cómo se lleva a cabo tal proceso dentro de *Cablevisión*, es decir, cómo se lleva a cabo la distribución interna de las señales de televisión que fungen posteriormente como programación de *Cablevisión*, cómo son procesadas dichas señales y, por último, como se le hace llegar este servicio a los clientes, denominados suscriptores. Así, tenemos que la operación y la producción de T.V. por cable se constituye dentro de *Cablevisión* como sigue:

- Recepción y distribución interna de las señales de T.V. (cadenas televisivas, proveedoras de programación), señales manejadas digitalmente y por vía de la fibra óptica.
- Procesamiento analógico, 3/4" Umatic, sygnus (cuya respuesta en frecuencia es mala), audio izquierdo y derecho (no estéreo).
- Distribución analógica por cable coaxial, a través de una modulación en frecuencia y codificación de los canales *premium*, vendiendo para la correcta decodificación de ellos, precisamente, un decodificador.

Las ventas de suscripciones de *Cablevisión*, se hacen de varias maneras: ventas de piso, en algunos centros comerciales (Comercial Mexicana, por ejemplo), y en diversas sucursales que tiene, como son, Lomas, Satélite, Polanco y Tecamachalco. Debe mencionarse que, también el personal de instalaciones es una fuente para obtener suscriptores. Y complementando la cadena de valor, cabe decir que el apoyo o servicio posventa al cliente se efectúa por teléfono o por atención personal en las oficinas y sucursales.

Con la descripción de las actividades esenciales, para la obtención de un servicio de televisión por cable, es que hemos construido la cadena de valor para nuestra firma de interés, *Cablevisión*:

Organización introvertida, al enfocarse a la eficiencia interna y productiva; centralización del poder en el presidente de la Cia. (centraliza actividades y responsabilidades en su jerarquía); presupuestos base cero; control de calidad único al iniciar administración				
Búsqueda a través del grupo televisa, ejecutivos y personal que de alguna forma no tiene cabida en televisa y entrenamiento empírico por personal experimentado.				
I N E X I S T E N T E				
Supervisión automatizada, sistemas de información y servicio, investigación de mercados.				
Contratación de señales	Inversiones únicas refacciones	Inversiones de activo fijo	Inversiones de activo fijo	Inversiones de activo fijo
Recepción y distribución interna de señales en forma digital y a través de fibra óptica	Procesamiento analógico, u-matic, sygnus audio izquierdo y derecho (no estéreo)	Modulación FM Amplificación Distribución por cable. Decodificador Scientific Atlanta (opcional)	Publicidad escasa Promociones en precios Ventas de piso Ventas externas	Atención al cliente por teléfono,

Figura 3.9. Cadena de valor de Cablevisión.

Entusiasmo y espíritu de empresa; visión competitiva regional y ligeramente nacional y globalizada; innovadora en la implementación de tecnología; centralización del poder en la vicepresidencia.				
Búsqueda por medio de los recursos humanos de Telerey; algunos recursos humanos innovadores y capacitados; entrenamiento empírico y ligeramente profesional.				
I N E X I S T E N T E		Compresión digital Automatización	I N E X I S T E N T E	
Contratación de señales	Inversiones únicas y refacciones	Inversiones de activo fijo	Inversiones de activo fijo	Inversiones de activo fijo
Recepción analógica digital y distribución interna vía microondas	Procesamiento analógico Betacam	Modulación FM distribución vía microondas	Dirección de mercadotecnia fuerza de ventas diferenciada	Atención al cliente por teléfono automatizada Sistema de emergencia nulo

Figura 3.10. Cadena de valor de Multivisión.

De manera semejante, construimos la cadena de valor de Multivisión figura 3.10, presentando las actividades esenciales para la producción de su servicio. Ahora, observemos las cadenas de valor de ambos contendientes, contraponámoslas, la de *Cablevisión* contra la de Multivisión, situemos en qué parte de su cadena, *Cablevisión*, es débil o fuerte en relación al competidor y situemos esas conclusiones en una cadena de valor resultante del presente análisis (figura 3.11.): observamos, como resultado del mencionado análisis, que la cadena de valor de *Cablevisión* tiene un desempeño débil, a lo largo de la misma, en relación a su competidor; exceptuando algunos eslabones que se encuentran en un desempeño semejante al contrincante y, en uno solo, *Cablevisión* tiene fortaleza relativa.

Débil.- El competidor tiene un espíritu y entusiasmo de nueva empresa, una visión competitiva más acorde con su medio ambiente y se identifica como una firma innovadora en la implementación tecnológica.				
FUERZA SEMEJANTE AL COMPETIDOR (a pesar de mayor experiencia de sus recursos humanos)				
X		Débil, el competidor ha innovado.	X	
SEMEJANTE AL COMPETIDOR				
Fuerte, al tener distribución digital por fibra óptica.	Débil, el formato del competidor en el proceso de la Señal es de mayor calidad.	Débil, por el alcance de la señal, falta de una dirección especializada y menor fuerza de ventas diferenciada.	Débil, por la falta de una dirección especializada y menor fuerza de ventas diferenciada.	Débil, puesto que el competidor tiene un servicio al cliente de mayor vanguardia y rapidez.

Figura 3.11. Fortaleza relativa de la cadena de valor de *Cablevisión*.

