

Trabajo Final de Graduación para el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Universidad Empresarial Siglo 21



# Plan Estratégico para Corral de Bustos TV S.R.L.



C.A.E.: Bazan, Roberto – Contini, Alejandro

Alumno: Genovesio, Gino Enzo

Octubre, 2007

# Índice

Capítulo 1: Diagnóstico_ _ _ _ _	4
Datos Generales de la Empresa.....	4
Introducción.....	5
Objetivo General y Específicos.....	7
Capítulo 2: Marco Teórico _ _ _ _ _	8
Capítulo 3: Metodología_ _ _ _ _	19
Capítulo 4: Descripción de la Empresa_ _ _ _ _	22
Historia de Corral de Bustos TV S.R.L.....	22
¿Qué es Corral de Bustos TV?.....	27
Unidades Estratégicas de Negocios.....	28
TV por cable: Canal 6.....	31
Internet por cable modem: SOON.....	38
Capítulo 5: Análisis del Macro y Microentorno_ _ _ _ _	44
Modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter.....	44
Análisis del Macro Entorno.....	54
Análisis FODA para Corral de Bustos TV.....	60
Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades.....	60
Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas.....	73
Matriz FODA.....	78
Capítulo 6: Planeamiento Estratégico_ _ _ _ _	81
Plan de Actividades.....	81
Diagrama de Gantt.....	82
Desarrollo del Plan Estratégico.....	83

---

Visión y Misión.....	84
Valores Compartidos.....	85
Determinación de Objetivos Estratégicos.....	86
Objetivos Corporativos de CBTV.....	88
Objetivos de la UEN TV por cable.....	90
Objetivos de la UEN Internet por cable modem.....	92
Objetivos Tácticos y Operativos.....	94
— Televisión por cable.....	95
— Internet por cable modem.....	104
Análisis de Escenarios.....	114
Posibles escenarios para Corral de Bustos TV S.R.L.....	115
Capítulo 7: Mecanismos de Control_ _ _ _ _	117
Indicadores de Gestión para Objetivo Corporativo 1.....	117
Indicadores de Gestión para Objetivo Corporativo 2.....	121
Indicadores de Gestión para Objetivo Corporativo 3.....	130
Indicadores de Gestión para Objetivo Corporativo 4.....	134
Capítulo 8: Análisis Financiero_ _ _ _ _	135
Capítulo 9: Programa de Implementación_ _ _ _ _	140
Capítulo 10: Conclusiones Finales_ _ _ _ _	142
ANEXOS_ _ _ _ _	144
Referencias Bibliográficas_ _ _ _ _	180

## Capítulo 1: Diagnóstico

### Datos generales de la empresa

A fin de que el lector pueda dimensionar la empresa en estudio, se realiza una breve descripción de la misma.

**Nombre de la Empresa:** Corral de Bustos TV S.R.L. (CBTV)

**Ubicación:** Entre Ríos 580, Corral de Bustos (2645), provincia de Córdoba, Argentina.

**Existencia en el mercado:** Presta sus servicios desde 1.985.

**Ámbito de Operación:** La ciudad de Corral de Bustos-Ifflinger y Colonia Italiana.

**Sector en el que actúa:** Radiodifusión y Telecomunicación.

**Perfil de Negocio:** Empresa dedicada a la venta de televisión por circuito cerrado e Internet.

**Unidades de Negocios:** La organización cuenta con dos Unidades de Negocios, televisión por circuito cerrado, comercializado bajo el nombre de Canal 6, e Internet por cable modem, cuya marca comercial es Soon.

**Cantidad de empleados:** Diecinueve.

**Cartera de Clientes:** Los hogares y comercios de Corral de Bustos-Ifflinger y Colonia Italiana, esto es: 3.000 abonados en el servicio de televisión por cable y 100 usuarios de Internet al 30 de junio del año 2.007.

## Introducción

En el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico para Corral de Bustos TV y sus dos unidades de negocio.

La empresa se encuentra situada en la ciudad cordobesa de Corral de Bustos, departamento Marcos Juárez, y también presta sus servicios a un poblado adyacente, llamado Colonia Italiana. Para facilitar la ubicación geográfica puede consultarse el mapa que se encuentra en el ANEXO I de esta presentación.

A partir del diagnóstico realizado en el segundo semestre del 2.006, se puede afirmar que en Corral de Bustos TV S.R.L. se planean muchas actividades pero no conforme a un orden previamente establecido, el control no se realiza de la manera adecuada en la mayoría de las oportunidades, y a la vez se sufre la falta de comunicación sobre temas importantes para sectores de la organización que deberían tenerlo.

En base a ello se propone realizar un plan estratégico, en funcionamiento a partir del segundo semestre del 2.007, que corrija estos defectos, destacando que los mismos en la actualidad no han condicionado el éxito de la organización, pero podrían hacerlo en el futuro.

La decisión de realizar un Plan Estratégico se debe a que éste permite seguir una línea empresarial en temas de importancia, mejorar la performance de la directiva y empleados, hacer más fluidas las comunicaciones internas, facilitar el control al cuantificarlo y aplicar indicadores de gestión, para actuar sobre posibles desviaciones.

A fin de cumplir el objetivo principal, se desarrollan, a lo largo del presente trabajo, los diferentes componentes del plan estratégico. En primer lugar, se describe la visión que llevó al director general y por ende a la empresa

al lugar en que se encuentra hoy, también se establece la misión que ha de seguirse y los objetivos que se plantea, la organización a largo plazo.

Se toman como limitaciones y guías los análisis sobre el ambiente interno y externo de la organización que ayudan a determinar cuáles son las alternativas estratégicas sobre las que la organización puede optar y dentro de ellas cuál es la óptima.

A continuación se construyen planes tácticos y operativos que facilitan la implementación de la estrategia que se ha escogido, se plantean los factores claves del entorno y se estudian los escenarios que pudieran surgir en años venideros. Finalmente se aplican indicadores de control para revisar la ejecución de los planes mencionados, los cuales deben permitir evaluar el cumplimiento de la estrategia planteada o detectar brechas en ella que se deban eliminar para retornar a la situación ideal.

Por ende, el objetivo principal del trabajo es proporcionar lineamientos para que la organización pueda cumplir sus metas a largo plazo, utilizando planes creados en base a una estrategia adecuada a sus características e ideadas para que la misma pueda seguir siendo líder en su sector. También se implementan indicadores estratégicos para que la organización pueda, luego de la implementación del Plan Estratégico, realizar controles acerca de su desempeño.

## Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para Corral de Bustos TV S.R.L., tanto a nivel corporativo como en cada una de sus unidades de negocios, el cual debe ser puesto en funcionamiento a partir del segundo semestre de 2007.

## Objetivos específicos

- 1) Elaborar un diagnóstico preciso de la corporación y sus unidades estratégicas de negocios.
- 2) Diseñar la alternativa estratégica óptima para cada unidad de negocio.
- 3) Seleccionar planes de acción para la implementación de la estrategia en cada U.E.N.; adhiriendo los planes tácticos y operativos correspondientes.
- 4) Determinar la comunicación interna que deba recibir cada área para el correcto funcionamiento del Plan Estratégico.
- 5) Proponer alternativas a la estrategia escogida, de acuerdo con variaciones en las condiciones macroeconómicas o con tendencias de la industria que puedan darse a partir del año 2.007.
- 6) Definir los factores claves del negocio para estar siempre alerta a las modificaciones que pudieran surgir en el entorno de la organización.
- 7) Escoger indicadores óptimos para controlar la ejecución de planes estratégicos, tácticos y operativos, y evaluar la posibilidad de cambio en las tendencias del sector durante su aplicación.

## Capítulo 2: Marco Teórico

En el presente trabajo se aplican numerosos conceptos relacionados con la administración de empresas como así también herramientas que permiten lograr los propósitos de la tesis.

Se han utilizado para la fundamentación teórica las siguientes obras:

a) “Introducción a la Planificación”, de Ezequiel Ander-Egg debido a la simplicidad que utiliza el autor para explicar ciertos conceptos relacionados a la planificación. b) “Administración Moderna”, de Samuel Certo, para contrastar ideas y obtener de este modo una definición más amplia del concepto de planeación. Destacando, el valor de las ventajas que postula, cuyo conocimiento es fundamental para toda persona que componga la organización de modo que entienda por qué se va a planificar y los beneficios que ello conlleva.

En cuanto a la planificación estratégica el presente trabajo se basa en la obra de Samuel Certo antes citada, también en el libro: c) “Dirección y Administración Estratégicas”, de Arthur Thompson y A.J. Strickland III, de donde se extrae el concepto de planificación estratégica y los pasos necesarios para llevarla a cabo de manera adecuada, detallando qué, cuándo y cómo utilizar algunas herramientas a fin de obtener una adecuada perspectiva de la organización que permita elaborar la estrategia corporativa necesaria para Corral de Bustos TV S.R.L.

A continuación se exponen los principales temas que se utilizarán para cumplir con el objetivo general previsto.

## Planificación

¿Qué se entiende por “planeación”? En el presente trabajo se postula la planeación, tal como la define Ezequiel Ander-Egg:

*“La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”<sup>1</sup>.*

De este razonamiento surge la idea general del por qué planificamos. En general la planificación permite reducir incertidumbres, ya que brinda conocimiento de la realidad y cierto grado de previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones.

Con esa información y su análisis e interpretación, se puede elaborar un diagnóstico que sirva para establecer de la manera más adecuada qué se va a hacer, cómo, cuándo, dónde y con qué recursos.

Entonces, la planeación tal como la describe Samuel Certo es: *“el proceso de determinar cómo la organización puede llegar a donde quiere llegar, o bien, lo que la organización hará para alcanzar sus metas”<sup>2</sup>.*

## Ventajas de la planificación

A partir de la realización de una adecuada planificación, la organización gozará de las siguientes ventajas:

---

<sup>1</sup> Ander-Egg, Ezequiel: “Introducción a la Planificación”. Editorial Lumen. 15a Edición, 1995, Argentina.

<sup>2</sup> Certo, Samuel: “Administración Moderna”. Editorial Prentice Hall, 2001, Colombia.

- ✓ Los gerentes mirarán con mayor intensidad al futuro, ya que estarán obligados a predecir las situaciones a las que se enfrentarán y buscar soluciones que permitan sortearlas.
- ✓ Un programa de planeación sólido aumenta la coordinación de las decisiones, ya que todos los gerentes deben fijar metas que apunten en la misma dirección para que la organización pueda cumplir con sus objetivos primarios.
- ✓ Imprimir mayor énfasis en las metas de la organización.

A partir de realizar una correcta planeación se obtiene un amplio conjunto de beneficios, imposibles de alcanzar sin ella. Pero la planeación no garantiza un resultado, ya que es imposible eliminar el riesgo, sino que ayuda a los gerentes a identificar y manejar los problemas de la organización antes de que causen caos en un negocio.

## Planificación estratégica

Dejado en claro el concepto de planeación, a continuación debe introducirse el de planificación estratégica, que para Samuel Certo es: *“una planificación de largo alcance que se centra en la organización como un todo, en la que los administradores se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización”*<sup>3</sup>.

También es necesario definir el concepto de estrategia que para este autor significa: *“el resultado de la planeación estratégica, y se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo”*<sup>4</sup>.

Cabe aclarar que el plan estratégico para Thompson y Strickland incluye: *“la definición del negocio, el establecimiento de objetivos y la formulación de una*

---

<sup>3</sup> Certo, Samuel: Op Cit.

<sup>4</sup> Certo, Samuel: Op Cit.

*estrategia, en fin específica hacia dónde se orienta la organización y cómo planea la misma lograr los resultados esperados”<sup>5</sup>.*

La excelente formulación e implementación de la estrategia no garantiza un resultado superior y permanente, sino que es responsabilidad de la dirección ajustarse a continuas condiciones negativas emprendiendo defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad.

La esencia de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos, para producir un resultado exitoso.

La función de implantar estrategias consta de cinco componentes sumamente relacionados entre sí, según la teoría de Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J:

**1) “Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización”.**

Para resolver este primer punto, la organización debe plantearse la siguiente pregunta, ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? Su respuesta impulsa a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección en la que se debe conducir en los próximos cinco años.

La visión de una organización está conformada por tres partes diferentes:

1. Definición del negocio donde se encuentra actualmente la compañía.
2. Decisión del curso estratégico a largo plazo que debe seguirse.
3. Comunicación de la visión en forma clara, excitante e inspiradora.

Por su parte, la declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.

---

<sup>5</sup> Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J.: “Dirección y Administración Estratégicas”. Editorial Prentice Hall. 1994, Barcelona.

Por lo tanto, las declaraciones de misión diferencian a una organización de otra en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.

**2) *“Transformar la misión en objetivos específicos de resultados”.***

El propósito de establecer objetivos es transformar la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Estos objetivos son los fines a los cuales apunta el sistema administrativo, y cuando se fijan de manera adecuada reflejan el propósito de la organización, el motivo por el cual la empresa existe.

Todas las unidades de la organización necesitan objetivos concretos y medibles que indiquen su contribución a los objetivos corporativos.

**3) *“Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado”.***

Aquí se determinan los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y de este modo cumplir su propósito. Los objetivos son los “fines”, la estrategia es el “medio” para alcanzarlos.

La tarea de formular una estrategia comienza con un análisis de las situaciones interna y externa de la organización, y recién cuando se ha comprendido cuál es la “situación total” a la que hace frente la organización, se puede idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

**4) *“Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz”.***

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en su formulación; la habilidad

reside en saber cómo lograr los resultados a partir de recursos escasos y necesidades múltiples.

La meta de la dirección reside en crear “ajustes” entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la nueva estrategia planteada.

Entre los aspectos primordiales para la ejecución exitosa de la estrategia se incluyen: adecuado manejo del personal, colocación de los recursos necesarios para la ejecución, supervisión del progreso de la ejecución y resolución de problemas que surjan.

5) *“Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, objetivos o estrategia”.*

El control estratégico consiste en supervisar y evaluar todo el proceso para asegurarse de que opere adecuadamente. Se verifica que todos los pasos del proceso de administración estratégica sean apropiados, compatibles y funcionen adecuadamente.

Esta última etapa es vital, ya que de no existir, nunca se sabría si se cumplen o no los objetivos planteados y en qué lugar está la organización con respecto a la industria, clientes, competidores, etcétera.

## Beneficios de un enfoque estratégico<sup>6</sup>

Las ventajas de un pensamiento y una dirección estratégica de alto nivel consciente incluyen:

1. Proporcionar una mejor guía a la organización sobre “qué estamos tratando de lograr”.
2. Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a nuevas oportunidades, a desarrollos amenazadores.
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal.
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos.
5. Crear una actitud directiva más preactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

## Factores que moldean la estrategia

Es necesario determinar los principales factores que moldean la estrategia de una compañía, como así también las principales herramientas que permiten identificarlos y tenerlos en cuenta para una correcta formulación e implantación de la estrategia empresarial<sup>7</sup>.

En primer lugar existen **cuestiones sociales, políticas, reglamentarias y de ciudadanía** que pueden influir a favor o en contra de la estrategia empresarial, limitando o ampliando el margen de acción que la organización puede llevar a cabo. En este aspecto se debe cumplir con políticas y reglamentaciones

---

<sup>6</sup> Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J.: Op Cit.

<sup>7</sup> Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J.: Op Cit.

gubernamentales, obrar de acuerdo con lo socialmente aceptable y para la comunidad donde se presta el servicio.

Además de las cuestiones tratadas, se debe prestar mucha atención al **atractivo industrial y las condiciones competitivas**, que ven de manera general el macroentorno de una compañía.

Este aspecto se profundiza en el presente trabajo a través del “Análisis del Poder de las Fuerzas Competitivas” desarrollado por Michael Porter<sup>8</sup>, el que incluye un estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza.

Porter establece como regla que la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. *Rivalidad entre vendedores en competencia.* Su poder queda establecido por la energía con que los vendedores usen las armas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.
2. *Fuerza competitiva de las entradas potenciales.* La gravedad de la amenaza de ingreso a un mercado depende de dos factores: las barreras de ingreso y la reacción esperada de las compañías ya establecidas.
3. *Fuerza competitiva de productos sustitutos.* Con mucha frecuencia las compañías de una industria se encuentran en estrecha competencia con compañías de otra industria debido a que sus productos respectivos son buenos sustitutos.
4. *Poder de Negociación de Proveedores.* El hecho de que los proveedores de una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan.

---

<sup>8</sup> Porter, Michael. “Estrategia Competitiva” Editorial Prentice Hall, 1995, Mexico. Capítulo 4.

5. *Poder de Negociación de Compradores.* Los compradores tienen mayor poder en diversas situaciones, por ejemplo cuando adquieren un porcentaje sustancial de la producción de la industria, cuanto mayor sea la cantidad que compran, o cuando el costo de cambio de marca es bajo.

Para la evaluación del entorno competitivo, debe evaluarse el poder de cada una de estas cinco fuerzas. Como regla, cuanto más competitiva sean las fuerzas, menor será la rentabilidad colectiva de las compañías participantes.

Cabe destacar, también, que el entorno competitivo “ideal” sería aquel en el cual tanto los proveedores como los clientes se encontraran en una débil posición negociadora, no existieran buenos sustitutos, las barreras de entradas fuesen altas y la rivalidad entre competidores fuera moderada.

Un tercer factor que moldea la estrategia lo constituyen las **oportunidades y amenazas externas** específicas de la compañía y los **puntos fuertes y débiles internos** de la misma. En esta presentación se desarrollan a través de la utilización de la matriz FODA o SWOT, en inglés.

El análisis FODA desarrollado por Philip Kotler<sup>9</sup> es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. En un FODA se determinan puntos fuertes y débiles.

La estrategia debe estar basada en puntos fuertes cruciales para la compañía y sobre ellos se debe construir una ventaja competitiva. La estrategia también debería apuntar a contrarrestar los puntos débiles que hacen que la compañía sea vulnerable.

Por otro lado, esta herramienta, evalúa las oportunidades y amenazas externas que afectan al mercado. Una oportunidad en el mercado es un gran factor para moldear la estrategia de la compañía; sin embargo, habrá que ver si

---

<sup>9</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición Pearson, 2001, México, capítulo 3.

esa oportunidad puede ser satisfecha por la compañía, ya que las oportunidades de mercado no son las mismas que las de la empresa.

La estrategia debe orientarse, en primer lugar, a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la compañía, y, en segundo lugar, proporcionar una defensa contra las amenazas externas<sup>10</sup>.

Por último, también influyen en la estrategia los **valores compartidos y la cultura de la organización**. Esto incluye políticas, prácticas, tradiciones, creencias y formas de hacer las cosas que una organización tiene y que le dan una cultura única. Esta influye acerca en el manejo de los asuntos y movimientos estratégicos que se aceptarán o rechazarán.

## Análisis de escenarios

Una vez elaborado el plan estratégico, es necesario hacer un seguimiento de la evolución de ciertos factores claves del entorno que podrían afectar favorable o desfavorablemente a la organización. Esto se realizará, en el presente trabajo, a través de un análisis de escenarios.

Esta herramienta permite mantener una señal de alerta ante cambios que pudieran darse en los elementos externos, incontrolables para la organización pero a los que puede adaptarse.

Cada factor presente en este análisis produce resultados de distinta magnitud, ya sea que la organización prevea cursos de acción a seguir en caso de que se presenten o no. Es de destacar, entonces, la gran utilidad del estudio de los posibles escenarios.

---

<sup>10</sup> Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J.: Op Cit.

## Indicadores de gestión

Una vez elaborado el plan estratégico, aún restan definir los mecanismos de control que evaluarán el desempeño de la organización.

El presente trabajo se propone evaluar la evolución de la estrategia a través de indicadores de gestión. Estos indicadores son el medio para visualizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los indicadores son un instrumento para evaluar y medir una actividad a través de su comparación con estándares predeterminados internos y externos. Es decir, el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear<sup>11</sup>.

Además, los indicadores deben ser eficaces y para ello deben cumplirse ciertas condiciones, que según Philippe Lorino son las siguientes:

- Basarse en un rendimiento.
- Tener en un Parámetro.
- Fijar un horizonte temporal determinado<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> SERNA GOMÉZ, Humberto. “Índices de Gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de control”. 3R Editores, 2001, Colombia. Pág. 7.

<sup>12</sup> LORINO, Philippe. “El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades”. Editorial Alfaomega-Marcombo, 1993, España. Pág. 89-90.

## Capítulo 3: Metodología

El planteo de la metodología de este Trabajo Final de Graduación determinará como se va a desarrollar el proyecto, los tipos de análisis y técnicas que serán utilizados, las posibles herramientas a diseñar y los cursos de acción a implementar.

El primer paso para abordar el análisis, consiste en describir los fundamentos teóricos de la elección del tema, detallando los autores que se adoptarán como marco de referencia.

A continuación, se deberá realizar un estudio profundo de la organización en cuestión y su entorno, en el cual se utilizarán instrumentos como Análisis Industrial y competitivo, Análisis de poder de las fuerzas competitivas, Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y diagnóstico organizacional, todo ello con el objeto de determinar la real situación de la empresa con respecto a factores claves del entorno que permitan compararla con competidores y de este modo advertir las líneas de acción a seguir para el correcto funcionamiento de la organización.

Dichas herramientas se formularán a partir de fuentes secundarias tales como: Internet, revistas especializadas del sector de telecomunicaciones, documentos, el estudio de una consultora acerca de la empresa, entrevistas con el gerente general y accionista mayoritario, encuestas a personal directivo y operativo e informes propios de la empresa y a través de observación directa. Todo el material utilizado en el presente trabajo se incluirá como ANEXO y posibilitará la correcta aplicación de las técnicas de estudio antes citadas.

En lo que respecta al tema escogido, se comenzará con el establecimiento de la misión y visión de la organización a largo plazo, a través de una entrevista

con el gerente general de la empresa que permita poner en claro qué se propone la empresa en el futuro. La entrevista se llevará, siguiendo un cuestionario previamente elaborado.

Con la información relevada y los datos históricos y actuales que se poseen de Corral de Bustos TV S.R.L. se realizará la visión y misión que distinguen a la organización de otros competidores.

Tomando como base, la definición de la trayectoria que la organización se propone seguir, será el turno de definir las estrategias empresariales, estas se plantearán a partir de un detallado estudio de la información externa e interna.

Las estrategias serán planteadas en base a los objetivos generales que se propuso la organización. Estos serán relevados en una entrevista que se efectuará al gerente general de la misma y a partir de los puntos fuertes detectados en el modelo de 5 fuerzas de Michael Porter y en el análisis FODA. Estos últimos revelarán aspectos que los clientes consideren importantes, fortalezas que la organización deberá explotar en el plan estratégico.

A su vez, se intentará minimizar aquellos puntos en los que los clientes hacen hincapié pero la empresa no posee alta calificación buscando disminuir los impactos negativos que pudieran acarrear.

A continuación será evidente la necesidad de optar por la estrategia más adecuada para la organización, es decir aquella que mejor aproveche las oportunidades que se le presenten, que demuestre menores inconvenientes ante las amenazas detectadas y que siga las directrices trazadas por la dirección general.

Una vez que se ha escogido la estrategia adecuada debe avanzarse al próximo estadio, que es tratar de ponerla en funcionamiento a través de la implementación de planes tácticos y operativos que permitan llegar a los objetivos propuestos. Para ello se hará hincapié en los autores citados en el marco teórico.

Los planes tácticos y operativos deben desmenuzar la estrategia, haciendo más tangibles y simples las acciones y trabajos, y explicitando qué permitirá mejorar la realización de cada uno de ellos de cara a la estrategia organizacional planteada.

Los planes tácticos y operativos han de ser un resumen detallado y explícito de la estrategia; que permitan, a cada una de las personas que componen la organización, conocer qué es lo que deben realizar con el fin de llegar a la meta prefijada.

El último paso será instalar mecanismos de control que permitan a la organización medir cómo se están llevando a cabo las tareas, para poder corregirlas en caso de existir desviaciones respecto de lo planeado. Los controles surgirán de las mismas herramientas y estrategias, pero se los complementará con conocimientos teóricos aportados por expertos en la materia.

Básicamente en esta última etapa, se proponen vías de control para que los integrantes de Corral de Bustos TV S.R.L. puedan evaluar cómo ellos mismos desarrollan los planes a su cargo y cómo lo hacen los demás. Esto permitirá implementar cambios cuando el funcionamiento no sea el adecuado o cuando se encuentren mejores vías para llegar a la meta.

## Capítulo 4: Descripción de la Empresa

### Historia de Corral de Bustos TV

A partir de un sueño de un grupo de personas adelantados tecnológicamente que decidieron conformar una empresa con el objetivo de cubrir una necesidad, ya que en Corral de Bustos no se recibían señales de aire de televisión (la única forma de ver TV en esa época) salvo que las condiciones climáticas hubieran sido muy favorables, nace en 1985 Corral de Bustos TV.

Esta empresa fue conformada a partir de empresas similares que se formaron en otras poblaciones más grandes de la provincia de Córdoba y el país. Una de las más antiguas empresas argentinas de TV por antena comunitaria se encuentra en la ciudad cordobesa de Villa María.

Los visionarios de Corral de Bustos TV realizaron una serie de estudios en los que llegaron a determinar la existencia de un nicho de mercado en donde se podía llevar a cabo una unidad de negocio y a tal efecto se formó una sociedad, que se llamó Corral de Bustos TV S.R.L., integrada por Hugo Genovesio y Eldino Genovesio en partes iguales, y se solicitó la correspondiente licencia al COMFER en el mismo año.

Fue en junio de 1986, bajo resolución número 468/86, que el COMFER la otorgó a Corral de Bustos TV para la prestación de un servicio de antena comunitaria y circuito cerrado de TV para la ciudad.

Inmediatamente se adquirió un predio y se dispuso, en él, la construcción de una torre, con la autorización de la municipalidad local, el permiso de

aeronáutica nacional y otros derechos a cargo de organismos gubernamentales nacionales.

Una vez construida la torre de, aproximadamente, cincuenta metros de altura se instalaron en ella dispositivos para mejorar la recepción de los canales 3 y 5 de Rosario y 10 de Córdoba.

Conjuntamente se comenzó, a través de personal especializado, el tendido de cables de la red en la zona céntrica de la ciudad y se extendió paulatinamente hacia la periferia de la localidad, sin atravesar las vías férreas.

Para poder realizar el tendido de cables se firmó un convenio con el municipio a los efectos de poder usar las columnas de alumbrado y la colocación de posteo propio en donde fuese necesario.

Casi simultáneamente con las obras técnicas se adecuó un edificio de propiedad de los socios, ubicado en 25 de Mayo y Entre Ríos (zona céntrica), donde se abrieron las oficinas comerciales. También allí se montó el cabezal y un canal local que dio origen a “Canal 6” que es la marca con la que hoy se conoce a Corral de Bustos TV S.R.L. (el cual contaba con estudio, sala de locución y sala de operadores); se compró equipamiento necesario para el funcionamiento del Canal 6 (cámaras, consolas, equipos de edición, micrófonos, luces, etc.). El estudio de canal local se recubrió con maples de huevos a los efectos de obtener la acústica necesaria ya que no había en el país (o no conocían) otros aislantes acústicos y por costo.

Una vez terminadas las primeras obras se comenzó a emitir a los hogares las señales mejoradas de los canales 3 y 5 de Rosario y la frecuencia de canal local, Canal 6, en esta última frecuencia se emitía programación desde la hora 12 hasta las 24, y viernes y sábado hasta las 2 AM; básicamente lo que se emitía era programación grabada en la ciudad de Bs. As de los canales 7 (ATC), 9 (Libertad), 11 (Telefe) y 13 (Artear), y canal 2 de Ciudad de La Plata (hoy,

América). A su vez se compraban películas en productoras de Capital Federal para completar el horario de programación.

La característica principal era que los canales rosarinos (3 y 5) pasaban programación de Bs. As diferida 15 días y la programación que grababa y retransmitía Canal 6 tenía sólo 48 horas de emitida en Bs. As.

Inicialmente se ofreció la señal gratuita a los efectos de hacerla conocer y luego de un período de prueba se comenzó a cobrar un derecho de conexión y un abono básico mensual.

El costo de conexión que se cobraba permitía financiar las ampliaciones de instalaciones en nuevos sectores de la ciudad, con lo cual había un crecimiento constante de zonas cableadas que generaban nuevos abonados, nuevas conexiones y nuevos sectores cableados. Es así que a fines de 1986 se llegó a un número aproximado de 150 abonados.

En agosto de 1987 se produjo un cambio de toda la electrónica de red, ya que al querer sumar canales la red antigua no funcionaba correctamente. También durante ese año se comenzó con producción local a través de la realización de un noticiero diario, un programa semanal de interés general y la filmación de los partidos de fútbol locales, como así también otras actividades deportivas de la ciudad. También se cubrían algunos partidos de fútbol de equipos de convocatoria nacional cuando jugaban en Rosario, hechos desconocidos hasta el momento en la ciudad. Así, se llegó a fines de 1987 a contar con alrededor de 400 abonados.

En 1988 se instaló la primera antena satelital y se comenzó a brindar por medio de ella la señal de ATC (Argentina Televisora Color) en forma directa con una calidad de transmisión imposible de brindar hasta ese momento.

A su vez, se captaban por la misma antena parabólica eventos internacionales de marcada trascendencia, como por ejemplo el torneo de Wimbledon en tenis en forma directa de un canal inglés, evento que no se veía

ni siquiera en la ciudad de Buenos Aires. Estos adelantos permitieron un incremento de abonados muy importante, terminando el año con más de 1.000 usuarios.

De allí en más, se siguieron incrementando la cantidad de señales brindadas por la empresa a medida que distintos proveedores comenzaron a transmitir vía satélite.

Se incluyeron en ese entonces CableVisión Satelital, Canal 9 Libertad, Canal de México, VCC, ESPN, América 2 y algunas otras señales.

Fue en 1990 con la incorporación del fútbol (TyC Sports) cuando se produjo el cambio más revolucionario en la televisión por cable, que llevó a incrementar considerablemente la cantidad de abonados.

A partir de ese momento se siguió aumentando la cantidad de señales, y en función de los adelantos tecnológicos que se producían hubo que modificar considerablemente la red, cambiando los viejos cables RG11 por cables .500, lo mismo debió hacerse con la electrónica para poder seguir ampliando la oferta de canales, inicialmente se pasó la red de 220MB a 330MB (1993-1994).

En 1994 se consiguió una extensión de la licencia para una localidad vecina, Colonia Italiana, hacia donde se extendió la troncal brindando el mismo servicio que en Corral de Bustos.

Otro gran desafío en el año 1996 fue reconvertir la red para seguir incorporando canales, la misma pasó a ser de 450MB, lo que permitió, a partir de allí, acrecentar la grilla de canales.

Sin lugar a dudas, la mayor adversidad que tuvo que soportar la empresa se produjo a fines de 1998 cuando otra empresa comenzó a brindar el servicio de cable, compitiendo así con Corral de Bustos TV. Frente a este hecho, la empresa se vio en la obligación de reducir el costo del abono ya que la competencia ingresó al mercado con un abono bajo y una amplia oferta de canales (70 señales), tomando ilegalmente los de mayor costo por DirecTV.

Durante este tiempo la empresa no era sustentable ya que llegó a perder cerca del 30% de sus clientes, batallando denodadamente con los proveedores de contenidos, para obligar al competidor a que las señales que brindaba se ajustaran a la legalidad.

Una vez que se logró que la competencia opere dentro de los límites legales, la situación cambió, porque los obligó a subir su abono y de esa manera empezaron a perder competitividad, esto permitió que muchos clientes retornaran a Corral de Bustos TV. Finalmente en Junio del año 2000 se compró la red del competidor y éste dejó de prestar su servicio.

A partir de ello se comenzó una etapa de rápida recuperación de abonados logrando recuperar casi la totalidad de abonados previa a la acción de la competencia durante el año 2001.

Con la llegada de la crisis económica y política en Argentina a finales de 2001 la empresa entró en una etapa de 2 años en la que fue muy difícil incorporar nueva tecnología, afortunadamente a mediados de 2003 la situación comenzó a regularizarse y desde allí en más se hicieron grandes inversiones, las que incluyen: remodelación completa de oficinas comerciales, remodelación de cabecera, construcción de un nuevo estudio para el canal local, cambio total del equipamiento para digitalizar la filmación y edición de la programación propia, se compraron nuevos móviles, se readaptó la red de cableado adquirida a la competencia (estaba hecha completamente con cable .500) y se la puso en marcha, además se traspasó la totalidad de los abonados de una red a la otra y se desmanteló la red anterior.

Corral de Bustos TV en la actualidad enfrenta un nuevo desafío que es transformar la red actual de cable (red de una sola vía) en otra que permita brindar servicios con vía de retorno para hacer frente a los nuevos desafíos.

Con este objetivo se está anillando con fibra óptica la ciudad, convirtiendo la red actual en una de siete nodos independientes necesaria para enfrentar los nuevos desafíos.

