



**Universidad del Cema**  
**Maestría en Dirección de Empresas**

**Tesis:**

**“Desarrollo de una Visión Estratégica”**

**Autores:**

**Adriana Lado Pose**

**Estela Razzano**

**Lorena Nerina Faccini**

**Florencia Tiscornia**

**Octubre-2001**



## Indice

	Página
1. Introducción	03
1.1. Objetivos	06
1.2. ¿Qué es Estrategia?	07
1.3. Desarrollo de una visión estratégica vs Planificación	08
2. Entendimiento de la Situación Actual	11
2.1. Entendimiento Externo	11
2.2. Entendimiento Interno	19
3. Scenario Planning	27
3.1. Oportunidades y Amenazas	29
3.2. Segmento Competitivo	32
3.3. Atractivo del Negocio	33
3.4. Fortalezas y Debilidades	40
3.5. Conclusiones Generales	46
4. Misión, Visión y Objetivos	47
5. Estrategia Competitiva	54
6. Estrategia de Crecimiento	67
6.1. Innovación y Expansión	71
6.2. Estrategia Corporativa	74
7. Conclusiones Generales	78
8. Bibliografía	80



## 1. Introducción

Las condiciones económicas mundiales y el marco en que se desarrollan los negocios han cambiado dramáticamente y continúan cambiando, aunque en períodos de tiempo cada vez más cortos. Las causas que han dado origen a estos cambios en el entorno y en la “fórmula” de éxito de los negocios no se limitan a determinados fenómenos aislados y repentinos; en cambio, sus raíces subyacen en una vasta serie de cambios que se han producido a lo largo de los últimos 20 años, entre los cuales podemos mencionar:

- globalización de la economía e integración de los mercados de capitales mundiales, a través de la disminución de las barreras que limitan el comercio y el movimiento de capitales, y el desarrollo de un mercado de consumo global
- desarrollo de una sociedad de la información, caracterizada por: acceso fácil, inmediato y a bajo costo (o casi nulo) del conocimiento / información, presencia virtual, organizaciones flexibles, creatividad, movilidad continua, comunicación constante, procesamiento de transacciones en tiempo real
- reestructuración de las compañías a través de la estandarización y simplificación de los procesos de negocio, el foco en la reducción de costos y eficiencia en la utilización de los recursos, la búsqueda de calidad tanto en los productos como en el servicio al cliente, énfasis en la diferenciación (calidad, servicio), la comprensión de las necesidades de los consumidores y la administración de los recursos para una adecuada gestión de servicios, disminución de burocracia y mayor flexibilidad, desconcentración de la toma de decisiones y delegación de poder en niveles inferiores de la organización
- aceptación creciente de la necesidad de concentrarse en los procesos y competencias claves del negocio (“core business”), y búsqueda de alternativas para delegar o separar los procesos secundarios (“non core processes”), transformando así la cadena de valor de las organizaciones
- desarrollo de nuevos canales de distribución y nuevas formas de comunicación a través del creciente uso de Internet (business to business, business to consumer, etc.), entre otros



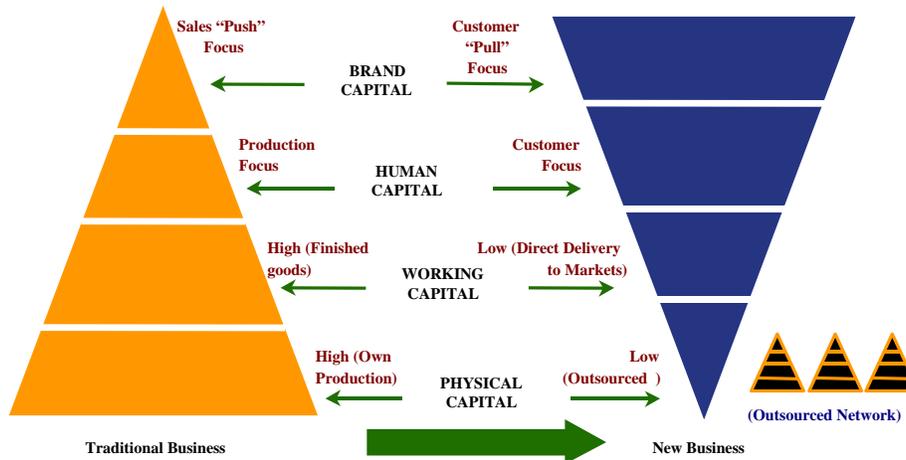
- Avance inusitado del poder de la tecnología y de sus distintas formas de utilización, permitiendo reducir costos, aumentar velocidad de procesamiento, incrementar la capacidad de comunicación y la interactividad.

Estos cambios están transformando las industrias y el rol de las empresas en las mismas, y están forzando a todos los jugadores a competir de maneras totalmente nuevas e innovadoras que permitan tomar ventajas de los impactos que producen dichos cambios. Por ejemplo, las “fronteras” de las industrias son cada vez más difusas y por lo tanto la identificación de los competidores “cercaños” y “lejanos” se hace cada vez más difícil y crítico a la vez; la definición de “cliente” es ahora más flexible, en la medida que empresas, proveedores y consumidores desempeñan el papel de colaboradores, competidores y clientes en diferentes oportunidades; las alianzas y el outsourcing determinan nuevas cadenas de valor y escenarios competitivos; los clientes son mundiales, es decir que pueden localizarse en distintos lugares del mundo como así también acceder a distintos lugares del mundo; la relación con los clientes se hace más interactiva, participando ahora en la definición de los productos y servicios; los clientes son más inteligentes y tienen más poder, por lo que sus deseos y necesidades son más complejas y demandantes.

Una de las transformaciones más importantes, y hasta abarcadora de otras, es el desarrollo del “*capital intelectual*”. En este mundo competitivo que hemos descrito, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina “*capital intelectual*” y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. Durante las últimas dos o tres décadas del siglo XX (y quizás más), las compañías se han caracterizado por poseer y desarrollar una larga base de “*capital físico*”. La clase de activos ha variado de acuerdo a los tipos de negocio en cuestión: sucursales de instituciones financieras, centros de distribución, fábricas o centros de manufactura, tiendas de supermercados, infraestructura de telecomunicaciones, sistemas de televisión por cable y tendido de redes, centros de entretenimiento, etc. El propósito del management era la



efectiva administración de dichos activos, a través de la puesta en marcha de prácticas innovadoras en aquellos momentos, como: integración de las operaciones locales y globales, consolidando el capital de modo tal de alcanzar economías de escala y alinear el capital físico con los mercados atendidos; disminución del tiempo de salida de nuevos productos; estandarización y mejora de los procesos de negocio; integración con proveedores y redes de distribución; formación de centros de servicios compartidos; implantación de softwares que permitieran una programación adecuada de la producción y determinación de insumos necesarios; entre otros. Las empresas también se concentraban en el uso eficiente del capital de trabajo con el objetivo de disminuir inventarios, reducir pérdidas por obsolescencia y aumentar la rapidez de respuesta al cliente. La atención que se prestaba a los recursos humanos se definía en términos de su participación como factores de producción, llamado también “mano de obra”. El trabajo desempeñado por esta mano de obra se caracterizaba por ser repetitivo y rutinario, regulado por normas y procedimientos rígidos, y su productividad era medida en términos de cantidad de productos elaborados. Las inversiones en tecnología y prácticas de gerenciamiento se orientaban a facilitar el desarrollo de este modelo. Aún hoy, muchas compañías siguen trabajando en estos aspectos. Sin embargo, desde hace unos años, los cambios en las condiciones económicas mundiales y en el marco de los negocios, han obligado a las empresas a comenzar a pensar de manera distinta de modo tal de poder crear y/o mantener negocios que creen valor para los stakeholders (accionistas / dueños, empleados, clientes, proveedores, etc.). Aunque sin dejar de lado las prácticas que permiten una adecuada administración del capital físico, el modelo ha evolucionado hacia la administración del capital intelectual. Con el objetivo de mejorar el apalancamiento del capital y concentrarse en las competencias centrales (“core competences”), las empresas han comenzado a transformar su modelo de negocios tradicional en un modelo basado en la “propiedad” de la marca y los recursos humanos, y en la baja “dependencia” de una base interna de capital físico.



“Meta-Capitalism”. Means & Schneider. PricewaterhouseCoopers

## 1.1. Objetivos

Frente a estas transformaciones, las empresas se plantean interrogantes como: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestras competencias clave?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Cómo lo vamos a realizar?, entre otros. Se puede pensar que estos interrogantes no necesariamente son atribuibles a la necesidad de adaptarse y obtener ventajas de las transformaciones mencionadas; esta afirmación es válida. Estos interrogantes no difieren en absoluto de aquellos inherentes a todo proceso de dirección estratégica, pero es crítico destacar la importancia que tiene el dar respuesta, y una respuesta correcta, a dichas cuestiones en el contexto descripto. A fin de poder llegar a dar una “respuesta correcta”, es vital prestar cuidadosa atención al proceso de dirección estratégica que la empresa lleva adelante. Una compañía no puede formular e implantar una estrategia “inteligente” que crea valor para sus stakeholders si desconoce los fenómenos económicos generales y particulares que impactan en su industria; si no reconoce la magnitud de las nuevas tendencias y la influencia en el modelo de negocios; si deja de lado el nuevo modelo de negocios basado en el capital intelectual; si no identifica a sus competidores, las necesidades de sus clientes y las posibles alianzas con proveedores; si sus



objetivos continúan medidos en términos de retorno sobre el capital, retorno sobre la inversión y rotación del capital, entre otros.

Considerando que, cuanto mejor formulada esté la estrategia de una compañía y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que tenga una organización de tener éxito y convertirse en una compañía líder, es importante llevar adelante un proceso de gestión estratégica sólido y conceptualmente riguroso. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es aplicar, en una compañía determinada, una visión integradora, sistemática y pragmática de los conceptos, modelos y herramientas de gestión estratégica como proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación actual hasta la definición de opciones estratégicas viables. Se utilizará como soporte fáctico del desarrollo de una visión estratégica, una empresa argentina de la industria de televisión por cable:

**Cablevisión S.A.**

## 1.2. ¿Qué es Estrategia?

Se ha planteado como título del presente trabajo el “Desarrollo de una Visión Estratégica”. Pero no se ha dicho nada sobre qué es y para qué sirve la Estrategia. No existe una definición única del significado de estrategia; cada autor, libro o diccionario puede describir la estrategia de diferentes maneras. A modo de ejemplo, Thompson & Strickland sostienen que: *“la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”*. Hax & Majluf afirman que: *“la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. ....En el corazón de la estrategia, existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa está comprometida... Está compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa”*. Y si planteáramos una definición propia, diríamos que: “Estrategia es el conjunto de decisiones con un enfoque integrador, tendiente a establecer el propósito de la



organización en términos de objetivos a largo plazo, los programas de acción para alcanzarlos y las prioridades sobre asignación de recursos”. Estas definiciones no son en absoluto contradictorias, sino complementarias. A modo de simplificación y con un sentido netamente enunciativo, podemos afirmar que “estrategia” implica decisiones y movimientos que:

- + Definen cómo alcanzar la visión
- + Proveen una dirección o rumbo
- + Crean un sentido único o propósito común
- + Establecen objetivos de largo plazo y planes de acción
- + Permiten comprender los drivers del cambio
- + Explican cómo crear valor para los accionistas
- + Permiten identificar las ventajas competitivas o capacidades diferenciadoras
- + Sirven para aprovechar oportunidades o fortalezas
- + Sirven para mitigar / evitar riesgos o amenazas
- + Facilitan la focalización en temas prioritarios, .....

### **1.3. “Desarrollo de una visión estratégica” vs “Planificación”**

Se entiende como visión estratégica aquello en lo que la organización aspira a transformarse o ser durante un período futuro (dentro de dos, tres, cinco años). No es un ejercicio periódico (anual) que define los inputs para el proceso de planificación o presupuesto y control; es el direccionamiento de la empresa en términos de posicionamiento competitivo, objetivos estratégicos y económicos (o financieros), habilidades que deben ser desarrolladas y acciones y enfoques que permitan alcanzar los resultados buscados. La visión estratégica deja claramente expuesto el conjunto de acciones que la empresa debe ejecutar para sostener su valor económico en el futuro, avalando y explorando sus ventajas competitivas.



**Estrategia** → **Ventaja Competitiva** → **Valor Económico**

La *estrategia* es lo que hacemos para incrementar y sostener el *valor económico* de los stakeholders (accionistas, empleados, clientes, etc.) en el futuro, el que puede crecer y ser sostenido si la estrategia está fundamentada en las *ventajas competitivas* dentro del mercado.

El desarrollo de una visión estratégica (o proceso de gestión estratégica, o proceso de dirección estratégica, o planeamiento estratégico) consta de un conjunto de actividades que apuntan a:



- el desarrollo del concepto de negocio y formación de una misión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización
- la determinación de los objetivos específicos de resultado
- la especificación completa de la estrategia de una organización
- el desarrollo de planes de implantación
- la asignación de responsabilidades para su ejecución.



Estas actividades implican un esfuerzo organizacional disciplinado, formal y bien organizado, pero a su vez, tienden a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio competitivo y dinámico. El proceso de gestión estratégica no es un ejercicio que se realiza una única vez, desconectado de la realidad de la empresa y a cargo de unos pocos directivos, líderes o planificadores; es un proceso que se inserta dentro de las funciones directivas fundamentales y que forma parte de un proceso más general al cual se denomina “círculo virtuoso de la mejora”.





## 2. Entendimiento de la Situación Actual

**Todo proceso de construcción de una visión estratégica debe iniciarse con un acabado conocimiento y entendimiento del medio externo, es decir de las características estructurales de la industria en la que opera una compañía determinada, y de la situación interna de la misma, englobadas en las competencias de la organización.** Sólo una evaluación fundamentada del entorno externo y de la situación interna puede construir las bases para la definición de escenarios, determinación de valores y objetivos, e identificación de los puntos de mejora. Para formular una estrategia exitosa es necesario conocer el posicionamiento competitivo actual de la compañía y las tendencias del entorno en el cual la compañía está inserta. No se busca en esta primera etapa llegar a hacer un análisis del atractivo de la industria y del perfil competitivo de la compañía en cuestión. **El objetivo es identificar y comprender las características del entorno y de la propia organización que afectarán sus opciones y oportunidades estratégicas.**

En el entendimiento externo, se abarcarán aspectos de mercados, productos, estructura financiera de la industria, entre otros; es decir, se necesita entender la demanda y la oferta, la conducta de los “players” y el desempeño de la industria. Del lado de la demanda es importante entender lo que influencia el crecimiento de la misma (crecimiento histórico, segmentación, comportamiento de los consumidores, poder de negociación de consumidores y proveedores, regulaciones del entorno. Del lado de la oferta, se necesita identificar los players, su concentración, su grado de integración.

El entendimiento interno se concentra en aspectos más particulares de la compañía bajo análisis como sus procesos, cultura, tecnología, organización estructural, situación económico – financiera.

### 2.1. Entendimiento Externo

1. Como punto de partida, debe definirse la “industria” entendida como un conjunto de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Que un producto sea sustituto de otro, significa que la elasticidad cruzada de su demanda es



elevada (en expresión técnica:  $E_{x,y} > 0$ , o positiva). En otras palabras, son todos los productos que desde el punto de vista de un consumidor cumplen la misma función y/o satisfacen una misma necesidad. En nuestro caso práctico, se define la industria como la de “*televisión por cable*”. Ahora bien, si se consideran las diferentes alternativas tecnológicas que un consumidor tiene a su disposición, se tendría que ampliar la definición de la industria a la de “*televisión paga*” abarcando la televisión por cable y la televisión satelital. Dado que estas dos últimas implican el mismo servicio pero con diferentes tecnologías, se toma en cuenta la definición de “*televisión paga*”, concentrando el entendimiento y análisis en la primera de ambas.

2. Luego, se deben identificar y caracterizar los factores externos críticos del ambiente industrial, los cuales pueden ser divididos en grandes categorías de modo tal de facilitar la búsqueda de información, entre ellos:
  - *Factores económicos, políticos, gubernamentales y jurídicos*: desde la tendencia del producto nacional, la evolución del desempleo, tasas de inflación, nivel de ingreso per cápita, relaciones internacionales y acceso a otros mercados, hasta la legislación, regulación gubernamental, estructura impositiva, grado de gobernabilidad y seguridad jurídica.
  - *Factores del mercado*: tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mercado, número de compradores y tamaño relativo, características de los productos / grado de diferenciación / etapa en el ciclo de vida, sensibilidad al precio, estacionalidad de la demanda, rentabilidad de la industria, necesidades de capital, curva de aprendizaje y experiencia, economías de escala.
  - *Factores competitivos*: cantidad de competidores y tamaños relativos, alcance de la rivalidad (nacional, regional), grado de integración, facilidad de entrada y salida, capacidad de utilización, grado de concentración, existencia de sustitutos.
  - *Factores tecnológicos*: existencia de patentes, grado de complejidad, nivel de requerimientos de investigación y desarrollo, tipo de tecnología (aumento de eficiencia, reducción de costos, mejor calidad, etc.) grado de madurez y prueba, volumen de inversión en nuevas tecnologías, impacto de la introducción de tecnología innovadora.



- *Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales:* crecimiento demográfico (tasa de natalidad y mortalidad), construcción de viviendas / hogares, cambios en la composición demográfica (niños, jóvenes, adultos, etc.), hábitos de compra, estilos de vida, actitud frente a la nueva tecnología / tiempo libre / calidad del producto / servicio al cliente, ética laboral, impactos ecológicos, grado de sindicalización.

