



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

**EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE
COMUNICACIÓN. PROPUESTA DE PLAN DE
NEGOCIOS PARA UNA RED PÚBLICA DE
TELECOMUNICACIONES EN VILLAHERMOSA,
TABASCO.**

T E S I S
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA
ADRIÁN DE LA TEJERA VÁZQUEZ

ASESOR: DR. RICARDO MAGANA FIGUEROA



MEXICO, D.F., MAYO DE 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Con todo mi amor y admiración a mi esposa Mónica, sin su empeño, dedicación, orientación y sacrificio no se habría terminado esta tesis. Gracias por ser siempre ese motor perseverante.

A mi amado Héctor Alfonso que abre las puertas de un futuro por el que vale la pena luchar. Gracias por hacerme inmensamente feliz.

A mis padres, a Nayibi y Zacnicte con quienes siempre estaré en deuda. Gracias por su cariño y compañía.

A Susana, por su bondad y cuidados; al Dr. Alfonso y Juan, por el ejemplo.

A mis queridos maestros: Ricardo Magaña por no perder la fe, gracias por su amistad y sus enseñanzas. Adriana Berrueco, Jorge Lumbreras, Rosario Guerra, Angélica Ávila, Antonio Delhumeau, Gabriel Careaga, Celia Toibe Shojjet, Javier Oliva, gracias por su tiempo y dedicación.

A Rafael Vargas, Juan Carlos Abreu, Ernesto García, José Luis Albuero, Ricardo Ramírez, siempre los llevo en el corazón.

A mis sinodales por sus valiosas aportaciones: Adriana Reynaga Morales, Lilia Ramos Ordóñez, Jaqueline Sánchez Arroyo y Gerson R. Hernández Mecalco.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	
1.1. Estrategia. Definición y antecedentes.....	8
1.2. Planeación Estratégica.....	12
1.3. El plan de negocios como herramienta de comunicación.....	17
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO	
2.1 Tendencias de la industria. Descripción y análisis de la industria de la televisión por cable en México.....	24
2.2 Organismos reguladores.....	30
2.3 Legislación vigente y principales cumplimientos.....	33
2.4 Principales proveedores.....	33
2.4.1 Señales.....	33
2.4.2 Equipo y Material.....	37
2.5 Principales competidores y sustitutos.....	37
2.6 La industria en Villahermosa, Tabasco.....	38
CAPÍTULO 3. PROTOTIPO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED PÚBLICA DE TELECOMUNICACIONES EN LA INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN MÉXICO	
3.1 Análisis estratégico y de mercadotecnia.....	40
3.1.1 Perfil de los clientes potenciales y sus necesidades.....	40
3.1.2 Políticas de comercialización.....	41
3.1.3 Producto y Precio.....	42
3.1.4 Plaza.....	47
3.1.5 Promoción.....	48
3.2 Plan de Gestión.....	52
3.2.1 Identidad Corporativa. Misión, Visión y Objetivos.....	52
3.2.2 Identidad Conceptual.....	53
3.2.3 Organigrama y Descripción de puestos laborales.....	54

3.2.4	Políticas de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano.....	63
3.2.4.1	Políticas de Contratación.....	63
3.2.4.2	Políticas de Despido.....	64
3.2.4.3	Políticas de Recursos Humanos.....	65
3.3	Plan Financiero.....	66
3.3.1	Análisis Financiero.....	67
3.3.2	Recursos Financieros.....	71
3.3.3	Demanda Esperada.....	76
3.3.4	Estimación de ingresos potenciales.....	77
3.3.5	Estimación de gastos operativos.....	79
	CONCLUSIONES.....	87

INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones en México ha sufrido grandes transformaciones desde su origen a mediados del siglo pasado. Se puede decir que todo comenzó con la radio, que a su vez dio paso a la televisión radiodifundida, la cual derivó en la creación de contenidos para televisión restringida de paga por cable.

Con el avance tecnológico estos enlaces de cable se alternaron con enlaces satelitales hasta la casa del usuario (DTH por sus siglas en inglés Direct to Home). Posteriormente, en 1969 se logra la primera conexión oficial entre computadoras dando inicio a la transmisión de datos por un medio físico (una línea telefónica –par de cobre-).

Sin embargo, es hasta la década de 1980 cuando nace Internet como lo conocemos, redes de comunicación descentralizadas e interconectadas entre sí que permiten a los usuarios compartir todo tipo de información: imágenes, texto, audio y video. En la actualidad tenemos una gran diversidad de este tipo de servicios: radio radiodifundido, radio satelital, telefonía fija, telefonía celular, televisión radiodifundida, televisión restringida satelital, por cable o microondas, servicio de internet inalámbrico o alámbrico, etc.

La lucha por satisfacer la enorme demanda de conectividad entre usuarios ha despertado los mejores oficios de empresas tan grandes como Telmex, Televisa, Megacable, Iusacel, MVS, entre otros.