## ¿Qué es Corral de Bustos TV?

Corral de Bustos TV es una empresa de servicios en radiodifusión que comenzó brindando Televisión por Cable a la ciudad, su primordial objetivo fue hacer frente a una necesidad concreta de la población que no veía televisión por su lejanía con los grandes distribuidores que se encontraban en Rosario y Córdoba. Presta un servicio excelente con gran variedad de opciones a una ciudad a la que las grandes compañías nunca se acercarían, intentando, de este modo, integrar a la ciudad al país y al mundo<sup>13</sup>.

En el transcurso del tiempo, ese gran objetivo se ha logrado llegando, en la actualidad, a tener igual cantidad de señales que en las ciudades más importantes del país y brindando, a través de una señal local, la información relevante de la propia ciudad, lo que constituye un valor agregado muy alto.

Ahora, con la llegada de la convergencia tecnológica y los nuevos adelantos que revolucionaron el mercado y el sector, la empresa se ha visto en la necesidad de cubrir estas nuevas demandas y es por ello que proyectó una nueva unidad de negocios que apunta al futuro. Este emprendimiento trata de proveer Internet en un principio, y todos los nuevos servicios que puedan brindarse utilizándolo como base en el futuro cercano, como ser Telefonía por IP, Seguridad y/o Interactividad, por citar sólo las más importantes y conocidas nuevas posibilidades de negocio.

---

<sup>13</sup> Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC). Documento: “La televisión por Cable es un puente al futuro”. Agosto, 2006.

La idea es seguir siendo una empresa a la que los clientes relacionan con “seriedad”, “calidad”, “compromiso” y “comunicación”; esto puede verse en el ANEXO VI en el trabajo realizado por una consultora. La empresa ha invertido en tecnología y equipamiento de máxima calidad y última generación, ejemplo de ello son el tendido de fibra óptica y la prestación del servicio de Internet a través de cable modem, intentando que sus clientes reciban el mejor servicio posible incluso comparado con las grandes corporaciones.

## Unidades estratégicas de negocios

Corral de Bustos TV cuenta a partir del 2006 con dos unidades estratégicas de Negocios, ellas son:

- ✓ Servicio de Televisión por Cable, “Canal 6”
- ✓ Prestación de Internet a través de Cable Modem, “SOON”

Estas dos U.E.N. se encuentran en etapas totalmente distintas de su ciclo de vida. La televisión por cable se inició hace 20 años y ha pasado por su etapa de estrellato, siendo en la actualidad una unidad madura con gran cantidad de suscriptores y con posibilidades de crecimiento ya limitadas. Conviene destacar que la tasa de crecimiento que maneja Canal 6 es muy cercana a 0 debido a que la empresa ya cuenta con un “share” de mercado de 90%, la mayoría de la población cuenta con el servicio y no existe crecimiento demográfico.

El negocio de Internet se encuentra claramente en su etapa de apogeo habiéndose convertido en “estrella” por su gran crecimiento en los últimos años, tanto a nivel mundial, nacional como local. Si se toman en cuenta datos del INDEC al respecto, puede constatarse que los accesos residenciales a

Internet crecieron 17% entre marzo de 2005 y marzo del 2006, este crecimiento se acentúa si se considera que dentro de la categoría cuentas con abono, las de banda ancha registraron una suba de 82,4%. Estos datos demuestran el “boom” de Internet y dentro de ese negocio de las conexiones de banda ancha<sup>14</sup>.

También en los diarios de mayor envergadura nacional, se puede ver el crecimiento explosivo que tiene esta industria, en Agosto del año 2006 las conexiones de Internet de alta velocidad superaron 1.000.000 de usuarios y se espera que el crecimiento siga acelerándose en los próximos años<sup>15</sup>.

Estos datos, sumados al aumento de la venta de PC y a la estimación de que un 40% de la gente de clase media ya cuenta con una PC en su hogar, hacen suponer que el número de abonados a Internet seguirá creciendo y en altos porcentajes por un largo tiempo<sup>16</sup>.

SOON, el servicio de Internet de Corral de Bustos TV, está insertándose en el mercado. Por lo tanto este negocio se encuentra en etapa de incertidumbre, aunque cercano a convertirse en estrella por las previsiones realizadas en cuanto a servicios disponibles en la ciudad y el que va a prestar la empresa a través de su marca comercial.

La inversión para conseguir mayor participación del mercado y permanecer en la prestación del servicio es muy alta, como también lo es la inversión en publicidad que debe realizarse para poder situar a la empresa como líder, por lo que SOON deberá esforzarse y mucho, para lograr en el futuro llegar a ser lo que el cable es en la actualidad.

SOON cuenta con una participación en el mercado cercana al 10%, mientras que la tasa de crecimiento anual del sector es del 25% anual (datos extraídos del documento “La Televisión por Cable es un puente al Futuro” elaborado por la ATVC).

---

<sup>14</sup> INDEC. “Accesos a Internet Marzo 2006”. Buenos Aires, 15 de Julio de 2006.

<sup>15</sup> CLARÍN. 11 de Agosto de 2006. Sección Sociedad. “Internet: Crece en el país el uso de la banda ancha”.

<sup>16</sup> CLARÍN. 12 de Agosto de 2006. Sección Sociedad. “Aquí, cada vez más usuarios”.

Se puede ver lo expresado a través del siguiente cuadro:

**Participación relativa de las UEN de Corral de Bustos TV en el mercado**

		<b>Posición competitiva en el sector</b>	
		<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>ALTA</b>		
	<b>BAJA</b>		

Gráfico 1.

Fuente: Elaboración Propia.

## La televisión por cable: CANAL 6

La televisión por cable es hoy la Unidad de Negocios más rentable para la empresa y permite, a partir de sus ingresos, iniciar nuevos negocios. También la estructura en funcionamiento y la cartera de clientes son fundamentales para iniciar nuevos proyectos.

A continuación se describen, en una visión general, las cuestiones más importantes de la actividad.

### Aspectos legales

Cualquier empresa que desee prestar este servicio debe disponer de la licencia correspondiente para brindar sus servicios, otorgada por COMFER (Comité Federal de Radiodifusión) a través de un largo proceso que rara vez tarda menos de un año, y que cuenta con varias etapas y muchos condicionamientos, los mismos pueden consultarse en la Ley de Radiodifusión 22.285 Título IV- De Las Licencias, Artículos 45 y 46. También se deben tramitar los permisos municipales de cableado y de uso de espacio aéreo e incluso de posteo si fuese necesario. Sólo una vez que la empresa dispone todas estas habilitaciones está en condiciones de comenzar a prestar su servicio.

Las licencias no se otorgan por tiempo ilimitado sino que deben renovarse periódicamente y para ello deben cumplirse una serie de requisitos impuestos por las entidades otorgantes.

Además del cumplimiento de las reglamentaciones se deben tributar impuestos directos a COMFER y actividades culturales tales como Aadicapif, Argentores, SADAIC, Fondo Nacional de las Artes.

Existen también otras obligaciones, comunes a la mayoría de las empresas como son cargas sociales de empleados, sus seguros (sobre todo en el caso del

área técnica), pago de impuestos en modo y forma exigidos por la Administración Federal de Ingresos Públicos, no sólo en cuánto a ganancias, sino también en IVA, también se hacen retenciones a terceros y luego se depositan en la AFIP.

## Aspectos técnicos

Como ya se explicitó en la historia de la organización, la empresa ha cableado la Ciudad hace muchos años, pero realizó inversiones de manera constante, lo que posibilitó mantener actualizado el tendido de cables y renovar el equipamiento en la cabecera (lugar donde se receptan, modulan y transmiten todas las señales) con la frecuencia necesaria de modo de estar a la vanguardia y brindar un servicio de buena calidad a los usuarios. El tendido actual permite llegar con buena definición y calidad a todos los sectores de la ciudad, y también a Colonia Italiana (un pequeño poblado distante 4 Km.).

A continuación se expone cómo funciona el sistema técnico de cableado y las distintas etapas para poder brindar el servicio:

El proceso comienza cuando a través de parábolas que apuntan a los diferentes satélites se receptan las señales satelitales. Estas antenas tienen un LNB (dispositivo encargado de recibir estas señales) conectado a un cable por el cual se baja la señal a la cabecera, este sector es el de mayor importancia para la recepción y distribución de televisión por cable.

El cabezal o cabecera, es el sector en el que en primer lugar se procesan todas las señales que serán enviadas a la red. Las fuentes posibles de generación de dichas señales se detallan en el cuadro que se inserta a continuación.

## Fuentes de generación de señales

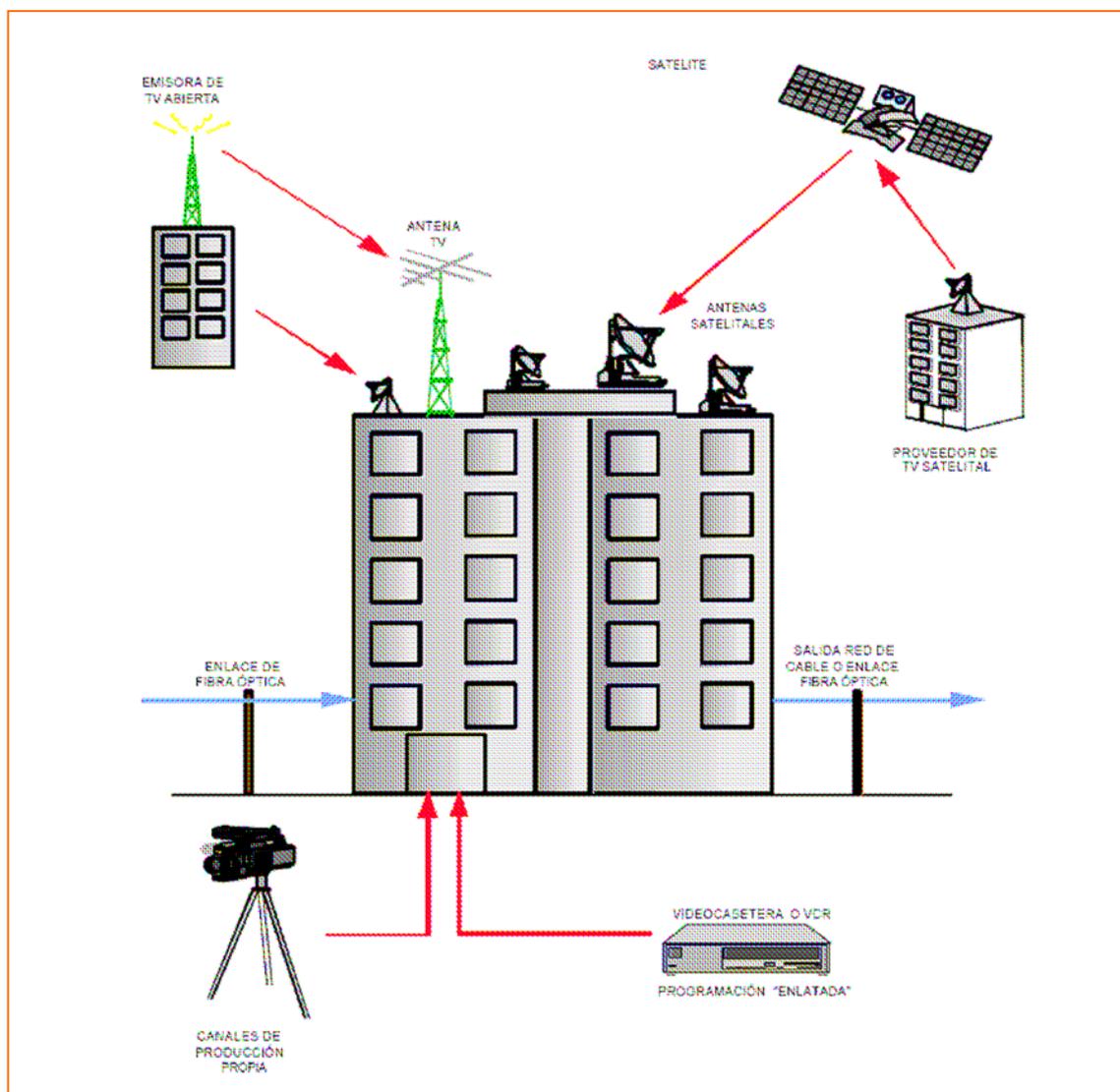


Gráfico 2.

Fuente: Proveído por la empresa.

Como se ve en el gráfico, la señal se receipta mediante las parábolas y de allí se transmite al cabezal. Debido a que no es factible económica, ni logísticamente, disponer de una antena para cada señal, en la cabecera se colocan divisoras satelitales para dividir la señal y recibir varias de ellas con un mismo equipo receptor.

Cada receptor satelital dentro de la cabecera se configura con los parámetros necesarios para recibir una transmisión; estos receptores entregan

una señal de audio (mono) y una de video, las cuales ingresan a los moduladores, para ubicarlas en el canal que se desea transmitir.

Luego, las señales de todos los moduladores se suman y se las amplifica a través de un amplificador troncal ubicado en la cabecera, desde donde sale el cable principal que se desplaza a lo largo de toda la red de cableado de la ciudad. El cable que se utiliza tanto dentro de la cabecera como en la línea troncal es de fibra óptica.

### Esquema de funcionamiento de la cabecera

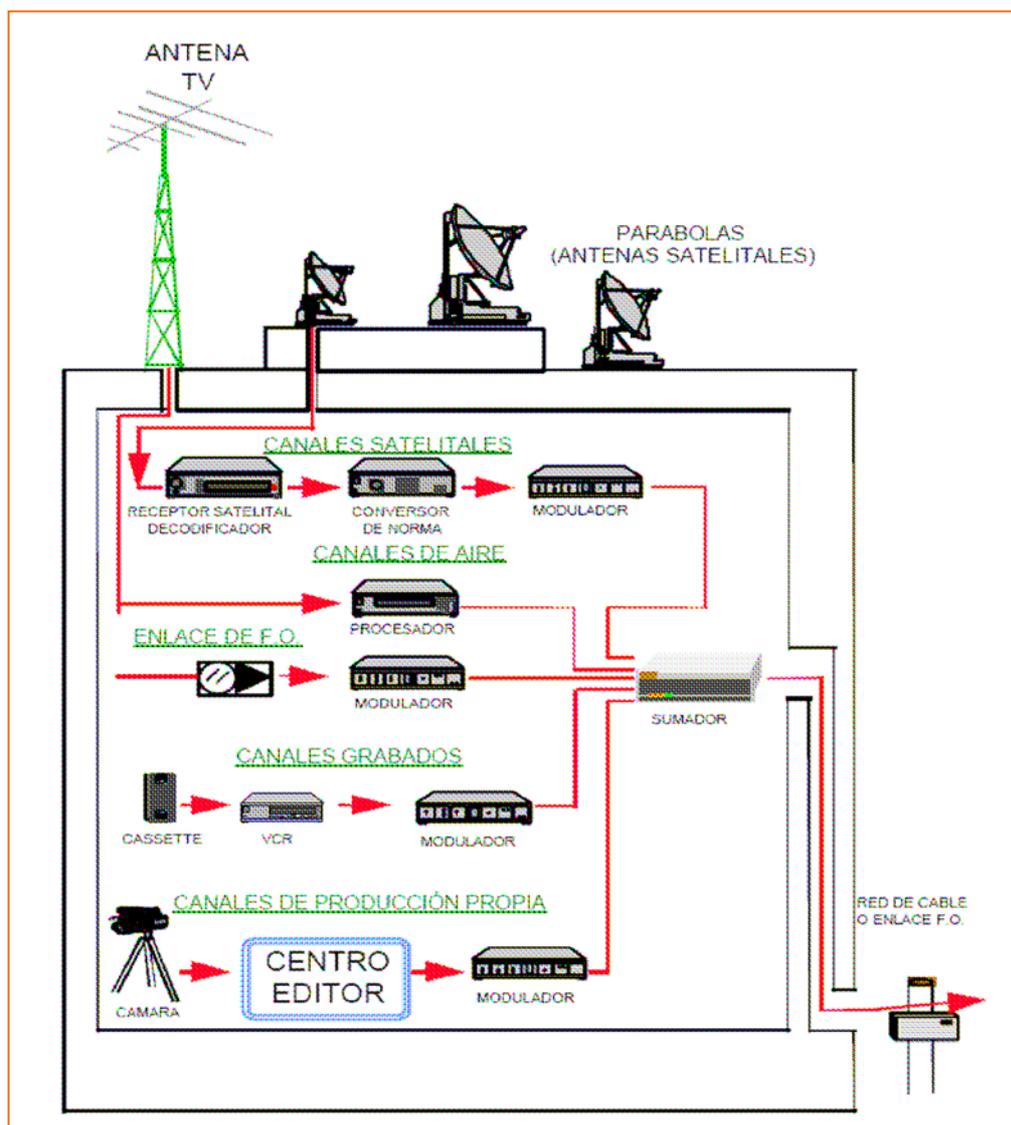


Gráfico 3.

Fuente: Proveído por la empresa.

El cable troncal alimenta a todos los amplificadores colocados a lo largo de la red. En estos se colocan TAPS para poder distribuir la señal a los hogares suscriptos, cabe destacar que se colocan entre 2 y 4 TAPS por cuadra para poder hacer las correspondientes bajadas al usuario final.

La instalación de una casa se realiza desde el TAP hasta el o los televisores del abonado, por medio de cable coaxial flexible del tipo RG-06. En general, si el abonado posee más de tres TV, se coloca un amplificador domiciliario, ya que la señal prevista a la salida del TAP no es suficiente para tantos aparatos.

### Esquema modelo de instalación domiciliaria

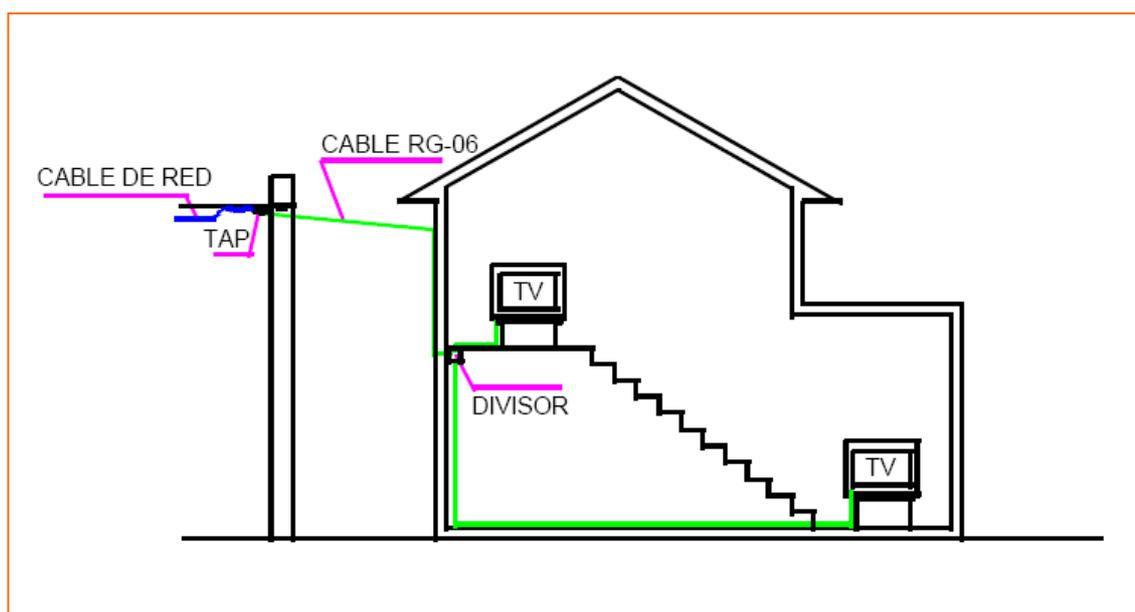


Gráfico 4.

Fuente: Proveído por la empresa.

### Aspectos operativos

La organización del cable está conformada a través de las necesidades que una empresa de esta envergadura requiere. Se puede dividir a la unidad de negocios en tres grandes áreas:

o En primer lugar, el Área Comercial de Corral de Bustos TV; es la encargada y responsable de: facturación, avisos de interrupción de servicio, cobranzas, pago a señales proveedoras, a organismos gubernamentales y organizaciones e instituciones de las que es socio, atención de reclamos, derivación de éstos al área técnica, pago de sueldos y demás tareas administrativas diarias.

En esta área se cuenta con un Gerente, quien conoce el negocio y es de confianza para los socios; dos empleados administrativos. Además se dispone de cobradores domiciliarios.

o En segundo lugar, el Área Técnica, cuya labor es la realización del tendido de cables por actualización de redes o su reparación, la atención de reclamos que desde la oficina comercial le trasladen, la verificación de líneas para evitar robos de la señal o equipamiento, instalación de alta/ baja de usuarios, verificación constante de la calidad de emisión de señales, soporte técnico al canal local y demás cuestiones técnicas.

En esta Área se ha dispuesto la contratación de un Ingeniero Electrónico para desempeñarse como Gerente Técnico; además se cuenta con 4 técnicos de probada experiencia para realizar los trabajos.

o El tercer departamento, constituido por el Canal Local, tiene gran importancia estratégica. Allí se encargan de la señal local (Canal 6) a través de la cual se emite, diariamente, información a la comunidad.

En la actualidad, a nivel informativo se emiten diariamente un programa informativo de carácter regional por la mañana, un noticiero por la noche y un semanario los días sábados.

Esta Área dispone de un gerente, responsable de revisar que todo salga en tiempo y forma. Conforman su equipo un editor, un camarógrafo, un productor, y dos locutores que conducen el noticiero, el informativo matutino y el semanario.

Además se emiten programas deportivos, rurales y de interés general, en los cuales la gente que los produce obtiene ingresos a través de la venta de publicidades. El monto, producto de las tandas comerciales dependerá de la cantidad de personal necesario (editor, camarógrafo u otro personal del Canal), del tiempo que se ponga al aire el programa y la frecuencia con que se lo haga. La información regional que se difunde proviene del intercambio de videos con localidades vecinas, en este caso no hay costo ni ingresos porque se hace con la intención de mostrar qué acontece en otras localidades y es de orden recíproco.

Cabe destacar que la empresa no cuenta con ninguna área para la contratación y negociación de señales proveedoras, de ello se encarga Red Intercable S.A., a la que Corral de Bustos TV se encuentra asociada.

Red Intercable S.A. es una organización con sede en Buenos Aires que reúne a cable-operadores independientes de todo el país, los cuales se asocian con el fin de aunar esfuerzos para la contratación de señales y negociación de contratos con empresas proveedoras de señales satelitales. Debido a la cantidad de abonados suscriptos los cable-operadores obtienen una importante disminución en las tarifas de estos proveedores, sin la obligación de disponer de su señal, porque los acuerdos a los que se llega son para todos los socios de la Red, pero cada uno de ellos decide la inclusión o no de dichas señales en sus grillas locales.

El costo de señales proveedoras es uno de los gastos más importantes que tiene cualquier empresa que presta este servicio, he aquí la importancia para todas aquellas Pymes del interior del país de pertenecer y ser representadas por Red Intercable S.A.

Otro beneficio que la Red presta a sus socios, es que dispone, para todos aquellos que así lo deseen, de la publicación mensual de una revista para ser entregada a cada uno de sus abonados con la programación mensual a muy

bajo costo. También, remotamente y vía satélite a través de una matriz instalada en su cabezal, cada empresa recibe una señal, que se emite durante los cortes publicitarios de los canales de aire de Buenos Aires, a través de la cual se implementan acciones de marketing dirigidas a concientizar a los abonados sobre la actividad del cable.

En otro orden de cosas, Red Intercable S.A. y sus socios participan mayoritariamente en las asociaciones provinciales y en la asociación nacional conjuntamente con otros actores de la industria, realizan gestiones ante entidades gubernamentales, provinciales y nacionales, para mejorar su posicionamiento en la industria. Esto se hace posible al integrarse cable operadores independientes, dueños de Pymes, con grandes operadores, ya que de manera individual los intereses que se mueven en la industria lo haría inviable.

Resumiendo, las tres Áreas principales, y la participación dentro de Red Intercable, dependen de un Gerente General que es quien toma las decisiones estratégicas. Es director de Red Intercable, miembro de la comisión directiva de la Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC) y presidente de la Asociación Cordobesa por Cable de Radiodifusión (ACORCA), es decir, conoce de la actividad y posee la información que apenas surge, atributos muy útiles para la correcta toma de decisiones.

### Internet por cable modem: SOON

Esta unidad de negocios representa una oportunidad, una nueva brecha de mercado, algo que no tiene gran difusión en las pequeñas ciudades debido a la falta de buenas ofertas.

Podemos destacar la diferencia con las grandes ciudades en donde desde un principio han aparecido grandes empresas prestadoras que ofrecen servicios de primera calidad a precios muy competitivos, brindando a su vez muchas opciones a los clientes finales, con lo que la lucha por la prestación de este nuevo servicio se ha hecho muy fuerte desde el inicio, impidiendo la competencia a pequeños prestadores.

Corral de Bustos TV apostó a este rubro recientemente buscando ser líder del sector en el mediano plazo debido a la marcada importancia que presenta este negocio en el futuro.

## Aspectos legales

En cuanto a cuestiones legales esta unidad de negocios tiene requisitos similares a la prestación de televisión por antena comunitaria para el tendido de cables y los permisos municipales son los mismos, la diferencia reside en que, en este caso, Red Intercable solicitó la licencia para poder brindar el servicio en cualquier lugar de la Argentina y le concede a sus participantes la posibilidad de brindarlo bajo su licencia. El servicio de Internet, entonces, se presta utilizando el nombre que ellos han estipulado, al que C.B.T.V. se ha adaptado. De todos modos Corral de Bustos TV tramita su licencia para evitar algunos inconvenientes.

## Aspectos técnicos

Este es el punto en el que se producirá el mayor número de cambios ya que en primer lugar, es necesaria una modificación de la red de cableado de la organización, dejando así de utilizar una red de una sola vía para comenzar a

utilizar una con retorno, lo que permite brindar numerosos nuevos servicios, entre ellos Internet por cable modem.

Esta nueva red, cuya característica esencial es la posibilidad de recibir información (con retorno), se logra a partir de anillar la ciudad en la que se presta el nuevo servicio con cables de fibra óptica.

Las ventajas que posee la fibra óptica sobre el cable de .500 son las siguientes<sup>17</sup>:

- o En primer lugar, la posibilidad de operar bidireccionalmente lo que permite brindar servicios interactivos (Internet, telefonía, video on demand, home shopping, juegos, datos, etc.).
- o Posee mayor capacidad de transporte de información.
- o Mejor calidad de recepción en zonas alejadas, ya que permite realizar enlaces con baja atenuación y gran inmunidad al ruido.
- o Al reducirse el número de amplificadores, se incrementa considerablemente la confiabilidad del sistema, con la consiguiente reducción de costos de mantenimiento.

Por contrapartida, la desventaja que podemos encontrar es la alta inversión debido al mayor costo de construcción, de equipos y materiales.

En la actualidad la empresa ya ha invertido en esta nueva tecnología y espera sus beneficios.

El HEADEND (centro de organización y control) se encuentra en el edificio central de la organización y desde allí se controla todo lo que pasa en la red, incluso en los domicilios de los usuarios a través de equipos de última generación.

En el HEADEND, la señal de radiofrecuencia (RF) es transformada en señal de luz por el transmisor óptico. Esta luz viaja por la fibra sin sufrir gran atenuación, pudiendo cubrir decenas de kilómetros sin necesidad de equipos

---

<sup>17</sup> Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC). Documento: “La televisión por Cable es un puente al futuro”: Op Cit.

intermedios, hasta el nodo receptor. El receptor óptico vuelve a transformar la luz en RF para su distribución por el cable.

Los anillos que rodean al HEADEND se construyen con fibra óptica y unen a todos los usuarios de la red, permitiendo así la reciprocidad de información en cualquier punto del anillo.

La fibra óptica combina el uso de la luz como portadora de información, y las fibras de vidrio como guías de onda de dicha luz.

Por último, cada HUB o Nodo, sería como una pequeña central de la que entra y sale información a los usuarios finales. Esta última sección se mantiene con cables .500. Además, que cada nodo sería una pequeña red que se maneja independiente de las demás, comunicándose cada uno de ellos directamente con el HEADEND por medio de la fibra óptica.

**Esquema de distribución del servicio con la nueva red**

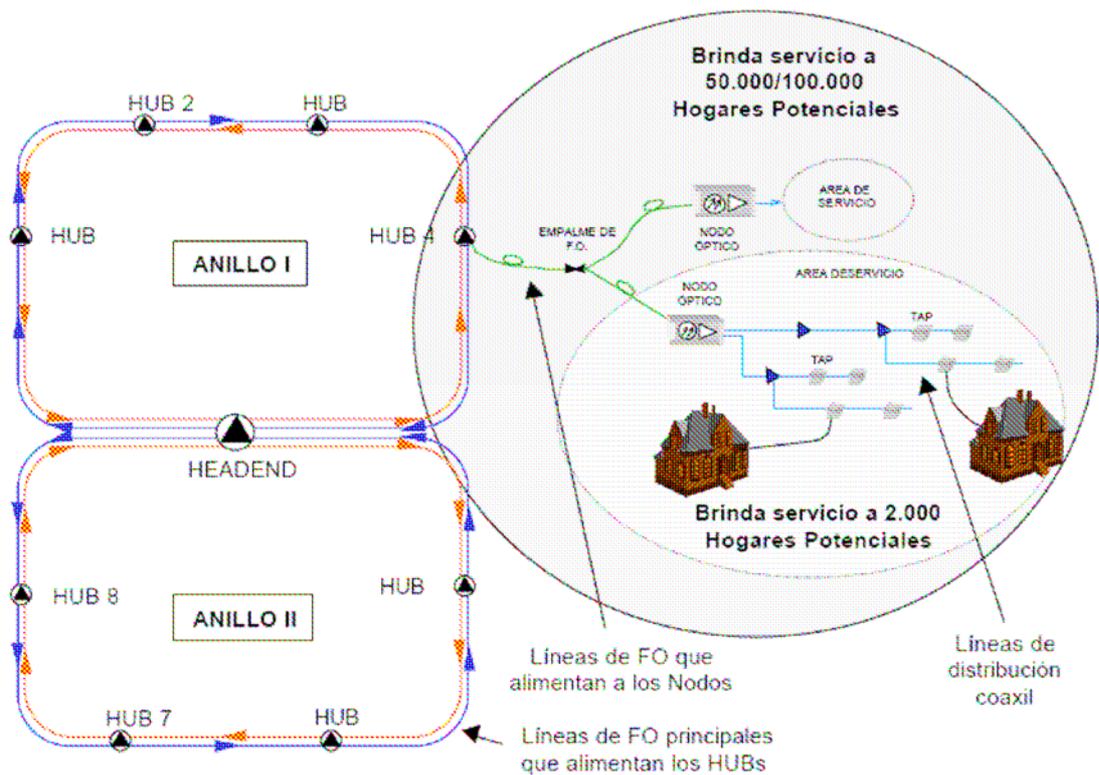


Gráfico 5.

Fuente: Proveído por la empresa.

## Aspectos operativos

Para el desarrollo de la actividad de Internet por cable modem, la empresa ha dividido las tareas que conciernen a esta unidad de negocios en dos áreas:

- Por un lado, un área comercial cuyas actividades las lleve a cabo la estructura existente del cable. De este modo se abarata inicialmente el costo y además permite planear con tiempo las necesidades de personal.

Se ha dispuesto que hasta tanto la cantidad de abonados no sea demasiado alta, el personal disponible en la empresa, más una persona contratada especialmente para Internet, podrán hacer frente a estos nuevos requerimientos. Cuando la demanda supere a quienes realizan estas tareas se contratará nuevo personal y se separarán las áreas comerciales de cada UEN.

- Por otra parte, en el área técnica también se mantiene la misma estructura, siendo el mismo personal quién realiza las tareas correspondientes a TV e Internet. Es el encargado de instalar conexiones desde los TAPS hasta el domicilio del usuario. Para iniciar las actividades de Internet se incorporó un analista de sistemas con el objeto de elevar el nivel de conocimiento del personal del área.

Los técnicos se encargan de realizar modificaciones, reformas y reparaciones en la red local bajo la supervisión del gerente del área. Para el tendido de la fibra óptica, se contrató a una empresa especializada debido a la alta complejidad de la tarea.

Para la prestación de Internet, existe una alianza con Red Intercable Digital por medio de la cual se contrata, conjuntamente con otras localidades, el ancho de banda necesario para la prestación del servicio, lo que permite un importante ahorro de costos al comprar en escala; utiliza el mismo nombre para la venta del producto ("SOON"); posee también una mesa de ayuda para

problemas técnicos de mayor trascendencia que se comunica a través de una línea gratuita con la ciudad de Buenos Aires, las 24 horas; y dispone de equipos técnicos para rever la red global, que une a las distintas ciudades por antenas, en caso de que surjan inconvenientes.

Red Intercable Digital se formó con el objetivo de unir a todos los cable-operadores del interior del país en una gran red de telecomunicaciones a través de la cuál se pueda prestar no sólo Internet por cable modem sino también telefonía por IP, Intranet, etc.

Red Intercable Digital brinda el respaldo de estar unido a otras empresas, lo que permite la utilización de una sola marca comercial común en las distintas ciudades, el intercambio de know-how, equipos, personal capacitado y además otorga mayor poder de negociación debido al número de abonados que maneja, muy superior al que se tendría si se trabajara independientemente<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Revista ATVC. Jornada Digital “Implementación de Nuevas Tecnologías”. Pág. 12 “Internet, la herramienta que une al país”. Octubre, 2006.