En una situación óptima, el análisis debería abarcar la mayor cantidad de variables. Sin embargo, considerando la amplia variedad y cantidad de variables que se incluyen dentro de estas categorías, algunas de las cuales no han sido mencionadas, es crítico entonces identificar aquellas que impactan o condicionan la industria en cuestión. En nuestro caso, el perfil de las características dominantes de la industria de televisión por cable podrían ser sintetizadas en:

<b>Factores económicos, políticos, gubernamentales y jurídicos</b>	
Situación macroeconómica	<p>La situación macroeconómica del país no presenta signos de reactivación; el aumento de impuestos implementado en 1999 y nuevos ajustes, como la rebaja de salarios del sector público con el fin de reducir el déficit fiscal, han tenido como consecuencia directa una baja en el consumo, no sólo por la disminución del ingreso disponible de los contribuyentes, sino por la incertidumbre en lo referente a las decisiones de inversión y gasto. Asimismo, el nuevo indicador utilizado por los inversionistas y prestamistas, el índice de riesgo país, ha llegado a límites cercanos a 1.700 puntos, implicando un riesgo altísimo, aumentos de tasas de interés a valores inusuales respecto de los últimos 10 años.</p> <p>Frente a esta situación, en el año 2000, se concretó el “blindaje” (importante respaldo financiero internacional por 40 mil millones de dólares que, a pesar de su naturaleza contingente, ofrecía disponibilidad inmediata). Asimismo, se comenzaron a tomar medidas para impulsar el gasto agregado, incentivar la</p>



<b>Factores económicos, políticos, gubernamentales y jurídicos</b>	
	inversión y disminuir el gasto público, de manera tal de emitir signos de reactivación económica.
Impuesto a los Intereses – Ley 25360 (Diciembre 2000)	Reducción en la alícuota del impuesto del 15% al 10% a partir del 1 de enero de 2001 y hasta el 30 de junio del mismo año, momento a partir del cual la alícuota se reduce al 8%.
Complemento Imp.a los Intereses – Ley 25402 (Enero 2001)	Extensión del cronograma de reducciones al impuesto: - desde el 1/10/2001 hasta el 31/12/2001: 6% - desde el 1/01/2002 hasta el 31/03/2002: 4% - desde el 1/04/2002 hasta el 30/06/2002: 2% - a partir del 1/07/2002 se deroga el impuesto.
Generalización del IVA – Ley de Reforma Tributaria (Diciembre 1998)	Gravamen aplicado al sector de televisión por cable con una alícuota del 10.5%, que fue trasladado por el mercado a los precios, con su impacto negativo en la demanda.
Generalización del IVA – Ley 25401 (Enero 2001)	Incremento en la alícuota del Impuesto al Valor Agregado del 10.5% al 13%, con vigencia a partir del 1 de enero de 2001. Proyecto para elevar la misma al 21%.
Impuesto s/débitos y créditos bancarios	Aplicable a todos los movimientos realizados a través de cuentas corrientes bancarias.
Redefinición del Plan de Convertibilidad (Abril 2001)	Proyecto enviado al Congreso para lograr que la moneda del país no esté sólo sujeta al dólar estadounidense sino también a la nueva moneda común europea, el Euro. A la fecha se aplica para los exportadores.
Proyectos legislativos	El Congreso está debatiendo propuestas que apuntan a garantizar un acceso gratuito al correo electrónico para los ciudadanos y para dar seguridad a las transacciones electrónicas.
Marco Regulatorio	La instalación y operación de servicios de televisión por cable en

**Factores económicos, políticos, gubernamentales y jurídicos**

	Argentina están reguladas por la Ley de Radiodifusión y otras regulaciones. Se requiere una licencia no exclusiva del Comité Federal de Radiodifusión (COMFER) para poder distribuir la señal con la programación. Si la licencia o su renovación es denegada, o si otra licencia en el área no puede ser adquirida, la Sociedad debe cesar la operación del servicio en dicha área.
--	--

**Factores del mercado**

Población país	36 millones de habitantes
Total de hogares	10.1 millones
Hogares con TV	9.8 millones
Hogares cableados	9.6 millones
Abonados TV x cable	5.1 millones (incluida televisión satelital)
Tasa de Penetración de hogares cableados	53%
Tasa de Penetración de hogares con TV	52 % - Argentina ocupa el primer puesto en la penetración de la TV por cable en Latinoamérica y el tercero en el mundo, detrás de Estados Unidos y Canadá, como consecuencia de un crecimiento sostenido desde 1990.
Productos	<p>Servicio de suscripción a televisión por cable, televisión satelital y acceso a Internet. La oferta se basa en un conjunto de señales, que varían en un rango de 65/66 canales en la televisión por cable hasta más de 100 canales en la televisión satelital.</p> <p>El grado de diferenciación en el servicio básico es bajo entre los diferentes players. Cada compañía intenta diferenciarse por dos factores: calidad del servicio y servicios adicionales, los cuales pueden ser pagos o gratuitos, y estar directa o indirectamente relacionados con el servicio básico.</p>



<b>Factores del mercado</b>	
Crecimiento estable del mercado en el periodo 1999-2000	Las razones para esta estabilización radican en factores ajenos al desarrollo del propio mercado, tales como retracción del consumo, desempleo, situación económico-social del país competencia, entrada de nuevos players, generalización del IVA
Adquisiciones y fusiones	Orientadas a incrementar los ingresos y mejorar el margen operativo por abonado, como resultado de las eficiencias que derivan de la integración de los sistemas de cable incorporados con la infraestructura existente.
Negocio de Internet	<p>Las estadísticas prevén un fuerte crecimiento de personas con acceso a Internet en los próximos dos años (44%) en América Latina. En particular, Argentina tiene un potencial de crecimiento superior al de los demás países de la región, en función a los factores sociales, culturales y demográficos detallados más adelante.</p> <p>Adicionalmente Multicanal y Cablevisión S.A. están creando modelos alternativos de acceso a Internet por cable, ofreciendo mayor capacidad de transmisión.</p> <p>Proyecciones optimistas señalan que en el año 2005 habrá 7 millones de usuarios de Internet en la Argentina, lo que supondrá una tasa de penetración del 18% de la población.</p>

<b>Factores competitivos</b>							
Competidores	<p>Los players de esta industria y sus respectivos market share en Capital y Gran Buenos Aires son los siguientes:</p> <table> <tr> <td>Multicanal</td> <td>21.15%</td> </tr> <tr> <td>Cablevisión</td> <td>20.74%</td> </tr> <tr> <td>Telecentro</td> <td>8.54%</td> </tr> </table>	Multicanal	21.15%	Cablevisión	20.74%	Telecentro	8.54%
Multicanal	21.15%						
Cablevisión	20.74%						
Telecentro	8.54%						



<b>Factores competitivos</b>	
	<p>Telered                      4.64%</p> <p>Direct TV                    1.14%</p> <p>Supercanal                 0%</p> <p>A nivel país, Cablevisión S.A. es la primera empresa de televisión por cable con un market share del 30%, seguida por Multicanal con 25% de participación . Ver cuadro adjunto de la evolución del market share 1997 / 2000 en “Posicionamiento en el mercado”).</p> <p>Un nuevo player en el mercado es SKY Latin America, que ingresó en el mercado argentino en el año 2000, iniciando sus actividades en el interior del país y llegando a Capital Federal a comienzos del año 2001.</p>
Competencia creciente	Basada en la retención de abonados, nuevos servicios a los clientes, mayor afinidad con sus necesidades.
Grupos de comunicación	Cuatro empresas de comunicación concentran hoy la producción de mensajes en la Argentina: Grupo Clarín; Telefónica; Fondo Texano de inversiones Hicks, Muse, Tate and Furst (HMT&F); Grupo Uno
<b>Factores tecnológicos</b>	
Convergencia tecnológica	<p>Búsqueda de un universo de hipercomunicación que apunta a la indiferenciación de los medios de comunicación.</p> <p>La consolidación de redes bajo el modelo Multi System Operators (MSO) permitirá a las empresas de televisión por cable brindar un paquete de prestaciones integradas que incluye telefonía residencial, señal de televisión y acceso a Internet.</p> <p>Se forman así sistemas de soluciones integradas de comunicación, entretenimiento y alta tecnología <i>vía</i></p>

	<p><i>cablemódem</i>. La tecnología permite implantar un servicio de Internet de alta velocidad, televisión por cable y acceso a la Web a través de la pantalla del televisor.</p>
<p>Tecnología de punta</p>	<p>A través de nueva <i>tecnología digital</i>, un MSO ofrecerá un multi-servicio basado en “Video on Demand (VOD)”, “Interactive Video”, “Personal Video Recording”, Internet, telefonía, entre otros (ver gráfico de “Nuevas Tecnologías”). Los operadores de cable pueden distribuir a través de sus redes una amplia variedad de aplicaciones interactivas. El VOD es una de las aplicaciones de mayor valor agregado que las empresas de arquitectura satelital no pueden ofrecer. VOD es una aplicación que permite a los suscriptores de cable seleccionar una película de una amplia variedad de oferta, iniciarla y detenerla en cualquier momento.</p>

Nuevas Tecnologías: “*Digital Cable Architecture and Applications*” (750Mhz of Cable Delivery: 100 or more Compressed Digital Channels and Digital Applications)

The infographic displays five digital cable applications:

- Interactive program guide:** Select programs to watch. Example: HBO schedule (8 PM Boxing, 10 PM Movie, 12 PM Movie). Vendors: Gemstar, Source Media, WorldGate/ TV Gateway.
- Interactive video:** Interact with programming. Example: Buy Jennifer Aniston's sweater (Yes/No). Vendors: RespondTV, Wink, WorldGate.
- Video on-demand:** Watch a movie anytime. Example: Buy Gladiator, Hannibal, The Matrix. Vendors: Concurrent, Diva, Intertainer, nCube, SeaChange.
- Walled garden:** View operator-prepared screens. Example: LA weather (Rain, 54° F) and a \$3 off pizza offer. Vendors: Commerce.TV, Digeo, MetaTV.
- Personal video recording:** Record programs on local hard drive. Example: Now playing Simpsons (4/16) and Cops (4/20) on Fox; Recommended NYPD Blue on ABC. Vendors: Keen, ReplayTV, TiVo.

Source: Forrester Research, Inc.



<b>Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales</b>	
Mercado potencial en Argentina	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ingreso per cápita de USD 8230 (frente a un promedio de USD 3280 en la región)</li><li>- Población casi totalmente alfabetizada (96.3%)</li><li>- Tasa de penetración de tarjetas de crédito relativamente alta, con más de 9.7 millones de tarjetas</li><li>- Iniciativas políticas que sustentan la expansión, tales como el portal educativo Educ.ar impulsado por el Gobierno</li><li>- Planes de inversión en viviendas</li></ul>
Actitud del usuario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensible al precio.</li><li>- Busca calidad y diversidad al menor costo.</li><li>- Se interesa en las promociones y los beneficios adicionales.</li><li>- De acuerdo con un estudio de mercado de Prince &amp; Cook, entre los suscriptos al sistema, el 81% emplea sólo el abono básico (sin servicios premium o adicionales). El 46% de esos abonados, sin embargo, pagaría un importe adicional por la transmisión de películas y el 35% lo haría por los partidos de fútbol. El estudio también afirma que las prestaciones suplementarias más atractivas serían las películas por pedido (84%) y el correo electrónico (60%) – a través de nueva tecnología –</li></ul>

## 2.2. Entendimiento Interno

Esta evaluación se inicia con un conocimiento general de la situación de la empresa desde el punto de vista de composición accionaria; mercados abarcados; cartera de clientes, distribución geográfica y tipos de segmentos; principales proveedores y tipo de insumos o



servicios prestados; características de los productos básicos ofrecidos y otros productos o servicios adicionales, y sus precios unitarios en relación con la competencia.

Una vez contextualizados, el estudio debe ampliarse hacia la determinación e interpretación de información económica – financiera clave. Este análisis puede derivarse, por ejemplo, de los estados contables de la empresa y del cálculo de ratios e indicadores como Market Value, Ebitda, Enterprise Value, Price Earning, ROE (return on equity), Debt-to-Asset ratio, Contribution, entre otros.

En el caso bajo análisis:

#### a) **Reseña Histórica de Cablevisión S.A.**

Cablevisión es la empresa más importante de televisión por cable del país, líder en cantidad de abonados, tecnología y marca. A lo largo de su historia, se destacan los siguientes acontecimientos más importantes:

1979	Constitución de la Sociedad con el objeto de dedicarse a la instalación, operación y explotación de servicios complementarios de radiodifusión.
1981	Inicio de televisión paga en La Lucila.
1983	Expansión en los Partidos de Vicente López, San Isidro y la zona norte de Capital Federal.
1984	Tres canales propios: CV3, CV5 y CV6, y 6.000 clientes.
1986	Decreto del Poder Ejecutivo Nacional que legalizó la emisión y recepción de canales satelitales, permitiendo ampliar la oferta y variedad de programación.
1991	Cablevisión cuenta con 18 canales y 70.000 clientes. Al crecer el mercado, aparece el primer gran competidor: VCC. Cablevisión continúa con su política de expansión operacional y territorial.
1994	Introducción de tecnología de punta.
1997-1998	Cablevisión llevó a cabo un amplio proceso de adquisición de sociedades dedicadas a la operación de redes de televisión por cable en Argentina, mediante la adquisición, en forma directa e indirecta, de las siguientes participaciones accionarias:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70% de Televisora La Plata S.A.</li> <li>- 50% de Fintelco (el 50% restante fue adquirido por Multicanal)</li> <li>- 50% de C.V. Inversiones S.A., Inversora Multivisión S.A., Inversora T.V.Cable S.A., Compañía Cableinversora S.A. y Compañía Teleinversora S.A. (Grupo UIH). El 50% restante del capital fue adquirido por Multicanal.</li> <li>- 100% de Mandeville Argentina S.A. (Grupo Mandeville)</li> <li>- 100% de Telesat S.A., Integracable S.A., Televisión por cable Jesús María S.A., Antena Comunitaria TV Cosquín S.A. y Ultravisión Teledifusora Río III S.A. (Sistemas Córdoba).</li> </ul>
1998	Se efectivizaron procesos de reorganización societaria, que incluyeron fusiones y escisiones, por ejemplo Escisión-fusión entre Cablevisión S.A. y Multicanal S.A. (soc.absorbentes) y Fintelco S.A., VCC S.A., CV Inversiones S.A. y Cablevideo S.A.

#### **b) Accionistas**

- 50% Hicks Muse, Tate & Furst, Incorporated (HMTF)
- 50% Liberty Media International, Inc. / UnitedGlobalCom, Inc (UGC)

En los últimos doce meses, Hicks Muse y Liberty Media / UGC han efectuado aportes de capital por \$1.0 billón en:

- \$700 millones por la adquisición de la participación accionaria de Telefónica
- \$303 millones por capitalización de prestamos de los accionistas y condonación de intereses

#### **c) Servicios prestados por la Sociedad y fuentes de ingreso**

Cablevisión ofrece una amplia variedad de señales de televisión por cable que constituyen el servicio básico. Estas señales abarcan canales de aire (América, Azul, etc.), cine y series (Sony, Fox, TNT, etc.), culturales (National Geographic, Film & Arts, etc.), deportes (T&C Sports), infantiles, de interés general, internacionales, para la mujer, música y noticias.

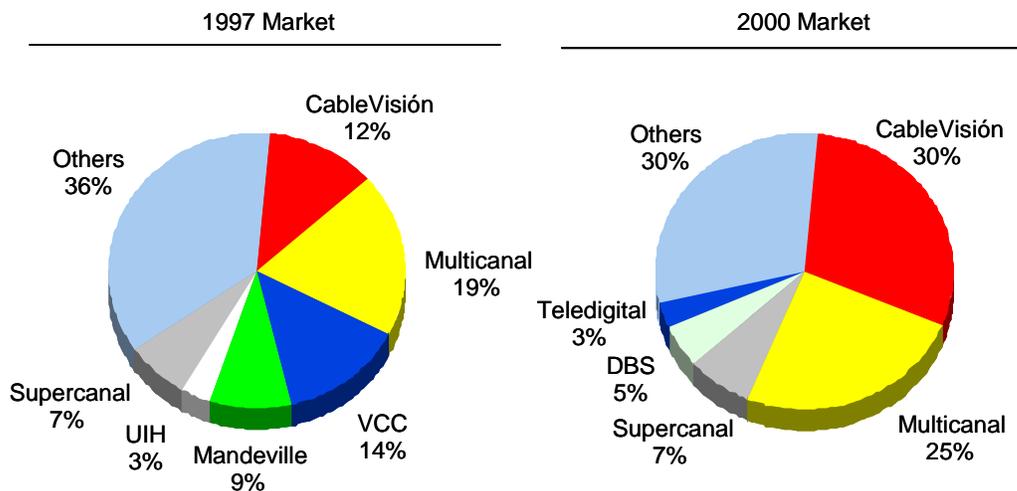


Asimismo, Cablevisión brinda otros servicios tales como bocas adicionales y productos premium, que incluyen estrenos recientes de la pantalla grande (a través de HBO, Cinema y otros), series de primera línea y fútbol en vivo, entre otros.