3.5. MEDICIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE *CABLEVISIÓN* RESPECTO A SU MEDIO AMBIENTE

El análisis de los vacíos se refiere al grado de preparación que tiene una firma en particular para hacer frente a su entorno externo. De modo que, debemos cuantificar la capacidad que tiene la firma *Cablevisión* para enfrentar el medio ambiente que se le presenta.

En el planteamiento realizado anteriormente¹⁷, pudimos observar una turbulencia del medio ambiente competitivo en torno a *Cablevisión*, una rivalidad marcada e identificada: particularizada confrontación contra Multivisión, con lo que logramos establecer un nivel de turbulencia y el grado de agresividad estratégica, representándolos en la figura 3.12. Observemos ahora, las características de la firma, resultado del cuestionamiento intrínseco de la empresa (realizado ya en este capítulo), del cual se desprende sobre ella que: es una organización introvertida, que se enfoca a una eficiencia interna y productiva, poniendo poca atención en el medio ambiente; pretende minimizar costos, procurando con esto un éxito en el mercado, es decir, la firma pretende una fortaleza en la producción del servicio. Así, podemos

¹⁷ En el capítulo 2 de la presente tesis, pag. 41-43

concluir que la organización se establece en un nivel de 1.5.; complementando, con esto, nuestra gráfica de vacíos. Con esta conclusión, aunque hubiéramos esbozado una imagen semejante al analizar la cadena de valor de *Cablevisión*, nos damos cuenta de una realidad innegable: *La firma Cablevisión no está capacitada para enfrentar el medio ambiente turbulento que se le presenta*. Observemos, sin embargo, las fortalezas y debilidades en su conjunto que, de algún modo, invitan a madurar las posibles resoluciones para enfrentar el ámbito competitivo.

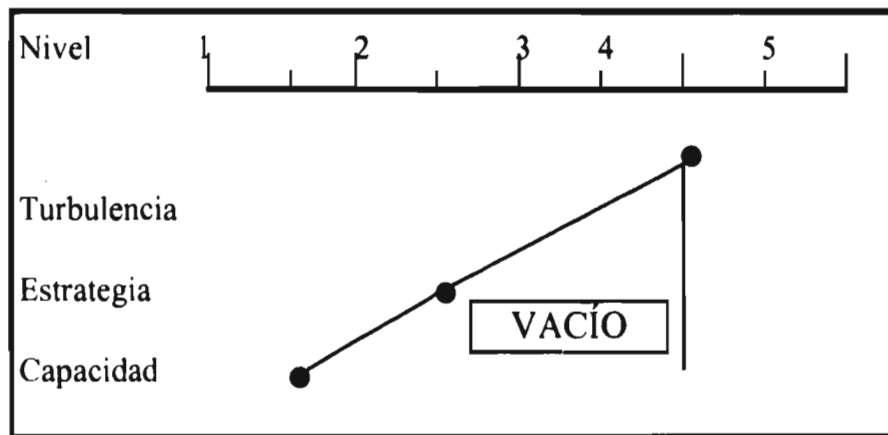


Figura 3.12 Vacío estratégico y organizacional.

3.6. POSIBILIDADES QUE PRESENTAN EL SERVICIO Y LA ESTRUCTURA DE *CABLEVISIÓN*

En el entorno externo y tendencias planteadas del sector al que pertenece la firma *Cablevisión*, aspectos presentados en las primeras dos partes del presente

trabajo, se presentan oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades¹⁸, las que de una u otra manera dependen del desempeño propio del servicio prestado y del desempeño interno de la firma en cuestión. De manera que, el estudio realizado del servicio y hacia el interior de *Cablevisión* complementan el análisis SWOT, desarrollado y planteado con anterioridad en el capítulo 2 del este trabajo.

Observando el desempeño del servicio y la cadena de valor de la firma *Cablevisión*, hechos abordados ambos durante el presente capítulo, podemos identificar las siguientes fortalezas y debilidades, y, por ende, las oportunidades y amenazas que atañen a la firma, asunto de la presente investigación:

Fortalezas:

1. Mayor número de opciones de entretenimiento (No. de canales).
2. Precio de servicios ligeramente menor que el de la competencia.
3. Mayor confiabilidad del sistema de cable.
4. Distribución interna, digital y por medio de fibra óptica.

Oportunidades:

¹⁸ Análisis SWOT desarrollado en el capítulo 2 del presente trabajo, pag. 43-45.

1. Posibilidad de conectar al servicio con el cliente a través de la percepción: *la experiencia es el servicio.*
2. Explotar la realidad de mayores opciones de entretenimiento y de precio líder en el mercado para ocasionar un crecimiento de suscriptores.
3. Explotar la mayor confiabilidad del sistema y la mejor calidad de su distribución interna, para proporcionar un servicio de mayor calidad y, con esto, desarrollar y propiciar usuarios entendidos (de aquellos que comprenden y aprecian el desempeño técnico de la T.V. por cable).

Debilidades:

1. Menor capacidad de distribución de su servicio con respecto al competidor.
2. Un paso atrás en tecnología respecto al competidor.
3. Menor automatización de la distribución de sus servicios (P.P.V. y servicios al cliente).
4. Menor espíritu y entusiasmo de empresa que su competidor.
5. Una visión limitada y menos acorde con el entorno competitivo en comparación a su competidor.
6. Procesamiento de la señal de televisión de menor calidad que el competidor.
7. Menor fuerza de ventas que el competidor.