Hoy día sería difícil anticipar a detalle el estado y la composición de esta industria a mediano plazo, sin embargo, se puede decir que en términos generales, es muy probable que termine en una gran concentración por parte de pocos competidores debido a la poca regulación gubernamental en materia de competencia. Como ejemplo, la adquisición en agosto de 2014 por parte de Televisa de la empresa Cablecom, la cual ofrece servicios de televisión por cable, datos y telefonía en México. La compañía tiene cerca de 1.2 millones de suscripciones a sus servicios, 70% de las cuales es para televisión por cable y

el resto para servicios de telefonía y datos. Con esto Grupo Televisa afianza su posición dominante en el mercado de la televisión de paga, gracias a que con la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones prescindirá de la aprobación Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) para realizar la transacción

Como parte de las responsabilidades que dentro de Servicios de Asesoría en Sistemas de Radio y Televisión S.C (en adelante SAS) tenía quien escribe este trabajo, estuvo el elaborar planes de negocios que les permitieran a los clientes detectar las áreas de oportunidad dentro del competido mercado de las telecomunicaciones. Un ejemplo de ello es el presente trabajo que da muestra de la aplicación teórico-metodológica y práctica, cuyos fundamentos han sido adquiridos en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación y a lo largo de 10 años de experiencia laboral como profesionista en el campo de las telecomunicaciones. Es pues el fruto del método y de la estructura mental desarrollada durante los estudios de licenciatura y la incursión en otros campos como la estadística, la administración, la ingeniería en telecomunicaciones y el derecho.

A lo largo de esta tesis se encontrará que el plan de negocios es un documento indispensables para la toma de decisiones y para el establecimiento de nuevas oportunidades porque permite conocer con mayor profundidad los diferentes actores que participan en la dinámica de las empresas, así como planear su operación y prever elementos adversos que podrían obstaculizar el cumplimiento de sus metas. Por tanto "cada negocio y proyecto importante necesita un plan de negocios, una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio"¹.

Estas herramientas permiten perfilar acciones contundentes que ejecutan una serie de tareas programadas y dirigidas para la creación de una nueva

¹ L. A., Cyr, *Creating a Business Plan*, p.4

empresa, o bien ayuda a empresas ya establecidas que deseen incursionar con nuevos servicios o productos.

El objetivo de este trabajo es presentar un prototipo de un plan de negocios como herramienta de comunicación para una red pública de telecomunicaciones, ejemplificando con un plan, producto de mi trabajo para la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Así pues la estructura de esta tesis es la siguiente:

En el Capítulo 1 titulado "Conceptos básicos de un plan de negocios como herramienta de comunicación" se abordan los términos que permitan al lector entender conceptos tales como estrategia, planeación estratégica y plan de negocios así como la estructura y contenido que debe tener.

El Capítulo 2 "Descripción y análisis de la industria de la televisión por cable en México" contextualiza al lector sobre la industria de las telecomunicaciones en México, centrándose en la industria de la televisión restringida, específicamente la televisión por cable para posteriormente en el Capítulo 3 "Prototipo de plan de negocios para una red pública de telecomunicaciones en la industria de televisión por cable en México" presentar un modelo de plan de negocios que funciona específicamente para las necesidades de esta industria. Finalmente se abordan las conclusiones de este trabajo.

En síntesis, el propósito principal de esta tesis es generar un modelo de Plan de Negocios cuya principal función sea que los nuevos emprendedores cuenten con una herramienta de comunicación que les permita tener claridad en todo momento sobre la forma de competir y el lugar que desean ganar en este mercado que ahora se vuelve, si bien sumamente rentable, muy competido.

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.

“La estrategia son los planes de los directivos para obtener resultados compatibles con los objetivos de la organización”.

P. Wrigth

Este capítulo tiene como objetivo dar una panorámica teórica de lo que es la estrategia y su importancia para el desarrollo de un plan de negocios.

1. 1 Estrategia. Definición y antecedentes.

La palabra estrategia procede del término griego “*strategós*” que significa: “dirigir un ejército”. En este sentido la estrategia podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo.

De acuerdo con Rafael Alberto Pérez, la conducta estratégica es tan antigua como el hombre y señala que: “el concepto mismo ha existido siempre para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permiten optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar en diversos ámbitos”².

Por su parte Ricardo Magaña indica que “si bien los primeros escritos sobre el tema proviene del ámbito militar, esto no significa necesariamente que la idea de estrategia, el pensamiento estratégico, la actividad estratégica no se diera en las otras actividades y ámbitos de la actividad humana”³.

La estrategia como hoy se entiende y utiliza es el resultado de la convergencia de dos grandes líneas o trayectorias históricas que tienen sus orígenes en Grecia y China. “La conducta estratégica es tan antigua como el

² A.R, Pérez, *Estrategias de Comunicación.*, p.25

³ R. Magaña, *Entre la Historia, la fortuna y los fines: Reflexiones críticas sobre el concepto de estrategia.* p. 10

hombre, pues el hombre ha necesitado de la optimización de los recursos para sobrevivir”⁴.

La primera línea se centra en el uso de la fuerza para resolver los conflictos. Dicha línea será la que prevalezca en occidente hasta la Guerra Fría. Mientras que la segunda tiene su base en el libro *El arte de la Guerra* de Sun Tzu donde se prioriza la inteligencia sobre la fuerza, resaltando la astucia y el cálculo como medios para obtener la victoria.