La Sociedad obtiene casi la totalidad de sus ingresos a través de abonos por servicios de cable, cargos por instalación del servicio, cargos por bocas adicionales y venta de servicios premium. Otras fuentes de ingresos son las ventas de publicidad, cargos por acceso a Internet (dial-up, cable módem de una vía y cable módem de doble vía de alta velocidad, en las áreas en que está disponible) y cargos por transmisión de datos.

Los ingresos por abonos varían, básicamente, en función del número de abonados atendidos por los sistemas de cable propios durante el periodo y de las variaciones en el precio promedio del abono básico. Los abonados son obtenidos a través de la expansión de la red de cable y de las acciones de marketing en los hogares pasados por la red.

#### d) Posicionamiento en el mercado



Source: Company Estimates

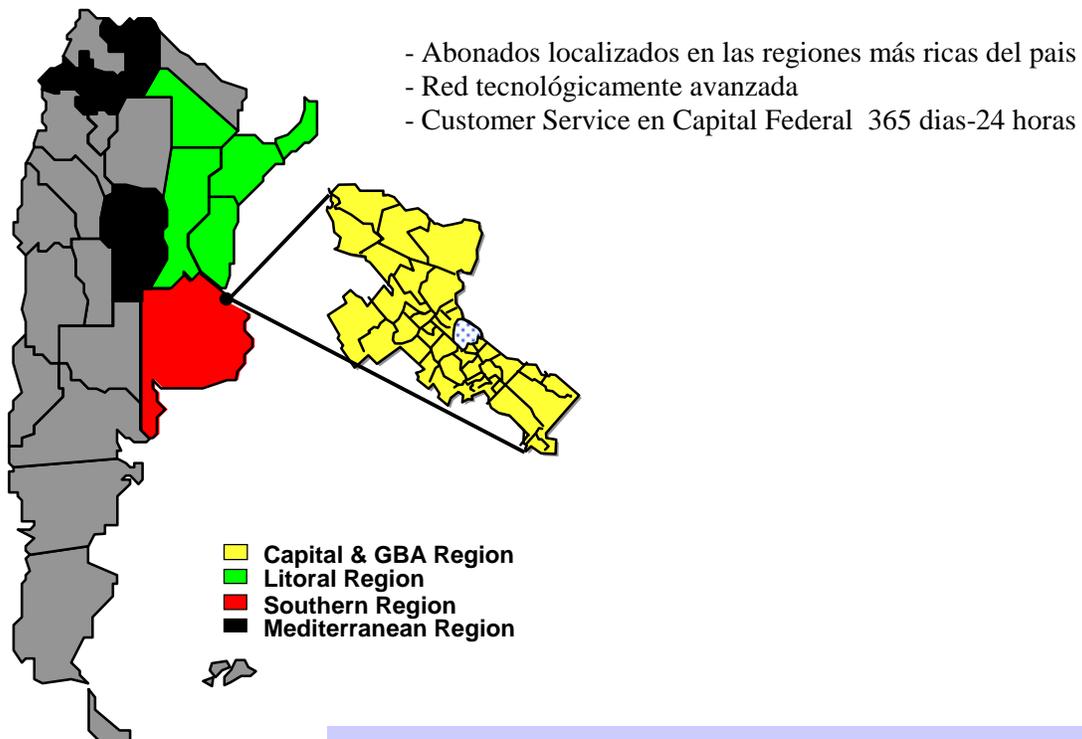
#### e) Cobertura Geográfica

Cablevisión es el operador de televisión por cable más grande de Argentina, prestando servicios en la Ciudad de Buenos Aires, y en las provincias de Buenos Aires, Córdoba,



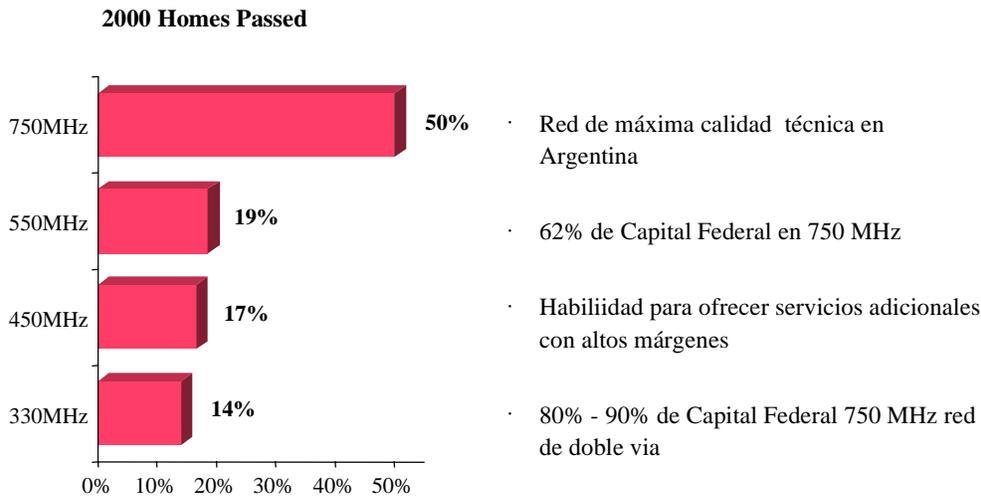
Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Salta y Chaco. Dichas operaciones están agrupadas en cuatro regiones:

- Capital (Capital Federal y Gran Buenos Aires)
- Sur (localidades del centro y sur de la provincia de Buenos Aires)
- Mediterránea (provincias de Córdoba y Salta)
- Litoral (Santa Fe, Chaco, Corrientes, Misiones y Entre Ríos)

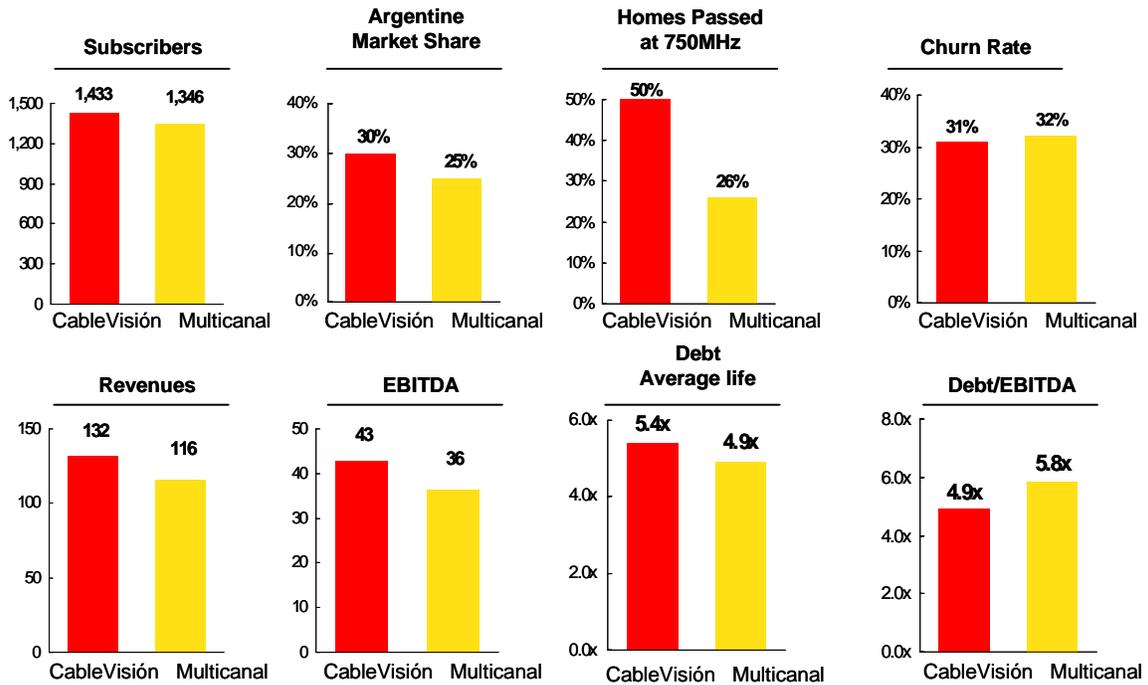


Total de Abonados al 31/03/01: 1.43MM

#### f) Hogares pasados por la red



**g) Comparación a Marzo 2001: Cablevisión vs. Multicanal**





### **h) Análisis de la Situación Económico-Financiera**

Cablevisión S.A. es una compañía que responde a las características de las empresas de capital intensivo. Su Estado Patrimonial al 31/12/00 refleja una elevada inversión en bienes de uso y equipamiento (21%), así como también, un alto porcentaje de activo no corriente (94.7%) y de endeudamiento a largo plazo (53.6%) para financiar la adquisición de bienes durables y activos intangibles.

#### **Composición de la Inversión:**

- Capital de trabajo negativo
- 3.6% del activo son rubros líquidos (Caja y Bancos, Inversiones, Créd. por Ventas)
- 94.7% de activo no corriente, del cual 70% corresponde a activos intangibles (41% llave de negocio Grupo Mandeville; 34% llave de negocio Fintelco – VCC –)

#### **Composición de la Financiación:**

- 75% de financiación con capital de terceros
- 53% préstamos a largo plazo

#### **Patrimonio Neto:**

- Aumento de capital social de \$150 millones (capitalización de deuda 29/12/00)
- La empresa absorbió la totalidad del resultado negativo de 1999, consumiendo la reserva legal y parte de la prima de emisión
- Continuando con esta política, en el año 2001 se capitalizaron \$100 millones, y se acordó la condonación de intereses devengados por un total aproximado de \$53 millones.

#### **Principales Indicadores Económicos y Financieros:**



<b><u>Indices de Liquidez</u></b>	<b><u>December-99</u></b>	<b><u>December-00</u></b>
Liquidez Corriente	0.23	0.25
Liquidez Acida	0.14	0.13
Solvencia	5.76	4.67
Capital de Trabajo	(212,067,166)	(255,355,907)
Capital Propio	24.96%	24.91%
Inmovilización de Activos	0.24%	0.24%

<b><u>Indices de Endeudamiento</u></b>	<b><u>December-99</u></b>	<b><u>December-00</u></b>
Endeudamiento Total / Recursos Propios	3.01	3.01
Endeudamiento Total	75%	75%
Endeudamiento Financiero / Rec. Propios	2.51	2.45
Endeudamiento Financiero	63%	61%
Costo Financiero		17%

<b>EBITDA</b>	190,839,849.	163,284,897
Entreprice Value	1,388,420,372.	1,347,146,130.
Entreprice Value / EBITDA	7.28	8.35
Ingresos por Servicios / EBITDA	2.90	3.27
Cobertura de Intereses	1.41	0.95
Deuda financiera/EBITDA	5.22	5.92

<b><u>Indices de Rentabilidad</u></b>	<b><u>December-99</u></b>	<b><u>December-00</u></b>
Utilidad bruta sobre Ventas	50.06%	43.17%
ROE	-20%	-39%
ROI	-5%	-10%
ROCE	13%	11%



### 3. Scenario Planning

El objetivo central de cualquier negocio es la creación de valor para sus propietarios e integrantes y que este valor supere el costo del capital inmovilizado para determinado emprendimiento en particular. Por lo tanto, y a efectos de alcanzar este objetivo central, todo el análisis de situación actual realizado hasta este punto se transforma ahora en el “input” de información necesario para:

- identificar los “issues” críticos enfrentados por la compañía y evaluar el entorno en donde se desenvuelve,
- definir las oportunidades y amenazas del negocio,
- valorar el atractivo de la industria actual, y de los mercados relacionados con dicha industria, en el cual compite la empresa,
- analizar la posición competitiva relativa de la compañía en esos mercados,
- determinar las competencias claves de la empresa y sus puntos débiles, incluyendo su performance financiera actual,
- sintetizar los impulsores internos y externos a la organización que permitirán su desarrollo futuro,
- identificar potenciales opciones estratégicas y su impacto en el negocio, especialmente en el valor económico de la compañía.

Todo el cúmulo de información con que se cuenta debe ordenarse y procesarse adecuadamente a fin de obtener conclusiones válidas que permitan a los decisores de una compañía definir una estrategia para alcanzar el objetivo central. Este es el proceso de *creación del conocimiento*.

Es usual que las compañías y los decisores claves, fallen en este proceso de creación de conocimiento, y ésto puede responder básicamente a tres motivos: :

- desacuerdos acerca de los hechos actuales
- desacuerdos acerca de opciones futuras
- falta de compromiso o comprensión de la visión futura del negocio

Por esta razón, no sólo es importante en esta etapa del Análisis Estratégico contar con la información necesaria y desarrollar una buena metodología de trabajo, sino también lograr un consenso entre todos los participantes de este proceso, eliminando los desacuerdos



acerca de la situación actual y clarificando las premisas con las cuales se trabajará para el desarrollo de escenarios futuros.

La fase de “Scenario Planning” no se debe tomar como una tarea rápida y sencilla de realizar. Existen ciertos desafíos que deben enfrentarse a fin de lograr resultados positivos de esta evaluación, a saber:

- mirar hacia adelante en el futuro no se trata de “predicción”, sino que implica desarrollar la habilidad de imaginar lo que puede suceder dada la información con la que se dispone
- la competencia en el futuro será diferente de la actual, por lo tanto debe mantenerse una “mente amplia y abierta” para no negar cualquier opción
- existen un número de factores “visibles” en la actualidad que pueden ofrecer oportunidades a aquellos que las reconocen y las exploran, como por ejemplo el importante cambio en la relación entre lo físico y lo virtual, la creciente importancia del tiempo, la irrelevancia de las fronteras entre los países para la competencia, etc.

Así, la incapacidad de efectuar un análisis adecuado de los aspectos mencionados, y captar el potencial de las percepciones, puede ser una amenaza para el negocio, considerando que por lo general lo que se piensa acerca del futuro se deriva de la interpretación del pasado. Cuando se evalúan futuras oportunidades y acciones, en general, se utiliza el lenguaje y los modelos mentales del pasado para reconocerlas y describirlas. Sin embargo, oportunidades y amenazas emergentes pueden aparecer de diferentes “formas y colores” y de fuentes inesperadas, convirtiendo a la experiencia y modelos pasados en inútiles.

En resumen,

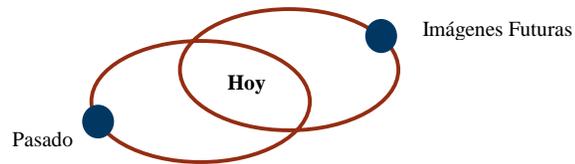


Es afectado por ...



...las fuerzas gravitacionales del pasado e imágenes futuras

*La clave para explorar potenciales opciones estratégicas radica en el desarrollo de capacidades que permitan liberarse del pasado e incrementar la creatividad de aquellos que participan en el proceso de creación de conocimiento*



### 3.1. Oportunidades y Amenazas

Las empresas se desenvuelven dentro de un entorno competitivo bajo condiciones que sufren cambios constantes y que agregan incertidumbre en la toma de decisiones. Esta es la razón primordial para realizar la gestión del conocimiento, en la cual se procesa y ordena la información, se elaboran escenarios futuros y se asignan probabilidades de ocurrencia a cada evento. La evaluación de escenarios permitirá definir oportunidades y amenazas del negocio.

Gill Ringland enumera en su libro “Scenario Planning” diez escuelas que desarrollaron una metodología para elaborar y evaluar escenarios futuros. En general todas las escuelas persiguen el mismo objetivo, algunas se basan en matrices, modelos realizados en computadoras, en las cuales se evalúan distintos escenarios considerando el impacto de determinados eventos, para distintas probabilidades de ocurrencia de los mismos. Otras, basadas en mapeos, consideran un futuro contingente y los cambios estructurales que sufre el mercado como consecuencia de la lucha de sus integrantes por lograr ventajas



competitivas. Algunas escuelas se basan en el impacto de las tendencias y otras en el análisis de simulaciones, con fuertes fundamentos de marketing. Estas escuelas se diferencian en la metodología que proponen para procesar la información, no obstante el objetivo que todas persiguen consiste en:

- Recopilar información.
- Determinar fuerzas impulsoras que afectarán el contexto en el que se desenvuelve el negocio.
- Diseñar escenarios basados en los impulsores definidos.
- Discernir la probabilidad de ocurrencia de cada escenario futuro y el impacto de cada uno en la perspectiva del negocio.

Este análisis nos permitirá determinar las Oportunidades y Amenazas del negocio y su impacto en la creación de valor económico a futuro.