Amenazas:

1. Quedar fuera del mercado debido a la mayor distribución del servicio por parte del competidor.
2. Un decrecimiento substancial debido a una mejor tecnología en el servicio por parte del competidor.
3. Sucumbir ante la mejor visión competitiva y de empresa del competidor.
4. Que el competidor desarrolle una mejor calidad en el servicio.
5. Pérdida sustancial en la participación del mercado, debido a la mayor fuerza de ventas del competidor.

Una vez concluido el análisis *SWOT*, considerando las tendencias del sector enmarcadas en un entorno global, además de apreciar las fuerzas externas que conciernen a la empresa *Cablevisión*, el desempeño del servicio, y la funcionalidad interna de la firma en discusión; debe observarse si esta firma tiene posibilidades de enfrentar satisfactoriamente el panorama vislumbrado por el desarrollo de la presente Tesis, lo que cuestiona si la firma tiene la capacidad y recursos para desarrollar estrategias que le guíen en ese panorama competitivo. Tal panorama no parece halagador, pero, no obstante, existen aspectos que nos hace pensar en otro sentido; discutámoslo en el siguiente capítulo.

4. POSIBILIDADES Y OPCIÓN ESTRATÉGICA PARA *CABLEVISIÓN*

El medio ambiente que se le presenta a la firma *Cablevisión* tiene oportunidades y amenazas, para las cuales la mencionada firma tiene que responder de alguna manera: contraatacar a su competidor, defenderse de él, o de competidores potenciales, ignorar al competidor, influir en las políticas gubernamentales, entre otras; aunque, parece ser, que debe tener una actitud participativa, pues de forma contraria tiene la amenaza de sucumbir. La respuesta que desee dar la organización en discusión estará limitada por sus recursos y actividades, es decir, por la estructura propia de la empresa. Así, comenzamos las sugerencias para acometer el entorno externo a la firma en estudio, encaminemos nuestro trabajo hacia la planeación de la victoria sobre el rival, Multivisión, desplegando los recursos necesarios para ello.

4.1. OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA *CABLEVISIÓN*

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación, como ya ha quedado claramente expresado, es desarrollar estrategias para la firma *Cablevisión*, orientadas hacia la adecuada vía para enfrentar su medio ambiente competitivo. Sin embargo, para el logro del mencionado objetivo, ha sido necesario indagar la problemática de la firma a través de un *conocimiento*, estableciendo un nivel de referencia para comprender el medio ambiente, y de un *análisis* del desempeño del servicio de la firma y sus recursos, contraponiéndolos con los de su competidor para identificar oportunidades y amenazas. Observando, así, dos etapas, *conocimiento* y *análisis*, que son necesarias para desarrollar posibilidades estratégicas, (figura 4.1).

- **Conocimiento.**- Se estableció un nivel de referencia global del sector de primer mundo, tendencias de los que tienen el mejor desempeño de su servicio a nivel mundial, cotejando con ello la dinámica competitiva del sector al que pertenece *Cablevisión*. Se vislumbraron los factores externos y directos a la firma de nuestro interés, *Cablevisión*, aquellos que de algún modo compiten y determinan su comportamiento empresarial.
- **Análisis.**- Contrastamos el desempeño de *Cablevisión* contra los de su competidor, vislumbrando oportunidades y amenazas, para las que la firma en cuestión, tiene

fortalezas y debilidades. Evaluamos, así, las posibilidades, pros y contras que posee la firma para entrever la correcta visión competitiva.