Según lo menciona Alberto Pérez, estas dos tendencias se unen en el siglo XX y surge la definición de estrategia como actualmente se conoce en el mundo corporativo. “Este interés por la estrategia en las empresas nace en Estados Unidos a mediados de los años 50 y principios de los 60, debido a un aumento en la complejidad asociada a las grandes corporaciones”⁵. Se menciona que: “la estrategia militar se relaciona con la creación de un plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de una serie de recursos; la táctica es un plan concreto para llevar a cabo una acción específica”⁶.

Algunos años después Hax y Majluf definen a la estrategia como: “la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”⁷. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación asimismo, estrategia también se entiende como un plan para dirigir un asunto.

En esta línea Juan Carrión menciona que: “la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales

⁴ *Ibid*, p. 26

⁵ *Ibid*, p. 27

⁶ J., Carrión, *Estrategia. De la visión a la acción*, Ed. Alfaomega, p. 24

⁷ A.C., Hax; N.S., Majluf, *The Strategy Concept and Process. A pragmatic Approach*, , p.56

para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa, o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"⁸.

La estrategia es entonces una serie de lineamientos de decisión y parámetros de acción que promueven el progreso de manera ordenada y estructurada, hacia el logro de objetivos previamente establecidos. Sin embargo no se debe olvidar que "la estrategia más que fórmulas, es un método de pensamiento; más que definiciones, es reflexión; más que citas oportunas, es filosofía"⁹.

La estrategia en el pensamiento empresarial actual realza su importancia al ser la búsqueda de ventajas a largo plazo, integrando recursos comunicativos y sostenibles de la organización, para crear un plan de acción que permita garantizar la obtención de objetivos establecidos a corto y largo plazo.

Con base en lo anterior la estrategia es entendida como multifactorial y comprende la pluralidad de campos de acción"¹⁰. Así las aproximaciones al estudio de la estrategia abarcan varias áreas.

- a) **Anticipación.** La estrategia conforme al diseño de datos claves del futuro para ubicar las relaciones relevantes. Se solicita un pensamiento estratégico que minimice la incertidumbre del futuro. La estructuración del núcleo ideológico, sobre todo de la misión y visión ayuda a formular y trazar los objetivos de la organización.
- b) **Decisión.** El conjunto de decisiones cumple con el propósito de integración donde los públicos cooperan y evitan la confrontación. De esta manera, la cadena de decisiones se puede entender a la suma de tácticas para conseguir un propósito.
- c) **Método.** El enfoque metodológico determina el conjunto de técnicas e instrumentos que ayudaran a alcanzar los objetivos asignados; mediante la investigación y con ayuda del pensamiento creativo. Para analizar y evaluar la estrategia también es necesaria una retroalimentación que

⁸ J., Carrión, *op. cit.*, p. 28

⁹ R., Magaña, *op. cit.* p. 55

¹⁰ J.F., Garrido, *Comunicación Estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI.* p. 90

- tenga en cuenta los errores o las áreas de oportunidad para la siguiente ejecución. En ella, la estrategia se acota a términos de actuación.
- d) **Posición.** Se requiere ubicar al público al que se va dirigido, ya sea el nicho adecuado o segmento de mercado que genere condiciones adecuadas y rentabilidad.
 - e) **Marco de referencia.** La estrategia también debe de ser un referente cultural. Ya que la comunicación y la cultura están íntimamente relacionadas y toda estrategia debe de partir de la imagen que la organización desea avocar al interior o exterior, acorde a su cultura organizacional.
 - f) **Perspectiva.** La perspectiva es el punto de partida para construir la visión, la cual, indica el camino.
 - g) **Discurso.** El discurso encauza ciertas conductas que apelan a la lógica de la acción.
 - h) **Relación con el entorno.** La relación entre sistema y entorno es fundamental para las características del sistema, y el sistema se define y diferencia respecto a un determinado entorno. Así que la relación simbólica con el entorno amplía el análisis de las organizaciones al abarcar las estrategias en una relación continua con el contexto en donde se construyen y desarrollan. Lo que determina qué recursos se optarán y a qué públicos se dirigirá.

Así mismo, las estrategias se suelen dividir en tres niveles: la estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional¹¹:

1. **Estrategia corporativa.** Considera a la empresa en relación a su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas se tendrá injerencia.
2. **Estrategia competitiva.** Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio en específico. El propósito es superar a la competencia. El

¹¹ *Ibid*, p. 95

objetivo de las estrategias contempla un análisis en el manejo de instrumentos de investigación, aplicado a la división de trabajo, tramo de control, unidad de mando, unidad de dirección y recursos; por consiguiente un riguroso control que permita el logro efectivo de los resultados.

3. **Estrategia funcional.** Busca la creación de capacidades distintas y aumento en las sinergias que tienen la organización. Las estrategias inmersas en la consecuente subdivisión interna y en la especialización de las áreas de la organización requieren de un mayor grado de coordinación e integración de las partes involucradas.

Por ello, las estrategias ayudarán a minimizar riesgos porque reduce la incertidumbre. Lo que significa un perfil flexible, con iniciativa y creativo que permita el logro de los planes, programas y proyectos.