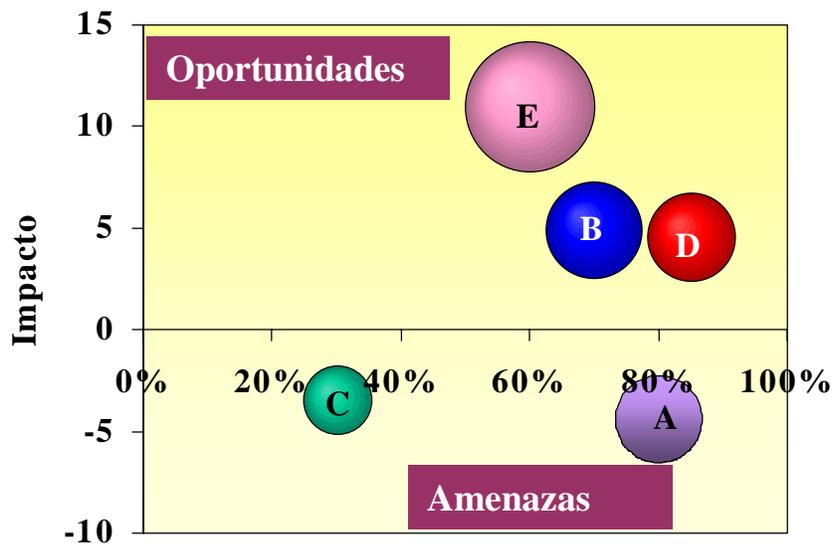
**En el caso de Cablevisión, se han definido cinco escenarios posibles, los cuales se analizan a continuación:**

### **ESTADOS FINALES PARA CABLEVISIÓN**

- A) Crecimiento de la Televisión Satelital u otras tecnologías**
- B) Concentración del mercado de TV por cable**
- C) Guerra de Precios**
- D) Diversificación**
- E) Fortalecimiento de la relación con el cliente**

Eventos	Prob. De Ocurrencia	Escenarios Finales				
		A	B	C	D	E
<b>Marco regulatorio</b>						
Control antimonopólico efectivo y/o Desregulación	80%	-2	-5	-5	5	4
Tarifas reguladas	5%	0	-5	0	-3	0
Limitación en el acceso a licencias de otros servicios	30%	0	0	-4	-3.5	0
Aumento de carga impositiva	50%	0	-2	0	-3	0
Disminución impositiva	50%	0	2	0	3	0
<b>Competencia</b>						
Nuevos players de televisión x cable	15%	-5	-4	-5	0	4
Aparición de nuevos / más sustitutos competitivos	10%	-5	-4	-4	-3	4
Diferenciación de la competencia	20%	-4.5	-1	-2.5	-2	4
Nuevos players en integración horizontal	60%	0	0	0	-3	0
<b>Demanda</b>						
Crecimiento de hogares con televisor	60%	0	5	2	0	4
Aumento de ingreso per cápita	30%	0	5	2	5	4
Nuevos mercados	50%	0	5	2	5	4
Mayor preferencias de entretenimiento vía televisión	50%	0	5	2	0	4
<b>Marco Tecnológico</b>						
Abaratamiento costos tendido de red	10%	2	4	-4	5	3.5
Desarrollo de tecnología digital	100%	2	3	-4	3	3
Acceso generalizado de los players al cablemódem	80%	-5	-0.5	-5	-3	3
<b>Impacto</b>		<b>(4.44)</b>	<b>4.94</b>	<b>(3.44)</b>	<b>4.59</b>	<b>11.0</b>
<b>Probabilidad %</b>		<b>80%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>85%</b>	<b>60%</b>

Los resultados del impacto en el negocio y su probabilidad de ocurrencia son incluidos en la siguiente matriz, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que se presentan para Cablevisión:



*En conclusión, el fortalecimiento de la relación con el cliente (mayor impacto positivo) y la diversificación de la cartera de productos y negocios (mayor probabilidad e impacto positivo medio) resultan ser los escenarios más importantes para Cablevisión. Por otro lado, la empresa debe tener en cuenta la amenaza potencial del “crecimiento de la televisión satelital”, por lo que en la definición posterior de su estrategia debería incluir acciones que permitan mitigar el impacto de la misma.*

### 3.2. Segmento Competitivo

Antes de realizar el análisis del atractivo del negocio, se define el segmento competitivo sobre el cual se trabajará. Esta definición se realiza tomando tres dimensiones:

- Producto (y Tecnología): en este caso, el producto y la tecnología están íntimamente relacionados. Tal como se ha mencionado anteriormente, la industria de televisión paga tiene dos sub-segmentos importantes: televisión por cable y televisión satelital, los cuales ofrecen básicamente el mismo servicio a través de diferentes tecnologías. Por lo tanto se considerará la *industria de televisión paga*, concentrando el análisis en la *televisión por cable*.



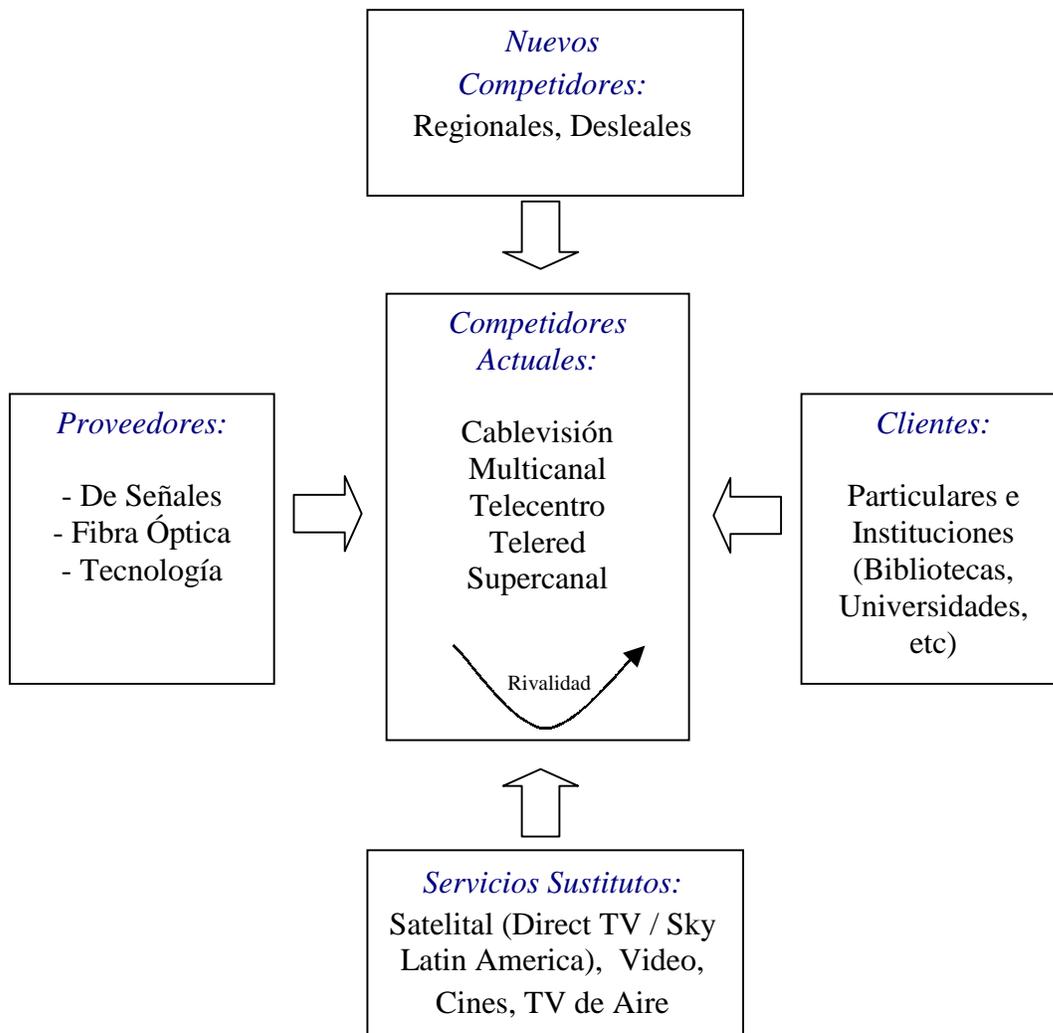
- Clientes: en este caso, los clientes son denominados “abonados”. El segmento de clientes que se tomará en cuenta es el de “*hogares o particulares*”, dado que el segmento corporativo o instituciones representa una pequeña proporción.
- Geografía: se abarcará todo el territorio argentino, es decir *todo el país*. Aunque actualmente la empresa bajo análisis no ofrezca su servicios en todo el país, se tomará todo el territorio con el fin de analizar la competencia y evaluar la posibilidad de expansión geográfica.

### 3.3. Atractivo del Negocio

El análisis competitivo de la industria es un proceso que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria en el largo plazo, e identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos. Diferentes industrias logran diferentes niveles de rentabilidad promedio; por lo tanto, el atractivo de una industria resulta fundamental para comprender el desempeño de una empresa. La definición del atractivo de un negocio está íntimamente relacionada con el poder de monopolio que el mismo ostenta.

La magnitud del negocio es un indicador importante del poder de monopolio que el mismo posee. El análisis de los indicadores numéricos debe complementa con el análisis de otros aspectos cualitativos como por ejemplo el análisis estructural de Porter o “modelo de cinco fuerzas”, el cual considera el entorno competitivo en el cual se desempeña el negocio. En este entorno se analizan los competidores existentes, competidores potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.

En el caso práctico de la industria en la cual se desenvuelve Cablevisión, este entorno competitivo puede ser explicado a través del diagrama de las cinco fuerzas, clasificadas por:



Cada una de estas fuerzas se define teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

→ **Competidores existentes:** se considera la rivalidad que existe entre los actuales competidores. La motivación de los distintos competidores por alcanzar las ventajas del entorno fomenta la rivalidad y es determinante del Poder de Monopolio que cada participante del mercado pueda alcanzar, y dependerá de:

- La cantidad de competidores existentes o el nivel de concentración del negocio.
- El grado de rivalidad que experimenta un sector en función del nivel de crecimiento que alcance. En la medida en que el desarrollo sea importante, será menor la necesidad de competir agresivamente.



- Las empresas con altos costos fijos y de capital intensivo estarán inclinadas a desarrollar economías de escala. Alcanzar altos porcentajes de participación de mercado será un factor clave en la creación de valor. La retracción del mercado puede representar una amenaza con impacto significativo.
  - La diferenciación del producto es la estrategia que en definitiva permitirá alcanzar más poder de monopolio, dado que esta estrategia persigue ser únicos en el mercado a través de algún valor o servicio que se agrega al cliente y que es valorado por este.
  - Costos elevados por cambiar de proveedor crean ciertas barreras y promueven la fidelización del cliente.
  - En algunas industrias, el exceso de capacidad instalada, en relación al volumen de la demanda de la región, estimula la agresividad competitiva.
  - El interés estratégico de una empresa sobre un determinado negocio también estimula su agresividad competitiva.
  - Fuertes barreras de salida: cuando una organización debe afrontar costos altos por abandonar un negocio, ésta se verá estimulada a permanecer en esa actividad, desarrollando acciones fuertemente competitivas.
- **Competidores potenciales:** Amenaza de nuevos players. La probabilidad de la aparición de nuevos players en el negocio, dependerá de la existencia de barreras, tales como:
- Aquellos productos cuya rentabilidad está asociada a alcanzar economías de escala. Es el caso de empresas de capital intensivo o con altos costos fijos. Este requerimiento proporciona una barrera natural al ingreso.
  - Los productos que requieren alta diferenciación para alcanzar niveles de rentabilidad apropiados. El desarrollo de la diferenciación implica incurrir en costos elevados, produciendo una barrera al ingreso de nuevos participantes,
  - La necesidad de contar con canales de distribución propios también inhiben el ingreso de potenciales competidores.
  - Empresas con cierta antigüedad que han alcanzado muy bajos niveles de costos, a través del tiempo y que es difícilmente alcanzable por un nuevo participante en el



corto plazo. Es decir, su estructura de costos constituye una barrera de ingreso para nuevos players.

- Ciertos beneficios o regulaciones gubernamentales que protegen determinada región u organización.
- Reacción de los participantes actuales del mercado, que establecen acciones competitivas agresivas, por ejemplo rebajando precios en forma extrema, para impedir el ingreso de nuevos competidores.
- La experiencia en el negocio y relacionamiento con los clientes pueden funcionar como barreras que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

→ ***Proveedores que se integran y que pueden representar potenciales competidores:***

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Ciertos proveedores de la industria pueden integrarse verticalmente, avanzando hacia adelante hasta llegar al cliente de su cliente, eliminando así un intermediario.

→ ***Clientes y su poder de negociación.*** Los clientes ejercen acciones tendientes a procurar mejores servicios o bajas en precios estimulando la competencia de sus proveedores. Este es el poder de monopsonio y debilita las acciones de sus proveedores cuando:

- Están concentrados, o el volumen de sus compras es relativamente importante en relación a la escala del proveedor.
- Las compras representan una fracción significativa de sus costos.
- Los productos no están diferenciados o son commodities.
- Los costos de cambiar de proveedor son bajos para el cliente.
- Los productos que produce o comercializa el cliente tienen baja rentabilidad
- Los clientes ejercen presión por realizar una integración hacia atrás.



- El cliente considera que los productos que compra aportan bajo contenido de valor a su producto final, desde la óptica del cliente final.
- El cliente tiene amplio acceso a la información total del mercado en el que participa junto con sus proveedores.

→ **Sustitutos del producto:** evaluación del grado de amenaza que representan. La competencia que enfrenta una organización es comprensiva del sector de la oferta que ofrece productos sustitutos.

Los precios relativos entre productos sustitutos hacen que éstos terminen siendo competidores, estimulando la agresividad competitiva.

En la medida en que los productos son más intercambiables, o en la medida en que los mismos son reemplazables, el nivel de sustitución es más alto, estimulando en mayor medida la competencia. Los negocios con altos márgenes atraen el desarrollo de sustitutos.

Es importante destacar que, no todas las fuerzas competitivas mencionadas, y los factores que contribuyen a esas fuerzas, tienen igual peso. Puede ocurrir que muchas de las fuerzas sean no atractivas, pero en promedio la industria sea atractiva debido al peso relativo que tienen en el análisis las fuerzas que se determinaron como muy atractivas. Entonces, no sólo hay que identificar las fuerzas competitivas sino también determinar el grado de “atractivo” que tiene cada una de ellas en relación con las demás.

La evaluación de estos factores permite posicionar el negocio dentro de una escala que varía entre el *Poder de Monopolio Absoluto* y la *Competencia Perfecta*.

El poder de monopolio tiene alta incidencia en la generación de MVA. No obstante la generación de valor también dependerá en gran medida de otros factores:

- La capacidad de desarrollar activos intangibles o capital intelectual.
- La capacidad de reaccionar frente a las oportunidades y amenazas.



- El desarrollo de un modelo de negocios que contemple adecuadamente las necesidades de los accionistas y los clientes.
- Una adecuada estrategia competitiva y corporativa.



Si tomamos en cuenta los resultados que se derivan del análisis que se detalla a continuación, la estructura competitiva del negocio para Cablevisión resulta ser la siguiente (la escala se ha tomado de 0 a 5 a modo de simplificación):



**Análisis de las Fuerzas Competitivas para Cablevisión:**

<b>COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>2,7</b>
Cantidad de competidores: existe uno solo a nivel nacional y algunos pocos competidores regionales	4,5
Crecimiento en el sector: 50% de los hogares sin TV x cable	3,8
Costos de tendido de red elevados que desalientan la incorporación de nuevos players	5,0
Diferenciación de productos: la programación de señales es muy similar entre los distintos operadores y fácilmente imitable	2,0
Switching Cost: el costo del cliente por cambiar de operador de cable es inexistente	1,0
Incrementos de capacidad: altos costos por tendido de red en nuevas regiones/difícil acceso	4,0
Intereses estratégicos elevados: su competidor principal, Multicanal, está presente fuertemente en el mercado aunque se percibe que su visión estratégica no está tan claramente definida	2,0
Fuertes barreras de salida: el elevado nivel de inversiones iniciales que requiere la prestación del servicio, obliga a permanecer en el negocio hasta amortizar su costo	1,0
Altos Costos Fijos: los altos costos fijos que exige la prestación del servicio, requiere de economías de escala, que incentivan la competencia para alcanzar mayor market share	1,0
<b>NUEVOS INGRESANTES</b>	<b>4,1</b>
Economías de escala	4,5
Exigencias de Capital: Altas	4,8
Diferenciación del servicio: La baja posibilidad de diferenciación no incentiva nuevos ingresantes	5,0
Política Gubernamental: Existencia de regulaciones y control gubernamental antimonopólico	2,2
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>2,4</b>
Elasticidad cruzada de la demanda	2,0
Intercambiabilidad de Productos: Cine; Video.	3,0
Productos reemplazables: TV satelital, canales de aire	1,0
Industria con bajos márgenes no estimulan sustitutos	3,6
<b>CLIENTES</b>	<b>2,3</b>
Concentración baja	5,0
Producto estandar o poco diferenciado	2,0
Los costos de cambiar de proveedor son bajos	1,0
El cliente tiene información total	1,0
<b>PROVEEDORES</b>	<b>3,5</b>
Número de Proveedores: existen gran cantidad de proveedores de señales	4,0
Poder de negociación de proveedores cuyo servicio tiene impacto en la valoración del cliente: existen señales como HBO, PSN, que son muy valorados por el usuario	2,0
Integración de proveedores hacia delante: no existe interés estratégico de los proveedores de señales por integrarse a la distribución final	5,0
Costo total contribuido por los proveedores: El costo de programación es importante dentro de la estructura de costos de la empresa.	3,0
<b>Ponderación Total del Atractivo del Negocio</b>	<b>3,0</b>



En conclusión, se observa que *Cablevisión está en una posición competitiva entre competencia media y oligopólica. Si consideramos solo el mercado de televisión por cable, la posición sería oligopólica compartida con Multicanal; si ampliamos el mercado a la televisión paga (incluida satelital), la posición competitiva sería competencia media.*

Las principales fuerzas a través de las cuales se vislumbra esta posición entre competencia media y oligopolio son:

- las restricciones al ingreso de nuevos competidores. En este sentido, es importante destacar que, si bien la posibilidad de ingreso de nuevos competidores es muy baja, una preocupación de la industria es la competencia desleal, es decir las empresas de cable que no pagan por los derechos televisivos, roban señales y se lanzan a campañas agresivas vendiendo por debajo del costo.
- el bajo nivel de concentración de los proveedores
- el bajo interés de los proveedores de integrarse hacia adelante
- el reducido poder de monopsonio de los clientes
- las fuerzas de los sustitutos, entre ellos Direct TV y Sky, quienes ofrecen un servicio satelital de fácil reemplazabilidad y con atributos que agregan valor al cliente diferenciándolos del servicio de cable, por ejemplo, el doble de la cantidad de canales, y la calidad de audio e imagen.