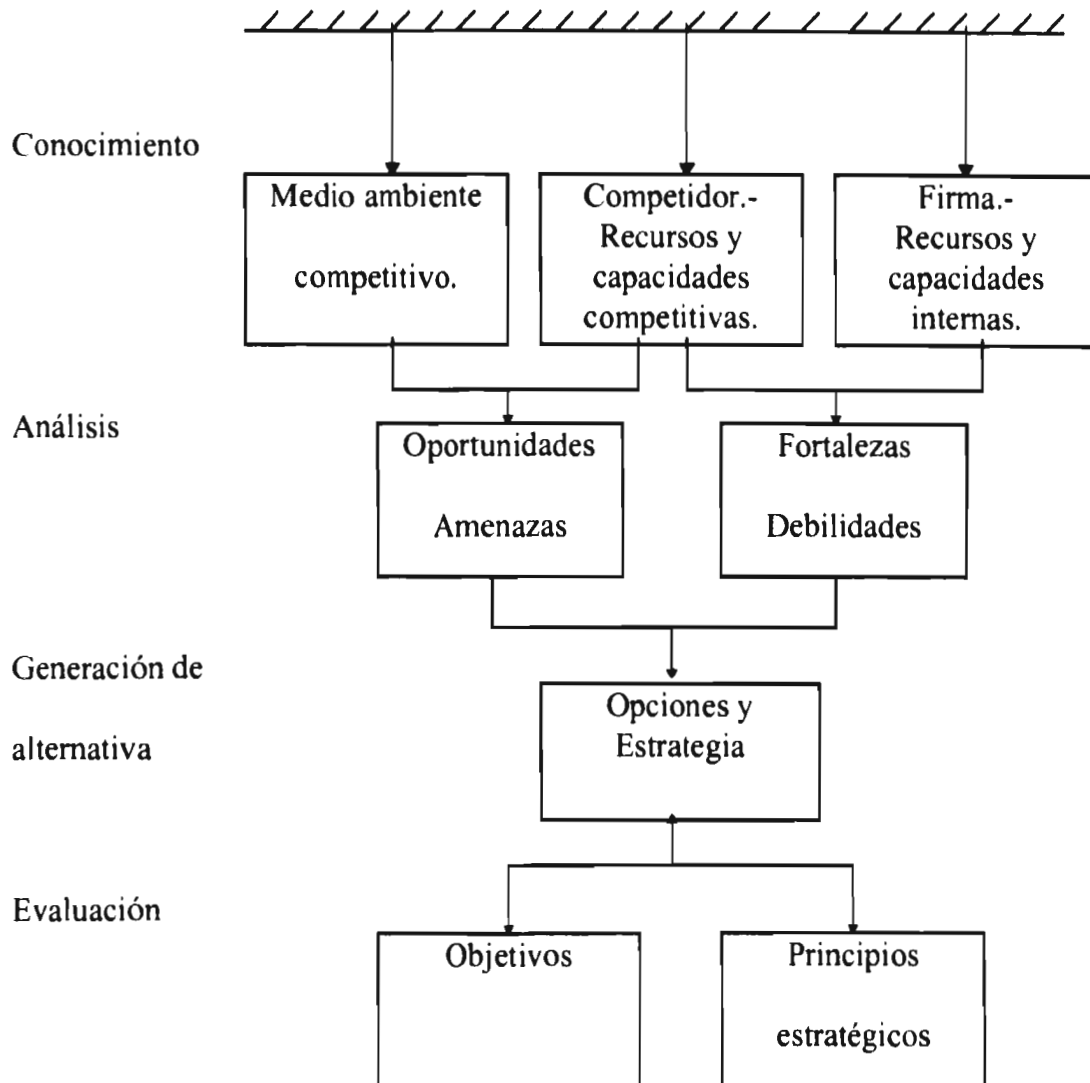


Figura 4.1. Esquema para el desarrollo de estrategias.

Ahora, veamos los resultados de la aplicación de las etapas explicadas anteriormente: las opciones competitivas estratégicas que tiene *Cablevisión*, producto del conocimiento y análisis desarrollado hasta el momento.

En nuestra investigación hemos encontramos unas tendencias globales interesantes, como lo es el hecho de que el servicio proporcionado por las compañías de televisión por cable es el antecesor de un nuevo servicio interactivo de audio y video y, comparando el sector nacional respectivo, observamos que tiene un abismal rezago, situándose en un incipiente desarrollo. Pero *Cablevisión*, situado en el mercado de televisión de paga en el Distrito Federal y Zona conurbada, crece y se desarrolla a partir de la rivalidad y competencia originada por Multivisión, encontrándose ambas firmas, ahora, en un mercado en franco crecimiento.

Plenamente identificado el competidor, Multivisión, con el que se tiene una rivalidad intensa y una participación equilibrada en el mercado, con ventajas en la distribución a sus clientes por parte de Multivisión y una visión ligeramente más competitiva en relación a *Cablevisión*; donde, por otro lado, *Cablevisión* se encuentra subordinada a uno o dos clientes fuertes; y dentro de una recesión económica nacional y una apertura hacia las inversiones extranjeras en el área de telecomunicaciones: la firma *Cablevisión*, no puede quedarse inerte ante tales

expectativas, no puede defender una posición privilegiada¹⁹ que ya ha sido vulnerada hasta el grado de que la competencia halla logrado un gran crecimiento en poco tiempo, la cual tiene una posición fuerte y una visión mayormente competitiva, tampoco puede ignorar la competencia y los factores externos que la conciernen, a pesar de que puede parecer que menospreció la fuerza del competidor en su incursión, puesto que éste logró un rápido crecimiento. Así, *Cablevisión* debe de tomar una actitud más participativa o proactiva, ser causa y efecto del cambio, aceptar la competencia y desarrollar la propia inteligentemente, logrando un máximo beneficio de los tiempos modernos.

Cablevisión debe orientarse a satisfacer los requerimientos de sus usuarios, a proporcionar un desempeño superior de su servicio y subservicios; diversificar sus clientes y lograr impactar en un crecimiento positivo de sus suscriptores, logrando, así, una madurez en el sector al que pertenece.

La nueva estrategia, que pensamos viable para la firma *Cablevisión*, se orienta a nulificar las ventajas competitivas de su oponente Multivisión y los posibles contraataques del mismo y desarrollando el ciclo de vida del sector de televisión por

¹⁹ *Cablevisión* hasta 1989, con el surgimiento de MVS. era un monopolio.

cable en el Distrito Federal y área Metropolitana. De manera que, distinguimos y exponemos en forma concreta dos opciones estratégicas: la primera, orientada a disminuir la ventaja competitiva que Multivisión posee, la mayor distribución de su servicio (potencialmente llega a toda la zona metropolitana y D.F.), y la segunda, encaminada a incursionar y provocar un cambio en los usuarios por medio de un nuevo servicio interactivo de audio y video. De tal modo, podemos, enunciar dos estrategias:

1. *Lograr la máxima madurez en el sector a través de un crecimiento de la logística externa del servicio que proporciona la firma **Cablevisión**.*- Se encamina a disminuir la ventaja que tiene el competidor en su red de servicio, vía microondas, y a desarrollar la propia red de cable, e impactar favorablemente en la diversificación y número de suscriptores y buscar con esto una posición madura dentro del sector.
2. *Conseguir un crecimiento por medio de un nuevo servicio interactivo desarrollado por **Cablevisión**.*- Aquí nos referimos a un desempeño superior del servicio, y/o aún más, a incursionar con un “nuevo”²⁰ servicio de audio y video plenamente interactivo.