## Capítulo 5: Análisis del micro y macroentorno

### Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

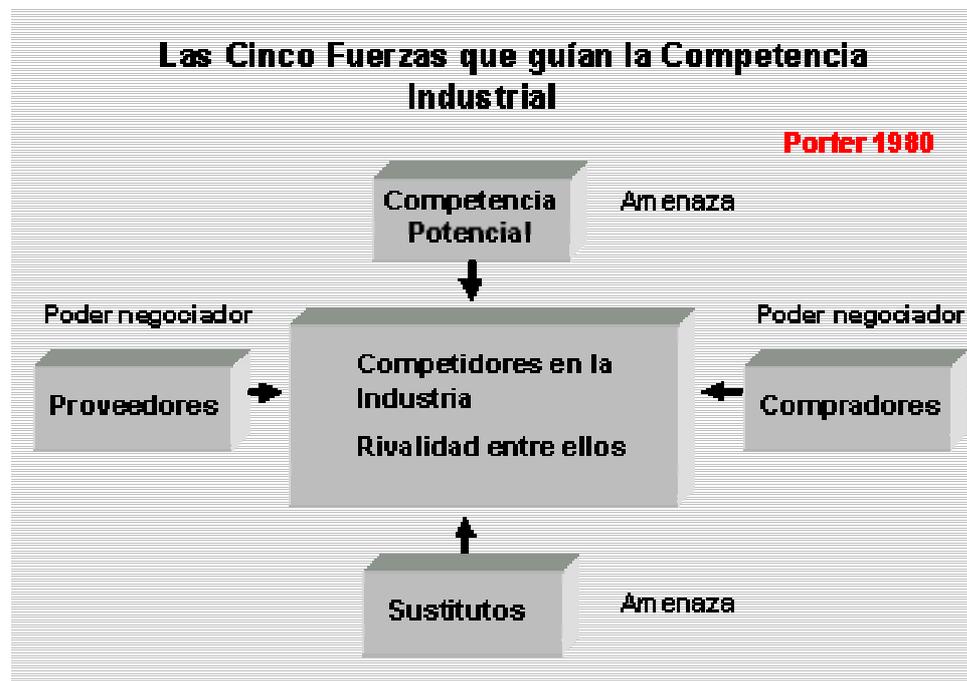


Gráfico 6.

Fuente: Porter, Michael. "Estrategia Competitiva"

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

En lo que respecta a la **Televisión Por Cable**, la entrada de nuevos competidores no resulta probable en el corto plazo.

Son muchas las barreras que se imponen a quienes quieren prestar un servicio de estas características.

En primer lugar, se encuentran barreras de carácter jurídico. Quien desee prestar el servicio debe, como ya se dijo en el apartado Aspectos Legales,

tramitar una licencia ante el COMFER lo que se hace difícil cuando otra empresa está prestándolos en ese lugar, porque COMFER, en ese caso, evalúa la factibilidad comercial de instalar una nueva empresa.

A su vez como la licencia demora al menos un año en obtenerse, la empresa ya existente puede adaptarse y prepararse para la competencia con estrategias de marketing y comunicación, que incluyen promociones y beneficios, de modo que cuando la nueva empresa entre al mercado le sea difícil competir en la captación de clientes.

Además es imposible para algunas empresas prestar este servicio debido a la vigencia de la Ley de Radiodifusión que, en su Artículo 45, impide a empresas prestadoras de servicios públicos la posibilidad de iniciarse en este rubro. Tal es el caso de las empresas de telefonía (Telecom, Telefónica, etc.). La norma también rige para cooperativas de servicios, salvo el caso de que ya la hubieran poseído con anterioridad a la ley (ANEXO II).

Otra gran barrera es la tecnológica, debido a que debe realizarse una alta inversión inicial tanto en el montado de una red de cableado como en la adquisición de equipamientos e insumos.

Estas inversiones deben recuperarse rápidamente, ya que en este rubro las innovaciones son constantes, y la rapidez juega a favor de la reinversión.

La barrera económica está estrechamente ligada con la tecnológica. Todo el equipamiento se compra en moneda estadounidense y representa para la nueva empresa un compromiso difícil cuando no tiene la certeza de la pronta recuperación. El aumento en la tasa de inflación restringirá los planes de crecimiento y hará aún más difícil la competencia, ya que habiendo invertido dólares, éstos se depreciarán al obtener los ingresos en pesos argentinos.

Estas importantes barreras de ingreso, muchas veces hacen desistir a posibles competidores, ya que deben invertir altas sumas de dinero y mucho tiempo y, una vez en funcionamiento, deben competir con empresas ya

consolidadas con antigüedad y buena imagen corporativa, valores que para los clientes las hacen más confiables (atributos extraídos del trabajo realizado por una consultora, ver ANEXO VI).

En **Internet** las barreras varían sustancialmente, ya que aquí existen diversas formas de prestar el servicio por lo que los impedimentos cambian de acuerdo con la opción escogida.

Si lo que se desea brindar es Internet por cable modem utilizando el tendido de cable de televisión o Internet por ADSL utilizando el tendido telefónico, las barreras son muy similares ya que se mantienen todos los obstáculos tecnológicos y económicos. Los legales sólo se ven afectados en que no hay restricciones para ningún tipo de empresa; sólo deben contar con la habilitación correspondiente para prestar el servicio.

Es por ello que la mayoría de los competidores apuestan a otro tipo de servicio, el cuál se presta utilizando la línea telefónica existente o por equipos que permiten una conexión inalámbrica.

En caso de utilizar la línea telefónica las barreras de ingreso son bajas ya que no se necesita mucha inversión económica, se une la computadora del usuario a la red telefónica y se le brinda un número al que debe llamar para conectarse al Nodo de la empresa (este es el mayor gasto que debe afrontarse).

Tampoco se dispone de barreras altas en cuanto lo jurídico o económico.

Esta opción tiene barreras menores, pero la calidad del servicio y las posibilidades para el usuario son limitadas e inferiores a las de Internet por cable modem por lo que, en el último tiempo, este tipo de empresas han perdido competitividad y usuarios, los estudios de Internet realizados por el INDEC así lo demuestran<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> INDEC. Accesos a Internet Marzo 2006: Op Cit.

Por último, Internet inalámbrico es una buena opción con respecto al servicio de cable modem, y no debe hacerse frente a barreras legales rígidas aunque aumentan los impedimentos económicos y tecnológicos.

En este caso no debe invertirse en una red, pero sí en equipos satelitales y en equipamiento para conectar los usuarios con la central. La conexión domiciliaria en el sistema inalámbrico es más costosa que en cable modems necesarios para el servicio que presta Corral de Bustos TV, por lo que a gran escala la inversión es mayor.

Tanto en el modo inalámbrico como por cable modem o ADSL se prescinde del uso del teléfono pero en la segunda opción la calidad del servicio es mayor, por la inexistencia de interferencias, esto apunta al aumento de su confiabilidad.

### Intensidad en la rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores en la **Televisión por Cable** en Corral de Bustos es baja, debido a que no hay ningún competidor directo, sólo existe DirecTV, quién hace publicidades masivas y patrocina eventos en grandes urbes con el fin de dar a conocer su servicio pero no responde a estrategias que puedan emplear sus competidores.

La apuesta de DirecTV es contar con un servicio diferenciado, que posea ciertas opciones que el cable no pueda satisfacer, lo que lo hace diferente y único, pero su precio es también mayor por lo que la mayoría de la población no está interesada en él.

A pesar de tener un servicio diferente, posee pocos abonados lo que lo hace un competidor poco temible, sin embargo desde el cable se tienen en cuenta los servicios que presta y se piensa en prestarlos también, en caso de

tener esa posibilidad. Además se brindan otros servicios, como la señal local, que permiten a Canal 6 estar en mejor posición competitiva.

En fin, la rivalidad es prácticamente nula debido a la baja captación que tiene DirecTV y al escaso esfuerzo por obtener mayor cuota del mercado.

Por otro lado, en **Internet** la competencia por una mayor cuota de mercado es ardua debido a que todas las empresas coinciden en que en el futuro este será el gran negocio de las telecomunicaciones, pero actualmente se debe disponer de una buena cantidad de usuarios para poder sobrevivir, es por ello que luchan con todas sus fuerzas para ganar nuevos usuarios. Existen, hoy, dos competidores bien definidos y diferentes entre sí.

Por un lado se tiene un competidor local que opera con el servicio de Internet telefónico y el servicio de banda ancha a través de equipos inalámbricos. Esta empresa continuamente invierte en campañas de atracción de nuevos clientes y está posicionada en el mercado, responde rápidamente ante intentos de captar mayor cuota de mercado de los competidores en la medida de sus posibilidades.

A pesar de ello, por la escasa cantidad de usuarios que posee (en total como empresa) y por su estructura, cuenta con costos fijos más altos. Se trata de una empresa pequeña con poco respaldo económico y el servicio de banda ancha que brinda no posee gran velocidad.

Por otro lado, existe el servicio que brinda Arnet (la empresa de Internet de Telecom), a través de la línea telefónica y por ADSL con prestaciones similares al cable modem.

Arnet, tiene una amplia gama de servicios que ofrece a sus clientes pero pone mayor énfasis en las grandes ciudades por lo que muchas veces no ofrece los mismos planes en las ciudades chicas. Es así que, en la ciudad en estudio, aún no cuenta con una amplia gama de posibilidades aunque a medida que sus

competidores brinden nuevas ofertas se espera que responda con similares prestaciones y buenos precios, ya que esto es lo que ha hecho en las grandes ciudades del país.

Esta empresa cuenta con una importante ventaja tanto en costos fijos como en variables debido a la gran estructura de redes de telecomunicación montada y a la posibilidad de comprar en mayor escala.

Debido a la diferencia de estructura y tamaño entre las TELCOS (Telecom y Telefónica) y las PyMes con las que compiten, surge la necesidad por parte de las autoridades de regular el servicio, buscando favorecer a las pequeñas empresas de capitales nacionales. Al respecto, el coordinador del COMFER, el Sr. Sergio Novoa Fernández aseguró al diario RTA que: *“Las nuevas tecnologías tendrán sentido si las ponemos en función del desarrollo humano y social. El estado tiene un rol determinante, si dejamos que queden en pocas manos, que pertenezcan mayoritariamente al capital extranjero vamos a hacer las cosas mal”*<sup>20</sup>.

## Poder de negociación de proveedores

En el caso de la **Televisión por Cable** el poder de negociación de los proveedores es variado: existen algunos que poseen mucho poder y otros que no ostentan casi nada y ello no depende de la existencia de productos sustitutos ni de la cantidad de empresas proveedoras, sino exclusivamente de la señal que brindan, es decir, del valor que el usuario final de la empresa le otorga a la programación que ellos transmiten.

Es por ello que una señal de deportes como TyC Sports que televisa todos los eventos deportivos nacionales, principalmente el fútbol, tiene mucho poder para negociar y a partir de eso puede introducir cláusulas a su favor. En

---

<sup>20</sup> Diario RTA. Año 11, N° 117. 14 de Agosto de 2006. Pág. 20-21. Artículo: “Firme rechazo de la industria al ingreso de las empresas de Telecomunicaciones”.

contrapartida, alguna señal internacional como por ejemplo la RAI (Canal de TV italiano) es vista por muy pocos usuarios por lo que cuenta con menor poder para negociar.

Generalmente las señales se venden por paquetes, es decir, se agrupan de modo de obtener mayor poder de negociación en conjunto, del que obtendrían por separado cada una de ellas.

Cabe mencionar que para la empresa, de manera individual, sería muy difícil poder discutir precios con cualquier proveedor, nacional o internacional, debido a que la cantidad de abonados que posee es muy baja. Es por ello que Corral de Bustos TV está asociada a Red Intercable y los contratos con señales proveedoras se hacen, como ya se señaló más arriba, a través de esta última con lo que el poder de negociación cambia: se contrata para más de 500 cable-operadores independientes lo que permite acumular poder para contrarrestar al de las señales y obtener mejores precios.

La unión en Red Intercable permite entonces disminuir el poder de negociación de todas las señales proveedoras por más que sean señales básicas e insustituibles para el servicio. No obstante, algunas poseen gran poder y fijan precios casi unilateralmente.

En la unidad de negocios de **Internet**, se necesita de un proveedor de ancho de banda, es decir alguien que venda los mega bites necesarios para poder prestar el servicio. Quienes disponen de ello son algunas empresas que han realizado tendidos de fibra óptica a lo largo del país por lo que cuentan con gran poder para negociar, ya que su servicio es difícil de sustituir para la empresa que desea brindar Internet por cable modem.

Debido a la escasez de proveedores y al servicio único que brindan, estas empresas poseen mucha autoridad, fijan precios y formas de transmitir los mega bites que brindarán unilateralmente, siendo el comprador una

organización carente de poder. Sólo se pueden imponer algunas condiciones cuando la escala de compras es medianamente grande, en ese caso los precios cambian notoriamente ya que son muy sensibles a cambios en el volumen de compras.

Los proveedores también pueden integrarse hacia adelante, lo que los hace aún más poderosos aunque dicha integración sea costosa.

Debido a esta subordinación respecto de los proveedores, es que muchos prestadores independientes de Internet, que también brindan televisión por cable, formaron Red Intercable Digital, de la que son socios y por medio de la cual contratan en forma grupal el ancho de banda necesario para prestar sus servicios, consiguiendo así precios más bajos y algunas otras concesiones importantes para brindar el servicio, como ser preferencia para la utilización de la red, mayor soporte técnico, etc.

## Poder de negociación con clientes

La situación con los clientes es a la inversa, en la **televisión por cable** se cuenta con una gran cantidad de compradores pero todos ellos son individuales, ninguno tiene mucho peso por el volumen de compra lo que los hace poco poderosos con respecto a la empresa.

En general ningún cliente tiene el peso suficiente como para modificar alguna conducta de la empresa por su accionar, sino que la empresa actuará según lo crea conveniente, por su filosofía y objetivos empresariales.

La empresa posee mucho poder debido a que no existen productos competidores directos y los sustitutos no ofrecen gran competencia, ya que no brindan un servicio que satisfaga las necesidades de la gran mayoría de los usuarios.

Sólo existe algo de poder en los compradores cuando se organizan y de manera conjunta realizan alguna petición, pero no tienen la suficiente capacidad como para afectar aspectos estratégicos tales como imponer cambios en la red tecnológica, modificar el precio de venta, etcétera.

En lo que respecta a la unidad de negocios de **Internet**, la situación es similar porque los clientes son usuarios finales y compran de manera individual; por sí mismos tampoco pueden afectar de gran manera las decisiones de la empresa en cuanto a precios, velocidad del servicio ni otros aspectos relacionados con la calidad del mismo. La diferencia en esta UEN radica en que el poder de los clientes aumenta debido a la existencia de productos sustitutos y competidores directos por lo cual ante la negativa de la empresa de “aceptar” alguna sugerencia o consejo pueden, cambiar de proveedor.

Dicha posibilidad obliga a la empresa a estar atenta a las necesidades de los compradores porque ellos pueden dar de baja el servicio sin grandes costos ya que cuentan con varias opciones de similares características y el ingreso, a uno u otro, es muy económico.

### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para la empresa a nivel global las dos unidades de negocio son productos sustitutos entre sí. Además se cree que en el futuro Internet va a incluir dentro de sus servicios anexos al de televisión por cable además de la telefonía y otros servicios de telecomunicaciones. Es por esto que Corral de Bustos TV invierte fuertemente en este rubro.

A pesar de ello actualmente no existen alternativas para el servicio de televisión por circuito cerrado (porque aún no es posible brindar televisión por

otros medios), y por un plazo aproximado de tres años no se espera que surja ninguna posibilidad de hacerlo, por lo que se puede decir, con cierta tranquilidad que en el medio plazo la posibilidad de entrada de productos sustitutos a la televisión por cable es prácticamente nula.

Ya se tiene conocimiento de que los proveedores están digitalizando sus señales y se preparan cada vez más para emitir sus contenidos a través de la Web, por lo que se estima probable que en un plazo menor a diez años todos ellos van a emitir su programación a través de Internet y cada usuario final va a poder contratar de manera individual lo que considere necesario y le sea útil<sup>21</sup>.

En cuanto a Internet, hoy existen varios productos sustitutos al cable modem pero se espera también la presencia de nuevos modos de brindar el servicio con mayor personalización, pero ello vendría de la mano de nuevos adelantos tecnológicos y quien se adapte a estos con mayor rapidez será quien domine el mercado.

Debido a esto la organización está siempre atenta a nuevas alternativas de prestación de servicios, aunque cabe aclarar que al menos por los próximos dos años no resulta algo probable, ya que aún no hay en el mundo otro modo más eficiente (en la relación precio/ calidad) de prestar el servicio de Internet que a través de cable modem, ni siquiera en los países de mayor desarrollo.

---

<sup>21</sup> Revista ATVC. Jornada Digital “Implementación de Nuevas Tecnologías”. Pág. 29 “Puesta a punto ante la llegada de la digitalización”. Octubre, 2006.

## Análisis del macroentorno

### Entorno económico

La República Argentina opera bajo índices económicos estables desde hace más de 3 años y medio, lo que ha favorecido que tanto los habitantes como las empresas, superen los temores provocados por la crisis económica del 2.001.

A partir del 2.004, la relación del peso argentino con el dólar estadounidense, factor muy sensible para la industria de las telecomunicaciones, se ha mantenido estable, a valores cercanos a 3,1 pesos por dólar. Esto ha permitido que las empresas realicen planes de reestructuración generales y cuenten con altos montos destinados a inversión, es el caso de Corral de Bustos TV S.R.L.

Los principales expertos en la materia coinciden en que esta relación puede mantenerse, sin embargo, ante la presencia de elecciones presidenciales existe la posibilidad de que se produzcan cambios en la misma. De existir variaciones de esta naturaleza, aparecerían grandes problemas en una industria en la que las inversiones y la importación de tecnología son constantes.

Otro elemento económico clave está definido por la tasa de inflación que se encuentra controlada por el gobierno nacional, quién estima que durante el presente año no será superior a un dígito. De convertirse en realidad esta estimación, las empresas del sector se verían beneficiadas, ya que para una empresa de servicios la actualización de sus tarifas no es tarea sencilla.

Operar en un país con tasa de inflación estable, facilita prever ganancias e inversiones, a la vez que se mantiene constante la ecuación de gastos.

En el sector de Internet, aumentos en la tasa de inflación son más perjudiciales, puesto que la ardua competencia no posibilita la modificación del precio del abono que se cobra.

Para realizar un estudio detallado del entorno económico, es fundamental, hacer un seguimiento de la renta per capita. Al respecto, no cabe duda que las actualizaciones salariales producidas hace poco tiempo, han permitido que la población tenga mayor poder adquisitivo, que produce aumentos en el consumo, y debido a ello, particularmente en Internet, el número de usuarios ha crecido en gran escala.

En la zona en estudio (sur de la provincia de Córdoba), el mejoramiento de las variables económicas es aún mayor, dado que el grueso de la población vive de la actividad agropecuaria. A partir de la crisis económica de Argentina, esta actividad es una de las que mayores ingresos ha obtenido, por tanto a mayor poder adquisitivo, aumento de consumo y empresas de telecomunicaciones con más clientes.

La cantidad de usuarios de Internet se viene acrecentando año a año según estudios (de Accesos a Internet) realizados por el INDEC<sup>22</sup>. En dicho estudio menciona el gran crecimiento que vienen teniendo las conexiones de banda ancha dentro del sector. El aumento de demanda en este rubro aparece también en artículos periodísticos recientes, publicados por el diario Clarín, en los que indica un crecimiento de más del 10% en las cuentas de “banda ancha” entre abril y agosto de 2.006<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> INDEC. Accesos a Internet Marzo 2006: Op Cit.

<sup>23</sup> CLARÍN. 11 de Agosto de 2006. Sección Sociedad. “Internet: Crece en el país el uso de la banda ancha”. Op. Cit.

## Entorno político y legal

A nivel político, en la Argentina, existe un poder muy fuerte y centralizado que toma las decisiones y ordena políticas a ejecutar en las distintas áreas de gobierno con una visión nacionalista.

Ante la cercanía de las próximas elecciones presidenciales, todo hace suponer que no habrá grandes cambios, puesto que se vislumbra la reelección del presidente Kirchner o el reemplazo por un candidato del entorno.

La unificación de poder permite estimar que habrá estabilidad en las políticas que en la actualidad se ejecutan por el plazo que dura el próximo mandato (2.008-2.012).

En lo referente al análisis del sector de telecomunicaciones, los movimientos políticos que se produjeron luego de las privatizaciones de los 90, permitieron el afianzamiento de grandes operadores telefónicos (Telecom y Telefónica), que ejercen presión, política y económica, sobre el gobierno para ingresar al rubro de radiodifusión, objetivo que hasta el momento no han logrado porque las Cámaras de Diputados y Senadores, en el año 2.006, les mantuvo la prohibición para prestar esos servicios.

Se mantuvo la seguridad legal y se les cercenó a las empresas de Telefonía la posibilidad de brindar "Triple Play" (Televisión, Teléfono e Internet), lo que permite el desarrollo de Internet en empresas de TV por Cable al mantener una equidad en la prestación de los servicios.

Aún habiendo recibido ese traspie, las Telefónicas continúan presionando al gobierno nacional a través del lobby económico y político para prestar Televisión, lo que se traduce en una amenaza permanente. Ejemplo de ello es la

presión que Telefónica ejerce sobre el gobierno a cambio de retirar su demanda en el banco mundial<sup>24</sup>.

## Entorno tecnológico

La industria de las telecomunicaciones a nivel mundial se ve convulsionada día a día por los avances tecnológicos. Nuevas herramientas para mejorar la comunicación son constantes, basta ver la frecuencia con que se producen nuevas computadoras, teléfonos celulares, televisores u otros aparatos que permiten que las comunicaciones hacia cualquier parte del mundo sean más eficientes.

Argentina es un país considerado del tercer mundo en muchos aspectos, pero en cuanto al desarrollo de sus comunicaciones y la adopción de nuevas tecnologías no parece pertenecer a ese grupo. Del censo elaborado por el INDEC en el 2.001 se puede recabar información que permite conocer la penetración del servicio de TV por Cable y Telefonía Fija en Argentina, ambos índices tienen valores superiores al 50% del total de la población. En la actualidad la cifra debe ser superior, ya que en los últimos años los usuarios de TV, sobre todo, crecieron en gran magnitud.

En Internet, un dato que demuestra la penetración existente es que Argentina sea considerada el país en sexto lugar en cuanto a cantidad de cuentas de correo de Hotmail a nivel mundial, según el artículo periodístico del Diario Clarín. En el mismo consta el incremento en ventas de computadoras, llegando a mediados de 2.006, a existir un 40% de hogares de clase media con PC<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Diario El Economista. Madrid. 12 de Julio de 2.006. Art. “Telefónica prevé cerrar antes de fin de año un acuerdo con Kirchner y suspender su demanda ante el BM”.

<sup>25</sup> CLARÍN. 12 de Agosto de 2006. Sección Sociedad. “Aquí, cada vez más usuarios”. Op. Cit.

En el país se adoptan rápidamente adelantos tecnológicos que se producen en el sector de telecomunicaciones, es por ello que las empresas que operan en esta industria introducen con celeridad los nuevos servicios que surgen para mantener su condición de liderazgo lo sean o no.

En la actualidad se habla del “Triple Play” (Televisión, Telefonía e Internet), para ello es necesario disponer de una red que cuente con vías de retorno, permitiendo a los usuarios tanto la recepción de información como su emisión. Es una nueva era, la de la comunicación, en el que los usuarios requerirán cada vez más servicios. Así, las empresas de telecomunicación deberán orientarse hacia los clientes, adoptando rápidamente las innovaciones tecnológicas y disponiendo una infraestructura eficiente y flexible que se los permita.

Por ende, sólo las empresas que adopten las nuevas formas de comunicación persistirán en el mercado y gozarán de clientes satisfechos.

## Entorno sociocultural

Los factores socioculturales impulsan a pensar que las telecomunicaciones tendrán un papel cada vez más preponderante en la vida de los habitantes de Argentina.

Los factores demográficos, indican que los habitantes necesitarán de más y mejores medios de comunicación para satisfacer sus necesidades.

En la actualidad, es común que un niño de 8 o 9 años utilice Internet y vea TV por Cable. El uso de estos servicios amplía su público constantemente, llegando hoy a disponer de muchos usuarios de edades superiores a 60 años. Esto se intensificará en el futuro, sin lugar a dudas, ya que un usuario que comienza a utilizar Internet es difícil que deje de hacerlo.

En las escuelas primarias y secundarias se incluyen materias que enseñan a los chicos a utilizar la computadora y, principalmente Internet. Este aprendizaje fomenta el uso de medios de comunicación. También la televisión ayuda al desarrollo a través de señales que educan a los niños en todos los ámbitos en el que ellos lo necesitan.

El crecimiento del tamaño de la población permite estimar que habrá mayor cantidad de personas que requerirán de los medios de comunicación para interactuar.

## Análisis FODA para Corral de Bustos TV S.R.L.

Para realizar el estudio del ambiente interno y externo de Corral de Bustos TV S.R.L., extremadamente importante en el armado de la estrategia futura, se utiliza como medio, tal como se expuso en el capítulo 3 (Metodología), una entrevista formal con el gerente general y accionista mayoritario de la empresa (ver ANEXO IV), entrevistas con el personal de la organización (disponibles en ANEXO III), se estudian resultados de un análisis encomendado a una consultora (ANEXO VI), y se recogen datos a partir del método de observación directa. A partir de ello se obtiene un amplio panorama del funcionamiento de la organización y su relación con el entorno, lo que posibilita que se definan las cuestiones más importantes que atañen a la organización, tanto a nivel interno como externo. Estas conclusiones quedan finalmente expresadas en una matriz FODA a modo de resumen de lo expuesto más arriba.

### Análisis interno – fortalezas y debilidades

✓ Fortalezas en TV por cable

1. Trayectoria de la organización. Corral de Bustos TV está en la ciudad, brinda sus servicios desde hace 20 años por lo que ya es una empresa conocida por sus clientes, que, en su gran mayoría, llevan más de 15 años siendo parte de la empresa y por lo tanto conocen muy de cerca su funcionamiento, sus modos de obrar y quiénes forman parte de ella. Todos estos atributos son muy importantes para una ciudad pequeña y conservadora como lo es Corral de Bustos y le otorga a la organización un punto a favor ante posibles competidores. Además, puede decirse

orgullosamente que la empresa tiene buen trato con sus abonados quienes, en su gran mayoría están conformes con el servicio que la empresa les brinda. Esta información surge de encuestas realizadas por una consultora, especializada en comunicación, contratada a comienzos de 2006 por la empresa (ANEXO VI).

2. Señal con información local permanente. La organización posee dentro de su grilla de canales una señal con programas informativos, educativos, deportivos, culturales, etc. a través de los cuales brinda información seria y oportuna de la ciudad y su zona de influencia que no puede obtenerse por otra señal satelital, esto representa una gran ventaja competitiva para Corral de Bustos TV S.R.L.

Al igual que la organización, la señal local cuenta con más de 20 años de historia, los habitantes la eligen y están acostumbrados a informarse por esta vía. El equipo periodístico se ha ganado su credibilidad y confianza, que se suman a su trayectoria, seriedad y objetividad con que llevan a cabo su labor periodística. Es norma de la empresa en estudio hacer un periodismo de información y no de opinión.

3. El personal de la organización. Las personas que trabajan dentro de la empresa son otro punto a favor, ya que tanto en el área técnica como en la administrativa y en el canal local trabajan personas con mucha antigüedad y experiencia, que conocen el negocio. Muchos abonados solicitan el acceso de los técnicos a los domicilios para realizar un trabajo aún en su ausencia, esto es un claro ejemplo del nivel de confianza, honestidad, capacidad y trato cordial que les reconocen. Esto se extiende al área administrativa, que maneja información personal. Esta

seguridad se ha ganado a través de la confidencialidad mostrada, el buen trato y el conocimiento detallado que de cada cliente se posee.

La buena disposición de los clientes para con el personal de la organización puede leerse en el ANEXO VI.

4. Alta tasa de captación del mercado. Corral de Bustos TV dispone de un 90% de hogares suscriptos al cable, lo que constituye una cifra prácticamente imposible de mejorar. Esto, muchas veces, hace desistir a posibles competidores, que desde el comienzo deberían luchar por restarle clientes a la empresa en funcionamiento (debido a la escasa población que no cuenta con el servicio).

Estos datos se toman de acuerdo con la cantidad de clientes que posee la organización en comparación con el número de hogares existentes (según último Censo Nacional, elaborado en 2.001).

5. Reconocimiento hacia las autoridades y trato permanente con ellos. Los socios de la organización viven en la misma ciudad que los clientes, por lo que se tiene un alto grado de conocimiento de los problemas que los afectan. Además, al tratarse de una empresa pequeña, el trato de los abonados con los dueños es directo lo que reconforta a los primeros y permite a la dirección acelerar la toma de decisiones que apunta a satisfacer los nuevos requisitos por los que los clientes pugnan. Esta relación es muy importante en ciudades chicas donde el contacto cara a cara es indispensable y hasta define de qué negocio se es cliente, debido a ello Corral de Bustos TV S.R.L. considera como una fortaleza ese trato cotidiano entre directivos y abonados.

6. *Eficiencia del servicio ante inconvenientes que pudieran surgir.* Corral de Bustos TV es la única empresa prestadora de servicios que responde eficientemente los inconvenientes de sus clientes, solucionándolos en el término de una o dos horas, en tanto el resto de los prestadores de servicios públicos tardan días. Este beneficio el cliente lo viene gozando desde la fundación de la empresa que desde sus inicios dispuso la presencia de guardia técnica durante las 24 horas del día y los 365 días del año.

7. *Alianza a Red Intercable (RI).* RI es una organización con sede en Buenos Aires que asocia a cable-operadores independientes de todo el país, que se unen para la negociación de contratos con empresas proveedoras de señales satelitales como ya se dijo. La reducción de gastos, como se expresó más arriba, potencia el sentido de pertenencia de las empresas asociadas. Vale destacar también las gestiones que RI realiza ante entidades gubernamentales, provinciales y nacionales para obtener un mejor posicionamiento en la industria, además son destacables las herramientas de marketing que se emplean. Todos estos beneficios, producto de la asociación con Red Intercable S.A., representan para Corral de Bustos TV una de sus fortalezas.

8. *Interrelación con instituciones locales.* Existe contacto constante y sinérgico desde la empresa con las distintas instituciones que existen en la ciudad tanto a nivel político como cultural, educativo, gubernamental, etc., ello redundando en buen trato y predisposición de ambas partes para lograr sus metas, buscando mejorar la ciudad y la calidad de vida de sus habitantes.

✓ Debilidades en TV por cable

1. Falta de recurso humano calificado. Este caso se debe principalmente a que Corral de Bustos es una ciudad pequeña y distante de las grandes ciudades por lo que no es sencillo encontrar personal calificado. Siempre ha sido muy difícil contratar profesionales con la capacidad necesaria para llevar adelante las tareas requeridas, lo que genera pérdida de tiempo en la búsqueda o deba, la organización, llevar a cabo tareas de formación de acuerdo al perfil buscado. Con esta metodología se obtiene a largo plazo un empleado formado de acuerdo a los requerimientos que se necesitan, pero conlleva la desventaja del tiempo para lograrlo; en una industria en la que los cambios suceden a gran velocidad esto es peligroso.

2. Amesetamiento de posibilidades de crecimiento. Cuando evaluamos el crecimiento histórico de Corral de Bustos nos damos cuenta que en los últimos años la población ha sido estable con un crecimiento muy cercano a 0 lo que limita las expectativas de inclusión de nuevos abonados, además actualmente por la legislación vigente y la evolución de esta industria es prácticamente imposible avanzar hacia otras ciudades, debido a que en todas se cuenta con este tipo de servicio.

3. Falta de mecanismos eficientes de comunicación interna y externa. Debido a que se trata de una empresa pequeña en la que la cantidad de empleados no es demasiado alta las comunicaciones se realizan de manera personal a través del boca a boca o por teléfono, lo cuál no siempre es adecuado, desaprovechando otros medios más eficaces para la comunicación interna. En cuánto a la comunicación externa, por tener

una pantalla disponible gratuitamente para realizar comunicaciones con los clientes no es mucho lo que se hace, simplemente se informa de cuestiones tales como quién se encuentra de guardia, cuál es su número de celular o los números telefónicos del canal local. En realidad se podría aprovechar la pantalla para difundir información de gran valor y entablar con los clientes buena comunicación que les permita informarse con mayor asiduidad de lo que acontece en la empresa.

4. *El planeamiento y las decisiones están demasiado centralizadas.* Corral de Bustos TV es una empresa pequeña y cuenta con un accionista mayoritario que es quien está al tanto de lo que acontece en la industria. Toma las decisiones estratégicas y dirige la empresa apoyado en su propia visión. Esa centralización del planeamiento y la toma de decisiones hace que la mayoría de los empleados jerárquicos no tengan poder de decisión en los objetivos y aspectos estratégicos de la organización, llegando a desconocerlos en algunos casos, lo que constituye una debilidad de la empresa.