### **3.4. Fortalezas y Debilidades**

El análisis de fortalezas y debilidades puede realizarse partiendo de la cadena de valor de la empresa, la cual identifica las tareas primarias (o “core”) y las tareas de apoyo que componen las actividades de una empresa. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la ejecución del “core” del negocio: movimiento físico de materias primas y productos terminados, producción de bienes y servicios, comercialización, marketing y servicios de post-venta o atención al cliente. Por otro lado, las tareas de apoyo son aquellas que proporcionan “soporte” no sólo a las actividades primarias sino entre sí; está compuesta por la estructura gerencial de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de



tecnología, la administración de recursos financieros, la gestión de aspectos legales, entre otros. Como la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa, proporciona una forma muy efectiva de determinar los factores controlables por la misma empresa de modo tal de lograr la superioridad competitiva. La industria determina los factores clave de éxito que toda empresa que compite en el mercado debe tener, de modo tal de sostenerse en la industria. La cadena de valor permite identificar las competencias clave de una empresa que la diferencian del resto y la hacen única en algún aspecto. El análisis de la cadena de valor permite identificar los factores críticos de éxito que son fundamentales para competir y comprender la forma de desarrollar las competencias únicas que proporcionan la base de un sólido liderazgo en la industria.

A fin de evaluar las Fortalezas y Debilidades de Cablevisión, se realiza el armado de un “Business System”, en el cual:

- se confecciona la Cadena de Valor de la industria, en este caso de la “Televisión Paga”, la cual es muy similar a la de la industria “madre” que es la de “Entretenimiento”
- se enuncian las actividades claves que se incluyen en cada una de los procesos de la cadena de valor
- el detalle de las actividades permite simplificar la búsqueda de atributos que debe reunir cada proceso central; esos atributos pueden calificarse como los “factores claves de éxito” que todo player de la industria debe tener para poder ser, justamente, exitoso
- teniendo en cuenta el análisis de la situación actual, se pondera cada uno de los atributos según su grado de importancia relativa,
- y comparando por último, se analiza cada uno de los atributos de la empresa y de sus competidores. Entonces:



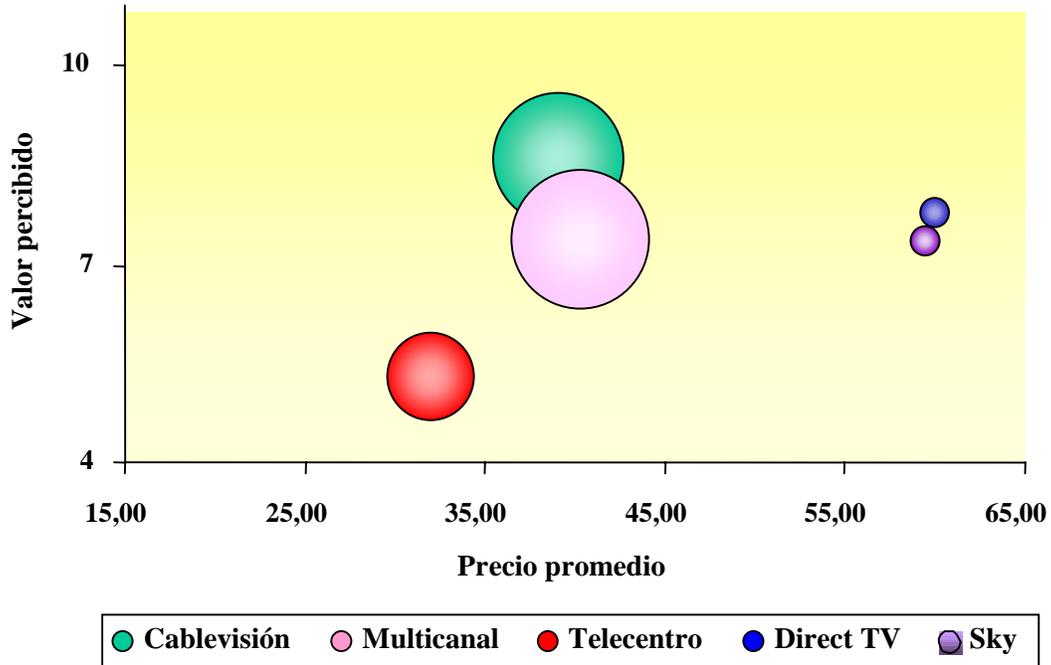
CADENA DE VALOR				
Adquirir y desarrollar Contenido			Almacenamiento	
Comprar Señales: HBO, Cinecanal, Sony, FSN, Hallmark, etc. Desarrollo y captura de material para la creación de señales propias: CVN, PyE Negociar royalties Administración de contratos			Procesamiento de Señales/Contenido.	
ATRIBUTOS				
Adquirir y desarrollar Contenido			Almacenamiento	
	Diversidad en las adquisiciones	Matching del contenido con la valoración del cliente	Calidad de imagen	Disponibilidad de conexión/señal
<b>Ponderación</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>
FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
<b>Players</b>				
<b>Cablevisión</b>	Señales: 83. Alta variedad de Oferta	Eliminatorias Copa Mundial 2002. Carreras automovilísticas. P&E. CVN. Exclusividad en reality show. Fútbol en vivo	Fibra óptica. Ancho de banda de 730 mbz. Centro de tecnología de punta.	Cortes de señal esporádicos.
<b>Valor percibido</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Multicanal</b>	Señales: 74. Alta variedad de Oferta	Señal infantil exclusiva: Boomerang.	Fibra óptica	Cortes de señal esporádicos.
<b>Valor percibido</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Telecentro</b>	Señales: 85. Alta variedad de Oferta	Ofrece Disney Chanel. Ausencia de HBO. Pay per view en señales de cine.	Menor calidad de imagen. Red original.	Cortes de señal frecuentes.
<b>Valor percibido</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Direct TV</b>	Señales: 200. Muy amplia variedad de Oferta	Cinco señales exclusivas de HBO y Cinecanal. Mas de 20 señales de cine via pay per view. Licencia para transmitir mundial Futbol 2002. Antena 3. Casa Club. Exclusividad en reality show. Ausencia de algunas señales claves: como FOX, FOX kids, etc. Eventos e	Tecnología exclusiva de calidad de audio y video digital	La señal se ve interrumpida bajo determinadas condiciones climáticas
<b>Valor percibido</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Sky</b>	Señales: 130. Muy amplia variedad de Oferta	Ausencia de Canal 13 en el interior. Más de 20 señales de cine pay per view. Eventos especiales exclusivos en comedias musicales y recitales.	Tecnología exclusiva de calidad de audio y video digital	La señal se ve interrumpida bajo determinadas condiciones climáticas
<b>Valor percibido</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>



	CADENA DE VALOR			CADENA DE VALOR		
	Programación			Marketing y Ventas		
	La definición de grilla de Canales, Horarios de la Programación y Publicidad			Detectar necesidades de clientes Definir el mix de marketing Administración de flotas de venta		
	ATRIBUTOS			ATRIBUTOS		
	Programación			Marketing y Ventas		
	Secuencia amigable de canales	Publicidad no invasiva	Derecho de revista de programación	Promociones	Marca y Presencia en el mercado	Forma de ventas accesible
<b>Federación</b>	5%	2%	1%	10%	5%	7%
<b>Playes</b>	FACTORES CLAVES DE ÉXITO			FACTORES CLAVES DE ÉXITO		
<b>Cablevisión</b>	Agrupación temática de canales.	Poco invasiva.	Contenido patrocinado de interés adicional. Buena diagramación.	Bocas adicionales y primeros meses gratuitos, instalación sin cargo. Planes especiales para concursos. Puntos especiales que incluyen canales premium. Programas de fidelización. Ej. Sorteos, pasajes, cupones con descuentos. Costo adicional por canales premium y decodificadores.	Patrocinio de equipo de fútbol nacional. Material promocional en centros turísticos (ej.: medallas de elevación). Servicios gratuitos a la comunidad: donaciones a bibliotecas, hospitales, etc. Publicidad en la vía pública.	Representantes capacitados. Telemarketing receptivo y proactivo. Vendedores domiciliarios. Presencia en puntos estratégicos como shoppings y supermercados. Alcazas nacional.
<b>Valor percibido</b>	8	9	8	8	9	9
<b>Multicanal</b>	Agrupación temática de canales.	Poco invasiva.	Contenido y formato poco atractivo. Diseño poco amigable para el usuario. Contenido limitado a la programación y publicidad.	Bocas adicionales y primeros meses gratuitos, instalación sin cargo. Planes especiales para concursos. Puntos especiales que incluyen canales premium. Beneficios especiales para abonados: Ej. Sorteos, pasajes, cupones con descuentos. Costo adicional por premium y decodificadores.	Patrocinio de equipo de fútbol nacional.	Telemarketing receptivo. Vendedores domiciliarios. Presencia en puntos estratégicos como shoppings y supermercados. Alcazas nacional.
<b>Valor percibido</b>	8	9	6	7	7	8
<b>Telecentro</b>	Agrupación temática de canales.	Poco invasiva.	Contenido y formato poco atractivo. Diseño poco amigable para el usuario. Contenido limitado a la programación y publicidad.	Bocas adicionales y primeros meses gratuitos, instalación sin cargo. Planes especiales para concursos. Pay per view. Sin opción por canales premium y decodificadores.	Publicidad mayoritaria de zona oeste CBA.	Vendedores domiciliarios. Poco en CBA, zona sur y oeste.
<b>Valor percibido</b>	7	9	6	5	2	4
<b>Direct TV</b>	Agrupación temática de canales.	Poco invasiva.	Contenido limitado a la programación y publicidad.	Instalación con Cargo. Equipamiento adicional por cada boca. Tarifas incluidas en "Family Packs", Pay per view. Alto costo por Packs adicionales. Costo adicional por decodificadores.	Publicidad masiva en radio y TV.	Puntos de venta estratégicos. Venta telefónica y domiciliar.
<b>Valor percibido</b>	8	9	6	5	7	7
<b>Sky</b>	Agrupación temática de canales.	Poco invasiva.	Contenido limitado a la programación y publicidad.	Instalación con Cargo. Equipamiento adicional por cada boca. Pay per view. Alto costo por Packs adicionales. Costo adicional por decodificadores.		Venta telefónica y domiciliar.
<b>Valor percibido</b>	8	9	6	5	0	6



CADENA DE VALOR					
Distribución			Servicio Post-venta		
Conexión domiciliaria Administración de las transacciones con el cliente: órdenes de venta, Facturación, Cobranzas. Tendido de red			Centro de atención al cliente Imagen corporativa Encuestas de satisfacción. Churn rate		
ATRIBUTOS					
Distribución			Servicio Post-venta		
Servicio de instalación y técnico		Facturación y modalidad de recaudación		Disponibilidad y calidad del servicio.	
<b>Ponderación</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>		
Players	FACTORES CLAVES DE ÉXITO			Ponderación Total	Precio promedio
<b>Cablevisión</b>	Cuerpo de profesionales técnicos capacitados. Buena presencia de los técnicos. Prolividad y eficiencia en la instalación. Cumplimiento y rapidez en la prestación del servicio. Equipamiento de la fuerza de técnicos. Instalación en 24 hs.	Facturación Confiable. Ampla variedad de modalidades de cobranza: Pago fácil, débitos automáticos en tarjetas de crédito.	100 sucursales de atención al cliente en todo el país. Centro de atención al cliente: 24 hs. X 365 días. Servicios vía Internet. Porcentaje de reclamos bajo ( 1 dígito) Representantes capacitados		
<b>Valor percibido</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8,61</b>	<b>\$ 39,00</b>
<b>Multicanal</b>	Instalación en 24 hs.	Facturación Confiable. Ampla variedad de modalidades de cobranza: Pago fácil, débitos automáticos en tarjetas de crédito.	Elevado número de sucursales. Atención 24 hs x 365 d.		
<b>Valor percibido</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7,73</b>	<b>\$ 39,55</b>
<b>Telecentro</b>	Instalación en 96 hs.	Facturación Confiable. Ampla variedad de modalidades de cobranza: Pago fácil, débitos automáticos en tarjetas de crédito.	Dos sucursales de atención al cliente.		
<b>Valor percibido</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5,88</b>	<b>\$ 32,00</b>
<b>Direct TV</b>	Simplicidad de la instalación	Facturación Confiable. Ampla variedad de modalidades de cobranza: Pago fácil, débitos automáticos en tarjetas de crédito.	Poca cantidad de sucursales de atención a clientes		
<b>Valor percibido</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7,99</b>	<b>\$ 59,99</b>
<b>Sky</b>	Simplicidad de la instalación	Facturación Confiable. Ampla variedad de modalidades de cobranza: Pago fácil, débitos automáticos en tarjetas de crédito.	Poca cantidad de sucursales de atención a clientes		
<b>Valor percibido</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7,57</b>	<b>\$ 59,90</b>



Este gráfico permite identificar el mapa de posicionamiento competitivo de los players más importantes de la industria, y, asimismo, facilita la determinación de los atributos más fuertes y más débiles, de modo tal de poder luego focalizar las posibles vías de creación de valor económico. En conclusión, para Cablevisión:

↑ las fortalezas son:

- servicio de post-venta
- fuerza de ventas
- marca y presencia en el mercado
- promociones
- calidad de imagen. No obstante la ponderación de este atributo está por debajo de los competidores satelitales, Cablevisión es el operador de mayor calidad dentro del segmento de televisión por cable y posee la tecnología innovadora necesaria para ofrecer otros servicios a través de su misma red como ser Internet y Telefonía.

↓ No presenta debilidades en relación con los competidores del segmento de televisión por cable, aunque se observan ciertos atributos débiles cuando se lo compara con la televisión satelital como ser la cantidad de señales.



Asimismo, del estudio de situación actual efectuado, surge que Cablevisión no se caracteriza por ser líder en la gestión de recursos humanos dentro de su industria.

En términos económico-financieros, Cablevisión presenta una situación de pérdida económica durante los últimos años, principalmente por sus gastos de estructura altos y el impacto de las amortizaciones como consecuencia de inversiones de capital elevadas.

### 3.5. Conclusiones Generales

De acuerdo con el análisis realizado en este capítulo, se puede afirmar que:

- ✓ el segmento de negocios puede crear valor, ya que se encuentra en una situación de competencia media (en un nivel cercano al oligopolio), en el cual hay un reducido poder de monopsonio de los clientes, y nuevas oportunidades derivadas de una focalización en el capital intelectual
- ✓ la empresa puede crear valor económico porque es la compañía con un posicionamiento competitivo más fuerte (valor percibido alto en relación con el costo del producto), y porque presenta condiciones actuales presentes y futuras, internas y externas que le permitirían ser una empresa creadora de valor. Cablevisión podrá crear valor porque:
  - si potencia su capital intelectual actual, su nivel tecnológico y las inversiones en capital fijo que posee, y diversifica su cartera de productos, ofreciendo de esa manera un producto / servicio al cliente que implicaría una solución única en el mercado (empresa proveedora de servicios integrales de televisión por cable, telefonía e internet), se posicionaría como un líder del mercado, moviéndose a una situación casi monopólica en el segmento de televisión paga;
  - si bien la diferenciación de producto en el negocio de televisión paga es baja, Cablevisión por sí mismo tiene la ventaja de contar con tecnología de punta, acceso a proveedores claves y alto valor percibido en el mercado, por lo que toda acción tendiente a sostener su posicionamiento de marca fortalecería su situación en el mercado.



#### 4. Misión, Visión y Objetivos

El paso siguiente a la clasificación de la información utilizando las herramientas de “Scenario Planning”, es la definición de *la Visión, Misión y Objetivos*, conceptos que deben estar orientados a crear valor económico.

Según Bennis, una **Visión** debe definir cómo será el futuro de la organización, y unir el estilo y el corazón de la gente, ya que es lo que le da razón de ser a la organización.

Por otra parte, Levitt plantea la definición de Visión preguntándose en qué negocio nos encontramos, cuál es la idea de negocio que tiene la compañía, y el éxito o fracaso de la respuesta puede llevar al éxito o fracaso de la organización.

Diferenciándolo de la Visión, la **Misión** es considerada como un concepto más misionario y humanista, que traduce qué hace la Empresa por sus empleados, clientes, accionistas, proveedores y la comunidad en que se desarrolla. La Misión:

- ✓ representa lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo;
- ✓ define quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos;
- ✓ establece: preceptos que guiarán las futuras operaciones de la compañía, la razón por la cual la compañía existe, las necesidades de los clientes que son satisfechas por los productos y servicios de la empresa, el grado de especialización, el nivel de calidad de un producto en un mercado, el monto y tipos de diversificación de productos / mercados deseados, expectativas de la compañía por parte del management, tecnologías, investigación y desarrollo, etc.

Las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Sin un concepto de lo que debe y no debe hacer una organización, ni la visión de hacia dónde se debe dirigir, la Dirección de una compañía no puede funcionar con eficiencia.



Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la Misión de una compañía:

- Entender en qué negocio se encuentra la compañía. Para ello, es necesario considerar tres factores:
  - las necesidades del consumidor, o qué es lo que se está satisfaciendo
  - los grupos de consumidores, o a quién se está satisfaciendo
  - las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía: el reto empresarial al desarrollar una misión consiste en reconocer cuándo las nacientes oportunidades y amenazas en el entorno externo hacen necesaria una revisión en la dirección a largo plazo de la organización.
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora: la manera de formular y comunicar la declaración de misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí. Una declaración de misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener compromiso de los empleados de esforzarse por ella y, consecuentemente, servirá como una poderosa herramienta de motivación. Las empresas deben comunicar su misión en palabras que propicien la credibilidad de los empleados y que les transmitan un sentido del propósito de la organización.

Para la construcción de una Misión, se debe lograr satisfacer a los diferentes stakeholders a largo plazo; y esto no es tan sencillo porque puede haber conflicto de intereses entre ellos. Sin embargo no debe perderse de vista que el primer requisito de una empresa es lograr satisfacer a sus stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, empleados, etc.)

En ocasiones, las compañías tienden a orientar su misión en términos de la obtención de beneficios. Sin embargo, es más correcto decir que los beneficios constituyen un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. Las misiones que se basan en obtener un beneficio, son incapaces de distinguir entre un tipo de empresa que busca beneficio, y otra, porque todas las empresas en definitiva buscan resultados.



Para que la declaración de misión y las definiciones de negocio sean relevantes en la dirección, deben estar suficientemente definidas para delimitar el terreno real donde se encuentra el interés empresarial. Si nos referimos a Cablevisión y señalamos la misión de esta empresa como “telecomunicaciones” no obtenemos ninguna norma práctica para tomar decisiones que fijen la dirección; con esta definición, la compañía podría seguir caminos ilimitados, la mayor parte de los cuales quedaría fuera de su alcance o capacidad.

Los **Objetivos** implican convertir la Visión y Misión en targets específicos, de corto y largo plazo. Es necesario que los objetivos cumplan las siguientes condiciones:

- proveer benchmarks concretos y mensurables;
- dar sentido de dirección y propósito;
- crear un clima orientado a resultados concretos;
- definir qué entiende el management por “buena performance”.

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Definen cuánto, qué tipo de conducta y cuándo. Para que los objetivos tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables, y deben contener un tiempo límite para su realización. Esto significa que hay que evitar declaraciones como “maximizar beneficios”, “reducir costos”, “ser más eficientes”, o “aumentar las ventas”, que no especifican cuánto o cuándo.

Existen dos tipos de objetivos: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico.

Asimismo, se necesitan establecer objetivos de corto y de largo plazo:

- los de largo plazo tienen la finalidad de establecer metas de resultados para cinco años o más, e impulsan a los directivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad de largo plazo.
- los de corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente; indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres ejercicios.

Los Objetivos de la compañía deben ser desafiantes pero factibles. También es necesario contar con objetivos en todos los niveles de la organización; el establecimiento de los

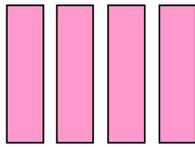


mismos debe ser un proceso de arriba hacia abajo para poder guiar a las unidades de niveles inferiores hacia los objetivos de la compañía.

Si bien todas las empresas han tenido objetivos a corto plazo, resultados financieros y dividendos, lo esencial de las empresas visionarias es que han tenido sobretodo objetivos a largo plazo, para crear Capital Intelectual.

Luego de establecer los objetivos debe formularse la estrategia a fin de combinar todas las acciones que ha emprendido la dirección y que pretende realizar para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

*Aplicando los conceptos definidos anteriormente a la empresa seleccionada, se plantea como **Visión de Cablevisión:***

<b>1) Necesidades del Cliente</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceder a un set de servicios integrales que cubra necesidades de entretenimiento y de comunicación</li> <li>- Disponer de una amplia variedad de contenidos</li> <li>- Calidad de los servicios: imagen, contenido, disponibilidad, velocidad, entre otros</li> <li>- Atención rápida y confiable</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Precio acorde con el valor del servicio y su utilización</li> </ul>
<b>2) Productos y Servicios. Beneficios.</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestación de servicio de televisión por cable:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- básica</li> <li>- paquetes premium</li> <li>- pay per view</li> <li>- digital: video on demand, interactive programme guide, interactive Video, Personal Video Recording</li> </ul> </li> <li>- Prestación de servicios de Internet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez / Velocidad de acceso y respuesta</li> </ul> </li> </ul>

**2) Productos y Servicios. Beneficios.**

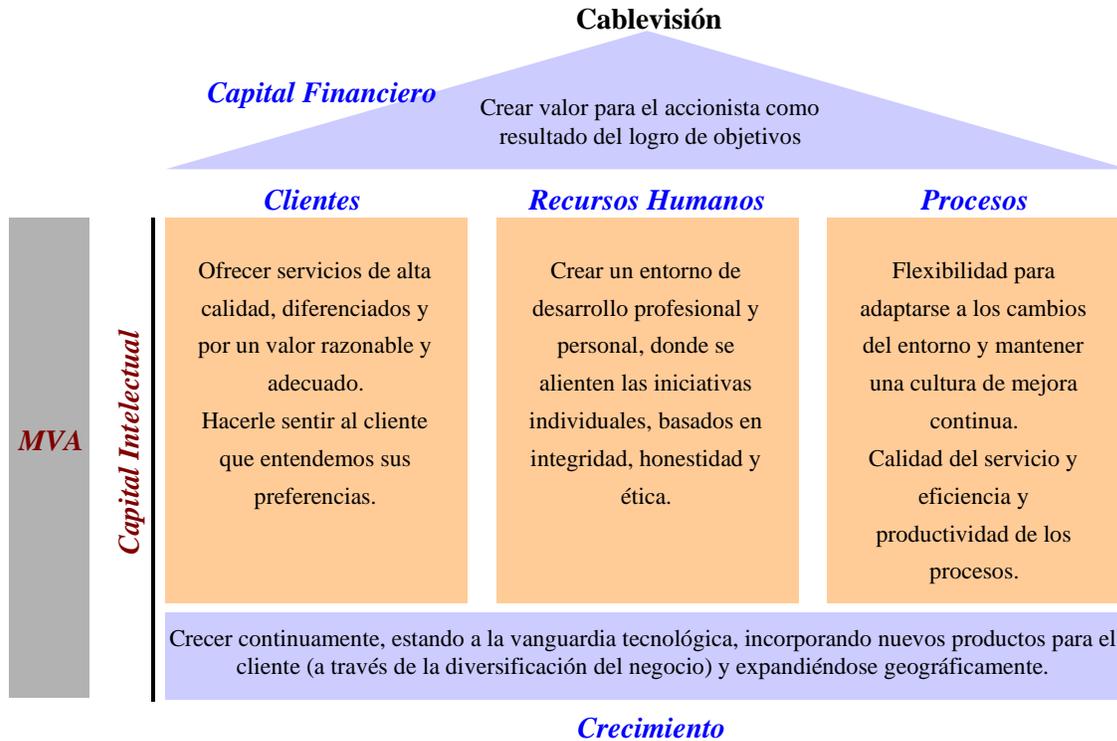
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Portal atractivo, con información útil</li><li>- Casillas de mail</li><li>- Espacio en servidor para diseño de Web</li><li>- Conectividad permanente</li><li>- Continuidad</li><li>- Liberación de línea telefónica</li><li>- Servicios de telefonía</li></ul>
--	--

**3) Habilidades y Competencias Clave**

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inversiones en tecnología de punta</li><li>- Personal altamente capacitado y con vocación de servicio</li><li>- Servicio de CRM</li><li>- Adaptabilidad a los cambios</li><li>- Capacidad de anticiparse a las necesidades del mercado</li></ul>
---	--

En conclusión, la visión es: *“Ofrecer un servicio de prestaciones integrales que permita al cliente aprovechar la red de televisión paga, la base de transmisión de datos a través de la Web y las telecomunicaciones, cubriendo de manera óptima sus expectativas de entretenimiento y comunicación”*.

Asimismo, se propone la siguiente **Misión:**



A partir de la Misión y Visión anteriormente desarrolladas para Cablevisión, se entiende que los **Objetivos Estratégicos y Financieros** a través de los cuales se refleja la vocación de la empresa son:

***Estratégicos:***

- + Ofrecer la mejor tecnología y servicios innovadores del mercado y ponerlos a disposición de la mayor cantidad de personas posibles.
- + Ser un proveedor de servicios con la mejor calidad y excelencia en la atención que proporcionen el máximo valor al abonado.
- + Trabajar por la satisfacción constante de los empleados

***Financieros:***

- + Incrementar los ingresos por abonado logrando una estructura de ingresos más diversificada.
- + Aumentar los márgenes de rentabilidad.
- + Mantener en niveles mínimos las tasa de deserción de abonados.



- ✦ Optimizar la tasa de retorno de la inversión.

*En conclusión, la Visión, Misión y Objetivos definidos permiten direccionar a Cablevisión hacia la creación de valor económico, porque la base sobre la cual se construye el camino de crecimiento de la empresa es la creación de Capital Intelectual a través de la innovación permanente y el liderazgo en tecnología, la calidad en los servicios básicos y en los servicios adicionales que se le ofrecen al abonado, y la eficiencia de los procesos y de la administración de los recursos humanos.*

### 5. Estrategia Competitiva

La formulación de una estrategia competitiva consiste en diseñar la modalidad en que la empresa va a competir en la industria, cuáles serán sus metas u objetivos y que tácticas se requerirán para alcanzar esas metas (acciones). El conjunto de acciones que se definen en el marco de una estrategia competitiva permitirá guiar el comportamiento global de la organización. El siguiente gráfico integra los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, en donde los rayos de la rueda representan las políticas o tácticas y deben conectarse entre sí, o de lo contrario la rueda no girará y no se obtendrán los resultados esperados, es decir, no se creará valor para la compañía:



A efectos de iniciar la elaboración de la estrategia competitiva deben considerarse los factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Sus aspectos débiles y fuertes representan sus limitaciones y habilidades frente a la competencia. La combinación de estos factores con los valores personales y necesidades de los ejecutivos determinarán los límites internos de la estrategia competitiva.



Michael Porter, como otros autores, define *tres estrategias competitivas genéricas*:

- + *Liderazgo global en costos*
- + *Diferenciación*
- + *Enfoque o concentración*

Para cada una de las estrategias, se establecen las habilidades y recursos requeridos, y las necesidades organizacionales.

Habilidades y recursos requeridos	Necesidades organizacionales
<b><i>Estrategia genérica: Liderazgo Global en Costos</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</li> <li>+ Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>+ Supervisión meticulosa de la mano de obra</li> <li>+ Productos diseñados para facilitar la manufactura</li> <li>+ Sistemas baratos de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Riguroso control de costos</li> <li>+ Informes detallados y frecuentes de control</li> <li>+ Organización y responsabilidades bien estructuradas</li> <li>+ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</li> </ul>



Habilidades y recursos requeridos	Necesidades organizacionales
<b><i>Estrategia genérica: Diferenciación</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sólidas capacidades de marketing</li> <li>+ Ingeniería de productos</li> <li>+ Estilo creativo</li> <li>+ Gran capacidad de investigación básica</li> <li>+ Reputación corporativa de liderazgo en calidad</li> <li>+ Larga tradición en la industria o combinación de habilidades obtenidas en otras industrias</li> <li>+ Cooperación adicional de otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing</li> <li>+ Medición de aspectos cualitativos.</li> <li>+ Acciones para atraer mano de obra calificada, científicos o personas creativas</li> </ul>
<b><i>Estrategia genérica: Enfoque o Concentración</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico</li> </ul>

En este capítulo, el análisis se centrará en la definición de la estrategia competitiva y las acciones necesarias para implementar dicha estrategia. El análisis de las habilidades, recursos requeridos y necesidades organizacionales se desarrollará en el próximo capítulo, como parte de la estrategia corporativa.

No obstante las estrategias competitivas pueden segmentarse en tres tipos, como lo establecido por M. Porter, la definición de la estrategia competitiva de una empresa debe realizarse en función de su posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelve. Conforme al posicionamiento particular de una empresa en el mercado podrán recomendarse cuáles son las acciones más apropiadas para definir su estrategia competitiva, como por ejemplo:

ESTRUCTURA	ESTRATEGIA	ACCIONES RECOMENDADAS
Monopolio	Impedir nuevos ingresos o acomodarse	Publicidad agresiva, fuertes bajas de precios, fidelización del cliente, fuerte innovación, etc.
Oligopolio	Acuerdos con competidores	Para no competir en: precios, publicidad, productos, canales , etc.
Competencia media	Monopolizarse	Diferenciación, innovación, barreras de entrada o consolidación
Competencia agresiva	Guerra de Precios Monopolización.	Standarización, reducción de costos. Generar la guerra, seguirla, limitarla o defenderse vía diferenciación, innovación, fidelización.

Una vez diagnosticado el posicionamiento competitivo de una organización en particular deben identificarse los escenarios en los que puede desenvolverse, valorando su probabilidad de ocurrencia e impacto en la creación de valor. Es importante tener en cuenta que no es necesario (o no se debería) tratar de abarcar todas las estrategias y acciones relacionadas. Como lo indica M. Porter, las empresas que no practican una estrategia definida, es decir las indecisas, son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que éstas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la empresa, las compañías terminan por no ser excelentes en nada. En particular, en una estrategia de “diferenciación”, el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en algún área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede perseguir ser el líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología, pero es poco probable que sea líder en todo.

Si aplicamos este marco teórico al caso de Cablevisión, se planteó en capítulos anteriores que el negocio de la televisión paga se encontraba en una situación de “débil” competencia media, cercana al oligopolio. En este contexto, Cablevisión tiene un posicionamiento



competitivo muy fuerte (alto valor percibido) que lo diferencia del resto de sus competidores en la industria de televisión paga, principalmente porque Cablevisión ha logrado construir una marca que constituye su ventaja competitiva, respaldada por haber sido la primer empresa en ingresar al “mundo” de la televisión por cable, por estar a la vanguardia tecnológica, por ofrecer un servicio básico que satisface las necesidades del consumidor y servicios adicionales que potencian su relación con el mismo. Entonces, considerando el atractivo del negocio y el posicionamiento competitivo de Cablevisión, se concluye que esa posición debe ser mantenida y consolidada, sobre todo si se toma en cuenta que la nueva tecnología, los nuevos productos, y el cambio constante en las preferencias y exigencias de los clientes, está conduciendo a una transformación rápida y constante de los negocios.

En conclusión, siguiendo los tres tipos de estrategia competitiva que define M. Porter, se sugiere *una estrategia de Diferenciación y Ofensiva para lograr el fortalecimiento de su situación competitiva*. A su vez, esta estrategia competitiva es soportada por una serie de estrategias particulares, o “*acciones estratégicas*”:

+ *Diferenciación horizontal:*

- Aumentar cantidad de canales ofrecidos, alcanzando por ejemplo la cantidad ofrecida por la televisión satelital.
- Incorporar señales novedosas y atractivas para el abonado.
- Brindar una programación exclusiva, como por ejemplo transmisión de partidos de fútbol y eventos artísticos especiales.
- Mantener canales exclusivos para targets poco desarrollados (como por ejemplo el público infantil, comunidades extranjeras en el país).
- Desarrollar el “área de contenidos” en el interior del país, lanzando una señal de televisión regional.

+ *Diferenciación vertical:*



- Sistemas de calidad asegurada, básicamente en lo referido a imagen y ausencia de cortes de señal.
  - Calidad, rapidez y seguridad en el servicio técnico, tanto para la instalación como para las “reparaciones”.
- + ***Diferenciación por “Customer Care”:***
- Internet como medio para realizar pedidos y consultas.
  - Inversiones en remodelación de sucursales y apertura de nuevas sucursales para mejorar la llegada a los clientes.
- + ***Publicidad e Imagen:***
- Presencia en el mercado a través del patrocinio de equipos deportivos y eventos masivos.
  - Como soporte de la Misión y Visión definidas para Cablevisión, y dando contenido a su imagen corporativa, se considera como un punto importante en la definición de las acciones estratégicas, la “llegada a la comunidad”, a través de, por ejemplo, brindar el servicio gratuito a instituciones públicas como hospitales, y realizar donaciones a las mismas, de modo tal de poder construir y fortalecer su imagen de “estar cerca de la comunidad social en la que desarrolla sus negocios”.
- + ***Tying:***
- armar mayor variedad de paquetes de canales premium aprovechando la diferenciación horizontal, con precios que varían según la opción y que resultan atractivos para el consumidor (por ej. “descuentos por cantidad”)
  - paquetes de canales “ármelo usted mismo”
  - pay per view
- + ***Fidelización:***

- Promociones especiales para los “ya abonados”, por ejemplo en paquetes premium y eventos especiales codificados.
- Sorteos y Entradas a recitales, cines, eventos deportivos.
- Cupones de descuento para negocios adheridos

**+ Innovación y desarrollo:**

- Oferta de nuevos servicios asociados a la televisión por cable, basados en nueva tecnología como el cablemodem y la tecnología digital (Video on Demand, Interactive Video, Interactive Programe Guide, Personel Video Recording)

Adicionalmente a la definición de la estrategia competitiva que la empresa debe seguir, debe analizarse como reaccionará la competencia frente a esas acciones estratégicas, ya que puede modificar (o no) el impacto en la creación de valor para la compañía. Este análisis implica diagnosticar y conocer los componentes que se indican en el siguiente cuadro:





**Metas futuras:** son importantes por las siguientes razones:

- + Si conocemos sus metas futuras podremos valorar si están satisfechos con su posición actual y si implementarán cambios en su estrategia actual para alcanzar las metas establecidas.
- + Permitirá predecir como reaccionarán ante cambios en el contexto y que represalias podrían tomar.
- + Permitirá evaluar el impacto en el mercado de las iniciativas de los competidores.