²⁰ En servicios nacionales semejantes al de *Cablevisión* no se tiene conocimiento de servicios interactivos, como puede ser en las naciones del primer mundo.

4.2. ANÁLISIS DE LA PRIMERA OPCIÓN ESTRATÉGICA

Cualquier estrategia requiere de habilidades y recursos necesarios por la organización para desarrollarla, por lo que el análisis al que haremos referencia indagará si la firma *Cablevisión* cuenta con los recursos necesarios para la realización de una o ambas estrategias referidas con anterioridad. Estableciendo, así, que el desarrollo de una estrategia integral implica dos visiones (figura 4.2.):

- Estrategia para obtener una ventaja competitiva.- Es necesario tener una visión de la competitividad, de las tendencias, de los circunstancias en su conjunto que de alguna forma aquejan a la firma en cuestión y escoger una ruta para tales referencias.
- Estrategia de recursos.- Esta visión se refiere, a considerar si la firma tiene las habilidades y recursos para llevar a cabo la estrategia considerada por el logro de una ventaja competitiva.

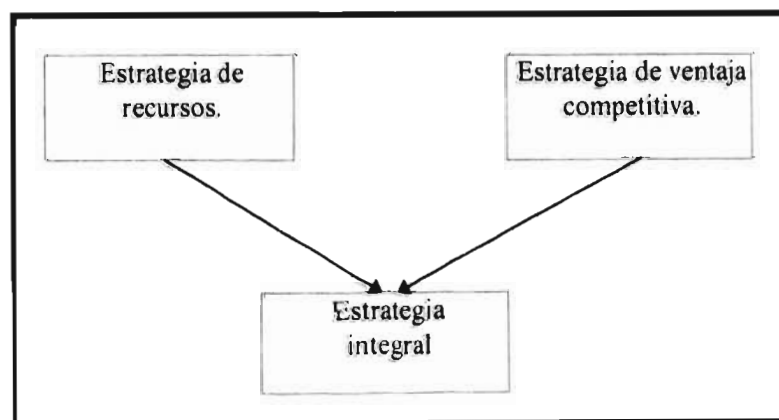


Figura 4.2. Estrategia integral.

Con el panorama ya descrito, observemos e indagemos sobre la interrogante acerca de los recursos para cada opción estratégica. La primera opción, acerca de un crecimiento logístico externo para lograr una madurez en el sector, implicaría una extensión de la red de cable, inversión que deberá solventar la firma *Cablevisión* de alguna manera y encaminarla al desarrollo del proyecto correspondiente.

Habilidades y recursos necesarios:

Acceso a capital e inversión del mismo.- *Cablevisión*, al pertenecer a los dos grupos de telecomunicaciones más importantes en México, Grupo Televisa y Teléfonos de México, compañías que tienen además un impacto internacional y utilidades de millones de pesos²¹, da lugar a pensar que estos últimos tienen capacidad de inversión, y por otro lado la propia firma, *Cablevisión*, trabaja con números negros²², de forma tal, se puede concluir que la empresa *Cablevisión* sí tiene acceso a capital y por tanto posibilidad de inversión.

²¹ Bolsa Mexicana de Valores (información financiera trimestral), 2do trimestre de 1995, emisora grupo Televisa, pag 39.

²² Es una de las empresas pertenecientes al grupo televisa que, durante mi experiencia laboral, reparte utilidades a sus empleados.

Habilidad en el área de operaciones.- *Cablevisión*, desde su creación, ha demostrado la destreza en instalaciones, transmisiones y procesamiento de la señal de televisión. Tal experiencia ha crecido por ser prácticamente la primera y la única en su sector durante muchos años, aspecto que no le ha valido para conseguir en la actualidad una ventaja competitiva sobre su adversario.

Coordinación entre las funciones de operación e inversión.- La alta gerencia deberá encaminar los recursos financieros óptimamente hacia el desarrollo de la red de cable. Parece ser que se tiene un rígido control de costos²³ y, por tanto, parece factible una buena coordinación de la inversión y el proyecto de extensión de la red de cable.

En el análisis de la presente estrategia se nos presenta una reflexión: al tener TELMEX la red más extensa de distribución regional y nacional de troncos de fibra óptica, la cual usa para sus servicios telefónicos, podría ser favorecido *Cablevisión* para hacer uso de ella, salvando para ello, los obstáculos que pudieran presentársele. Estudiando técnicamente dicha reflexión, sabemos que a través de una red de fibra óptica, en comparación al cable coaxial, tenemos una capacidad mucho mayor de transmisión de mensajes, y en este caso de canales de Televisión. El medio

de comunicación, en este caso la fibra óptica, es compatible con la transmisión de señal de televisión²⁴, por lo que debemos pensar que es posible la transmisión del servicio de *Cablevisión* a través de la red de TELMEX. Los recursos humanos de ambas firmas tienen experiencia en instalación y transmisión de sus respectivos sistemas, de manera que, la inversión que se debe tomar en cuenta, esencialmente, es la de equipo o dispositivos de transmisión y recepción digital.