✓ Fortalezas en Internet por cable modem

1. *Vinculación del proyecto con el nombre de la organización.* Introducir un nuevo servicio asociándolo al mismo nombre corporativo permite que esta nueva unidad de negocios goce de los mismos atributos positivos que los clientes le otorgan al cable, al menos en la etapa introductoria, lo que puede permitir un ingreso con mayor facilidad. Si el 90% de los hogares tiene cable, pueden estar dispuestos a que su proveedor de Internet sea el mismo debido a la calificación positiva que la empresa se ha ganado, siempre y cuando en Internet demuestre ser

tan confiable y brinde la calidad del servicio de TV. Esto permitirá proyectar su buena imagen, de lo contrario esta fortaleza podría revertirse y desdibujar la imagen positiva que se construyó a lo largo de 20 años.

2. Único operador de una red de banda ancha. A partir de anillar la ciudad con fibra óptica la empresa es la única que posee una red con retorno para brindarle todo tipo de servicio a los clientes, es decir que cuenta con la posibilidad de brindar “Triple Play” (Televisión, Telefonía e Internet). Los otros competidores pueden brindar el servicio de banda ancha satelitalmente o digitalizando la línea telefónica pero ambas tienen desventajas con respecto al cable modem.

Las ventajas en el caso de competir con un servicio que utilice la línea telefónica son múltiples: la principal es el “no” uso de línea telefónica para el acceso; pago fijo mensual de un único monto sin límite de tiempo; la velocidad a la que uno puede conectarse es mayor debido a la capacidad de la red empleada; menor ruido en la red.

En el caso de competir con un proveedor inalámbrico, la principal ventaja es que el costo de banda de ancha es menor, por lo que para el usuario es más barato el servicio de cable modem.

3. Promocionar este servicio a través de la pantalla local. Ya que la gran mayoría de los usuarios miran a diario el canal local (puede constatarse en el ANEXO VI) es auspicioso incentivar a través de esta señal a los clientes para que contraten el servicio de Internet que brinda la empresa, es decir que a partir de un servicio existente puede creársele la necesidad de contratar otro. La promoción se puede cristalizar a través de publicidades y con auspicios de micros durante los programas.

Además de esta ventaja existe la posibilidad de ofrecer promociones conjuntas con el cable y de este modo quienes sean clientes de la organización puedan obtener importantes beneficios si disponen de ambos, con lo que se incentiva la contratación de este servicio.

4. No uso de línea telefónica. Esto representa la principal fortaleza contra el servicio dial-up, ya que revoluciona ese mercado y lo hará desaparecer a largo plazo por las innumerables ventajas con que cuenta. Este es un punto de apoyo para ampliar la cartera de clientes de SOON (ver las ventajas del servicio de cable modem respecto de la utilización de línea telefónica en punto 2 de la presente numeración).

5. Estructura en funcionamiento. Incluye edificios, personal, red de cables, móviles, herramientas, etc. Esto es una ventaja significativa ya que la estructura está en funcionamiento y de manera adecuada. Además los conceptos que nuestros clientes tienen de cada aspecto de la empresa se transmiten a la nueva unidad de negocio, tal como se expuso en el punto 1.

6. Posibilidad de satisfacer distintos nichos de mercado. A partir de disponer de la red de banda ancha y haber invertido en la compra de un CMTS se tiene la posibilidad de personalizar el ancho de banda que se le ofrece a cada cliente y brindarle la velocidad que necesite, realizando propuestas individuales para cada nicho de mercado. Esto no es posible a través del servicio por línea telefónica ni para el inalámbrico. A su vez, Arnet, que posee banda ancha por ADSL no cuenta con semejante posibilidad de personalizar el servicio. Este aspecto diferenciador se constituye en una fortaleza para Corral de Bustos TV.

7. *Alianza a Red Intercable Digital.* Esta unidad de negocios formó una alianza con Red Intercable Digital por medio de la cuál: a) contrata con otras localidades el ancho de banda que necesita, lo que permite un importante ahorro de costos al comprar en escala; b) posee una mesa de ayuda para problemas técnicos de mayor trascendencia; c) dispone de equipos técnicos para rever la red global, que une a las distintas ciudades por antenas. Red Intercable Digital se formó con el objetivo de unir a todos los cable operadores del interior del país en una gran red de telecomunicaciones a través de la cuál se pueda prestar no sólo Internet por cable Modem sino también telefonía por IP, Intranet, etc. Otra fortaleza de Corral de Bustos TV<sup>26</sup>.

✓ Debilidades en Internet por cable modem

1. *El capital limitado con el que se cuenta.* La mayor debilidad es contar con un capital limitado que restringe inversiones, aunque siempre se ha apostado a este rubro. En esta industria donde la mayoría de los participantes son empresas multinacionales con gran capital, Corral de Bustos TV por ser una empresa pequeña es “vulnerable” debido a la diferencia económica. Esta en desventaja frente a las grandes empresas telefónicas (Telecom y Telefónica) y frente a los grandes prestadores de TV del país (CableVisión y Multicanal por citar sólo algunos)<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Revista ATVC. Jornada Digital “Implementación de Nuevas Tecnologías”. Pág. 12 “Internet, la herramienta que une al país”: Op Cit.

<sup>27</sup> Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC). Documento: “La televisión por Cable es un puente al futuro”. Cáp. 3: Análisis de Facturación.

2. Falta de recurso humano calificado. Esta debilidad existe en ambas unidades de negocios ya que la dificultad para encontrar personas calificadas en la UEN de TV se potencia aún más en este servicio que es muy novedoso y para el cual las personas mayores de 35/ 40 años no están preparadas por no haber crecido con esta tecnología y no manejarla de acuerdo a las necesidades.

3. Empresa nueva en el sector. Hay empresas con antigüedad en la prestación del servicio, con cartera de clientes consolidada. La nueva empresa deberá conquistar clientes de la competencia. El mayor problema reside en que al cambiar de proveedor debe modificarse la dirección de correo electrónico, tema engorroso para la mayoría de los usuarios que limita el traspaso, aunque se cree que la empresa posee suficientes argumentos para neutralizar su llegada tardía.

4. Desconocimiento de la nueva actividad. Una cuarta debilidad es el desconocimiento que los empleados e incluso la dirección tiene de este nuevo negocio; si bien se conocen aspectos generales se debe profundizar y ganar experiencia lo que causará pérdida de tiempo y recursos.

5. Mayor costo de servicio. El mayor gasto en la compra del ancho de banda comparado con Arnet (el servicio de Internet de Telecom) hace que la empresa éste en desventaja a nivel de inversión, por lo que la lucha por una cuota de mercado obliga a la empresa a mejorar en otros aspectos de modo de minimizar la diferencia para los usuarios finales del servicio. Esa diferencia de precio de ancho de banda se debe principalmente a que Telecom es proveedor y Carrier de este

servicio, mientras que Corral de Bustos TV, asociada a Red Intercable Digital es sólo prestadora. Además, existe una diferencia adicional que se debe a la compra en escala, ya que a medida que Red Intercable Digital crezca en cuanto abonados podrá disminuir sus gastos y con ello reducir la brecha con respecto a Arnet.

Al consultar un cuadro con los ingresos de los principales prestadores del país puede observarse rápidamente el volumen de ventas que maneja Telecom, quién sumando sus distintas UEN ha logrado ventas superiores a 6.000 millones de pesos en el 2.005<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Asociación Argentina de Televisión por Cable (ATVC). Documento: “La televisión por Cable es un puente al futuro”: Op. Cit.

## Conclusión del análisis interno

A partir del análisis realizado se puede concluir que Corral de Bustos TV S.R.L. es una empresa que se encuentra bien posicionada y a la que la gente de la ciudad le reconoce atributos tales como: trayectoria, alta eficiencia en el servicio, dirección seria y responsable; atributos que constituyen a la consolidación de una excelente imagen corporativa.

En la unidad de negocios correspondiente a la televisión por cable se encuentra en una inmejorable posición debido a que posee un 90% de participación de mercado, presta un servicio eficiente y esta bien relacionada con las instituciones locales; cualidades que la hacen merecedora de respeto y confianza. También es de destacar el personal con que cuenta la organización que por su trayectoria, experiencia y buen desempeño goza de esa misma confianza y credibilidad, a pesar de no contar, en muchos casos, con la especialización que se requiere debido a las múltiples dificultades.

También la señal local brinda información de calidad del ámbito en que está inserta, lo que le suma valor para quienes no podrían conseguirla de otra manera.

Las debilidades consisten en:

- Ser una empresa local con capital limitado para realizar mayores inversiones.
- Su comunicación interna dista de ser eficiente debido a que se utilizan mecanismos verbales para comunicar.
- No se le da la importancia que merece a la pantalla local para la realización de comunicaciones externas.

En cuanto a Internet la principal ventaja radica en utilizar todas las cualidades que provienen del cable, con lo que desde el inicio esta nueva UEN se ve favorecida por una imagen positiva, además se puede promocionar la

misma a través de la pantalla local y utilizar gran parte de la estructura en funcionamiento.

Con la instalación de la nueva red de cableado se logra ser el proveedor de banda ancha con mejor relación precio / servicio, que otorga a los clientes la ventaja de no usar línea telefónica y satisfacer distintos nichos a través de la personalización del servicio. Otra ventaja: ser parte de Red Intercable Digital y contar con los beneficios que ello implica.

Debilidades:

- Entrar a competir en un mercado ya existente, esto supone el cambio del correo electrónico un factor difícil de modificar.
- Desconocimiento de la nueva actividad.
- Mayor costo de venta y facturación infinitamente menor comparado con Arnet.
- La planeación y toma de decisiones están centralizadas en una sola persona.

## Análisis externo – oportunidades y amenazas

✓ Oportunidades para Corral de Bustos TV

1. Crecimiento del mercado a través de expansión o aumento de consumo. La posibilidad de que la demanda de clientes, que desean contar con el servicio de Internet, se vea acrecentada en el futuro, es factible debido a que esta unidad de negocios está en su primera etapa de vida (estudios del INDEC avalan este postulado)<sup>29</sup>.

También se puede crecer a través de la prestación de Internet y Telefonía por IP en ciudades vecinas; esto es posible por contar en primer lugar con instalaciones y equipamientos necesarios, y en segundo lugar por ser socio de Red Intercable Digital. Esta alianza asegura que en las localidades donde no hay un socio, deberán ser cubiertas por alguno de ellos, a fin de que la red de comunicaciones sea completa.

2. Demanda de nuevos servicios. A partir de los adelantos tecnológicos y la adopción de estos, Corral de Bustos TV S.R.L. puede encontrar importantes oportunidades al brindar nuevos servicios que permitan atender necesidades latentes, ocultas aún, de sus clientes. Se vislumbra a la telefonía a través de IP y la venta de video on demand como las primeras opciones de expansión, pero, sin lugar a dudas, los años venideros traerán consigo nuevas posibilidades de comunicación y la empresa deberá estar atenta a ello para continuar su liderazgo. Al margen de servicios de telecomunicación, a través de las redes con retorno, la empresa podrá brindar servicios de seguridad (alarmas, cámaras de video

---

<sup>29</sup> INDEC. Accesos a Internet Marzo 2006: Op Cit.

remotas, etc.) o cualquier otro servicio que pueda prestarse utilizando como plataforma el acceso a Internet<sup>30</sup>.

3. *Partner internacional que desee formar una alianza con Red Intercable Digital para ampliar la red.* Otra oportunidad puede provenir de una posible alianza con algún proveedor internacional de los mismos servicios que esté interesado en ingresar en las grandes ciudades de modo de formar una red que incluya tanto a esas como a las localidades más pequeñas, uniendo a través de ella a toda Argentina en una sola red de telecomunicación. Esta alianza permitiría reducir costos y ofrecer innumerables ventajas a los clientes, imposibles de otra manera.

4. *Política que lleva a cabo el gobierno nacional.* La actitud nacionalista que tiene el gobierno es, sin lugar a dudas, una oportunidad para la organización, ya que se benefician empresas de capitales, mano de obra local y pluralidad e independencia de la información por sobre empresas extranjeras.

✓ Amenazas para Corral de Bustos TV

1. *Cambio en la legislación existente.* La mayor amenaza es un cambio en la legislación vigente. Esta protege a las pequeñas empresas de radiodifusión que se encuentran prestando sus servicios en todo el país y prohíbe a otras como las de telefonía (Telecom y Telefónica) prestar servicios de televisión por cable. Pero ante cambios en la regulación nacional la actividad podría liberarse a todo tipo de

---

<sup>30</sup> Diario RTA. Año 11, N° 115. 12 de Junio de 2006. Pág. 34. Artículo: “Los servicios tradicionales en jaque frente a las nuevas tecnologías”.

empresas y en tal caso las pequeñas, de capital local, podrían desaparecer en manos de grandes corporaciones multinacionales.

2. *Nuevos productos o servicios de los competidores.*

Otra amenaza está constituida por la posibilidad de que los rivales creen productos o servicios que los pongan en superioridad. Se teme que estos produzcan algún cambio sustancial en la forma de comunicarse por lo que los clientes opten.

3. *Aumento del tipo de cambio, relación peso/ dólar estadounidense.* Una variación en la relación del tipo de cambio puede ser un problema cuando éste se vea acrecentado ya que los principales insumos para la prestación de los servicios que la empresa brinda no se fabrican en el país, por lo tanto su precio fluctúa permanentemente con el dólar, por lo que un aumento importante en la moneda estadounidense limita los cambios tecnológicos permanentes que deben efectuarse en empresas de este rubro. La situación sería aún más grave en el servicio de Internet, donde existe una diferencia de costo en la compra del ancho de banda con un competidor (Arnet- Telecom) y una suba en el tipo de cambio magnificaría las diferencias de costo.

4. *Aumento en la tasa de inflación.* El constante aumento que se da, en Argentina, en la tasa de inflación provoca que los clientes tengan cada vez menor poder adquisitivo, con lo que la actividad se resiente, ya que muchas veces esta disminución del valor de su dinero redundaría en la baja del servicio por parte del cliente. Además de ese efecto, la tasa de inflación también afecta los costos de la empresa, provoca aumentos generalizados. Debido a la gran competencia que existe en

Internet, es muy difícil realizar modificaciones en el precio de su servicio; distinta es la situación en el cable donde, al no haber competencia directa, puede trasladarse al menos una parte del aumento que provoca la inflación, pero ello debe estudiarse cuidadosamente porque ese aumento puede provocar muchas bajas, con lo que la medida puede ser negativa para la organización.

5. *Estatización de servicios públicos o regulación de precios.* Ambas iniciativas, que provengan del Estado, pueden provocar perjuicios a la empresa. Por un lado la estatización de servicios públicos como Internet y telefonía provoca un subsidio del Estado a una empresa estatal. La competencia sería desventajosa para la empresa privada en estudio al no perseguir la empresa del estado fin de lucro. Una clara amenaza en este sentido es EPEC, la empresa de energía eléctrica de la provincia de Córdoba, que lenta, pero constantemente, está pujando por la posibilidad de prestar el servicio de Internet; postura que se respalda con artículos periodísticos<sup>31</sup> y a través de información en su propia pagina Web<sup>32</sup>. Por otro lado la regulación o control de precios puede implicar una disminución en la rentabilidad o incluso no llegar a cubrir los costos con lo cuál haría inviable el negocio.

## Conclusión análisis externo

En síntesis, a partir del estudio de la realidad externa de la organización se puede constatar que existen muchas posibilidades de crecimiento a partir de la expansión del servicio de Internet pero principalmente a través de la generación

---

<sup>31</sup> Diario INFOBAE. 19 de Julio de 2006. Link: [www.infobaeprofesional.com/notas/30490-ofreceran-Internet-por-red-electrica-en-Cordoba.html](http://www.infobaeprofesional.com/notas/30490-ofreceran-Internet-por-red-electrica-en-Cordoba.html)

<sup>32</sup> [www.epec.com.ar/paginaoficial/telecomunicac.html](http://www.epec.com.ar/paginaoficial/telecomunicac.html)

de nuevas necesidades en los clientes que predispongan a la organización a realizar nuevas inversiones para brindar otros servicios, aún impensados.

También se puede incrementar el poder de la organización en caso de que un partner internacional decida unirse a Red Intercable Digital y a través de ella formar una red de telecomunicación nacional.

Todas estas alternativas que podrían surgir, ayudarían a la organización a crecer, pero también existen otras que pueden resultar negativas, tal es el caso de nuevos productos o servicios que pudieran brindar los competidores y que los pusieran en situación de privilegio respecto de la empresa; incluso un aumento del tipo de cambio empeoraría la situación de Corral de Bustos TV ya que los insumos para ambas unidades de negocio se compran a precio dólar y si este sube, lo harán los precios de los insumos, siendo difícil de trasladar al abono sobre todo en Internet donde la competencia es ardua. Cabe aclarar también que, en el caso de esta unidad de negocios, los problemas se verían potenciados debido a la diferencia de costos que ya existen con otros proveedores, situación estudiada en el análisis interno de la compañía.

Un aumento en la tasa de inflación llevaría a una pérdida en el poder adquisitivo de los clientes y en la rentabilidad de la organización, otro factor que podría perjudicar a la organización. También la estatización de servicios públicos o regulación de precios que imponga el gobierno afectaría los ingresos de la firma.

Por último, la política que lleve a cabo el gobierno se puede tornar tanto en oportunidad como amenaza, según disponga leyes que protejan a los pequeños capitales locales o abra el mercado a grandes corporaciones internacionales.

## Matriz FODA de Corral de Bustos TV S.R.L.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trayectoria y reconocimiento de la organización.</li> <li>➤ Información local oportuna.</li> <li>➤ Capacidad del personal.</li> <li>➤ Alta tasa de captación del mercado.</li> <li>➤ Eficiencia en la prestación del servicio.</li> <li>➤ Alianza a Red Intercable y Red Intercable Digital.</li> <li>➤ Interrelación con las instituciones locales.</li> <li>➤ Único proveedor de banda ancha.</li> <li>➤ Promoción cruzada de servicios.</li> <li>➤ Satisfacción de distintos nichos.</li> <li>➤ Estructura en funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital limitado.</li> <li>➤ Falta de RRHH calificado para contratar.</li> <li>➤ Falta de medios de comunicación interna y también externa.</li> <li>➤ Planeamiento y toma de decisiones demasiado centralizada.</li> <li>➤ Necesidad de atacar un mercado existente.</li> <li>➤ Mayor costo de servicio que un competidor (en Internet).</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de crecimiento por expansión o aumento de consumo.</li> <li>➤ Demanda de nuevos servicios.</li> <li>➤ Partner internacional que desee formar una red con Red Intercable o Red Intercable Digital.</li> <li>➤ Política del gobierno nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio en la legislación (Ley de Radiodifusión).</li> <li>➤ Nuevos productos o servicios que desarrolle la competencia.</li> <li>➤ Aumento en el tipo de cambio.</li> <li>➤ Aumento en la tasa de Inflación.</li> <li>➤ Estatización de servicios públicos o regulación de precios.</li> </ul>

## Matriz FODA de U.E.N. TV por cable

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trayectoria y reconocimiento de la organización.</li> <li>➤ Información local oportuna.</li> <li>➤ Capacidad del personal.</li> <li>➤ Alta tasa de captación del mercado.</li> <li>➤ Eficiencia en la prestación del servicio.</li> <li>➤ Alianza a Red Intercable.</li> <li>➤ Interrelación con las instituciones locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital limitado.</li> <li>➤ Falta de RRHH calificado para contratar.</li> <li>➤ Falta de medios de comunicación interna y también externa.</li> <li>➤ Planeamiento y toma de decisiones demasiado centralizada.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demanda de nuevos servicios.</li> <li>➤ Partner internacional que desee formar una red con Red Intercable.</li> <li>➤ Política del gobierno nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio en la legislación (Ley de Radiodifusión).</li> <li>➤ Nuevos productos o servicios que desarrolle la competencia.</li> <li>➤ Aumento en el tipo de cambio.</li> <li>➤ Aumento en la tasa de Inflación.</li> </ul>

## Matriz FODA de U.E.N. Internet por cable modem

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovechar la trayectoria de la empresa.</li> <li>➤ Información local oportuna.</li> <li>➤ Capacidad del personal.</li> <li>➤ Eficiencia en la prestación del servicio.</li> <li>➤ Alianza a Red Intercable Digital.</li> <li>➤ Único proveedor de banda ancha.</li> <li>➤ Promoción por medio de la TV por cable.</li> <li>➤ Satisfacción de distintos nichos de mercado.</li> <li>➤ Estructura en funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital limitado.</li> <li>➤ Falta de RRHH calificado para contratar.</li> <li>➤ Falta de medios de comunicación interna y también externa.</li> <li>➤ Planeamiento y toma de decisiones demasiado centralizada.</li> <li>➤ Necesidad de atacar un mercado existente.</li> <li>➤ Desconocimiento de la actividad.</li> <li>➤ Mayor costo de servicio que un competidor.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de crecimiento por expansión o aumento de consumo.</li> <li>➤ Demanda de nuevos servicios.</li> <li>➤ Partner internacional que desee formar una red con Red Intercable Digital.</li> <li>➤ Política del gobierno nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos productos o servicios que desarrolle la competencia.</li> <li>➤ Aumento en el tipo de cambio.</li> <li>➤ Aumento en la tasa de Inflación.</li> <li>➤ Estatización de servicios públicos o regulación de precios.</li> </ul>

## Capítulo 6: Planeamiento Estratégico

### Plan de actividades

A continuación, se expondrán las actividades para dar cumplimiento al Trabajo de Graduación Final, las que deberán ser realizadas durante el primer semestre del 2.007, con el fin de implementar en el segundo semestre un plan estratégico para toda la organización.

Se deberá llevar a cabo la definición de visión de la organización para poder fijar, en base a ella, los objetivos estratégicos de largo plazo, sobre los que se establecerá la estrategia de la empresa y que permitirá el logro de sus metas, seleccionando la más adecuada según las posibilidades y fines de la organización, y estableciendo sus respectivos mecanismos de control, de modo que pueda verificarse el correcto funcionamiento de la misma una vez en marcha.

Será necesario, también, establecer pautas de comunicación tanto internas para que todo el personal conozca hacia dónde se dirige la organización y qué pretende, como también externas que influyan positivamente al públicos meta, en este caso se hace referencia tanto a clientes como organizaciones e instituciones.

A continuación se realiza un diagrama de Gantt conteniendo los plazos y las acciones en que deben ejecutarse las tareas necesarias para el desarrollo del trabajo.

## Diagrama de Gantt

	<b>SEMANAS PRIMER SEMESTRE 2007</b>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1. Definir Visión y Misión. (1 a 7 de Enero)																												
2. Establecer Objetivos Estratégicos de Largo Plazo. (8 a 21 de Enero)																												
3. Definir Metas de Medio Plazo a partir de los Objetivos. (15 de Enero a 28 de Enero)																												
4. Plantear Objetivos Operativos. (29 de Enero a 4 de Marzo)																												
5. Plantear Escenarios alternativos. (5 de Marzo a 22 de Abril)																												
6. Idear e instrumentar mecanismos de Control. (23 de Abril a 13 de Mayo)																												
7. Comunicar la estrategia internamente. (14 de Mayo a 3 de Junio)																												
8. Implantación de la Estrategia. (A Partir de 4 de Junio)																												
9. Evaluar si la Estrategia está funcionando de manera adecuada e implementar medidas en caso negativo. (A Partir de 18 de Junio)																												

## Desarrollo del plan estratégico

Es fundamental para el desarrollo del Plan Estratégico designar el equipo que lo gestionará conjuntamente con el director general, ellos serán los directores de cada una de las siguientes áreas: canal local, administración de televisión por cable, administración de Internet, servicio técnico y comunicación interna y externa.

Este es el equipo idóneo para que lleve adelante la labor de planeación estratégica, son las personas en las que el director general debería delegar las tareas que hacen a la operación de la organización.

Para involucrar a la compañía en el proceso de planificación, y en especial al grupo citado, se propone capacitarlos acerca del proceso de planificación, sus aplicaciones y sus ventajas tanto a ellos como también al resto del personal.

Será de vital importancia para el correcto desarrollo, no sólo un control general, sino también la comunicación de la estrategia a través de reuniones donde participen todos los involucrados en este proceso, debatiendo y contribuyendo a un mejor desempeño general de la organización. Para ello será imprescindible que, previamente, los directores de las distintas áreas concienticen a sus subordinados para que todos trabajen en función de la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

---

## Visión

A partir de la entrevista con el gerente general de la compañía y de las conclusiones a las que se accede, se define que Corral de Bustos TV S.R.L. tiene como visión: “Ser la empresa líder en la región en servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, poniendo al alcance de los clientes la mejor tecnología disponible en el mercado, buscando la calidad total del servicio, trabajando desde la óptica del ciudadano local”.

## Misión

En el caso de la misión no sólo se utilizó la palabra del gerente general sino también fueron consultados los gerentes de área de la compañía, llegando a establecer la misión de Corral de Bustos TV S.R.L. de la siguiente manera “mejorar día a día el servicio que presta a través del perfeccionamiento continuo, en tanto se propone introducir nuevos servicios de radiodifusión y telecomunicaciones de modo de brindar a los clientes un servicio que colme sus expectativas y los ponga a la par de los de las grandes ciudades”.

## Valores compartidos

Corral de Bustos TV S.R.L. promueve, con el más alto nivel de exigencia, los valores que caracterizan su gestión empresarial:

- ❖ **Ética:** En la gestión operativa, en las decisiones estratégicas, en las relaciones comerciales y tecnológicas y en las comunicaciones tanto internas como externas.
- ❖ **Calidad:** Siempre presente en cada uno de sus servicios, adaptándose a situaciones de cambio constante con innovación tecnológica permanente.
- ❖ **Liderazgo:** Corral de Bustos TV S.R.L. orienta todos sus esfuerzos en consolidar su condición de líder en Corral de Bustos y la región.
- ❖ **Recursos Humanos:** El espíritu de equipo, la capacitación constante, la colaboración y la actitud de servicio son cualidades respetadas, reconocidas y alentadas por Corral de Bustos TV S.R.L.
- ❖ **Trayectoria:** En un mundo donde la velocidad de los cambios es una característica constante, en Corral de Bustos TV S.R.L. se prioriza el mantenimiento de una trayectoria que debe interpretarse como un estilo justo, equilibrado y equitativo de su conducta empresarial.

## Determinación de objetivos estratégicos

Corral de Bustos TV (CBTV) deberá disponer tanto de objetivos estratégicos corporativos como para cada una de sus unidades de negocio.

La empresa se encuentra en un sector en el que los cambios son frecuentes, revolucionarios y existen muchos intereses confrontados, por lo que en este trabajo se plantean los objetivos por el lapso de 2 años (Julio de 2.007 a Junio de 2.009) ya que ese es el tiempo que se considera óptimo para ejecutar una nueva estrategia. Durante ese tiempo debe hacerse un estricto seguimiento de los objetivos y las tendencias de la industria con el fin de detectar cambios de rumbo con la mayor rapidez posible. Pasado el período estipulado, deberá realizarse un trabajo similar al actual con motivo de determinar la nueva estrategia a seguir.

Antes de desarrollar los objetivos estratégicos corporativos y de las U.E.N. se expone un cuadro, para sintetizar el desarrollo de los mismos.

## Objetivos corporativos y de las U.E.N. de CBTV

<b>Objetivos Corporativos</b>	<b>Objetivos de UEN TV por Cable</b>	<b>Objetivos de UEN Internet por CM</b>
<p>1. Crear 2 nuevas UEN que representen el 8% de la facturación en 2.008/2.009.</p> <p>2. En 2 años ser líder en Corral de Bustos en el sector, elevando la utilidad bruta 70%.</p> <p>3. Lograr que el 90% de los habitantes de la ciudad utilicen a la empresa como medio para informarse, 85% de ellos deben estar satisfechos.</p> <p>4. Afianzar la red nacional de comunicación que lleva a cabo RID, a través de unir a los asociados de la región.</p>	<p>1.1 Introducir una UEN (video on demand) y lograr ventas de 4.500 películas al mes en 1er semestre 2.009.</p> <p>2.1 Digitalizar el servicio de TV en 2.007 y lograr 800 usuarios en junio de 2.009.</p> <p>2.2 Disminuir conexiones clandestinas al 1% en 2.009.</p> <p>3.1 Elevar programación local a 6 horas diarias en 2.009.</p>	<p>1.2 Introducir una UEN (telefonía IP) y realizar 500 conexiones en 1er semestre 2.009.</p> <p>2.3 Disponer de 1.000 usuarios en junio de 2.009.</p> <p>2.4 Brindar un servicio similar en calidad y precio al de las grandes ciudades.</p> <p>3.2 Difundir información local por medio de página Web, a todo el mundo.</p> <p>4.1 Construir 5 enlaces con localidades cercanas en período 2.007/2.009.</p>

## Objetivos corporativos de CBTV

➤ *Objetivo 1:* Creación de dos unidades estratégicas de negocios, Telefonía por IP y Video on demand, que reporten a la organización recursos y seguridad de permanencia en el mercado. Estas UEN deben estar desarrolladas y en funcionamiento en 2.008, ya que se anhela que las mismas lleguen a representar el 8% de la facturación de la empresa en el período 2.008/2.009.

➤ *Objetivo 2:* “Convertirse en el lapso de 2 años en líder en Corral de Bustos en servicios de radiodifusión y telecomunicaciones brindando a los clientes la mejor tecnología y calidad, logrando con ello elevar la utilidad bruta de la empresa 70% comparando el período Julio 2.008- Junio 2.009 con el 2.006”.

Actualmente, la TV por Cable es líder en su rubro, y Corral de Bustos TV se propone que su servicio de Internet también lo sea. A lo largo de los próximos dos años, SOON deberá ampliar su cartera de clientes con el fin de aumentar las ventas corporativas. Será necesario que sus ingresos, representen un 25% del total de CBTV para satisfacer este objetivo.

Es imprescindible, garantizar máxima calidad y atención a los consumidores en cada servicio que se emprenda, así los clientes los aceptarán y ayudarán al cumplimiento de este objetivo.

➤ *Objetivo 3:* La organización se propone ser elegida por sus clientes debido al tratamiento que hace de la información local, se hará hincapié en cada sector en el que actúe. El objetivo, básicamente, será que: “al cabo de dos años 90% de la población utilice alguna UEN de CBTV para

obtener información local”. Deberá lograrse 85% de satisfacción en quienes se informan a través de ella.

➤ *Objetivo 4:* La empresa tiene como meta afianzar, durante el período 2.007-2.009 la Red de Comunicación Nacional, que lleva a cabo junto a Red Intercable Digital, entidad que se ha planteado la interconexión de 100 asociados.

La intención de RID es unir a sus socios a lo largo y ancho del país a través de una red de telecomunicaciones, dando lugar a la primera Red Digital del interior del país con capitales 100% argentinos.

Por ello, CBTV se plantea: “Consolidar vínculos efectivos con localidades vecinas asociadas a la Red. Esto permitirá su inserción en la Red de Comunicación Nacional”.

## Objetivos de la UEN televisión por cable

- *Objetivo 1.1:* “Elaborar una UEN a partir del establecimiento de la transmisión digital, ‘Video on Demand’, es decir, la compra personalizada de películas que aún no se estrenen en señales satelitales para verlas en el hogar. A nivel estratégico la organización tiene como fin la venta de 4.500 películas mensuales a cumplirse en Junio del 2.009, lo que lograría elevar un 4% la facturación total.

- *Objetivo 2.1:* “Digitalizar el servicio de TV por cable en el lapso de 1 año para brindar a los clientes la mejor tecnología disponible en el mercado, afianzando su confianza.

Este objetivo es imprescindible, ya que muchos clientes adquieren pantallas de plasma y cristal líquido (LCD) con lo que demandan mejor calidad. Es por ello, que CBTV se propone emitir señales de modo digital, dejando atrás la transmisión analógica para quienes así lo deseen, su meta es lograr 800 conexiones digitales en el período establecido.

- *Objetivo 2.2:* Disminuir la clandestinidad. Se estima que los usuarios ilegales representan un 4% del total; el objetivo será disminuirlas, que no sean superiores al 1%. Para ello, es fundamental el traspaso a transmisión digital que dificultará los ilícitos, los cuales generalmente se dan intramuros.

La tarea de los técnicos de línea es vital, debido a que regularmente revisan los tendidos de cables, buscando robos de señal.

El cumplimiento de este objetivo ayudará también a mejorar la señal para los usuarios legítimos, mientras menos abonados clandestinos existan, mejor servicio recibirán los clientes, por ende, Canal 6 tendrá una mejor imagen corporativa.

- 
- *Objetivo 3.1:* La organización se propone “Aumentar la programación de Canal 6 a seis horas diarias en 2.009”. Para esto, ya se remodeló el edificio, se adquirió mobiliario y se contrató personal con mayor capacitación.