La evaluación de las metas futuras de la competencia involucra el conocimiento de las metas financieras y de factores cualitativos tales como objetivos de liderazgo, posición tecnológica o su desempeño social.

Alcanzar un conocimiento sobre los siguientes interrogantes nos permitirá realizar un buen diagnóstico acerca de las metas presentes y futuras de la competencia:

- + ¿Cuáles son las metas financieras implícitas y explícitas del competidor?
- + ¿Cuál es la actitud del competidor frente al riesgo?
- + ¿Tiene valores organizacionales, o de otra índole, que influyan en sus metas?
- + ¿Quiere ser el líder del mercado?
- + ¿Es el líder tecnológico?
- + ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor?, ¿en qué nivel se toman las decisiones?
- + ¿Qué sistemas de control e incentivos ha determinado la competencia?
- + ¿Qué tipo de ejecutivos conforman los niveles jerárquicos?, ¿Existe unanimidad entre ellos respecto del futuro de la empresa?
- + ¿Tiene limitaciones contractuales que puedan limitar sus opciones?
- + ¿Tienen restricciones regulatorias, antimonopólicas, sociales o gubernamentales?

**Estrategia actual:**

Consiste en considerarla como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y averiguar cómo trata de interrelacionar dichas funciones.

**Suposiciones:**

Las siguientes preguntas proponen descubrir las suposiciones de la competencia y las áreas donde no tiende a ser totalmente objetiva.

- + ¿Qué parece creer el competidor respecto a su posición relativa en calidad, costos, avances tecnológicos y otros aspectos fundamentales de su negocio?, ¿cuáles son para él sus puntos débiles y fuertes?, ¿son correctas sus apreciaciones?
- + ¿Tiene el competidor una profunda identificación histórica con determinados productos con ciertas políticas funcionales: formas de diseñar los productos, diseño de una calidad satisfactoria, métodos de venta?
- + ¿Hay diferencias culturales, regionales o nacionales que incidirán en la forma en que los competidores percibirán los eventos?
- + ¿Existen valores o normas organizacionales que hayan sido institucionalizados de modo incondicional y que influyan en la forma de interpretar los acontecimientos?
- + ¿Qué parece pensar el competidor sobre la demanda futura del producto y sobre la importancia de las tendencias de la industria?
- + ¿Qué definiciones tomará respecto de su capacidad ante la incertidumbre?
- + ¿Qué parece pensar el competidor en relación con las metas y capacidades de los rivales?
- + ¿Parece el competidor aceptar la sabiduría popular o reglas históricas?
- + La estrategia actual del competidor ¿puede influir sutilmente en sus suposiciones o reflejarse en ella?

**Capacidades:**

El último paso consiste en diagnosticar la capacidad de cada rival. De sus fuerzas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas o de reaccionar frente a ellas. Las capacidades de los competidores pueden evaluarse en los siguientes aspectos:

- + *Productos*: su posición en cada segmento del mercado, desde el punto de vista del consumidor. La variedad de líneas de productos que se ofrece.



- + *Distribución:*
  - Cobertura y calidad de los canales que ofrece
  - Fuerza de las relaciones con los canales.
  - Capacidad de atender los canales
- + *Marketing y ventas:*
  - Habilidades en la mezcla de Marketing
  - Habilidades en la investigación de mercado y en la fuerza de ventas
  - Capacitación y habilidades de la fuerza de ventas
- + *Operaciones:*
  - Costos: economías de escala, antigüedad de los equipos
  - Tecnología
  - Procesos y marcas registradas
  - Calidad
  - Ubicación geográfica
  - Acceso a materia prima y su costo
- + *Investigación en ingeniería*
- + *Fortalezas financieras*
- + *Organización y capacidad administrativa general*
- + *Capacidad de crecer:*
  - ¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor si crece?, ¿En qué áreas?
  - Capacidades de crecer en lo concerniente a personal, habilidades, procesos.
  - ¿Puede incrementar su participación de mercado?
  - Capacidad de alcanzar buenos resultados financieros en el corto plazo.
- + *Capacidad de respuesta rápida:* a las acciones de otras empresas y de preparar la ofensiva
- + *Capacidad de adaptarse a los cambios.* Deberán evaluarse los siguientes aspectos:
  - Relación entre costos fijos y variables.



- Capacidad de las áreas funcionales de adaptarse a situaciones cambiantes
  - Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno: cambios en la economía, gustos de los consumidores, cambios tecnológicos, cambio de regulaciones.
  - Barreras de salidas que impidan la reducción de su nivel de actividad
  - Ataduras a sus Casas Matrices que representan un obstáculo en su rápido desenvolvimiento.
- + *Poder de permanencia:* Capacidad de sostener guerras de precios o de otros aspectos que puedan implicar reducción del flujo de fondos: dependerá de las reservas de efectivos, estructura de costos, consistencia organizacional, de sus ejecutivos y de sus accionistas.

La evaluación de las capacidades del consumidor permite predecir el perfil de respuesta del competidor en cuanto a sus acciones ofensivas y defensivas. Permite predecir qué cambios en su estrategia puede realizar en función de su satisfacción con la situación actual y si ésta se orienta al cumplimiento de sus metas futuras. El conocimiento de las capacidades del competidor permite evaluar qué puede alcanzar con las acciones que tome.

La capacidad defensiva del competidor estará íntimamente relacionada con los siguientes aspectos:

- + *Vulnerabilidad:* a los cambios de regulaciones, a cambios de estrategias, derivadas de requerimientos de capital para ejercer determinadas tácticas.
- + *Provocación:* qué tácticas provocarán la represalia del competidor
- + *Eficacia de las represalias:* ante qué tácticas no podrá responder el competidor.
- + *En qué campo de batalla* podrá defenderse o reaccionar mejor o peor el competidor. Definir el campo de batalla puede implicar la creación de una situación de metas mixtas o antagónicas para la competencia. Consiste en impulsar al competidor a tomar represalias contra determinadas situaciones, pero que al ejercer esa acción defensiva perjudicará su situación global.

Muchos de los aspectos que se deben evaluar en este análisis de “Metas Futuras, Estrategia Actual, Suposiciones y Capacidades de la Competencia” se van respondiendo a lo largo de todo el “análisis estratégico”. No obstante, es importante realizar una síntesis de los



aspectos más relevantes que se han detectado a lo largo de todo el desarrollo de modo tal de poder “predecir” los movimientos que los competidores podrían realizar si la compañía lleva adelante las estrategias propuestas.

En el caso particular bajo análisis, se evalúa la situación de los principales competidores de modo tal de identificar el riesgo potencial que implicaría para Cablevisión un movimiento de los mismos:

**Multicanal.** Principales aspectos:

- + se encuentra en una situación financiera crítica (préstamos bancarios elevados con vencimientos a corto plazo),
- + sus accionistas están evaluando la alternativa de desprenderse de la compañía teniendo en cuenta que dejó de ser un foco estratégico del grupo inversor, y
- + si bien ha realizado inversiones en la expansión de red e innovación tecnológica, no ha logrado alcanzar el grado de desarrollo de Cablevisión, y se encuentra algunos pasos detrás de la empresa en análisis en lo referido a tecnología digital.

Considerando lo expuesto, y no obstante Multicanal es uno de los dos mayores players del mercado de televisión paga actual, se estima que no representa una fuerte amenaza para el desarrollo de la estrategia competitiva definida para Cablevisión. Multicanal seguirá siendo un competidor fuerte de Cablevisión, pero ésta última podrá sacar ventaja del fortalecimiento de su situación competitiva sin que Multicanal desarrolle una estrategia defensiva que perjudique a Cablevisión. Hasta podría considerarse la posibilidad de “fusión” o “adquisición” de Multicanal por parte de Cablevisión, como una estrategia de crecimiento (y de monopolización) de ésta última.

**Direct TV / Sky:**

Por un lado, puede existir algún tipo de amenaza para Cablevisión a raíz de la fusión de Direct TV y Sky, lo que la convierte en la empresa número uno de televisión satelital de América, con su impacto potencial en aumento de market share, incremento de poder de negociación, disminución de costos de operación y el traslado a reducción de precios. Sin



embargo, el poder de mercado que lograrían estos players sería bajo en relación al de Cablevisión, y los costos de dicho servicio todavía seguirían siendo superiores a los de televisión por cable. Además, la televisión satelital es un producto que puede ser de interés fundamentalmente donde los cableoperadores no tienen cobertura, o para una limitada cantidad de clientes interesados en servicios muy específicos, que tienen la posibilidad económica de aprovechar estos beneficios. Las empresas de satélite tienen el beneficio del “doble de capacidad que los cables” y pueden ofrecer mayor variedad de canales de cualquier género. Sin embargo, esta amenaza que representa sobre la posición de Cablevisión, se vería mitigada con la estrategia de “diferenciación horizontal” propuesta y con la de innovación tecnológica (tecnología digital).



## 6. Estrategia de Crecimiento

La *estrategia de crecimiento, que incluye estrategias de innovación y la estrategia corporativa*, nos permitirá delinear como se llevará adelante la estrategia del negocio y la estrategia competitiva. Para cumplir con este objetivo deberán definirse cuáles son las habilidades requeridas y cuáles son las necesidades organizacionales para alcanzar estas habilidades. Una vez definido esto puede concluirse que el objetivo último de la estrategia de crecimiento es contribuir a la creación de valor para el accionista.

Las decisiones de crecimiento implican asumir altos riesgos en el mundo actual, como consecuencia de la agresividad competitiva que implica la globalización, la rapidez de los cambios tecnológicos, la volatilidad de los mercados, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos que obliga a innovar constantemente y además, la amenaza de que potencialmente el producto se vuelva obsoleto antes de recuperar la inversión. En este sentido, la estrategia de crecimiento se ocupa de definir objetivos tales como: determinar qué servicios o unidades pueden tercerizarse, implementar sistemas de servicios compartidos en las corporaciones, crear sistemas de unidades de negocios, definir cuáles de ellas retener y en cuáles desinvertir, qué alianzas estratégicas pueden agregar valor, cómo atraer nuevos clientes, cómo realizar la expansión geográfica, entre otras.

Los planes de una empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar sus ventas y su utilidad. Puede existir una brecha importante entre las metas que se fija la organización y lo que realmente puede lograr con su negocio actual. Esta brecha puede cubrirse de tres formas:

1. Identificar nuevas oportunidades dentro de los negocios actuales de la compañía. (Crecimiento intensivo)
2. Identificar oportunidades de que le permitan adquirir o desarrollar negocios relacionados con el negocio actual de la compañía (Crecimiento integral)
3. Identificar oportunidades que le permitan agregar negocios atractivos no relacionados con el negocio actual de la compañía. (Crecimiento a través de la diversificación)



**Crecimiento Intensivo.** Este crecimiento se puede alcanzar a través de:

- + *Estrategia de penetración en el mercado.* Su objetivo es incrementar la participación en el mercado de sus productos en sus mercados actuales. Puede lograrse vía:
  - + Incrementar la participación en las compras de los clientes existentes
  - + Desarrollar o atraer nuevos clientes, que actualmente son atendidos por la competencia.
  - + Atraer clientes al consumo del producto de la compañía en reemplazo de un producto sustituto.
- + *Estrategia de desarrollo del mercado.* Su objetivo es el desarrollo de nuevos mercados para sus productos actuales.
  - + Desarrollo de un nuevo segmento de consumidores
  - + Desarrollo de canales de distribución.
  - + Desarrollo geográfico.
- + *Estrategia de desarrollo del producto.* Su objetivo es el desarrollo de nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales.

**Crecimiento Integral.** Esta estrategia puede desarrollarse a través de:

- + *Integración Regresiva:* adquirir uno o más de sus proveedores
- + *Integración Progresiva:* adquirir el negocio de sus distribuidores
- + *Integración Horizontal:* adquirir el negocio de uno o más de sus competidores.

**Crecimiento a través de la diversificación.** El crecimiento mediante la diversificación puede justificarse cuando se encuentran negocios atractivos fuera de los negocios actuales. Porter indica que deben realizarse tres tests que especifican las condiciones bajo las cuales la diversificación realmente creará valor para los accionistas:

- + Test del atractivo el negocio
- + Test de costo de entrada, el que no puede superar las ganancias futuras
- + “Better off” test: la unidad de negocios debe adquirir ventajas competitivas de su relación con la empresa madre.



Se identifican tres tipos de diversificación:

- + *Diversificación concéntrica*: la empresa podría buscar nuevos productos que tengan sinergias de marketing o tecnológica con los productos actuales aún cuando los nuevos productos atraigan nuevos clientes.
- + *Diversificación horizontal*: la empresa podría desarrollar nuevos productos atractivos para sus clientes actuales aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con sus productos actuales.
- + *Diversificación conglomerada*: desarrollo de productos no relacionados con sus productos, tecnología, mercados, canales de distribución o clientes actuales.

En definitiva el objetivo principal de la estrategia es diseñar la mejor manera de ensanchar las operaciones de la compañía hacia nuevos mercados. **Las estrategias antes definidas pueden formalizarse a través de diferentes modalidades:**

1. *Trascender fronteras geográficas* hacia otra región o instalarse en el extranjero.
2. *Adquirir competidores y otras empresas*: La empresa madre provee capital y técnicas de gerenciamiento. Las adquisiciones persiguen adicionalmente otros objetivos además de la expansión del negocio. Algunas adquisiciones se basan en el criterio de reestructuración debido a que los negocios están poco desarrollados, enfermos o amenazados. Las adquisiciones también intentan compartir el conocimiento a través de las diversas actividades de la cadena de valor, la habilidad para compartir recursos y para aprender. La implementación de servicios compartidos corporativos persigue, a través de las distintas sinergias, alcanzar ventajas competitivas al reducir costos o incrementar la diferenciación. Los beneficios de las sinergias no siempre se alcanzan, será necesario analizar en detalle la cadena de valor para mensurar ventajas y desventajas. Por otra parte, la organización de servicios compartidos prestados desde las casas matrices o corporaciones puede hacer perder autonomía a la empresa adquirida incrementando su rigidez. La estrategia de adquisición es la forma más costosa de incrementar el negocio o incursionar en otros negocios y está sujeta a todas las dificultades implícitas en una adquisición.



3. *Formar alianzas estratégicas y empresas conjuntas*: Es menos dificultoso y mucho menos costos que formalizar una adquisición o desarrollar un nuevo negocio o empresa. No obstante estas alianzas suelen tener algunas dificultades como por ejemplo: desacuerdos entre los diferentes socios, dificultades en adaptarse a los cambios con el ritmo que exige el mercado, barreras culturales de comunicación y dificultades de integrar sus sistemas contables y de información de las distintas empresas. Existen cuatro tipos de alianzas:

- *Alianzas de productos y /o servicios*: Pueden consistir en otorgar licencias para fabricar sus productos, otorgar a otras empresas la comercialización conjunta de sus productos complementarios. Otra forma sería lograr una alianza entre una empresa que ofrece los productos y otra los servicios complementarios. También podrían lograr una alianza dos empresas que ofrecen servicios complementarios o iguales.
- *Alianzas promocionales*: Una compañía puede promocionar un producto o servicio de otra. Por ejemplo la compra de una colección de CD podría incluir cupones para una pizzería.
- *Alianzas logísticas*: Una empresa ofrece su servicio de logística a otras empresas.
- *Colaboraciones en precios*: Dos o más empresas se unen para ofrecer precios uniformes en le mercado.

Las alianzas en general persiguen incrementar sus ingresos por ventas o bien reducciones de costos. El riesgo más importante es el desacuerdo entre los socios con las responsabilidades mutuas actuales o futuras.

Las organizaciones, en general las grandes, se desenvuelven principalmente por inercia, se constituyen como una estructura eficiente y es muy difícil por lo general modificar una porción sin cambiar el resto. Sin embargo las organizaciones pueden cambiar a través del liderazgo anticipándose a las crisis y, efectivamente, en medio de una crisis. La clave de la supervivencia organizacional consiste en la voluntad de la organización para examinar el contexto cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las organizaciones adaptables son las que hacen un seguimiento continuo de su ámbito e intentan, a través de la planeación estratégica flexible, mantener una adaptación viable en un entorno que evoluciona.



El diseño de una estrategia de crecimiento debe hacer énfasis en desarrollar las áreas que permiten construir el capital intelectual orientado a la creación de valor económico.