Otro punto imprescindible entre la interconexión del servicio de *Cablevisión* con la red de Teléfonos de México, son las barreras legales que se tienen que solventar²⁵. Donde cada concesión debe de transmitir cada uno de los servicios que les es permitido, de tal modo que TELMEX debe prestar servicio de telefonía y *Cablevisión* transmitir señal de televisión vía cable, de tal suerte que el alterar o modificar substancialmente la naturaleza de sus servicios, implicaría la necesidad de la autorización de la Secretaría de Comunicaciones, que, de no solicitarse, las concesiones respectivas de TELMEX y de *Cablevisión* caducarían. También la legislación considera la interconexión e interoperabilidad de los concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones, refiriéndose, al parecer, a los servicios de

²³ Se han implementado varios controles a partir de 1993 en *Cablevisión*, presupuestos base cero, caja chica única en lugar de varias, eliminación de gastos y un seguimiento férreo a cualquier egreso.

²⁴ Como ejemplo de uso de la fibra óptica en T.V. se puede observar la logística interna de *Cablevisión* (capítulo 3, del presente trabajo).

telefonía. Pero, más aún, la legislación de telecomunicaciones tiene como objetivo promover un desarrollo eficiente de las telecomunicaciones, fomentar una sana competencia entre los diferentes prestadores de servicios de telecomunicaciones, entre otros objetivos. Por referencia a lo expuesto, debemos concluir que aún cuando se lograra la interconexión de las redes de *Cablevisión* y TELMEX, la red de esta última también tendría que estar al servicio del competidor directo de la primera, Multivisión, y la ventaja competitiva que se lograra, terminaría por nulificarse plenamente.

4.3. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA OPCIÓN ESTRATÉGICA. *Conseguir un crecimiento por medio de un nuevo servicio interactivo desarrollado por Cablevisión*

El desarrollar y crear un nuevo servicio implica una fortaleza, sobre todo, en la creatividad de la empresa y, por ende, de la estructura interna de la firma, en este caso de la cadena de valor de *Cablevisión*²⁶. Parece ser que dicha cadena es la que presenta la mayor parte de los obstáculos para el desarrollo idóneo de estrategia

²⁵ Tiene que cumplir con la ley de vías generales de comunicación, con la ley de telecomunicaciones y la de la radio y televisión.

alguna de diferenciación. Donde no existe la ingeniería del producto, ni un instinto creativo, ni las funciones de investigación y desarrollo, ni motivación alguna para adjudicarse personal altamente capaz y creativo. Además, la reputación empresarial, liderazgo tecnológico y calidad del servicio, que se tenía cuando era la única empresa en el sector, se ha perdido gracias al nuevo competidor. De tal forma, podemos acondicionar la presente estrategia, en lugar de *desarrollar un nuevo servicio interactivo de audio y video, desarrollar las funciones y actividades de investigación y desarrollo de la firma Cablevisión para fortalecer la cadena de valor de la misma y, por ende, a mediano o largo plazo, desarrollar un nuevo servicio de desempeño superior.*

El fortalecimiento de la cadena de valor de *Cablevisión*, en el área de investigación y desarrollo, debe darse a todo lo largo de la misma; es decir, debe aplicarse para desarrollar y fortalecer las actividades primarias y auxiliar las secundarias y que forman parte de la cadena de valor de la mencionada firma. Así, debemos encaminar la investigación y desarrollo de una firma hacia la creación de tecnologías que logren una ventaja estratégica y competitiva. La investigación puede ser de varios tipos: básica, aplicada, o evolucionar la establecida; y ser ésta

²⁶ Véase la cadena de valor de *Cablevisión*, en el capítulo tres, pags. 70, del presente trabajo.

desarrollada académica, institucional e industrialmente, y ya sea, interna, externa, por proveedores o clientes; trayendo resultados, como, invención, innovación, imitación, efectos radicales o complejos que se pueden encaminar al producto o proceso. Creando, u ocasionando, una ventaja estratégica y un paso adelante sobre nuestro competidor. La visión panorámica que describe las nociones ya mencionadas se establece en la figura 4.3²⁷.