Así las organizaciones actualmente basan su existencia en la correcta planeación y ejecución de su estrategia corporativa para garantizar su supervivencia en un mundo que cambia constantemente. Así, en el mundo de los negocios, el documentar la estrategia se vuelve fundamental para su correcta ejecución, de ahí que las empresas cuenten con un área dedicada no sólo a la documentación, sino a la revisión constante y ejecución de la estrategia planteada en dicho documento. Esta área se conoce como planeación y/o dirección estratégica.

1.2 Planeación Estratégica

Toda organización debe estar enterada de los cambios que suceden en el entorno y que pueden afectarla. Para ello la organización debe definir el mercado o industria a la cual se dedica, establecer objetivos, metas, y plantear las acciones que le permitirán alcanzarlos considerando los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta.

Es bajo este entendido que el concepto de planeación se entiende como: “la selección y organización de las acciones futuras para alcanzar un objetivo considerando los recursos y estableciendo mecanismos de control”¹².

Para que así suceda se deben considerar cada una de las áreas que integran a la organización como: administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información para el éxito de la empresa o negocio.

Al ser considerada como proceso quienes, toman las decisiones dentro de la organización deben contemplar tanto la información interna y externa, con el fin de “evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”¹³.

Para ello es imprescindible que todos los involucrados en la organización entiendan y ejecuten de manera correcta las estrategias a fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la organización. Se deben precisar con exactitud la misión y visión que regirán a la organización, pues representa las funciones operativas a ejecutarse y permitirá de manera “eficaz y sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa”¹⁴.

Además, a través de la planeación estratégica se podrán identificar las oportunidades y peligros que surgen, con el objetivo de ser aprovechados para lograr que una organización tome mejores decisiones en el presente y trazar un futuro deseado y diseñar las vías para lograrlo.

Por lo tanto, la planeación nos permite elaborar esquemas de procesos que proveen claridad y ritmo a la ejecución de un proyecto. En el mundo de la música su símil sería la partitura que es ejecutada por una Orquesta bajo la conducción de un Director. En la partitura se les indica a los músicos qué han de ejecutar con sus instrumentos, en qué momento entrar y salir y la tarea del

¹² A., Borello, *El Plan de Negocios*, p. 62.

¹³ H., Serna, *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*, p.39

¹⁴ A.S., Lacasa, *Gestión de la comunicación empresarial*. p. 201

Director es llevar el compás e imprimir acentos que le dan una interpretación a la creación del compositor.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples.

Carlos Ruiz propone un esquema para llevar a cabo una correcta planeación estratégica, el cual se muestra a continuación:¹⁵

Cuadro 1



Fuente: Ruiz, C. IPADE

El objetivo de este esquema es ser una guía al momento de planear y ejecutar una estrategia. Para los fines de este trabajo se toma como guía la cual tiene como objetivo documentar la información necesaria en un plan de negocios a fin de que quienes ejecuten la estrategia, hoy y en un futuro, tengan siempre presente el objetivo por el cual se creó el negocio.

¹⁵ C., Ruiz, *Etapas de la Planeación Estratégica*, IPADE, 12 de septiembre de 2014, <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>,

Análisis del entorno.

- 1) Análisis de la Industria. Entender cómo está concentrada, cuáles son aquellos factores claves de éxito necesarios para poder competir en la misma, barrera de entradas y salida, tendencia a productos sustitutos, regulaciones, etc.
- 2) Análisis de la Competencia. Revisar la concentración de mercado, el número de competidores que existen y cuál es la participación de mercado que tiene cada uno, la forma en cómo compiten a través de su propuesta de valor.
- 3) Autodiagnóstico. Ser conscientes de los recursos con los cuales cuenta la organización, las capacidades de los mismos, el capital para invertir con el que se cuenta, etc.
- 4) Planeación de Escenarios. Con base en la información anterior y en un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se plantean los diferentes escenarios a los cuales el negocio se podría enfrentar y anticiparse a ellos.

Formulación

- 1) Marco de referencia. Se definen las políticas, regulaciones, etc., bajo las cuales tiene sustento la estrategia que se planteará.
- 2) Contexto. Se delimita el contexto para el cual se está estableciendo la estrategia, puede ser desde un momento de crisis hasta acciones preventivas o para trabajar un objetivo de negocio específico.
- 3) Formulación de la estrategia. Se enuncia la estrategia de forma clara y precisa,

Programación.

- 1) Especificar metas claras. Se delimitan metas para cada unidad de negocio o área y/o dirección de la organización.

- 2) Definición de actividades. Cada área o unidad de negocio asigna tareas en específico a sus integrantes, todas ellas alineadas a la consecución del objetivo estratégico de la empresa.

Ejecución.

- 1) Implementación de actividades. De acuerdo a la distribución de tareas cada persona ejecuta las tareas asignadas.
- 2) Coordinación de iniciativas. El responsable de cada área o unidad estratégica de negocio supervisa que las tareas se estén llevando a cabo en tiempo y forma.
- 3) Comunicación de prioridades. Debido a que el entorno es cambiante, quienes lideran las áreas o unidades estratégicas de negocio deben estar en constante comunicación con las personas a fin de guiarlos y redireccionar las actividades en caso de ser necesario.
- 4) Seguimiento. Con base en métricas se monitorea el alcance y cumplimiento de metas, objetivos y tareas.