## Objetivos de la UEN Internet por cable modem

- *Objetivo 1.2:* La empresa se propone disponer de una nueva unidad de negocios, “Telefonía por IP”, que cuenta con innumerables ventajas respecto de la telefonía tradicional<sup>33</sup>. Corral de Bustos TV S.R.L. se plantea: introducir este servicio durante 2.008 logrando que 500 usuarios se abonen al mismo, permitiendo así, un aumento del 4,1% en la facturación corporativa.

- *Objetivo 2.3:* Disponer de 1.000 usuarios de Internet por cable modem en junio del 2.009. Se plantea tener una participación de mercado del 30%, lo que convertiría a CBTV en el líder del sector; para ello será necesario, una campaña agresiva de marketing.

En el presente, la ciudad cuenta con 1.000 usuarios de Internet pero se espera un importante aumento de esa cifra en los próximos dos años y CBTV impulsará ese crecimiento para convertirse en líder del sector.

- *Objetivo 2.4:* CBTV tiene como fin brindar a sus clientes un servicio de conexión tan eficiente en cuanto a prestaciones como el de las grandes ciudades, con costos equiparables. Para ello, invertirá en la mejor tecnología, recursos humanos calificados y tendrá predisposición para escuchar las necesidades de sus clientes.

Esto se realizará, con el fin de brindar a la comunidad un servicio que permita el desarrollo personal y comercial, buscando que, a través de este servicio, se potencie el desarrollo de la actividad comercial e industrial de la ciudad, como así también la actividad educativa ya que desde Corral de Bustos

---

<sup>33</sup> Diario RTA. Año 11, Nº 115. 12 de Junio de 2006. Pág. 34. Artículo: “Los servicios tradicionales en jaque frente a las nuevas tecnologías”. Op. Cit.

TV S.R.L. se considera a Internet como una de las principales herramientas para la educación de niños y adultos.

- *Objetivo 3.2:* La organización se propone difundir información local en vivo, a través de su página Web, a todo el mundo. Se procura que aquellos corralenses que han emigrado de la ciudad y también quienes residan en ella puedan informarse, “online” y en vivo, de acontecimientos que ocurran en la ciudad, esto permitirá potenciar la imagen corporativa de la empresa. Además, se propondrá a los internautas que postulen mejoras, de modo de brindar un servicio acorde a sus pretensiones. Será importante, realizar encuestas para medir el nivel de aceptación, fijando como parámetro un grado de satisfacción del 85%.

- *Objetivo 4.1:* CBTV está comprometida en el proyecto de unidad nacional de Red Intercable, por ello, invertirá en equipamiento de última generación para construir 5 enlaces con localidades vecinas. De esta forma, contribuirá al objetivo general de RID de lograr la interconexión de 100 localidades. Además, se espera que los usuarios obtengan beneficios, tales como: disminución de costos y aumentos en la calidad de prestación de los servicios.

## Objetivos tácticos y operativos

Una vez definidos los objetivos corporativos y de cada unidad estratégica de negocios, es necesario comenzar una nueva etapa que es la elaboración de metas tácticas y operativas. Estas permiten la realización de los objetivos estratégicos, son más puntuales, detalladas y tienen menor tiempo de concreción.

En el presente trabajo, los propósitos tácticos se establecen con un período de concreción de seis meses. La intención, será reflejar el avance a lograr en el objetivo estratégico de modo de llegar a un 100% de cumplimiento al cabo de dos años.

Los objetivos operativos, son estrategias que responden a operaciones diarias pero que posibilitan el cumplimiento del plan global que se fijó la organización. Hacen referencia a actividades concisas, de corta aplicación. Es por ello, que se logra mayor objetividad al realizar controles, ya que se refleja la realidad de modo más directo. Las acciones correctivas también son más fáciles de emprender en caso de existir desviaciones.

## Televisión por cable

### 1.1 Creación de una U.E.N.: video on demand

#### Objetivos tácticos

Para poder introducir esta UEN será necesario, en primer lugar, concretar la digitalización del servicio de TV por Cable (Objetivo 2.1), estimada para diciembre del 2.007. A partir de ese momento, comenzará a trabajarse en la creación de este negocio. Durante los siguientes seis meses (primer semestre de 2.008) se comprarán equipos, se capacitará personal y se pondrá a punto todo lo que sea necesario.

La táctica, de allí en más, consistirá en realizar acciones de marketing para dar a conocer el servicio, esto permitirá incrementar las ventas de películas mensualmente. La empresa se propone que sus usuarios lleguen a adquirir 2.200 películas por mes durante el segundo semestre del 2.008, y 4.500 en los primeros seis meses del 2.009.

#### Objetivos operativos

En este ámbito, será imprescindible la designación de un responsable, quien se encargará de solicitar los presupuestos para la compra de lo necesario para la puesta en funcionamiento. Será responsable de controlar, en primera instancia, el avance producido en torno a la digitalización del servicio; y luego, hacer un seguimiento de la evolución de las obras para la prestación del mismo. Deberá realizar análisis de desvíos con frecuencia y poner en marcha procedimientos correctivos para retornar al camino ideal.

Será importante que el director general esté comprometido y utilice su experiencia para facilitar la labor del responsable y contribuir a la evolución de esta UEN.

Cuando la venta de películas se encuentre en ejecución, deberán aplicarse instrumentos de marketing tales como promociones, publicidades, etc. para dar a conocer los productos que se ofrecen y fomentar las ventas.

### Plan de acción

La persona designada como responsable, tendrá la obligación de solicitar al menos 3 presupuestos en cualquier caso que el monto a pagar supere los \$500,00. Además, tendrá a su cargo determinar la capacitación necesaria para el personal que trabajará en esta área, así como la realización de entrevistas para encontrar el perfil requerido, cuando deba seleccionarse nuevo personal.

Una vez en funcionamiento la UEN, será imperativo mantener actualizadas las publicidades destacando semana a semana los estrenos de cine, así como la realización de concursos sobre las películas emitidas. También lo será implementar acciones de marketing directo para fomentar el uso de este servicio.

La satisfacción de los clientes se medirá a través de encuestas mensuales. Las mismas se realizarán telefónicamente a un mínimo de 25 usuarios; el cuestionario será el siguiente:

- De un puntaje de 1 a 10 ¿Cómo califica la atención del personal cuando usted lo contacta para ver una película?
- ¿El tiempo entre la solicitud de una película y el comienzo de su transmisión es: Excelente, Muy Bueno, Regular, Malo, Muy Malo?
- De un puntaje de 1 a 10. ¿Qué le parece la calidad de la imagen con que usted recibe la película?
- ¿Qué cree usted que podría realizarse para mejorar el servicio?

## 2.1 Digitalización del servicio de TV por cable

### Objetivos tácticos

Este objetivo se está ejecutando previo a la elaboración del plan estratégico. Ya se realizó el tendido de Fibra Óptica en la ciudad, actividad considerada el nudo principal para lograr la digitalización. La realización de este trabajo llevó más de un año, gran inversión económica y de recursos humanos. Por ello, se estima que la digitalización del servicio estará en condiciones de ser implementada en 6 meses (Diciembre del 2007).

Durante ese semestre, será necesaria la construcción de 7 HUBs o nodos digitales. Estos permitirán llevar la señal digitalizada hasta el domicilio del usuario. A su vez, se adquirirán equipos para la recepción y transmisión; también se dispondrá la construcción de la cabecera digital en Buenos Aires (en Red Intercable).

A partir del primer semestre del 2.008 se brindará a los clientes la posibilidad de contratar el servicio digital, debiendo adquirir, en ese caso, un nuevo equipo decodificador. Corral de Bustos TV S.R.L. propone la concreción de unos 300 abonados en ese período.

Durante el último año de ejecución del plan estratégico, la meta es aumentar el número de clientes digitales; para el segundo semestre del 2.008 la idea es lograr 300 conexiones adicionales, y para el primero del 2.009 otras 200. De este modo, se finalizará el período estipulado con 800 abonados digitales, lo que representa el 27% del total de usuarios del servicio de TV por cable.

### Objetivos operativos

Para prestar este servicio, entonces, será necesaria la instalación de los 7 HUBs necesarios. Estos se construirán progresivamente y si todo sale de

acuerdo con lo planeado, los siete deberían estar en funcionamiento para diciembre del 2.007.

Además, la empresa deberá prever la realización de controles y pruebas pertinentes para asegurar que la plataforma digital funcione adecuadamente. A la vez, deberá realizar un cronograma de controles preventivos para evitar fallas durante la prestación del servicio.

Los clientes de CBTV podrán, a partir del primer semestre del 2.008, contratar este nuevo servicio, sólo deberán adquirir los decodificadores digitales. Una vez realizado esto, si poseen televisores de Plasma o LCD gozarán de un servicio de TV 100% digital.

Asimismo, la determinación de la estrategia de comunicación será vital, ya que deberá difundir las ventajas de este servicio a los clientes para que den cuenta de sus beneficios. Las herramientas de marketing deberán explotarse al máximo para lograr el número de conexiones esperadas por la empresa.

### Plan de acción

Con motivo de optimizar el rendimiento, se trabajará en un nodo a la vez, se estiman 20 días de trabajo para que cada uno comience a operar. Luego, será necesario llevar a cabo una medición en la red para verificar que está en condiciones. Además será necesario recorrer el nodo y poner un microfiltro en cada usuario de TV por Cable para evitar que interfiera con el servicio de Internet. Esto último, deberá realizarse en los 7 días posteriores a la finalización del armado de cada nodo.

Para realizar las conexiones en los hogares que deseen contar con este servicio, será importante la designación de un equipo idóneo. El mismo deberá realizar la instalación en un plazo menor a 4 horas desde su solicitud.

Con motivo de fomentar la venta de este servicio, CBTV designará personal que contacte a clientes del servicio analógico, y logre una venta mínima mensual de 40 conexiones digitales. Considerando el aumento de

ventas que tendrán las empresas dedicadas a la comercialización de artículos electrónicos, estas en retribución transmitirán información sobre nuevos adquirientes, que serán contactados por personal de CBTV. El parámetro de aceptación será que 50% de los clientes potenciales se adhieran a la propuesta Digital de Canal 6.

## 2.2 Disminuir conexiones clandestinas al 1%

### Objetivos tácticos

Para que se cumpla de acuerdo a lo planeado será necesaria la realización de las siguientes metas tácticas:

Durante el segundo semestre del 2.007 deberá disminuir 0,6% el número de conexiones clandestinas; el máximo para Diciembre, entonces, será 3,4%.

El primer semestre del 2.008 será clave debido a la introducción de la TV Digital, ello dificultará las conexiones clandestinas y eliminará los intramuros, ya que cada usuario deberá disponer de un decodificador por televisor. Por esto, se estima que en ese período la clandestinidad bajará considerablemente, situándose cercana al 1,6%.

En la segunda parte del 2.008 y primera del 2.009, deberán disminuirse 0,3% los usuarios ilegales en cada uno de los semestres, esto permitirá el cumplimiento del objetivo estratégico.

### Objetivos operativos

A este nivel, se considera imprescindible la labor del área técnica, que asiduamente deberá revisar el tendido de cable en busca de conexiones clandestinas. Estas causan daños económicos y en la imagen corporativa, ya que empeoran la calidad de la señal que los clientes legítimos reciben. Además, en

las zonas más problemáticas de la ciudad se deberán intensificar los controles, como así también en los casos en que se da de baja el servicio por falta de pago.

En las situaciones donde corresponda el servicio técnico deberá informar al área administrativa de la empresa para que esta última realice una denuncia ante la Justicia. Así, la desconexión del usuario ilegal se realizará con personal judicial y/o policial y quedará asentada en el Juzgado correspondiente, con lo que CBTV podrá llevar adelante una causa penal contra quien robe la señal de TV. De este modo, se pretende desalentar futuros intentos de conexión ilegal por medio del castigo impuesto a quienes han optado por la misma.

### Plan de acción

El área técnica tendrá como obligación la revisión mensual del tendido para detectar usuarios ilegales en la ciudad. En las zonas más conflictivas, las tareas de seguimiento deberán ser semanales, esto contribuirá a desalentar conexiones clandestinas. Se dispondrá como parámetro a los técnicos la detección de un mínimo de 10 conexiones ilegales por mes para cumplir el objetivo estratégico.

Debido a la experiencia acumulada a lo largo de 20 años, es de su conocimiento que las instalaciones clandestinas se dan, por lo general, en usuarios a los que se les interrumpe el servicio por falta de pago. Debido a esto, se llevará seguimiento de las bajas, siendo obligación para los técnicos constatar que no se hayan conectado ilegalmente. Deberán cerciorarse a los 7 y 21 días de producida la baja, que no se ha producido un ilícito.

Cuando el área técnica verifique la presencia de usuarios clandestinos, se constatará la misma por medio de escribano público. Si existieran daños materiales o se le impidiera el acceso al personal de la empresa para realizar la desconexión, se contactará personal policial. Luego, se realizarán las denuncias que correspondan y se presentarán las pruebas pertinentes en la justicia para que lleve a cabo las acciones correspondientes.

### 3.1 Aumentar la programación local a 6 horas diarias

#### Objetivos tácticos

Como ya se explicó en la descripción de la empresa, actualmente se emiten 6 programas por la pantalla local, lo que se traduce en dos horas y media de programación los días lunes, miércoles y viernes y cuatro los martes y jueves (consultar grilla de horarios, ANEXO V).

Por ello, para cumplir el objetivo propuesto debe elevarse la programación de Canal 6 a cuatro horas durante el 2.007, los cinco días de la semana. Esto será posible en la medida en que se emitan nuevos programas, entre ellos: uno con contenidos culturales, otro cuyo objeto sea la información referida al campo y un segundo programa deportivo que refleje las actividades del otro club local.

En el primer semestre del 2.008 deberán introducirse nuevos programas para llegar a 5 horas diarias de programación. En el 2.009, se le dará mayor énfasis a algunas producciones locales, esto permitirá aumentar la programación y llegar a disponer de una señal con 6 horas de información local, lo que constituirá una ventaja muy importante para Corral de Bustos TV S.R.L.

#### Objetivos Operativos

Lo primordial para cumplir este objetivo, será confrontar la opinión del público con las necesidades de Corral de Bustos TV. A partir de ello, el director del área de Canal Local deberá diagramar las producciones que se comenzarán a emitir. Esta persona, será encargada de: a) definir el horario de emisión de cada programa, b) aprobar la escenografía que utilizará, c) supervisar contenidos del programa y temas a tratar, d) aprobar la participación de invitados.

También es tarea del director del área disponer del personal para cada presentación, en caso de que la producción necesite recursos humanos de Canal 6. Estos, obtendrán ingresos de acuerdo con un porcentaje de las publicidades vendidas para el programa en cuestión.

Para el cumplimiento de este objetivo estratégico será necesario, que, el director del Canal Local evalúe las producciones realizadas en la ciudad de Córdoba con motivo de seleccionar algunas que podrían ser implementadas con éxito en Corral de Bustos. Debido a que los canales de aire de Córdoba no se ven, los acontecimientos que suceden en la capital provincial no tienen cobertura. Sería útil transmitir programación realizada en la capital, para brindar a los clientes información relevante de la provincia en la que viven.

### Plan de acción

Será fundamental determinar, en este nivel, qué producciones captan la atención del público local; en la revista del cable, se consultará a los televidentes que tipo de programas desearían ver. Además de los elegidos por el público, es imperativo contar con otro programa deportivo, como así también uno que brinde noticias del campo y perspectivas futuras de dicha actividad. Por esto, debe buscarse personal para que los realice y definir el armado de escenografía y demás aspectos claves.

Se impone como obligación que cualquier emisión que se realice en la pantalla local, cuente con un mínimo de 10 pautas publicitarias para solventar el costo de montaje.

Además, trimestralmente deberá tomarse una muestra de población no menor a 200 hogares y realizar una medición de ratings junto a la encuesta que se detalla a continuación:

- ¿Qué producciones locales usted mira con mayor frecuencia?
- ¿Qué opina del tratamiento de la información periodística que da Canal 6 en dichos programas? (Muy Buena, Buena, Regular, Mala)

- Si usted tuviera que calificar de 1 a 10 la calidad de los programas que usted mira por Canal 6, ¿Qué calificación les pondría?
- ¿Considera que los invitados son representativos de cada tema? Califíquelos de 1 a 10.
- ¿La ambientación o escenografía es: mala, regular, buena, muy buena, excelente?
- ¿Qué lo haría sentir más satisfecho de la programación local? Sugerencias: ¿Repetición de programas? ¿Cuáles? ¿Cambio de horarios?

Esto servirá para definir el grado de aceptación de cada programa, establecer puntos fuerte y aspectos a mejorar de los mismos, a la vez que permitirá destinar recursos con un mejor criterio.

## Internet por cable modem

### 1.2 Creación de una U.E.N.: telefonía por IP

#### Objetivos tácticos

Para cumplir con este objetivo será necesario realizar una importante inversión. Debido al capital limitado, la empresa se propone instalar este servicio en la primera mitad del 2.008. Se destinará ese semestre a la compra de equipos, capacitación de personal y readecuación de la red. La meta es llegar a fin de año con posibilidades concretas de brindar este servicio.

La segunda etapa consistirá en el lanzamiento y venta a usuarios finales. Teniendo en cuenta las ventajas de este servicio con respecto al tradicional de telefonía (menor costo, mayor calidad, comunicaciones más eficientes) y la promoción del servicio que se realizará, se espera que 200 usuarios de Internet se asocien durante el segundo semestre del 2.008, mientras que otros 300 hagan lo mismo durante el primero del 2.009.

#### Objetivos operativos

Para lograr una adecuada implementación, deberá designarse un responsable de la compra de equipos, quién también deberá definir la capacitación necesaria para el personal técnico y administrativo que se le asigne. Deberá hacer un seguimiento de las tareas de readecuación de la oficina de atención al público, para que esté lista en el plazo indicado y disponga de "boxes" para individualizar la atención al público.

A nivel comercial, es necesario plantear una estrategia de marketing para difundir las ventajas de este servicio sobre la telefonía tradicional. Esta deberá basarse en herramientas tales como publicidad en la pantalla local y vía pública,

pruebas del servicio, promociones especiales para los primeros usuarios, descuentos especiales para clientes de la compañía.

### Plan de acción

El encargado de esta UEN tendrá como imposición el pedido de 3 presupuestos, debiendo escoger en base a la mejor relación precio/servicio, justificando su elección. Además deberá elaborar cronogramas de capacitación para los distintos empleados que componen la unidad de negocios, destacando las habilidades donde deben mejorar y que cursos podrían cumplir esa función.

Con motivo de detectar clientes potenciales, se realizará un estudio de mercado que permita conocer el consumo por usuario y su disposición para cambiar de servicio. Asimismo, deberá emprenderse una investigación acerca de las tarifas cobradas por las principales empresas del sector en las ciudades más importantes del país, con esto se pretende fijar los precios de la UEN.

A través de publicidad en la pantalla local, en la revista propia y en otros medios radiales se deberá crear en usuarios potenciales la necesidad de contar con este servicio. Esto, podría verificarse preguntando a quienes contraten el servicio cómo, por qué surgió su interés.

Para lograr las 500 conexiones que se fijan como meta en el 2.008-2.009, será necesario designar personal del área administrativa para que contacte, personal o telefónicamente, 80 clientes de Internet por Cable Modem al mes, logrando 40% de efectividad, es decir, propuestas aceptadas.

## 2.3 Disponer de 1.000 usuarios de Internet

### Objetivos tácticos

La organización impone un crecimiento continuo y a alta tasa en conexiones al servicio de Internet. Por ello las metas que han de cumplirse son las siguientes:

- ✓ Concretar 400 instalaciones durante el segundo semestre del 2.007.

Al comenzar este período se brindará Internet sólo en la zona céntrica de la ciudad, pero con el correr del tiempo se expandirá, debiendo llegar a fin del semestre a cubrir toda la ciudad.

- ✓ La segunda etapa (Enero a Julio del 2.008) tiene como meta realizar 230 conexiones al servicio. Esto será posible en la medida en que los usuarios que ya posean el servicio de SOON transmitan la calidad de este y a su vez, desde la empresa, se realicen acciones de marketing que fortalezcan la excelencia del servicio.

- ✓ La tercera etapa, correspondiente al segundo semestre del 2.008, tiene como propósito la concreción de 170 abonos, lo que permitirá elevar el total a 900 usuarios.

- ✓ En la última etapa, se necesitarán sólo 100 clientes nuevos. Estos se verán atraídos por las herramientas de marketing que se utilizarán, encabezadas por ventas que personal de la empresa hará, visitando los hogares de potenciales consumidores.

Cumpliendo todas las metas de acuerdo con lo establecido en el presente trabajo puede certificarse que se cumplirá con el objetivo estratégico estipulado en un 100%, esto convertirá a CBTV en empresa líder en el servicio de Internet.

## Objetivos operativos

Para lograr lo expuesto más arriba, será necesaria la elaboración de un plan de marketing, el objetivo del mismo será lograr que quienes utilizan Internet vean en esta oferta de servicio una ventaja adicional que los incline a contratar a SOON como su proveedor.

Deberá asignarse un responsable para la diagramación de este plan, quién deberá probar una completa cobertura del mercado con las acciones realizadas. El plan, deberá aprovechar la cartera de clientes del servicio de televisión.

Se deberá llevar un control de la cantidad de instalaciones realizadas. Esto permitirá verificar el logro de los objetivos mensuales y establecer mecanismos de corrección en caso de desvíos.

### Plan de acción

Las herramientas a utilizar en el plan de marketing son: publicidad en la pantalla local y emisoras radiales, gráficas en la vía pública, acciones directas a través de correo electrónico, descuentos a clientes de la compañía, pruebas de servicios a clientes importantes.

Además, será importante realizar un cuestionario, a los clientes de la UEN TV por cable, que incluya alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Posee usted conexión a Internet en su hogar?
- ¿Qué empresa se la brinda?
- ¿Le interesaría recibir información acerca de nuestro servicio?

A partir de dicha encuesta, personal del área administrativa, deberá llamar telefónicamente a quienes muestren mayor interés en el servicio de SOON y brindarles información, destacando su relación precio/servicio así como sus ventajas competitivas. Deberán contactarse con un mínimo de 50 usuarios de televisión por mes y lograr al menos 25 nuevos abonados.

Para elevar las ventas, también se realizará promoción del servicio en la calle. Se enviará promotores de venta a los hogares de 30 abonados de cable por mes, debiendo concretar su adhesión en la mitad de los casos. Cada vendedor obtendrá como recompensa 25% del monto del servicio contratado por única vez. Este porcentaje se acrecentará al 30% cuando sus ventas sobrepasen los 15 y a 40% cuando superen las 20 instalaciones mensuales.

Al momento de suscribir el contrato con un cliente, el personal administrativo deberá registrar nombre y fecha de nacimiento de todos los integrantes de la familia del usuario, para felicitarlos en sus cumpleaños.

Con motivo de lograr fidelidad y mantener la cartera de cuentas al día, se realizará un sorteo mensual en el que participarán todos los abonados que no tengan deuda.

La información proveniente del control de nuevas conexiones también será útil para obtener retroalimentación de los usuarios, ya que se evaluará el grado de satisfacción de ellos a través de un cuestionario. El parámetro de aceptación fijado será 8; las preguntas son las siguientes:

- De 1 a 10. ¿El tiempo entre la solicitud del servicio y la instalación definitiva?
- ¿La atención recibida por el personal?
- ¿Nuestro servicio de Internet en cuánto a velocidad?
- ¿El tiempo en el que el servicio estuvo disponible (libre de fallas y desconexiones)?

Esta misma encuesta se repetirá semestralmente para poder medir la evolución del servicio.

## 2.4 Servicio comparable al de las grandes ciudades

### Objetivos tácticos

En CBTV se planeó la prestación de un nuevo servicio en función de brindarlo con la mejor calidad, buscando que tenga la mayor similitud posible al que se brinda en las ciudades de mayor desarrollo (Buenos Aires, Córdoba y Rosario).

La meta propuesta consiste en realizar análisis permanentes del servicio que prestan los proveedores de las principales ciudades para poder implementar mejoras en la localidad. Además, en cada evento de trascendencia del rubro, que se realice en Argentina, personal de la organización deberá estar presente para detectar adelantos tecnológicos que mejoren la calidad del servicio. También será responsable de su comunicación al resto de la compañía.

Será vital, prestar especial atención a las sugerencias que los clientes realicen con el fin de satisfacerlos y lograr una imagen positiva.

### Objetivos operativos

A nivel operativo, se establece como meta un control trimestral de los planes que ofrecen las principales empresas de Argentina, a partir del mismo se podrán efectuar análisis comparativos con el servicio prestado por CBTV. Estos resultados permitirán introducir innovaciones cuando la empresa en estudio se encuentre desactualizada.

Cabe aclarar que pueden existir variaciones en los precios, por la diferencia de escala, pero deben ser comparativamente razonables.

Otra meta consiste en mantener la red, equipos y software actualizados. Para ello deberá preverse un calendario anual con las conferencias, cursos y talleres más relevantes de la República Argentina a la que personal de la empresa deberá acudir.

CBTV se propone una relación constante de usuarios por cada Megabyte de ancho de banda contratado, así se mantendrá un servicio con velocidad garantizada durante todo el día.

### Plan de acción

Es necesario seleccionar un empleado del área administrativa para que monitoree, trimestralmente, los planes que ofrecen las principales empresas proveedoras de Internet en las ciudades más importantes del país, actividad que podrá realizar visitando sus páginas Web o telefónicamente a representantes de ventas. También deberá relacionarse con encargados técnicos para consultar sobre nuevo equipamiento.

A continuación, se elaborará un cuadro que mida la performance mensual en cuanto a prestación del servicio, equipamiento utilizado, precios de venta y atención postventa de CBTV en comparación con las empresas líderes.

Una persona del área técnica, de la UEN Internet por cable modem, deberá concurrir a los eventos que se realicen en el país para evaluar ofertas de productos que allí se den a conocer, estudiará las posibilidades de implementación y si son viables las pondrá en marcha.

El director administrativo deberá llevar control del plan contratado por cada cliente y al acercarse la cantidad consumida al límite, se ordenará la compra de mayor capacidad, manteniendo así la calidad del servicio.

## 3.2 Difundir información a través de la página web

### Objetivos tácticos

Con motivo de fortalecer la imagen e introducir la organización al mundo interactivo se ha dispuesto la creación de una página Web con estilo

similar al que utilizan los principales medios gráficos, televisivos y radiales del país, brindando información actualizada al instante.

Lo más importante, será el diseño de la página y su posterior instalación que deberá estar finalizada antes de Diciembre del 2.007.

A partir de ese momento la meta consistirá en incrementar el número de visitas, por esto la organización se propone que durante el primer semestre del 2.008 la página sea consultada por 200 personas al mes, la segunda mitad del 2.008 se esperan 250 y en 2.009 más de 300.

## Objetivos operativos

Es imprescindible determinar un responsable, quien ajustándose a un presupuesto encargue la realización de la página. Deberá realizar un seguimiento de su construcción a la vez que estará encargado del registro del dominio ante la entidad pública correspondiente, así como también de la marca para obtener seguridad legal.

Una vez en funcionamiento la página Web, hará hincapié en información local y regional que los internautas puedan consultar al instante desde cualquier parte del mundo así como también podrán optar por otras herramientas tales como videos de las noticias o 'links' con accesos a las páginas de visita más frecuente.

Se espera disponer de la primera página de información independiente de Corral de Bustos, por medio de la cual, los corralenses que hayan emigrado puedan informarse de los acontecimientos de su ciudad natal.

Además, por medio de la misma, se brindará, información que haga referencia a la organización, esto es, destacar valores institucionales, visión y misión empresarial que se persigue así como el aporte que realiza Corral de Bustos TV a la comunidad.

### Plan de acción

El “gran desafío” será la actualización diaria de información de relevancia tanto de Corral de Bustos como de la región; no sólo a nivel informativo, sino también, en el ámbito político, cultural, social y deportivo. Para esto, se designará una persona, ligada a la información periodística, que se responsabilice por la transcripción de noticias de la ciudad y sus alrededores. Para que la información sea permanente, su actualización no deberá sobrepasar los 60 minutos.

La página Web, también, difundirá los servicios que presta la organización. Contará con descuentos y promociones especiales para quienes contraten servicios por esta vía.

Los costos de realización y mantenimiento serán solventados por medio de venta de publicidad a comercios o entidades gubernamentales, se establece como límite la presencia de al menos 5 publicidades mensuales.

Será importante, realizar encuestas para tener conocimiento del valor que los visitantes le asignan. Deberá lograrse 75% de resultados positivos.

## 4.1 Realizar cinco enlaces con localidades vecinas

### Objetivos tácticos

A nivel táctico será necesario que personal jerárquico participe en reuniones a realizarse en Red Intercable (Buenos Aires).

Será vital, brindar a la Red apoyo económico para que realice las costosas inversiones en equipos de última generación a ser utilizados en función del bienestar de la totalidad de los integrantes.

Las metas que se plantea CBTV son: -) construir un enlace en el segundo semestre del 2.007; -) otro a inicios del 2.008; -) dos más en la segunda parte de ese año; y, -) el quinto, después de Enero de 2.009.

## Objetivos operativos

El director general o un encargado que él designe, deberá concurrir a las reuniones y conferencias que se realicen en la Red, donde se delinea la estrategia para todas las localidades afiliadas a lo largo y ancho del país.

El gerente general deberá tener comunicación frecuente con los máximos encargados de localidades vecinas para planear de manera conjunta estrategias y realizar estudios para la unión de sus empresas por medio de radio enlaces. Para la construcción de estos, deberá realizarse estudios de costos, planear inversiones y establecer las formas de llevarlos a cabo; también se deberá tener en consideración los beneficios que implican.

### Plan de acción

El responsable designado de asistir a las reuniones que Red Intercable realiza en Buenos Aires, deberá tener un grado de asistencia superior al 75%. De esta forma CBTV se asegurará de que conozca los lineamientos generales de RI.

CBTV debe lograr una relación más estrecha con ciudades cercanas adheridas a Red Intercable. Para esto, el primer paso es intercambiar información periodística elaborada por cada empresa, a su vez podrá realizarse jornadas conjuntas de capacitación. Esto tiene un doble beneficio: por un lado, los empleados se especializan; y, por otro, conocen a sus pares de localidades vecinas lo que hace más viable la unión.

Entre personal jerárquico, se realizarán reuniones informales en las ciudades donde operan para tomar decisiones respecto de la actividad.

## Análisis de escenarios

Es importante estudiar algunos factores claves del entorno. En caso de presentarse, la empresa podrá poner en práctica mecanismos de defensa para disminuir los impactos negativos y potenciar los positivos.

Los factores clave del entorno (FCE) que se estudiarán serán los siguientes:

- Inflación
- Valor del Dólar
- Actitud del Gobierno frente a la Ley de Telecomunicaciones
- Ingreso Promedio de los Habitantes
- Políticas del Estado Nacional

### Evolución futura de los FCE

FCE	Posible evolución
I. Inflación	▪ Estable (menor a 8%)
	▪ Controlada (entre 8 y 12%)
	▪ Creciente (superior a 12%)
II. Tipo de cambio Dólar/Peso	▪ Debajo de 2,5
	▪ Estable en 3,1
	▪ Arriba de 3,5
III. Actitud del gobierno frente a Ley de telecomunicaciones y radiodifusión	▪ Mantener condiciones
	▪ Modificar condiciones
IV. Ingreso promedio de los habitantes	▪ Creciente
	▪ Estable
	▪ Decreciente
V. Políticas del estado	▪ Mercado libre
	▪ Regulación de precios
	▪ Posible competidor

## Escenario ideal para Corral de Bustos TV

La mejor evolución de los factores del entorno se produciría en el caso de existir una marcada disminución en la tasa de inflación (4 o 5% anual), de igual importancia sería una caída en el tipo de cambio, así los costos de adquisición de los principales insumos del sector bajarían. Un aumento sostenido en los ingresos promedios de los habitantes sería excelente, ya que les permitiría contratar más servicios y, por ende, reportarían más ingresos. A su vez, el gobierno podría contribuir en este escenario a través de la preservación de las leyes actuales de Radiodifusión y Telecomunicaciones beneficiando a las pequeñas empresas, PyMes, que se desarrollan en la industria e impidiendo el acceso de las grandes multinacionales de telefonía. El estado, se mantendría al margen, no interviniendo las tarifas de los servicios que se presten; se permitiría así, que los participantes del sector fijen libremente los precios.

## Escenario moderado para Corral de Bustos TV

Este escenario podría considerarse bueno para la organización. Aquí se mantendría una tasa de inflación controlada, cerca del 10%, si el tipo de cambio permaneciera en los valores actuales, el ingreso promedio de los habitantes continuara estable, contribuiría a mantener la ecuación de ingresos y gastos del sector. La actitud del gobierno podría ser de flexibilización en lo que respecta a la ley de Radiodifusión y Telecomunicaciones, pero con protección temporal para las PyMes. Podría existir fijación de límites máximos en las tarifas de los servicios que se prestan. Lo que no es probable, en este escenario, es la entrada del estado como competidor.