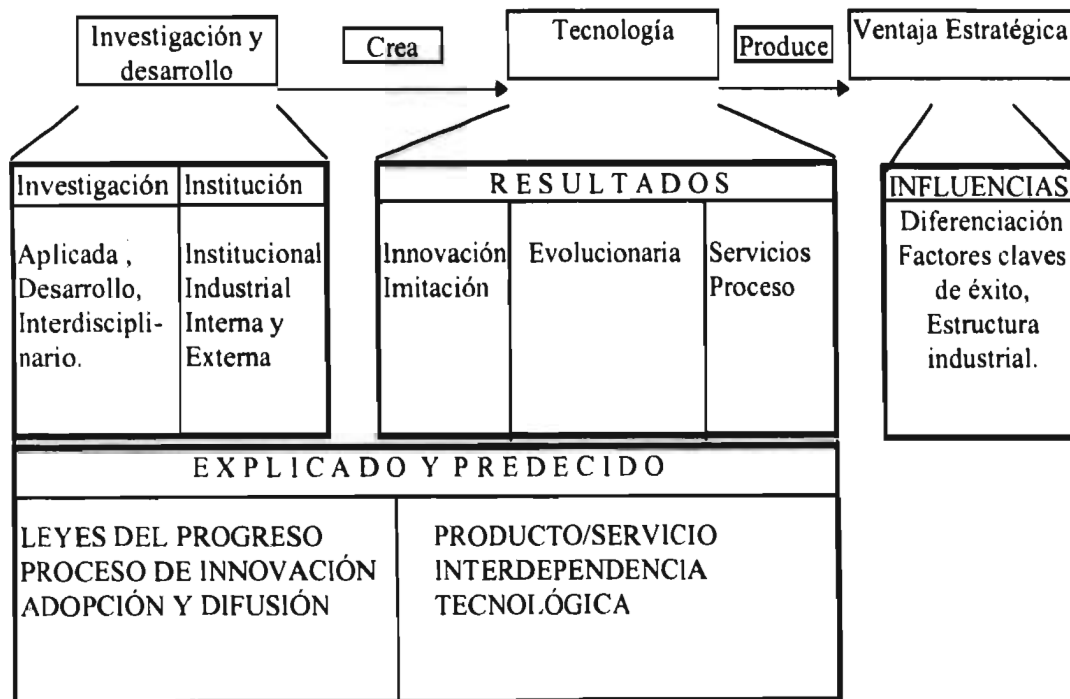


Figura 4.3. Creación de la tecnología y de la ventaja estratégica.

²⁷ Czepiel, Op. cit. Pag. 176.

4.4. DEFINICION DE ESTRATEGIA Y RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez que hemos profundizado, en las opciones estratégicas para la firma *Cablevisión*, nos damos cuenta que, existe un camino a seguir por parte de la firma: *Cablevisión*, debe conseguir la máxima madurez dentro del sector al que pertenece, *televisión por cable en el Distrito Federal y zona Metropolitana, por medio de lo siguiente: aumentar su capacidad de distribución del servicio que proporciona en la zona mencionada y fortalecer la cadena de valor, desarrollando las funciones de investigación y desarrollo a todo lo largo de la misma cadena; con el fin de lograr un mejor desempeño, tanto interno de la firma como del servicio proporcionado a sus usuarios, preparándose con ello, hacia las expectativas futuras de un nuevo servicio interactivo.*

La estrategia definida inmediatamente presenta dos vertientes: una, hacia el desarrollo de la logística externa de *Cablevisión*, cuyos recursos y habilidades para desarrollarla han sido previamente analizadas; y la segunda, el desarrollo de nuevas funciones y actividades de investigación y desarrollo en todos los eslabones de la cadena de valor: Esto último parece ser un cambio interno que se debe realizar a partir de la alta gerencia hacia los puestos de menor jerarquía. Debe adjudicarse el

paradigma de que *la investigación y desarrollo crea y fomenta tecnologías para un desempeño superior y, con ello, se genera una ventaja competitiva estratégica;* fomentando, así, una cultura hacia adentro de la empresa de exploración y una cultura activa del cambio propositivo. El cambio de la alta gerencia debe propiciar el instinto creativo y de investigación, debe pretender allegarse trabajadores altamente capaces y creativos, crear incentivos subjetivos que motiven e integren al trabajador con la firma.

La firma *Cablevisión* debe de iniciar el camino hacia la creación de eslabones con las Instituciones de Investigación y de desarrollo tecnológico; Universidades e Instituciones tanto públicas como privadas, la cuales no representarían inversiones substanciales, debido a que éstas pretenden allegarse, por otro lado, de recursos y posibilidades de desarrollo empresarial que estimulen un desarrollo profesional para sus estudiantes e investigadores. En otras palabras, Cablevisión puede aprovechar las necesidades de esas agrupaciones que requieren recursos; para lo que, la firma, podría invertir en la siguiente forma: un uso de activos fijos obsoletos para prácticas de los estudiantes e investigadores, ayuda económica para transporte y comida del investigador, y la posibilidad de que éste se integre a los recursos de la firma. Aquí, podemos percibir un esfuerzo más de coordinación que de inversión económica, donde se pueden crear planes de titulación y de prácticas industriales en coordinación

con las instituciones interesadas. Debemos mencionar que la firma *Cablevisión* ha demostrado una buena coordinación en el manejo de sus recursos económicos, aptitud que puede ser empleada para la coordinación y planeación de eslabones con instituciones que representen, de alguna manera, una oportunidad o beneficio para nuestra firma de interés. La firma en discusión debe de elaborar un trabajo de investigación, abarcando todos los puntos para la creación de tecnologías encaminadas hacia una ventaja estratégica (figura 4.3.). Trabajo que deberá arrojar resultados acerca de, qué tipo de investigación se requiere, cuáles instituciones deben considerarse para su participación, y propicie claridad en relación a los resultados u objetivos pretendidos, etcétera. La creación de eslabones también debe de darse hacia la propia empresa, planear nuevas actividades de investigación y desarrollo con los recursos con los que ya cuenta la firma, y/o allegarse de otros que faciliten la nueva conceptualización de la cadena de valor de *Cablevisión*.

La estrategia planteada hasta aquí es la que se encamina al liderazgo, hacia la victoria de la firma *Cablevisión* sobre su competidor *Multivisión*; la que hará a la primera fortalecerse para enfrentar su entorno externo y salir airoso, consolidándose en su sector regional con un mejor desempeño de su servicio y con mejores posibilidades para encaminarse a mercados más competitivos.