Como se puede apreciar, la implementación de una estrategia es un proceso complejo que requiere de planeación y supervisión constante para poder alcanzar los resultados deseados. En muchas ocasiones si no se tiene claridad sobre el negocio en el cual se está trabajando es muy frecuente que hasta las mejores estrategias se diluyan en el camino y se pierda el rumbo.

Es por ello que, actualmente, al hacer referencia al concepto de dirección estratégica en el ámbito corporativo, se prioriza la necesidad de entender a la estrategia dentro de la planeación como el ordenamiento consecuente capaz de dar en su subdivisión un mayor grado de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esto siempre se debe ver reflejado en un plan de negocios en el cual se documenta la información más relevante que ayuda a no perder el rumbo al momento de implementar y dar seguimiento.

1.3 El Plan de Negocios como herramienta de comunicación

El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezcan los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Los ejecutivos se ven abrumados con el hecho de tomar decisiones constantemente y de manera inmediata que garanticen la rentabilidad de la organización.

En un contexto en el cual los planes de negocio son indispensables para la toma de decisiones pues permiten conocer con mayor profundidad los diferentes actores que participan en la dinámica de negocio, así como planear su operación y prever elementos adversos que podrían obstaculizar el cumplimiento de sus metas, es que cada negocio y proyecto necesita “una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio”¹⁶.

Se puede decir que el plan de negocio es la principal herramienta que utiliza el inversionista para evaluar el proyecto empresarial. Para todo emprendedor es el primer paso, el primer contacto con perfiles financieros que querrán saber qué es esa idea, bien, servicio o negocio que se desea desarrollar. Asimismo, el plan de negocio tiene un propósito fundamental: atraer a inversionistas y convencerles de que el proyecto empresarial que se les propone es una oportunidad única que no pueden dejar escapar.

La elaboración de un plan de negocios tiene una utilidad doble:

¹⁶ L.A., Cyr., *op.cit.*, p.4

- 1) Obliga a realizar un esfuerzo de coherencia y de organización interna, aumentando las posibilidades de éxito del proyecto, pues se empiezan a tomar decisiones invirtiendo tiempo pero no dinero.
- 2) Es una buena herramienta de comunicación a la hora de buscar nuevos socios, solicitar créditos, captar clientes, contactar con proveedores o incluso pedir ayudas o subvenciones.¹⁷

Como se puede apreciar no se podría entender un plan de negocios sin la noción de planeación, no sólo es un diagrama de ejecución, sino un documento que permite integrar toda el plan estratégico a través del conocimiento de diferentes disciplinas.

Actualmente toda organización requiere del diseño de planes de negocio para poder cumplir sus objetivos y metas. Estos planes deben ser visualizados a corto, mediano y largo plazos, no importando el tamaño de la empresa u organización, ya que de ello se desprenderán las actividades a realizar por cada unidad de negocio que la conforman o conformarán, permitiendo perfilar acciones contundentes para la creación de una nueva empresa, o bien, para la creación de nuevos servicios o productos.

En el contexto mexicano, contar con planes de negocio permite el acceso a créditos y/o la atracción de inversionistas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de emprendedores (INADEM), institución dependiente de la Secretaría de Economía (SE), el plan de negocios debe comprenderse como un documento que especifica el tipo de negocio que se desea iniciar o que ya se tiene en marcha, y que servirá como mapa de ruta para la empresa, así como para tener en claro los objetivos y la visión a futuro de la misma. "Es como la biblia de la propia empresa, donde quedan en claro todas aquellas preguntas que salen a la luz cuando alguien, incluso quienes dirigen la empresa, quieren saber acerca de tu negocio"¹⁸.

¹⁷ M., Cabrerizo Dumont, & J.A., Naveros, *EL Plan de Negocio.*, p. 6

¹⁸ Secretaría de Economía, (en línea), 23 de agosto de 2014, dirección URL: https://www.inadem.gob.mx/la_importancia_de_tener_tu_plan_de_negocios.html

Lamentablemente, en México más de 90% de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) carece de un plan de negocios a mediano y largo plazos que les permita crecer de forma eficiente, lo que las lleva a ser poco competitivas y no generar los empleos que el país requiere. “En México hay un registro de 5 millones 144,000 empresas, de las cuales el 92% Pymes y de ellas se puede calcular que más de 90% carece de planeación”¹⁹

Las razones relevantes por las cuales realizar un plan de negocios, de acuerdo con Cabrerizo Dumont, son²⁰:

1) Razones de administración

El plan de negocio servirá como modelo o guía para implementar y administrar el negocio, sirviendo:

- Como instrumento de planeación: permitiendo planificar objetivos, el uso de recursos, estrategias y pasos a seguir; y, de ese modo, reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.
- Como instrumento de coordinación: sirviendo como guía para poder coordinar actividades, por ejemplo, al determinar quiénes serán los encargados de realizar determinadas tareas.
- Como instrumento de control y de evaluación: permitiendo comparar los resultados obtenidos con los planificados, es decir, ayudando a saber si realmente se están logrando los objetivos previstos para que, en caso contrario, tomar las medidas correctivas.