## Escenario pesimista para Corral de Bustos TV

Constituido por una tasa de inflación superior al 13% provocaría que los ingresos fijos que cobra la organización por sus abonos fueran más bajos. El tipo de cambio sobrepasaría 3,4 pesos por dólar, lo que implicaría una suba en el costo de los principales insumos que utiliza la empresa. Si el gobierno, modificara la ley de Radiodifusión o Telecomunicaciones permitiéndoles a las compañías multinacionales de telefonía irrumpir en el mercado, fijara precios máximos o ingresara como nuevo competidor, empeoraría el panorama. El escenario podría ser más difícil si se produjera una pérdida en los ingresos promedios de la población, lo que provocaría que los clientes dispongan de menos ingresos y no puedan abonar sus servicios.

Teniendo en cuenta la situación política y económica del país en los últimos 3 años y debido a que el límite temporal del proyecto serían los próximos dos, puede llegarse a la conclusión de que el escenario con mayores probabilidades de concreción es el de expectativas moderadas y la estrategia a seguir se plantea entonces en función de dichos parámetros.

## Capítulo 7: Mecanismos de Control

### Indicadores de gestión

En el diagrama de Gantt (página 81), luego del desarrollo de la estrategia para CBTV, se propone la construcción de instrumentos de control para evaluar el desempeño de la organización.

En el presente trabajo, el control se lleva a cabo por medio de indicadores de gestión. Estos permitirán conocer el rendimiento y comparar la situación real con la ideal, así, se podrán establecer desvíos en el curso de acción y mecanismos alternativos para contrarrestarlos.

Para evaluar el correcto funcionamiento de CBTV es imprescindible la comparación de los resultados reales con indicadores de gestión que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia.

#### Objetivo corporativo 1: creación de dos UEN

a) *Evolución en la construcción, compra y armado de equipamientos, estructura física, etc. necesarios para la prestación del servicio.*

Se medirá asignándole tiempos a cada actividad y controlando mensualmente su evolución. Se precisará el avance en las obras para comenzar a prestar el servicio en el plazo previsto. El desvío permitido para este indicador será 15%.

b) ***Horas de capacitación de los empleados que correspondan a la UEN.***

Este indicador procura mantener actualizado al personal acerca de las prácticas más efectivas para realizar su trabajo. También, promueve un constante aprendizaje al brindarle nuevas herramientas de conocimiento. Cada empleado deberá contar con 20 horas de capacitación semestrales.

c) ***Nivel mensual de ventas.***

Permite evaluar las ventas mensuales de la UEN y compararlas con el nivel requerido (ver Cash Flow). En caso de que ese resultado sea menor a 0,9 deberán ponerse en marcha técnicas adicionales de marketing.

d) ***Nivel de participación en las ventas de la organización.***

Mide las ventas de esta UEN y las de la organización teniendo por objetivo que las primeras representen al menos un 4% de las segundas. Esto permite constatar la contribución de la UEN a CBTV.

e) ***Indicador de recaudación.***

Este mecanismo de control muestra el grado de cumplimiento de los clientes con sus pagos. Permite conocer la efectividad de la UEN en la cobranza.

f) ***Impacto de las herramientas de marketing.***

Consigna el aumento en ventas producto de la implementación de acciones de marketing. Se evaluará individualmente cada medida aplicada, debiendo aportar una suba de 7% en las ventas de la UEN.

g) ***Grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado.***

Este indicador se estudiará a través de encuestas que serán realizadas a un grupo de clientes seleccionados al azar. Se pretende conocer el grado en que la UEN satisface a sus clientes, implementando medidas correctivas en caso de que dichas encuestas demuestren un nivel de satisfacción menor al 80%. La empresa obtiene así, una idea acerca de la imagen que los clientes perciben de ella y la calidad de los servicios que brinda.

UEN: video on demand

h) *Nivel de cumplimiento de clientes.*

Es un indicador importante para estudiar la satisfacción de los clientes y el nivel de calidad que se brinda, ya que se comprueba la cantidad de pedidos a los que se responde de manera eficiente. Un pedido entregado a tiempo es el que se realiza en un plazo máximo de una hora luego de la solicitud por parte del cliente. Cualquier pedido que exceda este tiempo se lo considera como “No entregado a Tiempo” y afecta negativamente la calidad de la empresa.

i) *Nivel de cumplimiento de proveedores.*

Por medio de este, se verifica el tiempo de respuesta del proveedor. La organización establece a sus suministradores un plazo máximo de 40 minutos para reproducir la película que se les solicita. El no cumplimiento, ocasionará que CBTV no cumpla con sus clientes y se resienta la calidad del servicio.

UEN: telefonía por IP

j) *Calidad de las llamadas generadas.*

Este indicador estima la cantidad de llamadas de clientes de CBTV con defectos, que impiden o retrasan, la realización de una comunicación. Es obligatorio que el servicio este disponible el 99,9% del tiempo, así lo ha dispuesto la Oficina Nacional de Telecomunicaciones.

k) *Calidad de llamadas generadas con cada prestador.*

La empresa, a través de este indicador, evalúa con que proveedores tiene más problemas para realizar comunicaciones. Se acepta un 1% de servicios con fallas para cada prestador.

l) *Calidad en recepción de llamadas de otros prestadores.*

Indica las llamadas que deberían recibir los clientes y que no llegan a destino debido a fallas de CBTV o del prestador que generó la llamada. Este

tipo de falla debe ser menor al 3% del total de llamadas realizadas, con el fin de no atentar contra la calidad del servicio.

### Cuadro de indicadores objetivo corporativo 1

<b>A) Actividades Realizadas (en %)</b>	$\leq 70 \%$	$\langle 70-85 \% \rangle$	$\geq 85 \%$
<b>B) Capacitación empleados (Hs.)</b>	$\leq 15$	$\langle 15 - 20 \rangle$	$\geq 20$
<b>C) Vta. Mensual / Vta. Requerida</b>	$\leq 0,75$	$\langle 0,75-0,9 \rangle$	$\geq 0,9$
<b>D) Ventas UEN / Ventas Totales</b>	$\leq 0,025$	$\langle 0,025-0,4 \rangle$	$\geq 0,04$
<b>E) Recaudación / Facturación (en \$)</b>	$\leq 0,75$	$\langle 0,75-0,9 \rangle$	$\geq 0,9$
<b>F) Ventas producto de acción de marketing / Total ventas UEN</b>	$\leq 0,05$	$\langle 0,05-0,07 \rangle$	$\geq 0,07$
<b>G) Satisfacción del Cliente</b>	$\leq 0,6$	$\langle 0,6 - 0,8 \rangle$	$\geq 0,8$
<b>H) Nivel de cumplimiento de clientes (en Minutos)</b>	$\geq 80$	$\langle 80 - 55 \rangle$	$\leq 55$
<b>I) Nivel de cumplimiento de proveedores (en Minutos)</b>	$\geq 40$	$\langle 40 - 30 \rangle$	$\leq 30$
<b>J) Serv. generados sin problemas x 100 / Serv. generados total</b>	$\leq 0,95$	$\langle 0,95-0,99 \rangle$	$\geq 0,99$
<b>K) Serv. generados sin problemas con Y x 100 / Serv. con Y</b>	$\leq 0,95$	$\langle 0,95-0,99 \rangle$	$\geq 0,99$
<b>L) Serv. recibidos sin problemas x 100 / Serv. recibidos</b>	$\leq 0,9$	$\langle 0,9-0,98 \rangle$	$\geq 0,98$

## Objetivo corporativo 2: ser líder en servicios de radiodifusión y telecomunicaciones

### Digitalización de la TV por cable

#### I. *Construcción de nodos digitales.*

Este mecanismo de control apunta a regular la tarea de armado de la red digital, definirá el tiempo necesario para la puesta en marcha de cada uno de los nodos. A partir de experiencia previa se puede aseverar que el tiempo óptimo para la adecuación de la red y su habilitación será 25 días.

#### II. *Control del funcionamiento de los nodos.*

Para funcionar, cada nodo deberá aprobar controles en los que se medirá la frecuencia que permite lograr (en Mhz), esto determinará si puede satisfacer la demanda que se generará. El resultado, deberá mostrar que se superan los valores mínimos estipulados por la empresa, 35 Mhz.

También, será necesario que el nivel de potencia (en Db) esté cercano a 18 Db.

#### III. *Evolución del armado de la cabecera digital en Corral de Bustos.*

Si se pretende realizar la obra en tiempo y forma, deberá asignarse tiempo a cada actividad y controlar mensualmente su evolución para medir el grado de avance y la posible existencia de desviaciones. Las mismas deberán tener desvíos menores a 10% para no afectar al objetivo corporativo.

#### IV. *Horas de capacitación del personal.*

Se propone que cada empleado adquiera habilidades para mejorar su desempeño lo que se traducirá en clientes más satisfechos. CBTV cree necesario que cada empleado realice un mínimo de 10 horas de capacitación por semestre.

V. *Número de instalaciones mensuales realizadas.*

Se comprueba el número de abonados que dejan atrás la tecnología analógica para avanzar a la digital. Del objetivo corporativo, se extrae que: deben ser instalados como mínimo 35 equipos digitales por mes.

VI. *Porcentaje de clientes que compran televisores de plasma o LCD e instalan TV digital*

Se hace hincapié en detectar que porcentaje de clientes que compran aparatos de televisión preparados para la nueva tecnología luego la instalan en sus domicilios. Sería óptimo que un porcentaje mayor al 60% de los usuarios que compran estos televisores adopten el servicio de Televisión digital que brinda Canal 6.

VII. *Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y su instalación.*

Evalúa el tiempo que transcurre entre la petición del servicio por parte de un cliente y la instalación en su hogar, o sea cuando el cliente puede utilizarlo. Para mantener buena calificación, el límite para la instalación son 48 horas.

VIII. *Tiempo de instalación en el domicilio.*

Se trata de contabilizar el tiempo que el personal demanda para realizar la instalación en el domicilio del usuario. Para que los clientes queden satisfechos, es menester encontrar un equilibrio entre velocidad y prolijidad. Por esto, la instalación debe realizarse en 30 minutos. En caso de ser compleja, el tiempo puede ser mayor para asegurar prolijidad.

IX. *Grado de conformidad de los clientes con el servicio técnico.*

Para evaluar el grado de conformidad de los clientes se realizará una evaluación del desempeño del personal técnico. Se considerará satisfactoria su actuación cuando el promedio de calificaciones supere los 7,5 sobre 10.

X. *Grado de satisfacción de los clientes con el servicio.*

A través de encuestas se medirá el grado de satisfacción de los clientes, implementando medidas correctivas en caso de que dichas encuestas demuestren un nivel de satisfacción menor al 80%.

XI. *Cantidad de fallas.*

Consiste en hacer un seguimiento del número de problemas que se suscitan ya sea en la red o en los domicilios de los usuarios. Debido a las ventajas de esta tecnología, el número de fallas debe ser menor a 90 por mes.

Disminuir la clandestinidad al 1% en 2.009

XII. *Número de conexiones clandestinas detectadas mensualmente.*

Para reducir el número de abonados clandestinos es fundamental realizar un relevamiento de los mismos. En ese estudio, se debe reflejar una caída constante de los intramuros e ilegales. El número detectado dividido el óptimo, deberá ser inferior a 1,1 para permanecer dentro de los parámetros óptimos.

XIII. *Porcentaje de conexiones desmanteladas.*

Hace referencia al número de intramuros e ilegales que los técnicos desconectan por mes; deben superar el 90% de las conexiones detectadas.

XIV. *Porcentaje de conexiones desmanteladas denunciadas a la Justicia.*

Comprueba el número de conexiones clandestinas a las que se acude a desconectar con personal policial, estableciendo en la Justicia un proceso contra quien estaba robando el servicio de TV. Parámetro de aceptación: 18% de conexiones desmanteladas deben denunciarse.

XV. *Porcentaje de clientes dados de baja que se conectan clandestinamente.*

Este indicador hace un seguimiento a los clientes lícitos que solicitan la baja y a quienes por falta de pago se les interrumpe el servicio. Se establece como guía que menos del 40% se conecte ilícitamente.

#### **XVI. Cantidad de clientes de la organización que realizan denuncias.**

En este caso, se mide el grado de colaboración de los abonados legítimos, quienes se ven perjudicados cuando algún vecino se conecta ilícitamente ya que empeora la calidad de la imagen que ambos reciben. Desde la organización se fomenta que los vecinos denuncien a quienes roban cable, a partir de publicidad televisiva. CBTV espera 20 denuncias mensuales de sus clientes.

Obtener 1.000 usuarios de Internet por cable modem en 2.009

#### **XVII. Ventas mensuales.**

Evalúa la evolución en ventas del servicio de Internet, permite comparar las ventas reales respecto de las proyectadas. Es necesario destacar que las proyecciones serán diferentes en cada semestre (66 al mes durante el segundo del 2.007, 38 en el primero del 2.008, 28 en el segundo y 17 en el 1er del 2.009).

Se establece 0,95 como valor mínimo aceptable para este indicador.

#### **XVIII. Capacitación del personal.**

CBTV esta interesado en que sus empleados adquieran técnicas de aprendizaje efectivas para realizar su trabajo, busca promover un crecimiento constante al brindarles nuevas herramientas de desarrollo. Cada empleado de la UEN deberá realizar 20 horas de capacitación por semestre.

#### **XIX. Nivel de participación en las ventas de la organización.**

Las ventas de Internet deben aumentar para cumplir el objetivo estratégico. Deben representar un 25% de las ventas corporativas en 2.009.

#### **XX. Indicador de recaudación.**

Este mecanismo de control evalúa el porcentaje de facturación mensual que se recaudada, esto es: el grado de cumplimiento de los clientes, y demuestra la efectividad de la UEN. Debe cobrarse más del 75%.

***XXI. Impacto de herramientas de marketing.***

Cada instrumento de marketing que se aplique deberá aumentar las ventas de la UEN, esta suba deberá ser superior al 5%. Se evaluará por separado cada herramienta a aplicar (publicidad por la pantalla local, vendedores en la calle, venta telefónica).

***XXII. Grado de satisfacción de clientes con el servicio.***

CBTV utilizará encuestas para conocer el grado de satisfacción de sus clientes. Se implementarán medidas correctivas en caso de que dichas encuestas demuestren un nivel de aceptación menor al 85%. De este modo, la empresa advertirá la imagen que los clientes perciben de ella y la calidad de su servicio.

***XXIII. Número de conexiones logradas por vendedor.***

Para cumplir el objetivo mensual de venta se dispondrá de un vendedor, este estará encargado de visitar a 30 clientes y lograr 50% de efectividad.

***XXIV. Número de conexiones logradas a través de llamados telefónicos.***

Se designarán dos personas del área administrativa, quienes se comunicarán telefónicamente con 50 clientes del servicio de TV para ofrecerles el de Internet, debiendo concretar 20 conexiones mensuales.

***XXV. Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y su instalación.***

Con motivo de mantener buena calificación en cuanto a rápida respuesta ante la solicitud de un cliente se establece que el límite máximo de tiempo para la instalación del servicio en el hogar del usuario son 48 horas hábiles.

***XXVI. Tiempo de Instalación en el domicilio.***

Hace referencia al espacio temporal que el servicio técnico necesita para realizar la instalación del servicio. Debe existir equilibrio entre velocidad y prolijidad, para que los clientes muestren satisfacción por el trabajo realizado. Se establece como parámetro 45 minutos para la puesta a punto de una conexión de Internet.

Servicio similar a las grandes ciudades

**XXVII. *Velocidad media de conexión comparado con otros prestadores.***

Se realizará una comparación entre las velocidades de Internet que brinda CBTV para hogares y los principales prestadores del rubro en las ciudades de mayor desarrollo. Si el resultado es mayor a 0,7 será satisfactorio.

(\*)  $\bar{Y}$  hace referencia a 3 proveedores líderes en sus respectivas ciudades, ellos son CableVisión de Córdoba, Arnet de Rosario y Flash de Buenos Aires.

**XXVIII. *Velocidad máxima de conexión a hogares comparada con Córdoba.***

Estudia la velocidad máxima de conexión de CBTV y CableVisión (Córdoba). Así, se evalúa el servicio que reciben los clientes de Soon y se comprueba la eficiencia del servicio prestado.

**XXIX. *Comparación relativa de precios***

Desde Soon se debe ser muy cuidadoso en la fijación de precios ya que no se tiene de la misma escala de clientes pero se quiere fomentar un uso masivo de Internet. Deberá situarse lo más cerca posible de los principales proveedores del país, por lo tanto, se aceptará que los precios sean hasta un 30% más alto.

**XXX. *Tiempo de servicio no disponible.***

Se considerará al servicio como no disponible cuando 2 o más clientes reportan un problema que les impide conectarse a la red y se contabiliza hasta el momento en que esta situación desaparece. El tiempo disponible debe ser superior al 98% para mantener la calidad del servicio.

**XXXI. *Número de abonados por megabites adquiridos***

Para que el servicio sea el esperado es indispensable mantener una relación fija entre el número de clientes y la capacidad adquirida. Soon establece que debe existir 1 megabite por cada 70 usuarios.

**XXXII. *Sugerencias de clientes que se implementan.***

Un servicio que quiera satisfacer a sus clientes debe ser flexible y adaptarse a la demanda. Este indicador plasmará que porcentaje de sugerencias se convierten en realidad, se fija como mínimo el 10%.

**XXXIII. *Grado de participación del personal en cursos y conferencias.***

El personal deberá concurrir a los eventos de mayor trascendencia del sector. Se realizará un calendario anual con las principales actividades y se determinará quien acudirá, esta persona será responsable de transmitir lo relevante a sus compañeros. Este indicador se considerará aprobado cuando el porcentaje de asistencia supere el 75%.

**XXXIV. *Cantidad de reclamos.***

La cantidad de reclamos de los clientes son un indicador importante de la calidad del servicio, por esto se establece un límite de 2 reclamos diarios, por encima de los cuales se considera que el servicio no está funcionando de acuerdo a lo planeado.

## Cuadro de Indicadores objetivo corporativo 2

I) Construcción y habilitación de nodos digitales (en Días)	≥ 30	< 30-25 >	≤ 25
II) 1- Frecuencia de transmisión de los nodos (en Mhz.)	≤ 30	< 30-34 >	≥ 34
II) 2- Nivel de potencia (en Db.)	< 16 o > 21	< 20-21 > o < 17-16 >	< 17 – 20 >
III) Actividades realizadas (en %)	≤ 75 %	< 75-90 % >	≥ 90 %
IV) Capacitación empleados (Hs.)	≤ 7	< 7 -10 >	≥ 10
V) Conexiones realizadas (al Mes)	≤ 30	< 30-35 >	≥ 35
VI) Clientes que compran TV y adquieren el servicio / Total de clientes que adquieren TV	≤ 0,45	< 0,45-0,5 >	≥ 0,6
VII) Tiempo para instalación (Hs.)	≥ 48	< 48-40 >	≤ 40
VIII) Instalación en domicilio (Min.)	≥ 50	< 50-30 >	≤ 30
XIX) Desempeño del área técnica	≤ 6	< 6 -7,5 >	≥ 7,5
X) Satisfacción del cliente	≤ 0,6	< 0,6-0,8 >	≥ 0,8
XI) Número de fallas ( por Mes)	≥ 135	< 135-90 >	≤ 90
XII) Ilícitos detectados / Clandestinos pronosticados	≥ 1,25	< 1,25- 1,1 >	≤ 1,1
XIII) Ilegales desmantelados / Ilícitos detectados	≤ 0,8	< 0,8-0,95 >	≥ 0,95
XIV) Ilícitos denunciados / Ilegales desmantelados	≤ 0,12	<0,12-0,18>	≥ 0,18
XV) Ilícitos de ex abonados / Bajas de usuarios (por Mes )	≥ 0,55	< 0,55-0,4 >	≤ 0,4
XVI) Denuncias de clientes	≤ 14	< 14 - 20 >	≥ 20
XVII) Conexiones mensuales / Instalaciones proyectadas	≤ 0,85	< 0,85-0,95 >	≥ 0,95
XVIII) Capacitación empleados Hs.	≤ 15	< 15 - 20 >	≥ 20
XIX) Ventas UEN / Ventas totales	≤ 0,21	< 0,21-0,24 >	≥ 0,24

XX) Recaudación / Facturación	$\leq 0,75$	$\langle 0,75-0,85 \rangle$	$\geq 0,85$
XXI) Ventas logradas por acción de marketing / Total ventas	$\leq 0,04$	$\langle 0,04-0,05 \rangle$	$\geq 0,05$
XXII) Satisfacción del cliente	$\leq 0,7$	$\langle 0,7-0,85 \rangle$	$\geq 0,85$
XXIII) Conexiones por vendedor	$\leq 10$	$\langle 10 - 15 \rangle$	$\geq 15$
XXIV) Conexiones a través de llamados telefónicos	$\leq 14$	$\langle 14 - 20 \rangle$	$\geq 20$
XXV) Tiempo para instalación (Hs.)	$\geq 48$	$\langle 48 - 40 \rangle$	$\leq 40$
XXVI) Instalación en domicilio (Min.)	$\geq 65$	$\langle 65 - 45 \rangle$	$\leq 45$
XXVII) ( $\text{plan } 1_{\text{soon}} + \text{plan } 2_{\text{soon}} + \text{plan } N_{\text{soon}} / N = VM_{\text{soon}} ) / ( \sum \text{planes } \tilde{Y} / M = VM \tilde{Y} ) (*)$	$\leq 0,6$	$\langle 0,6-0,7 \rangle$	$\geq 0,7$
XXVIII) Velocidad máxima Soon / velocidad máxima Cablevisión	$\leq 0,5$	$\langle 0,5-0,65 \rangle$	$\geq 0,65$
XXIX) ( $\text{plan } 1_{\text{soon}} + \text{plan } 2_{\text{soon}} + \text{plan } N_{\text{soon}} / N = PM_{\text{soon}} ) / ( \sum \text{planes } \tilde{Y} / M = PM \tilde{Y} )$	$\geq 1,3$	$\langle 1,3 - 1,2 \rangle$	$\leq 1,2$
XXX) Servicio no disponible	$\geq 2 \%$	$\langle 2 - 1 \% \rangle$	$\leq 1 \%$
XXXI) N° abonados / mega bites disponibles	$\geq 80$	$\langle 80 - 70 \rangle$	$\leq 70$
XXXII) Sugerencias implementadas	$\leq 0,07$	$\langle 0,07- 0,1 \rangle$	$\geq 0,1$
XXXIII) Asistencia a eventos	$\leq 55 \%$	$\langle 55-75 \% \rangle$	$\geq 75 \%$
XXXIV) Reclamos mensuales	$\geq 75$	$\langle 75 - 60 \rangle$	$\leq 60$

Objetivo corporativo 3: 90% de la población se informe a través de CBTV

6 horas diarias de programación local

a) ***Elaboración de nuevos programas.***

Evalúa el número de producciones que se comienzan a emitir por la señal local. Se propone la creación de 5 programas en el período Julio 2.007- Junio 2.008 y 3 en 2.008-2.009.

b) ***Medición de ratings de cada producción.***

Se realizarán controles para conocer la audiencia de cada programa, sólo los que superen los 250 televidentes cumplirán con el objetivo previsto.

c) ***Calidad de las producciones emitidas.***

Se evaluará el nivel de calidad que los clientes asignan a las producciones locales. Será indispensable que cada programa cuente con un nivel superior a 7.

d) ***Nivel de los Invitados.***

Los invitados, especializados en algún tema, permiten que los televidentes obtengan mayor conocimiento acerca del tópico del programa. De ahí, el grado de importancia que tienen en las producciones locales. Para superar el parámetro de aceptación, deberán contar con más de 7 puntos en la evaluación a realizar.

e) ***Conformidad con la ambientación o escenografía.***

La intención de CBTV es conocer que piensan los clientes acerca de la ambientación que tienen sus programas. Se exige que la puntuación promedio supere los 7 puntos.

f) ***Número de producciones premiadas por ACORCA.***

Los canales de cable de la provincia de Córdoba pueden enviar sus producciones a la Asociación de Cable de Córdoba (ACORCA), entidad que

anualmente realiza una entrega de premios. Debido al esfuerzo, a la renovación tecnológica y al creciente número de producciones se fija como parámetro la obtención de 2 premios en el año 2.008 y 3 en el 2.009.

g) ***Producciones realizadas en Córdoba y retransmitidas en Canal 6.***

Con motivo de brindar información regional se propone transmitir programas elaborados en la ciudad de Córdoba o en otra de importancia. Se deben brindar mínimo 2 producciones de agentes externos a CBTV.

h) ***Pautas Publicitarias por Programa.***

Cada programa que se emita por la pantalla local deberá obtener ingresos por publicidad. Para encontrarse en una situación óptima, deberán venderse al menos 10 pautas publicitarias por día de emisión.

Difundir información en vivo a través de página web

i) ***Cantidad de noticias cargadas en la página web a diario.***

La velocidad con que las noticias sean difundidas a través del sitio propio, hará que los visitantes ingresen con mayor o menor frecuencia. Se fija como parámetro que se publiquen 3 o más noticias diariamente.

j) ***Tiempo entre acontecimiento de una noticia y cargado en la web***

Se comprueba la cantidad de minutos que transcurren desde que se produce un hecho que merece cobertura periodística hasta que los visitantes pueden verlo en el sitio de la compañía. Se fijará un límite de 45 minutos.

k) ***Número de visitas mensuales.***

Se propone evaluar el tráfico de visitas. Para considerar que se tuvo éxito en su construcción deberá superar 200 consultas por mes durante 2.008. En 2.009 esa cantidad deberá incrementarse a 300.

l) ***Cantidad de personas que miran cada video.***

Los visitantes deben tener la posibilidad de mirar, a través de videos, las noticias que se relatan. Cada uno, debe ser visto por un mínimo de 30 personas.

m) ***Grado de satisfacción de los visitantes.***

Es útil recabar información para saber que opinan los cibernautas de la página de CBTV. Deberá lograrse un parámetro de 7,5 sobre 10.

n) ***Número de eventos difundidos.***

Se refiere a eventos sociales, educativos, culturales o deportivos documentados con fotos y/o videos que puedan verse en la página. Es requisito el traslado de 5 eventos de trascendencia por mes.

o) ***Número de interesados por otros servicios.***

La intención es medir la cantidad de visitantes que solicitan información de otros servicios de CBTV. La meta es que, por esta vía, 15 personas se adhieran mensualmente a alguna UEN de CBTV.

p) ***Número de publicidades vendidas.***

Es intención de CBTV que la página amortice parte de sus gastos por medio de publicidad, para esto se fija como requisito 5 avisos mensuales.

### Cuadro de indicadores objetivo corporativo 3

A1) Producciones propias 07 – 08	≤ 4	< 4 – 5 >	≥ 5		
A2) Producciones propias 08 – 09	≤ 2	< 2 – 3 >	≥ 3		
B) Ratings por programa	≤ 250	< 250-300 >	≥ 300		
C) Calidad de las producciones	≤ 6	< 6 - 7 >	≥ 7		
D) Nivel de los invitados	≤ 6	< 6 - 7 >	≥ 7		
E) Conformidad con ambientación	≤ 6	< 6 - 7 >	≥ 7		
F) Producciones premiadas 2.008 por ACORCA 2.009	0 0	1 1 - 2	2 o más 3 o más		
G) Número de producciones de terceros	0 - 1	2	3 o más		
H) Pautas publicitarias por programa	≤ 6	7 a 9	10 a 12	13 - 14	≥ 15
I) N° noticias cargadas por día	≤ 1	2	≥ 3		
J) Tiempo para cubrir una noticia (en Minutos)	≥ 60	< 60 - 45 >	≤ 45		
K) Cantidad de visitas al mes 2.008 2.009	≤ 125 ≤ 240	< 125-200 > < 240-300 >	≥ 200 ≥ 300		
L) Veces que se observa un video	≤ 25	< 30 - 40 >	≥ 40		
M) Aceptación de los visitantes	≤ 65%	< 65-75 % >	≥ 75 %		
N) Eventos en la Web (por mes)	≤ 2	3 - 4	≥ 5		
O) Visitantes que adquieren servicios de CBTV	≤ 10	< 10 - 15 >	≥ 15		
P) Publicidades en la página	< 3	3 o 4	≥ 5		

## Objetivo corporativo 4: red nacional de comunicación

### a) *Porcentaje de asistencia a reuniones de RI.*

El encargado, de asistir a las reuniones que RI realiza en Bs. As., deberá contar con un régimen de asistencia superior al 75%, esto le permitirá tener información actualizada y conocer las decisiones que allí se toman.

### b) *Reuniones regionales a las que se asiste.*

Son las reuniones mensuales que se realizan con cable-operadores de Córdoba, Santa Fe y La Pampa. Un delegado de CBTV deberá asistir como mínimo al 80% de las mismas.

### c) *Evolución de obras planteadas a nivel nacional.*

Como socio de RI, CBTV deberá controlar las actividades pautadas a nivel nacional. Se estima necesario que RI cumpla con las mismas en tiempo y forma, se establecerá un desvío máximo permitido de 10%.

### d) *Construcción de enlaces con operadores aledaños.*

Este indicador reflejará la actuación regional de CBTV en la construcción de la Red Nacional Digital. A partir del objetivo corporativo, se establece la construcción de 1 enlace en 2.007, 3 en 2.008 y 1 más en 2.009.

## Cuadro de indicadores objetivo corporativo 4

<b>A) Asistencia a reuniones en RI</b>	< 65 %	< 65-75 % >	≥ 75 %
<b>B) Asistencia en reuniones regionales</b>	< 65 %	< 65-80 % >	≥ 80 %
<b>C) Evolución de actividades</b>	< 80 %	< 80-90 % >	≥ 90 %
<b>D1) Enlaces construidos en 07 – 08</b>	0	1	2
<b>D2) Enlaces construidos en 08 – 09</b>	< 2	2	3

## Capítulo 8: Análisis Financiero

El plan estratégico desarrollado en el presente trabajo, para su correcto funcionamiento, requiere una importante inversión económica. Con el fin de lograr los objetivos previstos, se invertirán recursos en: equipamiento, capacitación del personal y otros aspectos claves.

El análisis de inversiones permite conocer la cantidad de recursos que CBTV debe destinar a cada objetivo.

Se debe tener en cuenta, también, los ingresos producto de la elaboración del PE. Para esto, se elabora un flujo de fondos que permita conocer la evolución de los ingresos corporativos. Dicho flujo de fondos se estudia tomando como parámetro 12 meses, es decir se divide en dos períodos, el primero corresponde a los últimos 6 meses del 2.007 y primeros 6 del 2.008, mientras que el segundo período corresponde a los restantes meses del 2.008 y los primeros 6 del 2.009.

CBTV es una organización con fin de lucro, por lo tanto las inversiones que realice deben ser solventadas. Al respecto, se espera que la organización, después de aplicar el PE, aumente sus ingresos recuperando la inversión inicial y obteniendo una ganancia razonable.

El análisis financiero concluye con un análisis comparativo de la ganancia bruta esperada del año 2.006 y la estimada en el segundo año de funcionamiento del plan estratégico, es decir, de Julio de 2.008 a Junio de 2.009. De esta forma, se pretende corroborar si se produce el aumento previsto en el objetivo corporativo 2.

---

Nota: Por expreso pedido de la empresa, todos los valores monetarios fueron multiplicados por un coeficiente ( $\lambda$ ). Los mismos guardan proporcionalidad con la realidad aunque no muestren números reales.

Además todos los valores numéricos expresados hacen referencia a valores constantes históricos, es decir, no se ajustan por la inflación.

## Plan de inversión

Objetivo	Inversión	Concepto de la Inversión
1.1 UEN Video on demand	\$ 10.000,00	Equipamiento
	\$ 7.000,00	Capacitación
<b>Total Objetivo 1.1</b>	<b>\$ 17.000,00</b>	
1.2 UEN Telefonía IP	\$ 28.000,00	Equipamiento en cabecera
	\$ 56.000,00	Equipos para hogares
	\$ 5.000,00	Capacitación
<b>Total Objetivo 1.2</b>	<b>\$ 89.000,00</b>	
2.1 Digitalización TV por cable	\$ 29.000,00	Cabecera central en R.I.
	\$ 21.600,00	Cabecera en Corral de Bustos
	\$ 10.000,00	Capacitación
	\$ 40.170,00	Equipos para hogares (*)
<b>Total Objetivo 2.1</b>	<b>\$ 100.770,00</b>	
2.3 Conectar 900 usuarios al servicio de Internet	\$ 22.320,00	Equipos para hogares
	\$ 10.000,00	Equipamiento
<b>Total Objetivo 2.3</b>	<b>\$ 32.320,00</b>	
2.4 Servicio similar a grandes ciudades	\$ 5.000,00	Asistencia a eventos
<b>Total Objetivo 2.4</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	
3.1 Programación local 6 horas diarias	\$ 7.200,00	Equipamiento
	\$ 3.000,00	Reacondicionar estudio
	\$ 5.000,00	Ambientación a programas
<b>Total Objetivo 3.1</b>	<b>\$ 15.200,00</b>	
3.2 Armado página web	\$ 1.500,00	Diseño
	\$ 2.000,00	Mantenimiento
	\$ 1.000,00	Capacitación
<b>Total Objetivo 3.2</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	
4.1 Construcción de 5 enlaces	\$ 26.000,00	Equipamiento
	\$ 10.000,00	Armado de enlaces
<b>Total Objetivo 4.1</b>	<b>\$ 36.000,00</b>	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 299.790,00</b>	

(\*) El costo de este equipamiento es necesario tanto para digitalización del servicio de TV por cable como para video on demand.