### **6.1. Estrategias de Crecimiento. Innovación y Expansión.**

Conjuntamente con la focalización de recursos e inversiones en las áreas que son Core Business para Cablevisión, sería conveniente implementar una **estrategia de crecimiento a través de la innovación y expansión** que contemple los tres horizontes: corto, mediano y largo plazo, a través de distintas etapas evolutivas, que constituyen la denominada “escalera del crecimiento” de una compañía. La estrategia de crecimiento propuesta para Cablevisión consiste en una combinación de los siguientes drivers de crecimiento:

- ✓ **Nuevos negocios:** a través del ingreso de la compañía en el mercado de Telefonía y una mayor expansión en el segmento de Internet, a fin de optimizar sus redes (economías de escala) aplicándolas a la prestación de un “multiservicio” que incluye servicios diversificados y complementarios: servicio de Internet de alta velocidad, televisión por cable y acceso a la Web a través de la pantalla del televisor. El sistema de acceso a Internet a través del televisor permitiría a los usuarios utilizar el monitor para navegar, enviar y recibir e-mails y hasta chatear por la Web. Esta estrategia estaría aprovechando el potencial de demanda en el mercado, donde el 68% de los abonados a la televisión paga (cable) estaría dispuesto a acceder a la Red desde la TV. Esta incursión en Internet estaría facilitada por la fibra óptica y el cablemódem con el cual se accede a Internet y a contenidos multimediatícos a velocidades muy superiores a las de una conexión tradicional de acceso telefónico, y además, al no usar la línea telefónica, implica un ahorro en esta tarifa, proposición de valor adicional para el cliente. Con inversiones para la actualización de toda la red actual, se podría llegar a la base de abonados actuales de Cablevisión, con esta nueva tecnología, un nuevo “multiservicio” y la novedad de la «doble vía», que permite compras on line.

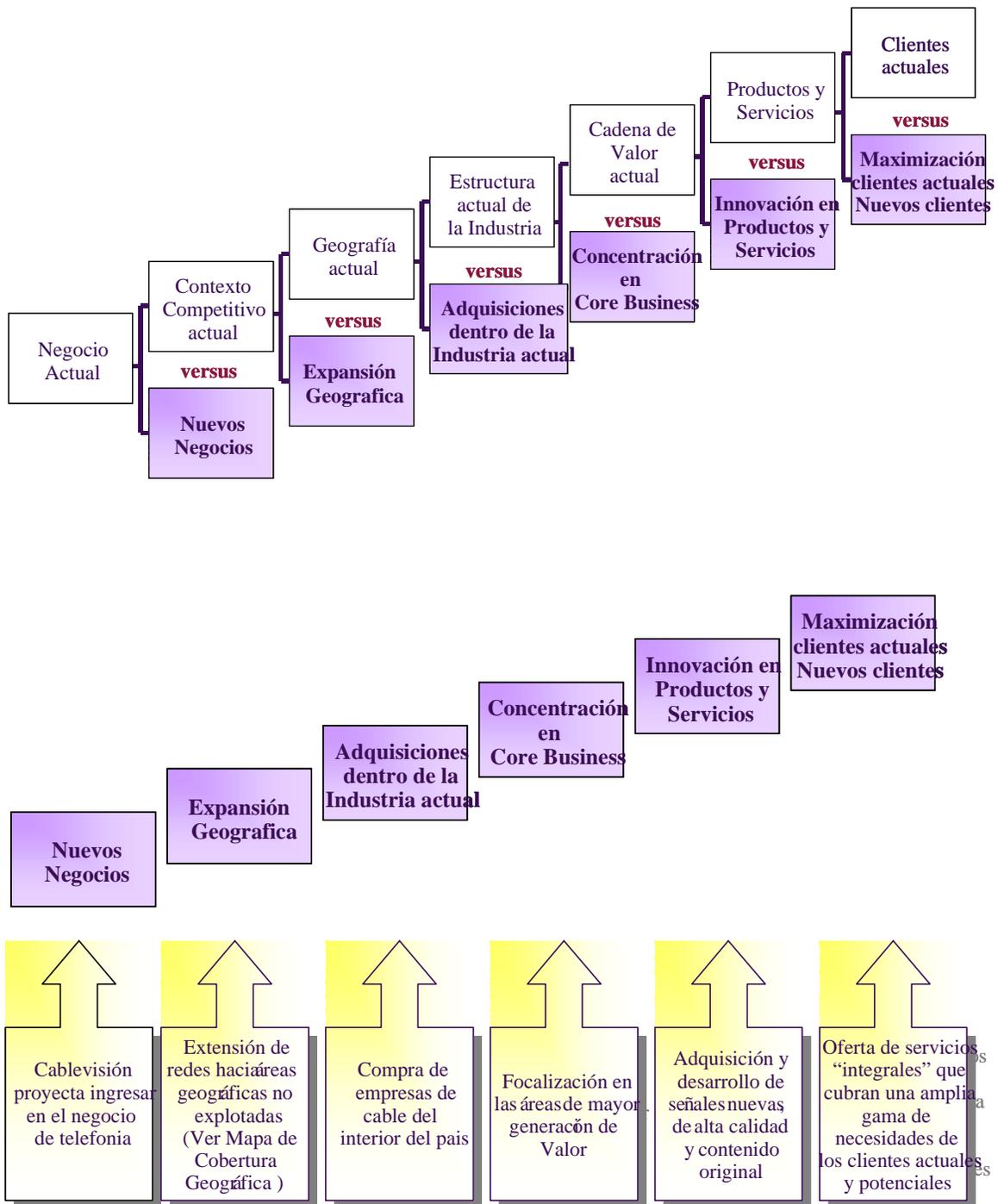
Esta incursión en nuevos negocios, debería ser soportada por estrategias comerciales claramente definidas que permitan llegar al cliente como “ofertas por combo (internet



por computadora más televisión por cable)”, “ofertas según tipo de tecnología”, “acuerdos con empresas de informática para la venta de PC con cablemodem”.

- ✓ *Adquisiciones*: perfeccionadas por medio de la compra de empresas de cable del interior del país, con el objeto de expandirse hacia áreas explotadas por players locales evitando los costos iniciales de tendido de red, que podrían ser una barrera de entrada difícil de vencer. También podría considerarse la posibilidad de adquisiciones de players que hoy compiten en los mismos territorios a fin de aumentar el poder monopólico.
- ✓ *Innovación de productos y servicios*: reflejada en la adquisición y desarrollo de señales nuevas, de contenido exclusivo y de alta calidad. En este sentido, deberían preverse inversiones en la “ampliación” de la red hacia anchos de banda más elevados que permitan transmitir a la totalidad de sus abonados una cantidad de canales superior (similar a la televisión satelital), además de llegar a todos ellos con servicios de Internet y poder soportar telefonía.
- ✓ *Expansión geográfica*: hacia zonas del interior del país aún no explotadas, tales como el sur, norte y oeste (Ver Mapa de Cobertura geográfica en el Capítulo 1). Esta expansión geográfica podría realizarse a través de la compra de operadores del interior o de la expansión física de la red troncal actual.  
Otra forma de lograr la expansión geográfica y la captura de nuevos clientes es “estar detrás de cualquier desarrollo inmobiliario” que le permita a Cablevisión ser el único operador de cable dentro de este “mini” territorio.
- ✓ *Concentración en Core Business*: en este sentido, una posibilidad de crecimiento es a través de la apuesta a sucursales de atención al cliente, a pesar del auge que están teniendo los servicios vía Internet, dado que ésto permitiría estar cerca de potenciales clientes y de abonados actuales, muchos de los cuales hoy no pueden acceder a través de Internet.

En síntesis, se propone la siguiente “Escalera de crecimiento” para Cablevisión, considerando lo expuesto en Estrategia de Crecimiento, y lo detallado en el capítulo de “Estrategia Competitiva”:





## 6.2. Estrategias de Crecimiento. Estrategia Corporativa.

La definición de la *Estrategia Corporativa de Cablevisión* puede realizarse a partir de su Cadena de Valor actual, identificando aquellos eslabones claves que permiten construir capital intelectual y que constituyen una fuente de generación de valor económico. Esta estrategia corporativa debe soportar la estrategia de innovación y expansión definida anteriormente.

### Cadena de Valor de Cablevisión en la actualidad:



### Definición del Core Business:

Las áreas más importantes de la compañía - Core Business - en las cuales deberían concentrarse las futuras inversiones, considerando su potencial de crear valor económico, son las siguientes:

- ✓ *Adquisición y desarrollo de contenidos:* Las señales, tanto propias como adquiridas, constituyen un factor clave para el éxito de la compañía, que se ve fortalecido no sólo por la diversidad de oferta sino por la habilidad de Cablevisión de identificar las preferencias del cliente y brindarle aquellas señales que cubren sus expectativas de manera ampliamente satisfactoria. A tal efecto, la compañía debería:
  - Continuar su política de adquisición y creación de señales de alta calidad y contenido exclusivo, como la creación de señales regionales que transmitan programas específicos según los intereses de ciudades y pueblos del interior del país. Además podría formar alianzas / convenios con proveedores de señales y de contenidos de modo tal de poder garantizar la exclusividad de los mismos. De la misma manera podría formar alianzas / concretar convenios con entidades claves



como Asociaciones de Deportes o de Cultura que facilite la programación de eventos exclusivos.

- Monitorear en forma continua los contenidos de mayor valoración para el cliente (a través de encuestas de satisfacción, mediciones de audiencia, etc.)
- Anticiparse a los requerimientos de los abonados, a través de encuestas a los clientes y manteniendo contacto permanente con proveedores de tecnología de punta.

✓ *Marketing y Ventas y Servicio Post-Venta:* Estas áreas representan el nexo con el cliente y el canal a través del cual se puede lograr la fidelización de los abonados actuales y la captura de nuevos clientes, en base a un profundo conocimiento de sus necesidades y preferencias. A fin de lograr niveles de excelencia en estas áreas, Cablevisión debería:

- Ofrecer promociones atractivas a los clientes, como los paquetes de canales premium y programas de fidelización
- Capacitar a la fuerza de ventas y a la fuerza del centro de atención al cliente, para optimizar la atención a los abonados en lo que respecta a calidad del servicio y a la velocidad de respuesta a las inquietudes o consultas de los abonados.
- Implementar una política de incentivos que contribuya a la motivación de los representantes de ventas y a la consecuente mejora en la calidad de servicio al cliente.

### **Definición de áreas a tercerizar:**

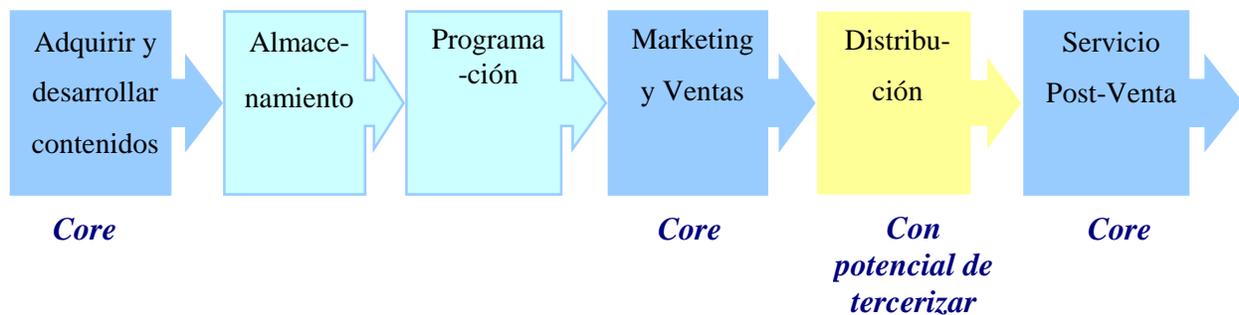
Considerando que el negocio en el que se desenvuelve Cablevisión es altamente especializado y particular, tanto por el tipo de servicios que ofrece como por los exigentes requerimientos técnicos y profesionales necesarios para una óptima instalación, conexión y tendido de cables, entre otros, no se identifican dentro de la Cadena de Valor de la compañía áreas “commodity” susceptibles de tercerización. Todos los eslabones de la cadena tienen capacidad de acumular conocimiento, en mayor o menor medida. Sin



embargo, la compañía debería concentrar sus esfuerzos y recursos en las áreas definidas como Core Business, dado que son las mayores generadoras de Valor Económico.

*Como una alternativa a analizar, podría considerarse en la tercerización de ciertas actividades incluidas en la “Distribución” como el tendido de red (no la conexión a usuarios finales), a través de empresas especializadas en tendidos de red de cualquier tipo, pero con recursos técnicos altamente capacitados. Esta opción estaría sujeta a la posibilidad de nuevas inversiones y tendido de red.*

### **Cadena de Valor propuesta**

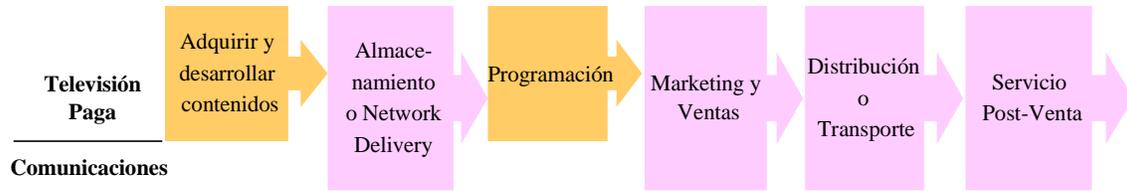


### **Nueva Cadena de Valor Completa**

Como ya se ha mencionado, una de las opciones estratégicas incluidas en el portafolio de escenarios es la oportunidad de la diversificación en nuevos negocios que permitan aprovechar las inversiones ya realizadas, el conocimiento acumulado y el potencial del mercado (Televisión por cable, Internet y Telefonía). Frente a esta opción de mediano / largo plazo, se considera prioritaria la necesidad de redefinir la cadena de valor del negocio y evaluar distintos modelos de funcionamiento que incluyan opciones de administración de los diferentes productos como un único negocio, ó bien mantener unidades de negocios separadas previendo mecanismos para aprovechar las conexiones y sinergias correspondientes. No obstante, en cualquier escenario, la clave está en no olvidar que el foco es el “cliente” y que el mismo debe ser considerado como un único cliente y no como un cliente individual para cada negocio; de otra manera, se perderían los beneficios y



ventajas de este “multiservicio”. Esta nueva cadena de valor de Cablevisión como una empresa que ofrece servicios variados a un mismo cliente puede ser sintetizada en:



Esta cadena refleja el hecho de que muchos de los recursos humanos y el conocimiento son aprovechados a lo largo de todas las actividades de cualquiera de los diferentes productos, potenciando así las sinergias económicas (tangibles) y la fidelización del cliente.



## 7. Conclusiones Generales

Para saber qué estrategia funciona mejor en el negocio de una compañía hemos analizado el entorno industrial en el que compete y la situación de la Compañía.

Aplicando las diversas herramientas de gestión estratégica (escenarios, misión, visión, estrategia competitiva, estrategia corporativa), podemos observar que Cablevisión tiene óptimas oportunidades para crear valor económico.

Evaluamos el sector externo, el atractivo del negocio, las oportunidades y amenazas y el poder de monopolio que tiene Cablevisión, y en virtud de dicho poder hemos advertido que esta empresa se encuentra en una posición competitiva oligopólica en la industria del cable.

La visión, misión y objetivos definidos para Cablevisión le permitirán direccionar sus esfuerzos hacia la creación de valor, ya que su base se encuentra en crear Capital Intelectual a través de la innovación permanente, liderazgo en tecnología, calidad en los servicios y procesos e importante inversión en la administración de los recursos humanos.

En virtud del posicionamiento de Cablevisión en el análisis de la estrategia competitiva hemos considerado conveniente la estrategia de diferenciación, a fin de otorgarle a la Compañía una ventaja competitiva duradera, a través de una mejor posición frente a sus rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La diferenciación se alcanzará a través de su línea de variaciones de productos, creando valor para los compradores, comunicando de manera verosímil los puntos de diferencia, insistiendo en la mejora constante, empleando la innovación para mantenerse a la vanguardia de los competidores imitadores; todo ello permitirá absorber mayor market share y obtener una mayor lealtad de los abonados por la marca, logrando como consecuencia una mayor rentabilidad.



La estrategia de diferenciación permitirá a Cablevisión erigir barreras de entrada en forma de lealtad de los clientes y originalidad que los recién llegados encontrarán difícil de vencer, al mismo tiempo que le permitirá defenderse de los sustitutos y le otorgará a Cablevisión mayor poder de monopolio.

La estrategia de crecimiento elegida para Cablevisión ha sido la diversificación a través de los nuevos negocios de Internet y Telefonía, que le permitirán ofrecer al abonado servicios adicionales a un precio menor del que le ofrecería la competencia vendiéndole los servicios en forma separada.

Cabe destacar que la estrategia de diversificación le permitirá obtener un mayor rendimiento del negocio, tener una mejor estructura de costos, pudiendo otorgar al abonado servicios adicionales que actualmente no puede ofrecer ninguno de sus competidores.

La diferenciación le permitirá un fortalecimiento de la relación con el cliente, la cual posibilitará óptimos resultados para sus negocios adicionales a través de la diversificación.



## 8. Bibliografía

En el desarrollo del presente trabajo se consultó la siguiente bibliografía:

1. Meta-Capitalism. The E-Business Revolution and The Design of 21<sup>st</sup> Century Companies and Markets. Grady Means and David Schneider. PricewaterhouseCoopers.
2. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Editorial Granica.
3. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael Porter.
4. Gestión Estratégica Moderna. Juan Pablo Stegmann.
5. Dirección y Administración Estratégica. Arthur Thompson.
6. Dirección de Mercadotecnia. Philip Kotler.
7. Artículos periodísticos extraídos de diarios nacionales, revistas y publicaciones:
  - La Nación, Clarín, Buenos Aires Económico, El Cronista Comercial, Página 12
  - Mercado, Negocios, Noticias
8. Forrester Research Reports