2) Razones de rentabilidad

El plan de negocios permitirá conocer, a través de la proyección de los ingresos y egresos, si el negocio será rentable (cuando los ingresos proyectados son mayores que los egresos) y a cuánto ascendería la rentabilidad; o si no sería rentable (cuando los ingresos proyectados son menores que los egresos) y, en

¹⁹ Notimex, (en línea), 2 de septiembre de 2014, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/25/pymes-mexico-sin-planeacion-negocios>

²⁰M., Cabrerizo Dumont, & J.A., Naveros, *op.cit.*, p. 6

ese caso, saber que la idea de negocio no es factible y, por tanto, buscar nuevas ideas.

3) Razones de financiamiento

Desarrollar un buen plan de negocios permitirá demostrar ante terceros la viabilidad del proyecto, por ejemplo:

- Permitirá demostrar ante un banco, entidad financiera o prestamista (incluyendo a familiares que duden de prestarnos dinero), al momento de solicitar un préstamo, que el negocio será rentable y que, por tanto, será capaz de pagar oportunamente la deuda contraída.
- En caso de querer contar con algún socio para la creación del negocio, permitirá demostrar lo atractivo de la idea del negocio para de ese modo, poder convencerlo.

En términos generales, todo plan de negocios va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.

Debe ser por escrito puesto que es un documento formal y “sólo un documento por escrito elaborado con la aprobación del dueño de la empresa o el posible accionista, tendrá la fuerza y notoriedad para ser efectivo”²¹. Asimismo, sólo si se elabora por escrito podrá convertirse en la métrica que permitirá saber si se están alcanzando los objetivos y metas. Lo más importante es que sólo por escrito podrá convertirse en un documento de comunicación interna y externa, pues las palabras se las lleva el viento.

Al ser el plan de negocios una herramienta de comunicación se debe definir con detalle:

1. La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
2. El mercado al que va a dirigirse.

²¹ A., Koenes, *El plan de negocios, ¿en qué consiste?*, p. 63

3. Las estrategias para entrar en el mercado.
4. La competencia con la cual se va a encontrar.
5. Los objetivos y medios para lograr sus fines.
6. Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
7. Las instalaciones, equipo y personal que se necesitarán.

La estructura típica de un plan de negocios, generalmente, es la siguiente²²:

1. Portada y tabla de contenidos.
2. Resumen ejecutivo
3. Descripción del negocio
4. Análisis del entorno del negocio
5. Antecedentes del sector
6. Análisis competitivo
7. Análisis de mercado
8. Plan de marketing
9. Plan de operaciones
10. Equipo de gestión
11. Plan de Financiero
12. Información adjunta e hitos propuestos

Para Sergio Viniegra, el plan de negocios está estructurado en “una serie de planes individuales que hacen referencia a las áreas esenciales de cualquier empresa, como son: administración, ventas, mercadotecnia, operaciones, finanzas y legal”²³. De ahí que considere la siguiente estructura:

1. Descripción de la empresa
2. Plan de productos y/o servicios
3. Plan de mercadotecnia y ventas
4. Plan administrativo
5. Plan operativo

²² Harvard Business Press, *Crear un plan de negocios*, pp. 12-13.

²³ S., Viniegra, *Entendiendo el Plan de Negocios*, p. 22

6. Plan financiero
7. Plan legal

Como se observa la estructura del plan de negocios puede variar. Para los fines de este trabajo y considerando la información que se mostrará en el capítulo 2 referente a la información que necesita conocer aquel que desee competir en el mercado de las telecomunicaciones en México, específicamente el de la televisión por cable, se utilizará la siguiente estructura.

1. **Resumen Ejecutivo.** Esta sección tiene como finalidad presentar una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores clave de éxito. Se explica de forma clara y concisa en qué va a consistir el negocio.
2. **Análisis de la industria o sector.** Es un análisis minucioso de las oportunidades y desventajas que se encuentran en el sector dentro del cual se desarrollará la empresa.
3. **Análisis del mercado.** Se analiza mercadológicamente las necesidades de los clientes y tendencias.
4. **Análisis de la competencia.** En este punto se enumera la concentración de mercado y la posición de quienes ya están compitiendo en el mercado o industria al cual se requiere ingresar.
5. **Plan de mercadotecnia.** Se plantean las estrategias para poder posicionar a la empresa misma y a los productos que ofertará. Así como los planes de comunicación y promoción.
6. **Plan de gestión.** Se detalla la forma en cómo estará integrada la empresa en cuanto a capital humano y organigrama. Así como misión, visión, valores y cultura.
7. **Plan operativo.** Se refiere a todo el detalle en cuanto a la operación y control del negocio.
8. **Plan Financiero.** Como su nombre lo indica en esta sección se encuentran los montos de inversión, ganancias y posibles escenarios financieros.

9. **Apéndices y anexos.** Se incluye información de referencia, definiciones y tablas o gráficas complementarias.

Si bien este contenido puede variar de acuerdo con la configuración que desee darle el asesor, así como por solicitudes expresas realizadas por el cliente, incluso por factores como condiciones del contrato entre asesor y cliente, no se debe olvidar que este documento es el eje rector del éxito de un negocio. Por lo cual la claridad y precisión con la que se redacte determinará el éxito para acceder a créditos, atraer inversionistas e incluso mantener el rumbo ante cualquier cambio en el entorno.

Podemos concluir que el plan de negocios es un documento en el cual se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarlo a la práctica.