## Flujo de fondos esperado

FECHA	TV POR CABLE	INTERNET	TELEFONIA IP	PPV PELICULAS
Julio 2.007	\$ 44.800,00	\$ 2.340,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Agosto 2.007	\$ 45.200,00	\$ 4.212,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Septiembre 2.007	\$ 45.360,00	\$ 6.084,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Octubre 2.007	\$ 45.300,00	\$ 7.956,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Noviembre 2.007	\$ 45.420,00	\$ 9.828,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Diciembre 2.007	\$ 45.700,00	\$ 11.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Enero 2.008	\$ 45.740,00	\$ 12.636,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Febrero 2.008	\$ 46.440,00	\$ 13.572,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Marzo 2.008	\$ 46.800,00	\$ 14.508,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Abril 2.008	\$ 47.520,00	\$ 15.444,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mayo 2.008	\$ 47.880,00	\$ 16.380,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Junio 2.008	\$ 48.600,00	\$ 17.082,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Julio 2.008	\$ 50.040,00	\$ 17.802,00	\$ 486,00	\$ 432,00
Agosto 2.008	\$ 50.400,00	\$ 18.486,00	\$ 972,00	\$ 864,00
Septiembre 2.008	\$ 50.620,00	\$ 19.188,00	\$ 1.539,00	\$ 1.440,00
Octubre 2.008	\$ 50.900,00	\$ 19.890,00	\$ 2.106,00	\$ 2.016,00
Noviembre 2.008	\$ 51.000,00	\$ 20.592,00	\$ 2.682,00	\$ 2.592,00
Diciembre 2.008	\$ 51.140,00	\$ 21.060,00	\$ 3.240,00	\$ 3.168,00
Enero 2.009	\$ 51.220,00	\$ 21.458,00	\$ 4.050,00	\$ 3.744,00
Febrero 2.009	\$ 51.280,00	\$ 21.856,00	\$ 4.860,00	\$ 4.320,00
Marzo 2.009	\$ 51.380,00	\$ 22.253,00	\$ 5.670,00	\$ 4.896,00
Abril 2.009	\$ 51.480,00	\$ 22.651,00	\$ 6.480,00	\$ 5.472,00
Mayo 2.009	\$ 51.580,00	\$ 23.026,00	\$ 7.290,00	\$ 6.048,00
Junio 2.009	\$ 51.680,00	\$ 23.400,00	\$ 8.100,00	\$ 6.480,00
<b>TOTAL 07 – 08</b>	<b>\$ 554.760,00</b>	<b>\$ 131.742,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL 08 – 09</b>	<b>\$ 612.720,00</b>	<b>\$ 251.662,00</b>	<b>\$ 47.475,00</b>	<b>\$ 41.472,00</b>
<b>Promedio 07 – 08</b>	<b>\$ 46.230,00</b>	<b>\$ 10.978,50</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Promedio 08 – 09</b>	<b>\$ 51.060,00</b>	<b>\$ 20.971,83</b>	<b>\$ 3.956,25</b>	<b>\$ 3.456,00</b>
<b>% 08 – 09 por UEN</b>	<b>64,27%</b>	<b>26,40%</b>	<b>4,98%</b>	<b>4,35%</b>
<b>% Jun-2.009 UEN</b>	<b>57,64%</b>	<b>26,10%</b>	<b>9,03%</b>	<b>7,23%</b>

## Análisis de ganancia bruta

		<b>Incremento en %</b>
<b>Ganancia bruta 2.005</b>	\$ 113.885,28	
<b>Ganancia bruta esperada 2.006</b>	\$ 139.448,74	22,45%
<b>Ganancia bruta esperada 07-08</b>	\$ 192.124,80	37,77%
<b>Ganancia bruta esperada 08-09</b>	\$ 266.932,12	38,94%
<b>Incremento entre período 08-09 y 2.006</b>		<b>91,42%</b>

Este análisis se realizó tomando datos reales de la organización correspondientes al año 2.005. A partir de ellos, se calculó la ganancia bruta como porcentaje de las ventas. Para los años siguientes, de mantenerse la estructura económico-financiera esa proporción no debería alterarse. Se determinó que por cada peso que vendía la organización, existían 28 centavos de ganancia bruta.

Para determinar la ganancia bruta de los años venideros, sólo se multiplican las ventas de cada período por 0,28.

A partir del análisis se puede concluir que la utilidad bruta de CBTV crece más del 90% entre el 2.006 y el período comprendido entre Julio de 2.008 y Junio de 2.009 cumpliendo con lo establecido en el PE.

## Capítulo 9: Programa de Implementación

El programa de implementación descrito a continuación servirá como guía para aplicar las herramientas del Plan Estratégico (PE) que se han expuesto a lo largo de este documento.

A fin de mantener claridad en la exposición se agruparán las actividades en etapas, las cuales se especifican a continuación.

1. **Presentación a la Dirección:** Se expondrá ante los directores de Corral de Bustos TV y ante quien dicha organización considere necesario, los aspectos mas relevantes del PE, dejando en claro los puntos clave en la implementación y la importancia de involucrar al área directiva en la misma.

2. **Comunicación informativa al Personal:** Se desarrollarán los principales lineamientos del proyecto comunicando las reglas de juego a cada participante y determinando la responsabilidad de cada uno en la implementación del mismo. Se destacarán las ventajas del PE comunicando los factores claves de éxito para la puesta en práctica de éstos.

3. **Capacitación para la Implementación:** Antes de desarrollar específicamente el PE se capacitará a los encargados de cada área en la interpretación de indicadores y en la ejecución de los planes de acción.

4. **Exposición del PE a la Empresa:** Se anunciará la visión de la empresa acompañada de los objetivos estratégicos para los próximos dos años a todo el personal. Luego, se realizarán reuniones por áreas para explicar cómo intervendrá cada uno y cuál es su grado de responsabilidad en la ejecución de los objetivos tácticos y operativos.

5. **Implementación del PE:** Concreción de los objetivos en cada nivel presentado.

6. **Medición del desempeño**: La gerencia general y los encargados de área, deberán supervisar el desempeño, intentando detectar desvíos, sus causas y efectos, para aplicar correcciones. Esta tarea deberá ser constante.
7. **Realización de Ajustes**: En función de la actividad anterior, esta etapa consistirá en efectuar los cambios necesarios para retornar al camino planeado.
8. **Implementación del PE ajustado**: Repetición sistemática de los últimos tres pasos.

## Capítulo 10: Conclusiones Finales

A lo largo del presente trabajo se constataron problemáticas internas de CBTV, a partir de las cuales se realizó un análisis de la industria y un estudio de sus puntos fuertes y débiles que permitieron desarrollar un plan estratégico para obrar en consecuencia.

La primera etapa de este TFG comprendió el diagnóstico integral de la organización, actividad que demostró la presencia de las siguientes problemáticas internas:

- Centralización en la toma de decisiones.
- Comunicación interna y externa inadecuada.
- Falta de planeación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de control sistemático y seguimiento del grado en que se cumplen los objetivos.

A partir de los problemas detectados y siguiendo la metodología de estudio planteada al comienzo del presente trabajo se realizó un Plan Estratégico ajustado a las necesidades de CBTV. Dicho plan se basó en una estrategia de expansión y fidelización de clientes, ya que por un lado se dispuso la creación de nuevas unidades estratégicas de negocios y, por otro se elaboraron actividades para lograr un mayor grado de atracción de clientes y mejorar con ello la imagen corporativa.

Establecida la necesidad de elaborar un PE se elaboró la visión, misión y valores que servirán de guía al personal para conocer lo que busca ser la organización en el futuro y cuál es la forma de lograrlo. Luego los objetivos estratégicos.

Con el propósito de lograr el correcto monitoreo de la estrategia se elaboraron mecanismos de control que evalúen las variables en juego en la ejecución de la misma. Se desarrollaron indicadores de gestión que permitan establecer desviaciones o aciertos en cada uno de los objetivos dispuestos, pudiendo luego, a través de ellos, gestionar de manera eficiente la empresa. Es útil aclarar que cada uno de los objetivos e indicadores planteados guarda estrecha relación con la visión empresarial desarrollada en este trabajo.

Lo descripto requiere, tal como puede verse en el Estudio Financiero, una inversión de \$ 299.790,00 a pagarse durante la ejecución del proyecto. El aumento en ventas, justifica esta inversión, ya que se prevé que entre Julio de 2.008 y Junio de 2.009 asciendan a \$ 953.329,00, un 90% más que en 2.006.

A lo largo del presente trabajo se han consignado conclusiones parciales, las que se resumen en las siguientes:

La realización de este PE, con el consiguiente cumplimiento de los objetivos aquí dispuestos, le brindará a CBTV un mejor posicionamiento en la ciudad.

CBTV, a partir de la correcta aplicación de este PE, se convertirá en líder en servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, brindando a los habitantes de Corral de Bustos la posibilidad de realizar comunicaciones eficientes a costos equiparables a los de las grandes ciudades.

A la vez, mantendrá los beneficios de ser una empresa PyMes que conoce detalladamente a sus clientes, y brinda soluciones a sus necesidades de manera eficaz.

A través de este PE, se situará a CBTV como punto de referencia para la información local y regional, elevando el grado de satisfacción de los usuarios.

Todo ello, contribuirá a dificultar la posibilidad de éxito de futuros competidores.

# ANEXOS

## ANEXO I: Mapa de la Región



## ANEXO II: COMFER – Ley 26.053

**Ley 26.053 - Sustitúyese el artículo 45 de la Ley Nº 22.285.  
Sancionada: Agosto 17 de 2005.Promulgada de Hecho: Septiembre 14 de 2005**

### **RADIODIFUSION**

**Ley 26.053- Sustitúyese el artículo 45 de la Ley Nº 22.285.Sancionada: Agosto 17 de 2005 Promulgada de Hecho: Septiembre 14 de 2005**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

#### **ARTICULO 1º**

Sustitúyese el artículo 45 de la Ley 22.285 por el siguiente: Artículo 45: Las licencias se adjudicarán a una persona física o jurídica regularmente constituida en el país.Cuando el solicitante sea una persona jurídica en formación, la adjudicación de la licencia se condicionará a su constitución regular.Las personas físicas, las personas jurídicas en lo pertinente, los integrantes de los órganos de administración y fiscalización de las personas jurídicas no comerciales o sin fines de lucro, y las personas físicas en cuanto integrantes de las personas jurídicas comerciales, deberán reunir al momento de su presentación al proceso de adjudicación de la licencia y mantener durante su vigencia los siguientes requisitos:

- a) Ser argentino nativo o naturalizado con una antigüedad mínima de cinco años y mayor de edad;
- b) Tener idoneidad cultural acreditada por una trayectoria que pueda ser objetivamente comprobada;
- c) Tener capacidad patrimonial acorde con su inversión y poder demostrar el origen de los fondos;
- d) No estar incapacitado o inhabilitado, civil y/o penalmente, para contratar o ejercer el comercio, ni haber sido condenado por delito doloso;
- e) No ser deudor moroso de obligaciones fiscales o previsionales, ni ser deudor del gravamen previsto en el artículo 73 de la presente ley; a la fecha de entrada en vigencia de la Ley 25.750, y que se encuentren aprobados en la Comisión de Defensa de la Competencia;
- g) No ser magistrado judicial, legislador, funcionario público, ni militar o personal de seguridad en actividad;
- h) No ser persona jurídica prestadora de un servicio público. No ser director o administrador de dicha persona jurídica, ni ser accionista mayoritario de la misma que posea el 10% o más de las acciones que conforman la voluntad social.

En el supuesto de que la oferente se halle conformada por otras personas de existencia ideal, los requisitos mencionados deberán ser cumplidos por quienes conformen la voluntad social mayoritaria.

La autoridad de aplicación deberá evaluar las propuestas para su adjudicación sin perjuicio de lo establecido en el artículo 41, sobre la base de la idoneidad, experiencia y arraigo, exclusivamente. Los requisitos que se prevén en este artículo son condiciones de admisibilidad.

Cuando el solicitante de una licencia para la explotación de servicios de radiodifusión sea una persona jurídica sin fines de lucro prestadora de servicios públicos, la autoridad de aplicación le adjudicará la licencia cuando no exista en el área primaria de cobertura, o área de servicio en el caso de servicios complementarios de radiodifusión, otro licenciatario prestando de manera efectiva el servicio solicitado.

Cuando resulte adjudicatario de una licencia una persona jurídica sin fines de lucro, que sea además prestadora de un servicio público domiciliario en la misma localidad del área de servicio licenciada, deberá cumplir adicionalmente con los siguientes requisitos:

- 1) Llevar una contabilidad separada y facturar por separado las prestaciones correspondientes al servicio licenciado;
- 2) No incurrir en prácticas anticompetitivas tales como las prácticas atadas y los subsidios cruzados con fondos provenientes del servicio público hacia el servicio licenciado;
- 3) No negar a los competidores en los servicios licenciados el acceso a su propia infraestructura de soporte, en especial postes, mástiles y ductos, en condiciones de mercado. Se consideran condiciones de mercado a los efectos de esta norma las provenientes de contratos anteriores o vigentes para este tipo de prestaciones.

Para las personas jurídicas mencionadas en la presente ley, serán de aplicación las previsiones establecidas en el artículo 2º de la Ley 25.750.

#### **ARTICULO 2º**

- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECISIETE DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL CINCO. -REGISTRADA BAJO EL Nº 26.053- EDUARDO O. CAMAÑO. - MARCELO A.GUINLE. - Eduardo D. Rollano. - Juan Estrada.

## ANEXO III: Cuestionario a Empleados

NOMBRE						EDAD	
PUESTO					AREA		
Horario Trabajo							
Superior							
Empleados a Cargo							
Antigüedad					¿Trabajó en otra área, cuál?		
Estudios Secundar.	SI	NO	Título				
Estudios Universit.	SI	NO	Título				
Esposa	SI	NO	Hijos	SI	NO	Cuántos	
Automóvil	SI	NO	Marca			Año Fabricación	
1. ¿Qué tareas realiza frecuentemente? ¿Cuándo y cómo las realiza?							
2. Ejemplifique un día de trabajo típico.							
3. ¿Qué responsabilidades pesan sobre usted?							
4. ¿Quién le indica las tareas que usted debe realizar?							
5. ¿Cómo recibe la información?							
6. ¿Conoce la estrategia de la empresa? ¿Qué se busca?							
7. ¿Quiénes son sus compañeros de trabajo? ¿Quiénes componen su equipo de trabajo?							
8. ¿Cómo es su relación con ellos dentro de la empresa? ¿Fuera del ámbito de trabajo se relaciona con ellos? ¿Con quiénes?							
9. ¿Y con la gerencia, cómo es su relación? ¿Considera que es importante Ud. Para ellos?							
10. ¿Qué es la empresa para usted? ¿Qué significado tiene Corral de Bustos TV para Ud.?							
11. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Destaque lo bueno y lo malo del mismo.							

12. ¿Qué gustaría de realizar con mayor frecuencia?
13. ¿Le gustaría especializarse en alguna actividad?
14. ¿En que sector de la compañía le gustaría trabajar? ¿Por qué?
15. ¿En dónde se ve dentro de 10 años?
16. ¿Con que frecuencia participa en cursos de formación o capacitación?
17. Indique los cursos en los cuáles haya participado. ¿Le han sido útiles?
18. En su puesto ¿Qué cree que la empresa podría implementar para mejorar?
19. Ha realizado sugerencias de mejoras anteriormente. ¿A quién las comunico? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué efectos tuvieron?
20. ¿Detecta usted que existan problemas en el área en la que trabaja?
21. ¿Ha intentado hacerlos conocer a la gerencia general? ¿Qué respuesta obtuvo?

Este cuestionario ha sido entregado a cada uno de los empleados de Corral de Bustos TV S.R.L. buscando obtener mayor información acerca de la realidad de la empresa en cuestión.

## ANEXO IV: Entrevista al Socio Gerente

A continuación se transcriben las preguntas formuladas al Socio Gerente y responsable de la estrategia de Corral de Bustos TV S.R.L. a partir de la que se han obtenido numerosos conceptos desarrollados a lo largo de este TFG.

### Preguntas de la Entrevista

1. ¿Cuánto hace que usted está a cargo de la empresa?
2. ¿En que industria está Corral de Bustos TV? ¿Qué unidades de negocio usted piensa que tiene la empresa?
3. ¿Qué importancia tiene cada una de ellas? Si la compara con la vida de un hombre ¿Qué edad tiene cada una?
4. ¿Qué importancia tiene Corral de Bustos TV S.R.L. para usted?
5. Cuente el inicio. ¿Cómo surgió Corral de Bustos TV S.R.L.?
6. Relate los momentos críticos que atravesó la empresa y la forma en que salió adelante.
7. ¿Cuál es la situación actual de la organización?
8. ¿En donde ve usted a la empresa en 10 años?
9. ¿Se imagina como será la organización que dirige en el 2.016?
10. Si tuviera que definir a Corral de Bustos TV con una frase que la identifique, ¿Cuál sería esa frase? ¿Qué significado le da?
11. ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa?
12. ¿Cómo considera la capacitación de los mismos? ¿Considera necesario un cambio en la forma en que se trabaja actualmente para que Corral de Bustos TV S.R.L. se convierta en la empresa que usted quiere que sea en 2.016?
13. ¿Cómo se dividen las áreas de la empresa? ¿Será necesario incorporar personal en el futuro inmediato? ¿En que áreas y que perfil buscará?

14. ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?
15. ¿Quién toma las decisiones importantes dentro de esta organización?
16. ¿Cree importante la delegación de poder? ¿La realiza usted?
17. Cuento una semana de trabajo típica.
18. ¿De donde obtiene la información estratégica para la correcta Toma de Decisiones?
19. ¿Es un sector en el que las decisiones se toman con mucha información y luego de extensos períodos de análisis o es una industria en la que hay que actuar rápido aún cuando no tenga certeza del resultado de la decisión a tomar?
20. ¿Tiene relación con otros proveedores del mismo servicio? ¿Cómo se relaciona con ellos?
21. ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa? ¿Y las debilidades?
22. ¿Considera que el sector en el que se desenvuelve la organización se ve afectado por acciones exógenas a la misma?
23. ¿Qué oportunidades de desarrollo cree usted que la empresa puede aprovechar?
24. ¿Cómo es la relación de Corral de Bustos TV con sus proveedores? ¿Y con los clientes?
25. ¿Existe competencia en los servicios que brinda la empresa? ¿Quiénes son esos competidores y que opina de ellos?
26. ¿Considera que en el futuro el número de competidores aumentará? ¿Qué tipo de competidores espera que ingresen al mercado?
27. ¿Ve en el futuro productos nuevos que amenacen la continuidad de su empresa?
28. ¿La empresa que usted dirige se adecua rápidamente a los cambios tecnológicos? ¿Lidera en este aspecto o existen competidores más avanzados? ¿Hacia el futuro cree que podrá mantener o mejorar esa posición?

- 
29. ¿Considera que esta empresa, al ser una PyMes, está preparada para operar en el futuro aún con el ingreso de grandes empresas multinacionales?
  30. ¿Cuál es la rentabilidad de los servicios que presta la organización?
  31. ¿Cuál es la infraestructura de la empresa? Tenga en cuenta vehículos, edificio, tecnología, redes, equipamiento y todo otro activo de la organización.
  32. ¿Qué porcentaje de dinero se invierte en nueva tecnología? ¿Y en capacitación para los empleados?
  33. ¿Tiene estudios que demuestren el grado de participación de mercado con que cuenta la empresa (share)? ¿Considera que es mejorable esa participación?

## ANEXO V: Grilla de Programación Local

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
10:30 12:00	REFLEJATE	REFLEJATE	REFLEJATE	REFLEJATE	REFLEJATE	
12:00		NOTI 6 Rep.	NOTI 6 Rep.	NOTI 6 Rep.	NOTI 6 Rep.	<b>RESUMEN SEMANTAL</b>
13:00	REFLEJATE Rep.	REFLEJATE Rep.	REFLEJATE Rep.	REFLEJATE Rep.	REFLEJATE Rep.	
14:00			E. PARA CRECER Rep.		PASION VERDE Rep.	
14:30 15:30			CON SENTIDO COMUN-Rep.		CON SENTIDO COMUN-Rep.	
21:00	NOTI 6	NOTI 6	NOTI 6	NOTI 6	NOTI 6	
22:00 22:30 23:00 23:30		EDUCAR PARA CRECER CON SENTIDO COMUN		PASION VERDE CON SENTIDO COMUN		

## ANEXO VI: Investigación realizada por Elementored (Consultora de Comunicación)

### Datos Técnicos de la Muestra

Población: Población de la ciudad de Corral de Bustos

Técnica: Encuesta personal

Instrumento: Cuestionario

Tamaño de la muestra: 192 encuestados

Procedimiento de muestreo: Probabilística por barrio de la ciudad

Marco muestral: Mapa de la ciudad de Corral de Bustos- Ifflinger

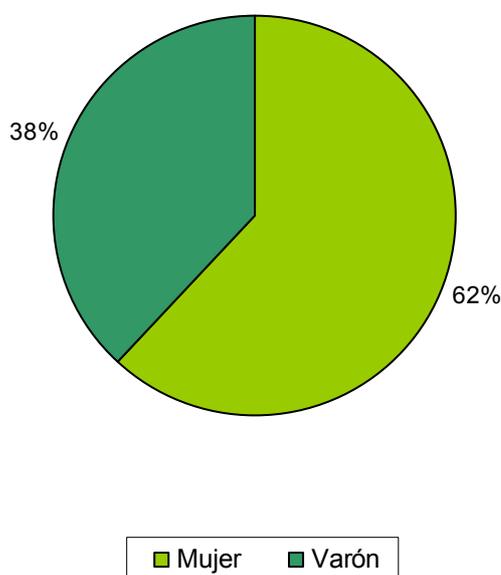
Margen de error: +- 9% para  $p = q = 0,5$  y un nivel de confianza del 95,5%.

Unidad de muestreo: Persona que se encuentra en su domicilio y atiende a los requerimientos del cuestionario.

Tipo de investigación: Cuantitativa.

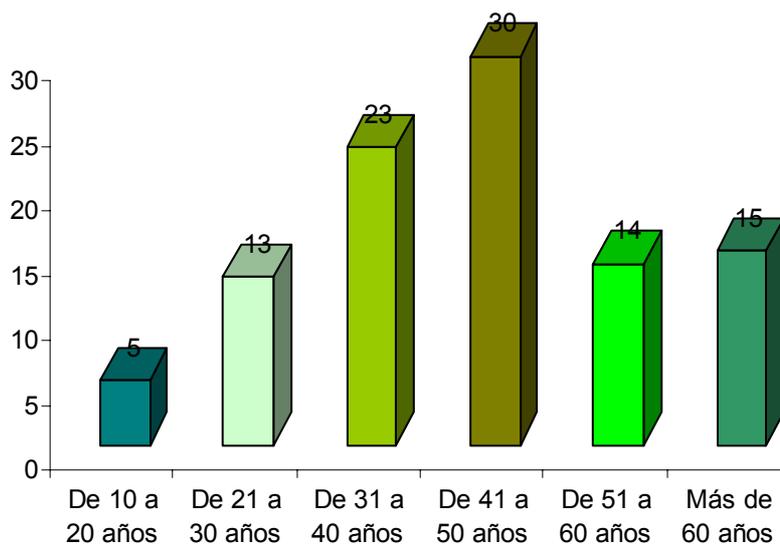
Fecha: 17 y 18 de Octubre de 2.005.

### Composición de la muestra, bajo la variable genero.



## Composición Etaria de la muestra

Respuesta	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 10 a 20 años	5	5
De 21 a 30 años	13	18
De 31 a 40 años	23	41
De 41 a 50 años	30	71
De 51 a 60 años	14	85
Más de 60 años	15	100
Total	100	



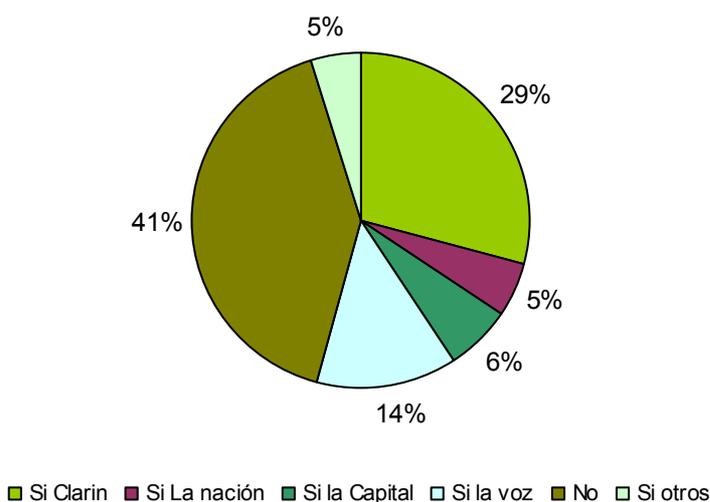
## Consumo de medios de comunicación masivos

Las primeras cuatro preguntas del cuestionario se referían al consumo de medios masivos de comunicación en Corral de Bustos- Ifflinger. La referencia fue hecha hacia los medios Gráficos (Diarios), Radiales y Televisivos.

Los resultados muestran:

El medio de comunicación más consumido es la televisión ya que todo los encuestados contestaron hacerlo, seguida por la radio y en último lugar los diarios.

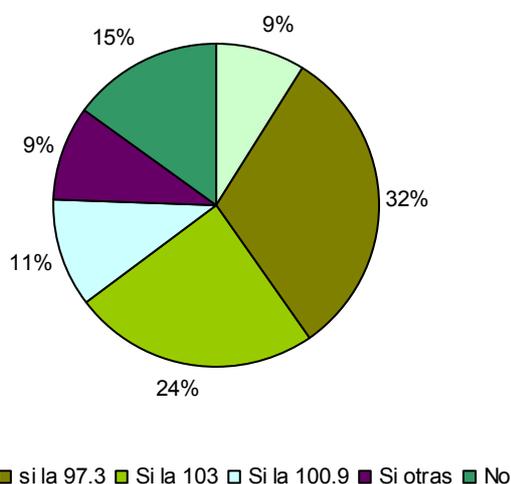
Haciendo referencia al consumo de diarios, podemos decir que el más leído en la ciudad, es “Clarín” (se encuentra en primer lugar con un 29% de los encuestados), seguido por “La Voz del Interior” (14%), y en menores proporciones “La Capital” (6%) y La Nación (5%). Es importante destacar que el 41% de los encuestados respondió **No** leer diarios.



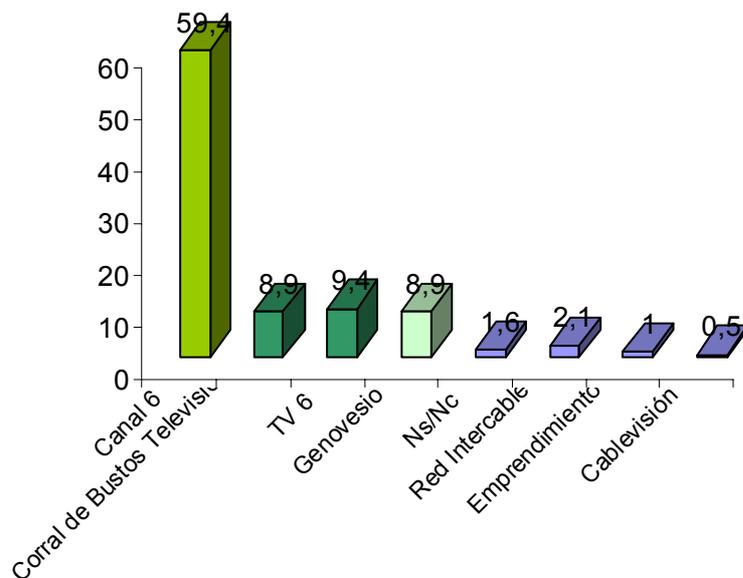
Cuando se indagó acerca de las preferencias de consumo sobre las **radios** locales se obtuvo que la más escuchada es la FM 97.3 (32% de los encuestados), seguida por la FM 103.1 (24%) y la FM 100.9 (11%).

Es importante destacar que un 9% de las personas encuestadas dijo escuchar las tres frecuencias de radios locales, lo cual nos indica que los números que se corresponden con las tres frecuencias anteriormente descritas pueden incrementarse.

Las personas que dijeron no escuchar radio representan el 15% de los casos.



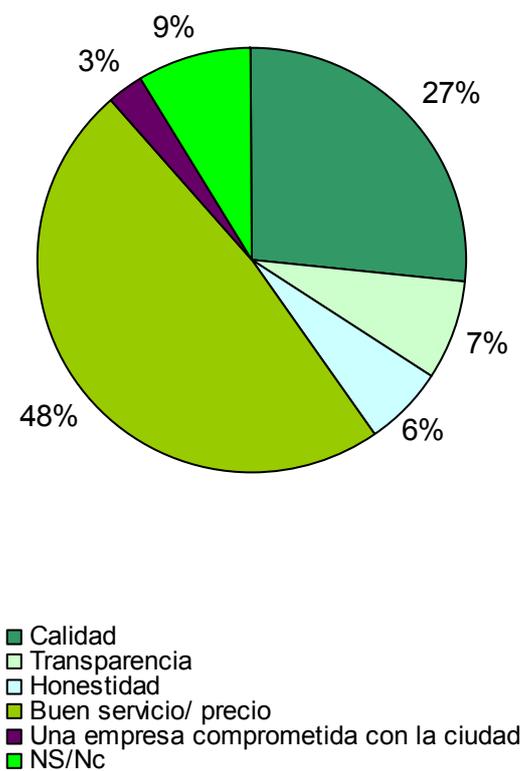
Cuando se indagó acerca del consumo **televisivo**, se preguntó sí se poseía cable y el dato sobresaliente es que más del 90% contestó de forma positiva. Sin embargo cuando se lo consultó por el nombre de la empresa que le brinda el servicio de de televisión por cable se obtuvo que 59,4% dijo que el nombre de la empresa que le brinda el servicio de cable es “Canal 6”, muy por debajo en los porcentajes aparecieron, “TV 6” (9,4%), “Corral de Bustos Televisión” (8,9%), “Genovesio” (8,9%). Con porcentajes mínimos se mencionó como empresa prestadora del servicio de televisión por cable a “Red Intercable”, “Emprendimiento” y “Cablevisión”.



**Atributos**

Cuando se indagó acerca de los **atributos**, que considera el encuestado, **debería poseer** una empresa que brinde el servicio de televisión por cable a nivel general, se obtuvo que el 48 % de las respuestas fue “Buen Servicio y la relación con el Precio”, seguido por “Calidad” con un 27%. Con porcentajes menores aparecen “Transparencia” (7 %), “Honestidad (6 %) y “Compromiso con la ciudad” (3 %).

**Atributos que debería poseer una empresa que brinde servicio de Televisión por cable.**

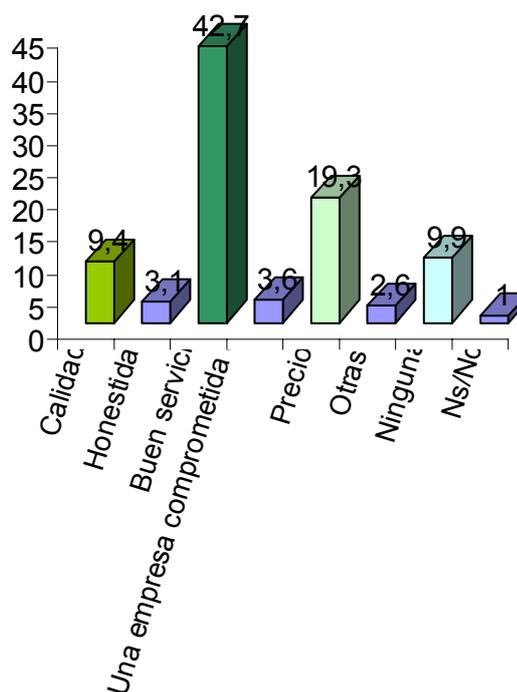


También se preguntó acerca de cuales eran los **atributos que le reconocen a la empresa** que le brinda **actualmente** el servicio de televisión por cable; las respuestas fueron “Buen Servicio” (42,7 %), en segunda instancia aparece el atributo “Precio” (19,3 %), siendo este último atributo en todos los casos ponderado como negativo (en las observaciones correspondientes a esa pregunta del cuestionario).

La “Calidad” es un atributo que el 9 % de los encuestados dijo que forma parte del servicio que actualmente brinda la empresa.