COMENTARIOS FINALES

El desarrollo de la presente tesis ha dado lugar a dos aspectos que merecen ser comentados: el primero, se refiere a las cuestiones propias ocasionadas por la investigación, es decir, las limitantes que se tuvieron que salvar y los resultados del caso práctico de establecer estrategias para una firma; en segundo termino, y que también merece atención, es el hecho teórico originado por el presente trabajo de tesis, que, al parecer, es de mayor relevancia que la cuestión primera. De tal forma, iniciemos nuestros comentarios sobre el primer aspecto previamente descrito.

Los dilemas, principalmente, a los que nos enfrentamos en el transcurso de la presente investigación fueron de índole informático respecto al sector de Televisión por Cable y Restringida. En nuestra indagación de fuentes, encontramos: una Secretaría de “Comunicaciones” y Transporte con nula información en sus bibliotecas, y funcionarios renuentes a proporcionar información alguna, ambos, al menos, en relación al sector bajo estudio. Durante esta actividad, nos pareció que,

tratábamos de inquirir sobre asuntos “Ultrasecretos” de estado, y no, sobre un sector de comunicaciones regulado y supervisado por una Secretaría al servicio de la Nación; de manera semejante, pero en menor grado, encontramos una Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable, la cual, nos ofreció únicamente, un directorio Nacional de las industrias pertenecientes a dicha Cámara. Toda esta situación, previamente descrita, la encontramos en el Sector Público y en la principal Cámara que enmarcan al sector de nuestro interés, así , que ¿qué podríamos esperar del sector privado, propiamente, de las empresas Cablevisión y Multivisión? sino una mentalidad introvertida a cualquier inicio de aventura de indagación sobre su desempeño interno y, sobre el del propio servicio y subservicios.

Lo antes expuesto provocó y nos orilló a indagar sobre algunas fuentes indirectas, como fueron, dos Tesis Profesionales relacionadas sobre el sector de interés; así, como, la experiencia laboral del que escribe de siete años en la empresa Cablevisión. Estos aspectos sirvieron para enmarcar las tendencias del sector en el desarrollo de las Estrategias.

La estrategia definida, en la conclusión de la presente investigación, establece las primicias sobre las cuales se tiene que basar cualquier intento de resolver la problemática interna o externa a la que está sujeta la firma Cablevisión. Es decir,

establece el «¿qué hacer?» en las condiciones existentes de la mencionada firma, dejando la línea de investigación abierta en relación con la evaluación e implementación del proyecto concreto —lo que escapa del objetivo inicial— que da lugar la estrategia visualizada en este trabajo.

Otro resultado importante, y que tampoco es parte de la meta original, es el hecho de sugerir una metodología para el análisis corporativo en el desarrollo de estrategias, el cual estaría constituido de la siguiente manera:

1. Establecimiento del desempeño de la firma bajo estudio dentro de las tendencias globales del sector.
2. Determinación del comportamiento de la firma dentro de su medio ambiente inmediato (sector productivo).
3. Evaluación del desempeño del producto o servicio y de la firma.
4. Valoración de las oportunidades y amenazas resultantes de los tres puntos anteriores.
5. Evaluación y determinación de recursos y de opciones estratégicas.

La metodología sugerida con anterioridad se visualiza, por mi parte, como una adecuada propuesta en el análisis corporativo y punto de partida para investigaciones teóricas futuras relacionadas con el tema. Esto —como un planteamiento adyacente a

la meta esencial de mi estudio y como una derivación congruente con el mismo— con la finalidad de un análisis integral para obtener mejores resultados y de no esclavizarse a una u otra corriente teórica. Cabe hacer alusión, además, a la necesidad de las Corporaciones de respuestas inmediatas y apropiadas a problemas concretos; ésta es una variable más a considerar por parte del estratega corporativo, sumada al análisis integral ya señalado. Sin embargo, debe notarse que aquí no se está reiterando solamente los procesos por los cuales hubo de cursarse para dar solución específica a nuestro problema particular, lo que se apunta relevantemente es la posibilidad de extender tales procesos hacia niveles mucho más amplios, con lo cual podemos hablar ya, por lo menos incipientemente, de una verdadera metodología, pues su dominio genérico así lo permite.

Finalmente, con los comentarios anteriores podemos dar por concluida la elaboración del estudio que esta tesis magisterial ha postulado, con el convencimiento de que lo dicho aquí intenta adecuarse correctamente a la compleja estructura de la realidad competitiva que, tan dinámica y diversa, exige el mayor profesionalismo que pueda asumirse por parte de todos los que tomamos el riesgo y la responsabilidad de involucrarse en investigaciones de esa índole.

Bibliografía

- Czepiel, John A.: *Competitive marketing strategy*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.
- Kilmann H. Ralph (Kilmann and Associates): *Making Organizations Competitive*, San Francisco Cal., Jossey Bass Inc., 1991.
- Lazos Maldonado, Gerardo Arturo: *Televisión por cable y restringida....*, México, 1994.
- Porter Michael E.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985, 557 págs.
- Porter Michael E.: *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press, 1980, 396 págs.
- Scherer F. M. y Ross David: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3era. ed., Houghton Mifflin Co., 1990.
- Schnaars P. Steven: *Marketing Strategy*, New York, The Free Press, 1991, 319 págs.

Bibliografía

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: *Ley federal de competencia económica*, primera reimpresión, México, PAC S.A. de C.V., 1995, 29 págs.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Legislaciones en comunicaciones [*Ley de vías generales de comunicación, Ley Federal de telecomunicaciones y su reglamento, Ley Federal de radio y televisión*], México, Delma, 1995, 699 págs.