Es en este sentido que el plan de negocios se considera la herramienta de comunicación por excelencia para la gestión de nuevos negocios y el nacimiento de nuevas empresas, sobre todo en un contexto tan cambiante como es el mercado o industria de las telecomunicaciones en México.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN POR CABLE EN MÉXICO

En este capítulo se describe la industria de las telecomunicaciones en México, centrándose en la industria de la televisión restringida, específicamente la televisión por cable, se abordan las tendencias de la industria, los organismos que la regulan y los principales actores para posteriormente describir el mercado en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

2.1 Tendencias de la industria. Descripción y análisis de la industria de la televisión por cable en México.

El sector de las Telecomunicaciones es uno de los más preponderantes en México, pues de acuerdo a datos obtenidos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) representa el 2.8% del PIB y da empleo directo a más de 110 mil personas. De todas las industrias que lo integran, la televisión de paga es el sector televisivo que más ha crecido en los últimos años, al surgir empresas y plataformas que ofrecen este servicio en los distintos estados de la República Mexicana.

La industria de la televisión por cable en México es relativamente nueva, su desarrollo inicia durante la primera mitad del siglo pasado. A partir de la década de los 70 comienza la distribución de señales vía satélite y es durante el sexenio del ex presidente Carlos Salinas de Gortari donde se retoma como política gubernamental y comienzan a desarrollarse grandes redes de cable coaxial en las principales ciudades del país.

El desarrollo que ha tenido se debe a tres circunstancias que van íntimamente interrelacionadas: política, económica y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Con respecto a éstas Delia Covi indica: "...desde principios de los años noventa el gobierno federal ha intensificado el impulso de políticas a través de la neoregulación con el objetivo de permitir la participación de la inversión

privada nacional y extranjera. Referente al orden económico, la situación anterior ha propiciado inversiones significativas que han generado fusiones y alianzas de capital entre empresas al presentarse mercados atractivos para su explotación y desarrollo de negocios que han repercutido en jugosas utilidades. Estas fusiones y alianzas no sólo se generaron entre operadores de los sistemas de televisión de paga, sino que han involucrado a empresas que ya tenían presencia en el mercado de la televisión abierta (particularmente Grupo Televisa) y que gracias a la convergencia entre los medios de comunicación y las telecomunicaciones les permiten ofrecer un mayor número de servicios"²⁴.

De acuerdo con el tipo de infraestructura que utilizan existen tres tipos de sistemas de televisión restringida:

1) Televisión satelital (en adelante DTH – *Direct to home*): un sistema de transmisión televisiva que consiste en retransmitir vía satélite una señal emitida desde un punto en tierra de forma que pueda llegar al área de cobertura del satélite. Distribuye sus señales colocando una antena y un decodificador en el domicilio del usuario (SKY y DISH).

2) Televisión por Microondas (en adelante MMDS, *Multichannel Multipoint Distribution Service*, por sus siglas en inglés): utiliza frecuencias microondas y requieren de una antena especial y un decodificador que se conecta al televisor del usuario. (MAS TV).

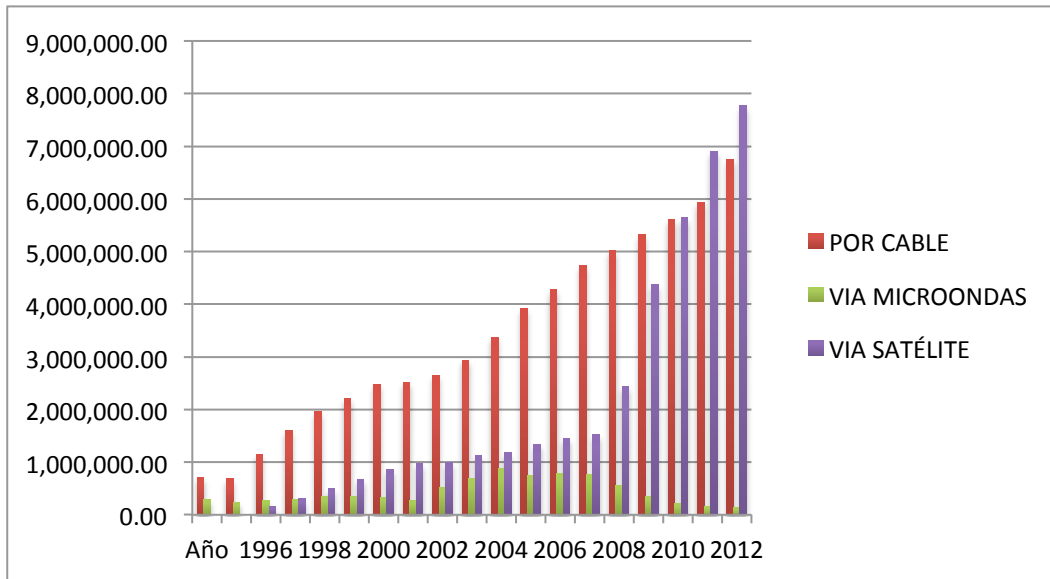
3) Televisión por cable (*Community Antenna Television*, CATV): comúnmente utiliza cable coaxial y/o fibra óptica para distribuir en sus áreas de cobertura las señales de televisión, datos y voz. En su versión digital utilizan decodificadores que se instalan en los televisores de los usuarios para poder recibir la señal y otro tipo de servicios.