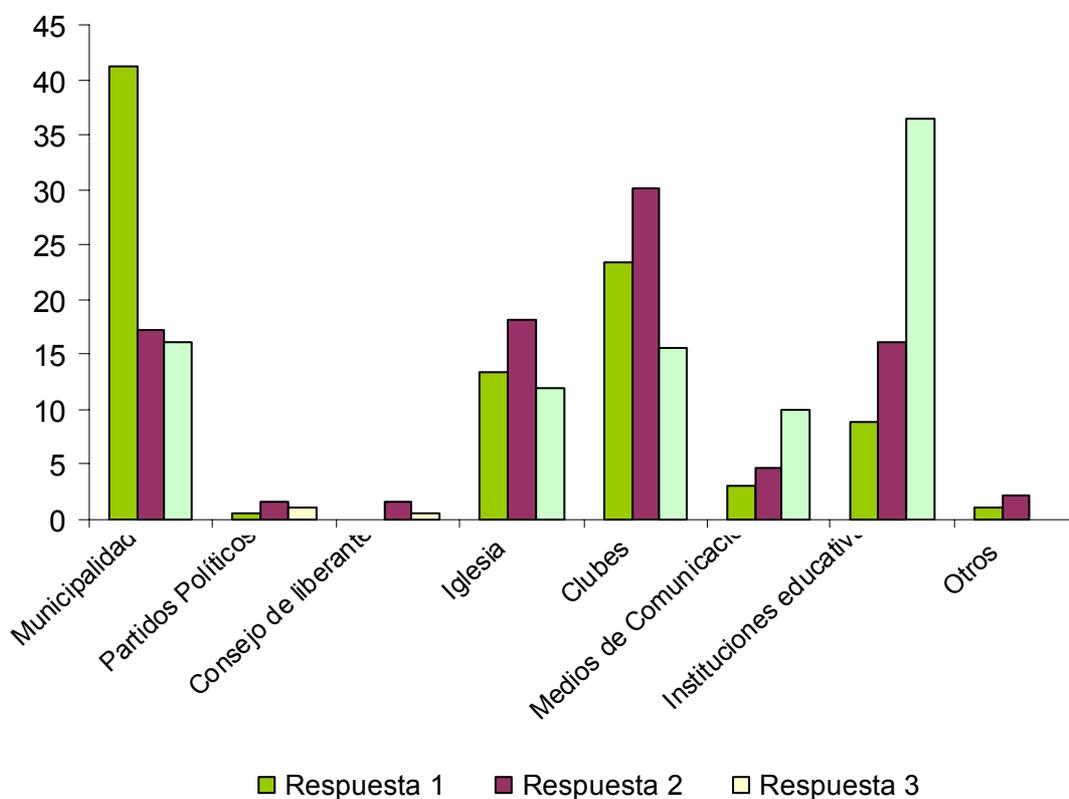
El 9,9 % contestó no reconocer ningún atributo en la empresa.

**Atributos que se reconoce a la empresa que le brinda el servicio de cable.**



## Valoración de las Instituciones

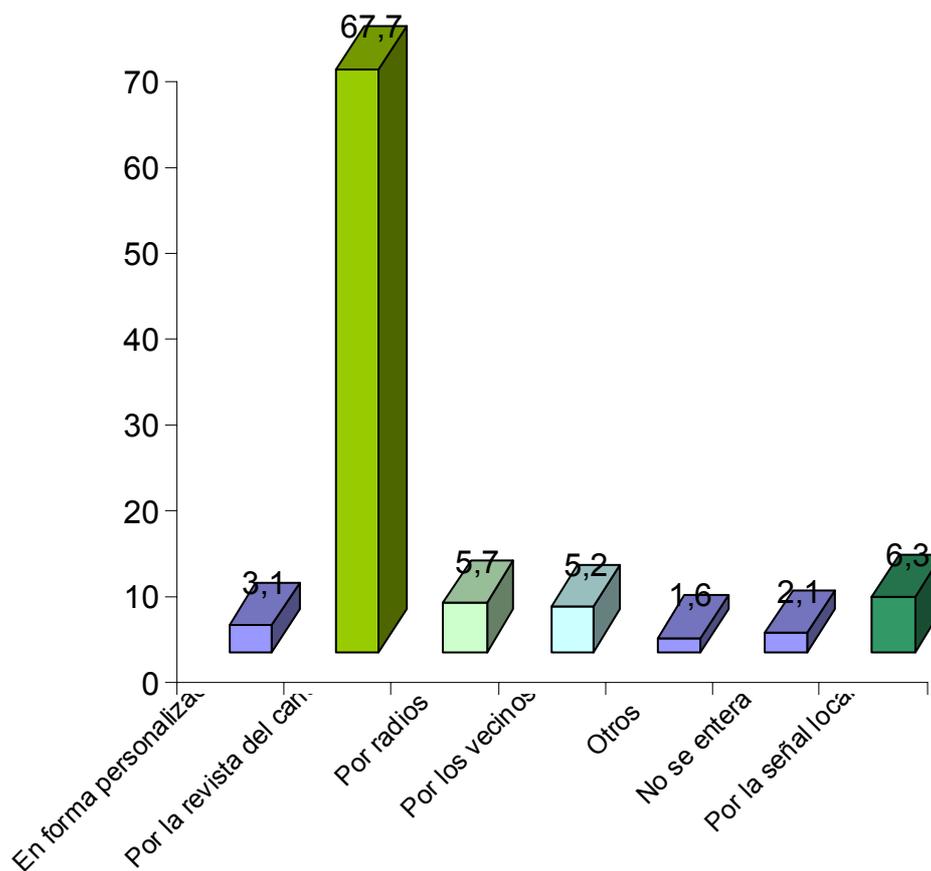
Haciendo referencia a la importancia que les da la gente a las instituciones de la ciudad obtuvimos que las más importantes son: “la Municipalidad”, seguida por “los Clubes”, “la Iglesia”, “Instituciones Educativas” y “Medios de Comunicación”, en ese orden de importancia.



## Valoración de la Información

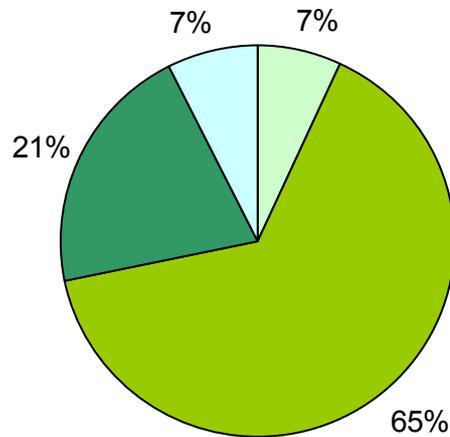
Se realizaron distintas preguntas acerca de la manera en que los encuestados reciben la información proveniente de la empresa que le brinda el servicio de televisión por cable.

Cuando se consultó sobre la forma (canal) en que recibe información, se obtuvo que el 67,7 % contestó recibirla por medio de “la revista del canal”. En porcentajes menores aparecen otros medios de información como: “la señal local”, “radios”, “los vecinos” y “en forma personalizada”.



La información recibida es calificada como “Suficiente” por un 65 % de los encuestados, seguido por un 21 %, el cual respondió que la misma es “Escasa y Confusa”. Con un porcentaje menor califican a la información recibida como “Fluida y Abundante” (7 %).

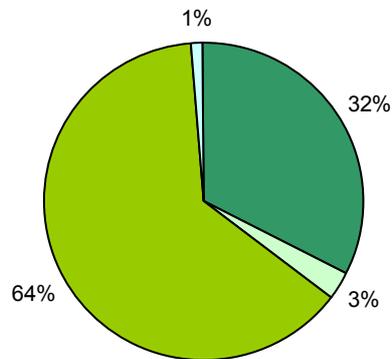
### ¿Cómo califica la información recibida?



Es fluida y abundante Es suficiente Escasa y confusa Ns/Nc

Por otro lado, un 64 % de los encuestados consideran a la información recibida como “Clara”, mientras que un 32 % dijo que esta s “Poco clara”. En porcentajes menores (3 %) califican a la información como “Molesta por los rumores que genera”.

**La información que usted recibe de la empresa que le brinda el servicio de cable es.**

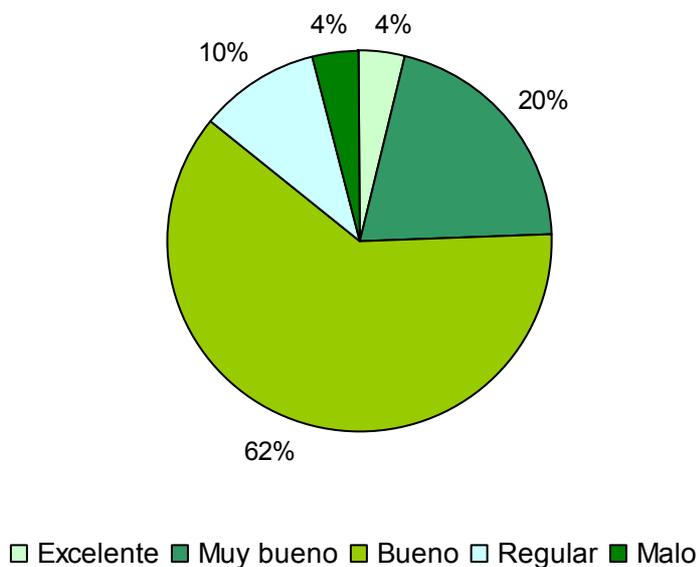


■ Es poco clara ■ Es molesta ■ Es clara ■ Ns/Nc

**Valoración del servicio y la empresa**

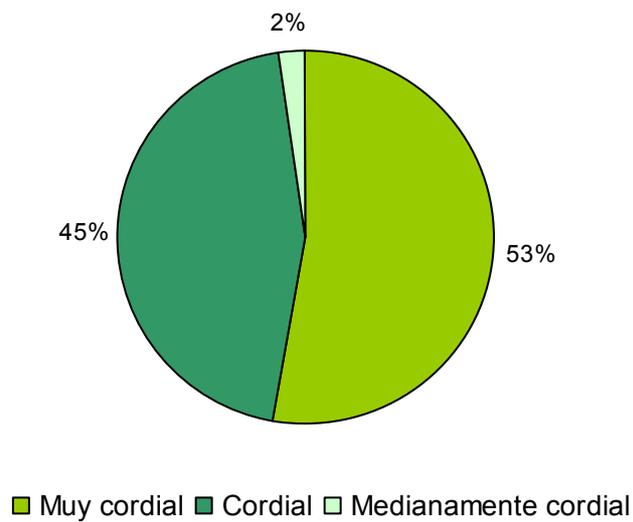
El servicio que brinda la empresa que provee el servicio de televisión por cable es considerado como “Bueno” en más del 85 % de los casos (suma de 62 % “Bueno”, 20 % “Muy Bueno” y 4 % “Excelente”). Por fuera de estas valoraciones queda un 14 % que califica el servicio como “Regular” y “Malo”.

**¿Cómo califica el servicio que le brinda la empresa que le provee el servicio de televisión por cable?**



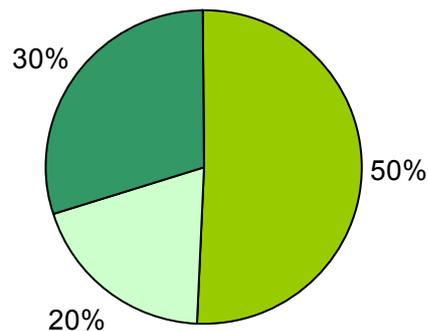
Con respecto al trato que reciben los encuestados por parte del personal que trabaja en la empresa, este es valorado como “cordial” en más del 95 % de los casos, suma de “Cordial” (45 %) y “Muy Cordial” (53 %). Un 2 % calificó al trato como medianamente cordial.

### ¿Cómo califica el trato que le brinda el personal que trabaja en la empresa?



Cuando se indagó al encuestado sobre su opinión acerca de si consideraba que la organización que le brinda el servicio de televisión por cable es una empresa comprometida con la comunidad, el 50 % dijo que “Si”, el 20 % respondió que “No”, y un 30 % contestó “No saber” o “No conocer el compromiso de la empresa con la comunidad”.

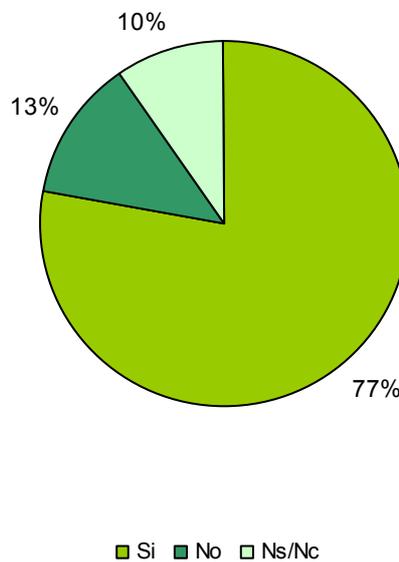
**¿Considera que la organización que le brinda el servicio de televisión por cable es una empresa que está comprometida con la comunidad?**



■ Si   ■ No   ■ Ns/Nc

Cuando se preguntó a los encuestados acerca de si consideraba a la empresa proveedora del servicio de televisión por cable importante para el desarrollo de la ciudad, el 77 % manifestó que “Si”, mientras que el 13 % dijo que “No” lo era.

**¿Considera usted que la empresa es importante para el desarrollo de la ciudad?**



## Valoración de la empresa a través de frases

Para poder empezar a conocer la percepción que los habitantes de Corral de Bustos – Ifflinger poseen sobre la empresa que les brinda el servicio de televisión por cable, se les leyó a los encuestados una serie de frases en donde ellos debían estar de acuerdo o no.

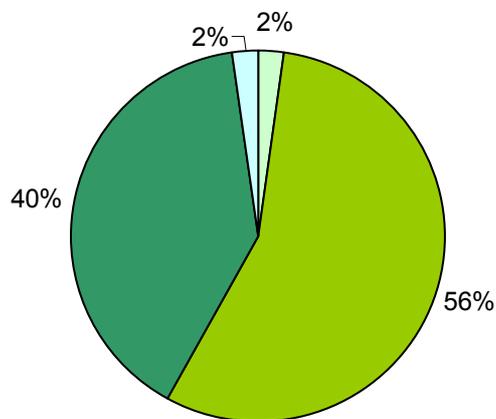
Con respecto a esto, podemos decir que más del 90 % está de acuerdo con la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa sólida y eficiente”.

El mismo dato arrojan las respuestas sobre la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa en crecimiento”, es decir que más del 90 % dijo estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

El total de encuestados (100%) considera de manera positiva (“De acuerdo” y “Muy de acuerdo”) la frase de “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa conocida en la ciudad”.

Frente a la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa seria”. El 86 % de los encuestados respondió de forma positiva (“De acuerdo” y “Muy de acuerdo”).

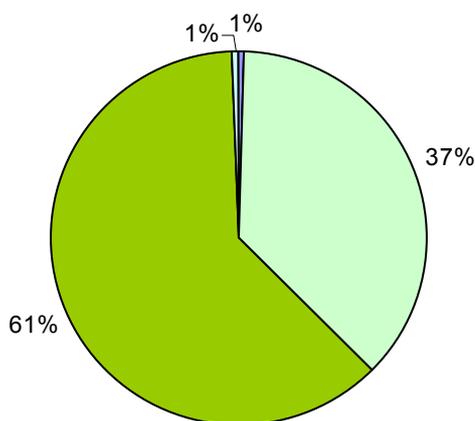
Cuando se consultó a los encuestados sobre su valoración de la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa de bajo perfil en la ciudad”. Se obtuvo que el 59 % dijo estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, mientras que un 42 % dijo estar “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” con esta frase.



□ Muy de acuerdo □ De acuerdo □ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

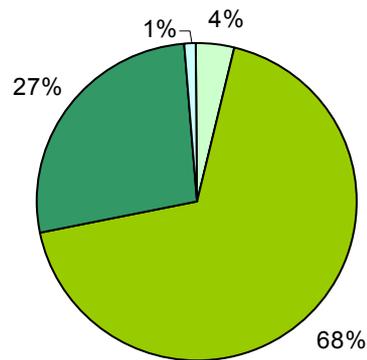
Frente a la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa en la que se puede confiar”. Se obtuvo que el 82 % contestó de manera positiva.

Ante la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa **poco transparente**”, un 38 % de los encuestados dijo estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” con la frase, mientras que el 62 % restante dijo estar “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” con la frase.



■ Muy de acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Muy en desacuerdo

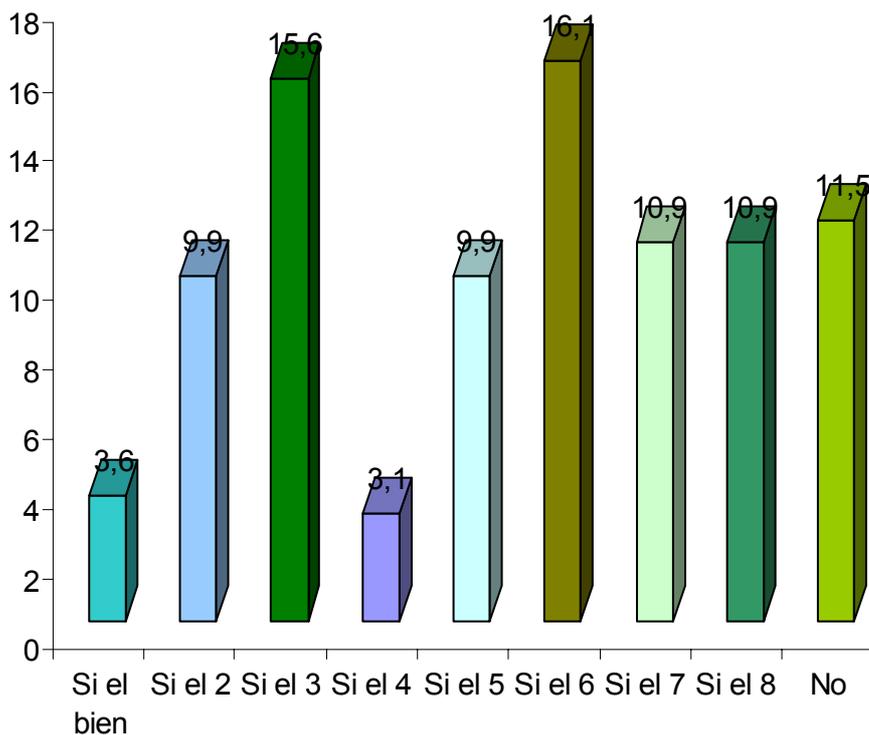
Ante la frase “La empresa que me brinda el servicio de televisión por cable es una empresa asociada al crecimiento de una empresa familiar”, el 72 % dijo estar “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, mientras que el 28 % restante contestó estar “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.



□ Muy de acuerdo □ De acuerdo □ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

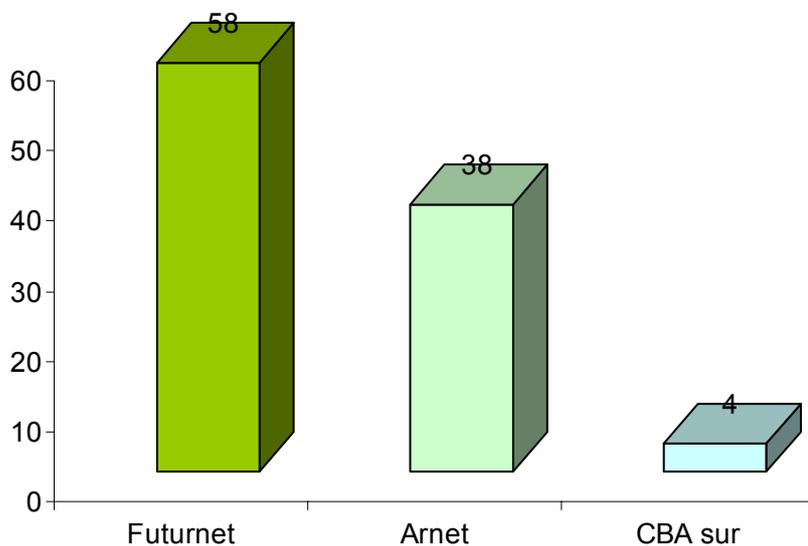
**Identidad Visual de la organización**

Se indagó también sobre el grado de conocimiento o identificación de la empresa con el su identidad visual, a través del reconocimiento de algún símbolo gráfico (logotipos e isologotipos). Si bien los símbolos gráficos que se presentaron eran confusos y capciosos, el resultado fue que el 3,6 % de los encuestados reconoció el símbolo gráfico que identifica y corresponde a la empresa.

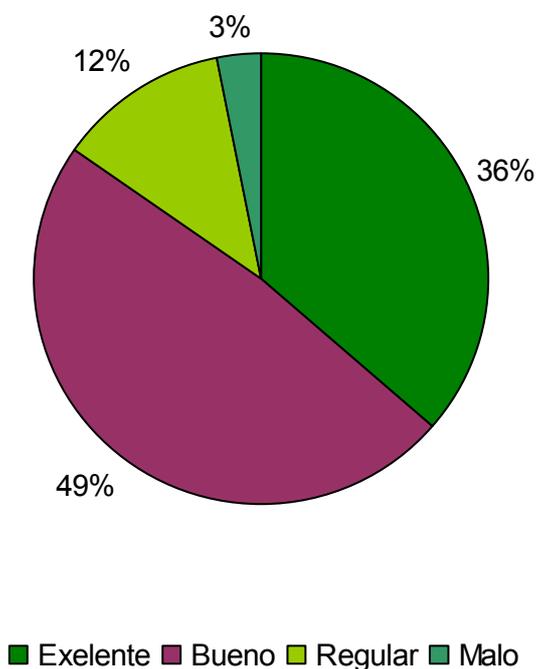


## Servicio de Internet

El 29 % de los encuestados dijo poseer el servicio de Internet en su casa. De ese 29 %, e 58 % dijo tener a “Futurnet” como empresa proveedora del servicio, seguida por un 38 % que dijo tener “Arnet” y un 4 % que tiene el servicio que brinda la empresa “CBA Sur”.

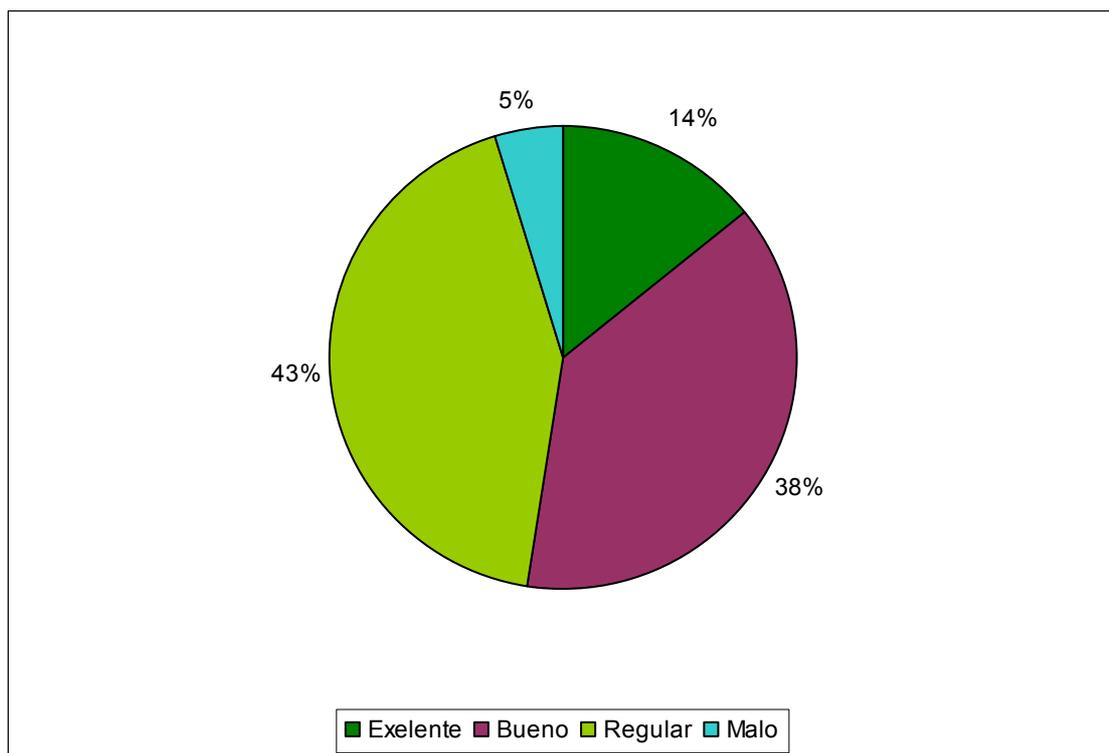


Del 58 % de los encuestados que dijeron tener como empresa proveedora del servicio de Internet a “Futurnet”, un 36 % considera el servicio como “Excelente” y un 49 % como “Bueno”, mientras que el 15 % valoró de forma negativa al servicio de Futurnet (“Regular” y “Malo”).



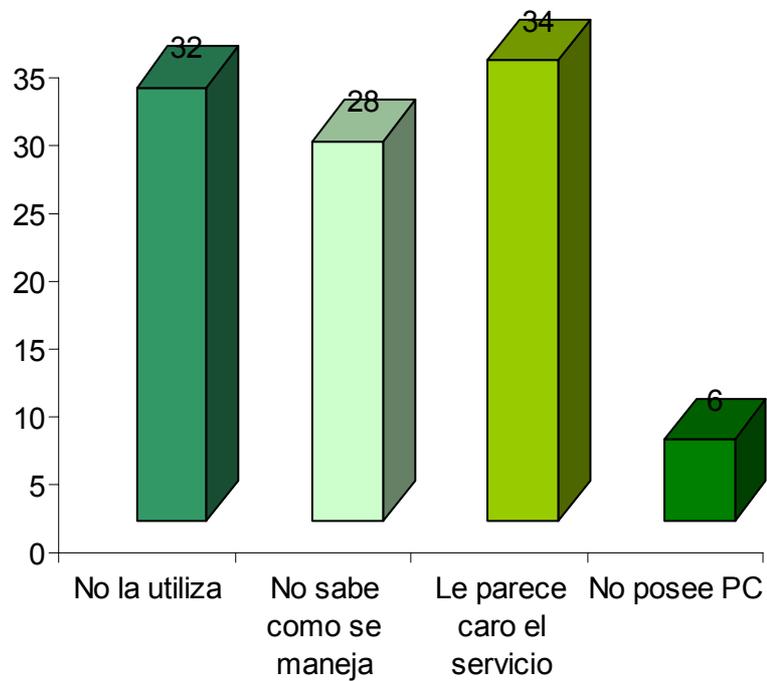
Es importante mencionar que un 73 % de los encuestados considera como “Buena” **la relación precio / calidad** (no hay gráfico).

Del 38 % de los encuestados que dijeron tener como empresa proveedora del servicio de Internet a “Arnet”, un 43 % considera a este como “Regular” y un 38 % como “Bueno”, mientras que un 14 % lo valoró como “Excelente” y un 5 % como “Malo”.

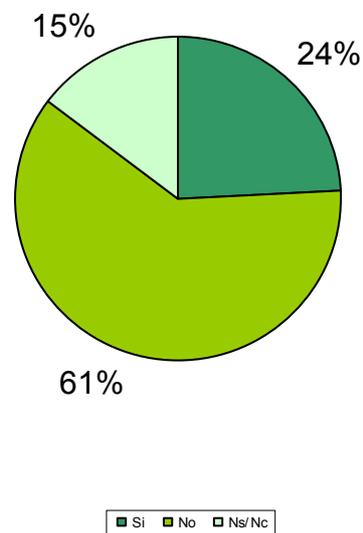


También podemos decir que un 48 % de los encuestados considera que la **relación precio / calidad** es “Buena”, seguido por un 38 % que dijo que la misma relación es “Regular” y un 14 % dijo que “Mala”.

Al 71 % que dijo no poseer Internet, se le preguntó por qué no poseía este servicio, un 34 % respondió que “le parece caro el servicio”, seguido por un 32 % que dijo que “No utiliza Internet”, mientras que el 28 % no tiene Internet porque “No sabe como se maneja” y un 6 % respondió “No posee computadora”.



A los encuestados que manifestaron no tener Internet (71 %), se les preguntó si tenían pensado en un futuro conectarse al servicio de Internet, un 61 % dijo “**No**” estar interesado en el servicio para un futuro, mientras que el 24 % respondió “**Si**” estar interesado en el servicio para el futuro. Además el 15 % respondió “No conocer” o “No saber”.



## Conclusiones

### Consumo de medios masivos

- Los medios de comunicación más importantes para realizar comunicaciones son la televisión y la radio (en función de su audiencia).
- No existe un reconocimiento del nombre real de la empresa que brinda el servicio de Televisión por cable. (Corral de Bustos Televisión)
- No se percibe una utilización sistematizada del nombre.

### Atributos

- Existe coherencia en cuanto al atributo “Buen servicio”, sin embargo la relación con el “precio” se presenta como negativa.

### Información

- El medio de comunicación más importante es la revista del canal, sin embargo es importante resaltar que la información y diseño se puede potenciar (mejorar). No existe planificación de comunicación institucional.
- No se percibe una clara utilización de los radios para realizar comunicaciones referidas a la empresa. Hay que tenerlo en cuenta por el nivel de audiencia de dicho medio.

### Valoración sobre el servicio y la empresa

- El servicio prestado es considerado de manera positiva. Reforzando la idea del atributo reconocido de “Buen Servicio” y de la excelente atención del personal, reconocido por parte de los encuestados.

- El hecho de que no exista coherencia en cuanto a reconocer a la empresa como comprometida con la ciudad, puede ser atribuida a una falta de compromiso real o a falta de comunicación de índole Institucional, planificada.

### Valoración sobre la Empresa

- La empresa es reconocida como afianzada, seria y reconocida en la ciudad.
- Existe una relación lógica, en el hecho de la asociación de la empresa a una empresa familiar y la percepción de que la misma no tenga bajo perfil en la ciudad.

Este punto también puede ser asociado al porcentaje de opiniones que la considera a la empresa como poco transparente. Se puede atribuir a una falta de comunicación planificada.

### Identidad Visual

- No existe reconocimiento color institucional.
- Existe carencia de un sistema de Identidad Visual, claro y definido.

### Servicio de Internet

- Se presente con fuerte posicionamiento la empresa “Futurnet”
- Es bajo el porcentaje de personas que posean el servicio en su casa.
- Si bien es importante el porcentaje de gente que no tiene pensado conectar este servicio en su casa, se resalta como dato importante el hecho de que existe importante número de encuestados que dijo no considerar una futura conexión por una cuestión (Variable) de precio.

## Referencias Bibliográficas

- ✓ ANDER-EGG, Ezequiel: "Introducción a la Planificación". Editorial Lumen. 15ta Edición, 1995, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ CERTO, Samuel: "Administración Moderna". Editorial Prentice Hall. Colombia, 2001.
- ✓ THOMPSON, Arthur A. y Strickland III, A.J.: "Dirección y Administración Estratégicas". Editorial Prentice Hall, 1994, Barcelona.
- ✓ PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva". Editorial Continental, 1995, México.
- ✓ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición Pearson, 2001, México.
- ✓ SERNA GOMÉZ, Humberto. "Índices de Gestión. Como diseñar un sistema integral de medición de control". 3R Editores, 2001, Colombia.
- ✓ LORINO, Philippe. "El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades". Editorial Alfaomega-Marcombo, 1993, España.
- ✓ Informe ATVC. La televisión por Cable es un puente al futuro. Año 2.006. Buenos Aires, Argentina.

- ✓ INDEC. Información de Prensa: ACCESOS A INTERNET Marzo 2.006. Buenos Aires, Argentina. 15 de Junio de 2.006.
  
- ✓ CLARÍN. Sección Sociedad, “Internet: crece en el país el uso de la banda ancha”. Capital Federal, Argentina. 11 de Agosto de 2.006.
  
- ✓ CLARÍN. Sección Sociedad, “Aquí, cada vez más usuarios”. Capital Federal, Argentina. 12 de Agosto de 2.006.
  
- ✓ Revista ATVC. Jornadas Digitales “Implementación de Nuevas Tecnologías”. Buenos Aires, Argentina.
  
- ✓ Diario RTA. Radio y Televisión Americana. Bs. As., Argentina. Año 11, Nº 117. 14 de Agosto de 2.006.
  
- ✓ Diario RTA. Radio y Televisión Americana. Bs. As., Argentina. Año 11, Nº 115. 12 de Junio de 2.006.
  
- ✓ Diario EL ECONOMISTA. Económico, “Telefónica prevé cerrar antes de fin de año un acuerdo con Kirchner y suspender su demanda ante el BM”. Madrid, España. 12 de Julio de 2.006.
  
- ✓ Diario INFOBAE. Link en Internet del Art. [www.infobaeprofesional.com/notas/30490-ofreceran-Internet-por-red-electrica-en-Cordoba.html](http://www.infobaeprofesional.com/notas/30490-ofreceran-Internet-por-red-electrica-en-Cordoba.html). Buenos Aires, Argentina. 19 de Julio de 2.006.
  
- ✓ COMFER. Comité Federal de Radiodifusión, página oficial. Link: [www.comfer.gov.ar](http://www.comfer.gov.ar)

---

✓ WWW.EPEC.COM.AR. Sección Telecomunicaciones. Link:  
[www.epec.com.ar/paginaoficial/telecomunicac.html](http://www.epec.com.ar/paginaoficial/telecomunicac.html)