Debido a su capacidad tecnológica y a la incorporación de la fibra óptica los sistemas de cable permiten ofrecer a sus usuarios diferentes servicios

²⁴ D., Covi, *De las señales de televisión a la convergencia tecnológica. La Televisión por Cable en México*. P.1

en cantidad y calidad que el DTH y el MMDS no podrían. Es por eso que el desarrollo de este tipo de infraestructuras ha sido exponencial y tiende a seguir creciendo, tal y como lo indica la siguiente gráfica:

Gráfica 1



Fuente: Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2014

Actualmente existen alrededor de 1,700 concesionarios de Redes Públicas de Telecomunicaciones (en adelante RPT) o sistemas de televisión por cable, sin embargo hasta el 2009 sólo cinco grandes grupos dominaban el 80% del mercado mexicano:

Cuadro 2

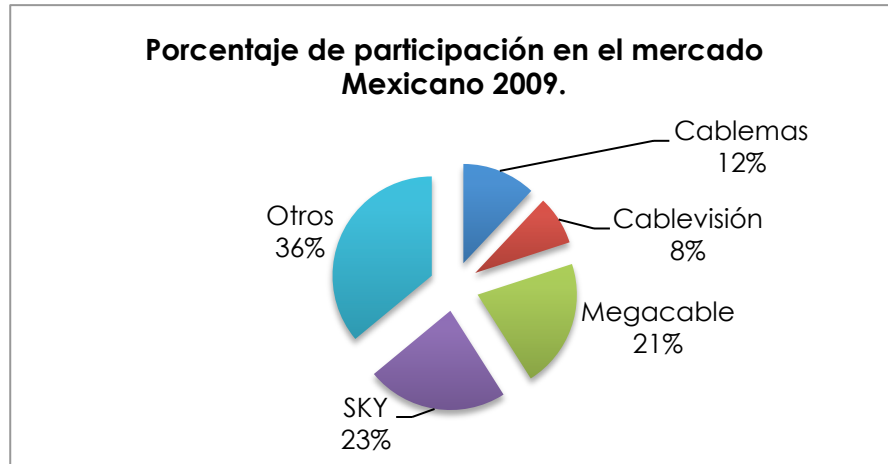
Número de suscriptores e ingresos totales de las 4 empresas dominantes del mercado de la televisión restringida en México hasta 2009.

Empresa	Suscriptores	Porcentaje	Facturación	
			(en miles de pesos)	Porcentaje
Cablemás	797,018	12	2,703	10.6
Cablevisión	551,400	8	2,059	8.1
Megacable	1,300,000	21	4,810	18.9
SKY	1,482,000	23	7,732	30.4
Otros	2,405,782	36	8,041	32
Total	6,536,200	100	25,345	100

Fuente: Rodrigo Gómez y Gabriel Sosa, con base en datos de los informes anuales de las empresas y la COFETEL. Rediseño Propio.

El rubro "Otros", engloba empresas como Grupo HEVI, Cablecom, TVI, propiedad de Grupo Multimedia Estrella de Oro, Telecable, Telecable, Televisión por Cable del Norte de Sonora, Controladora de los Altos, Imatel Comunicaciones, Telecable del Centro, entre otras.

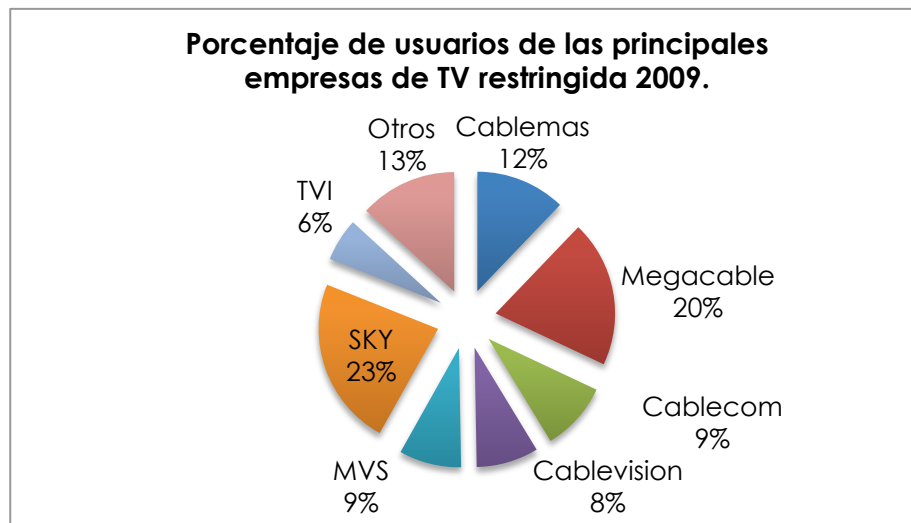
Gráfica 2



Fuente: Rodrigo Gómez y Gabriel Sosa, con base en datos de los informes anuales de las empresas y la COFETEL. Rediseño Propio.

Con más detalle podemos ver la distribución de usuarios en la televisión restringida en México en la siguiente gráfica.

Gráfica 3



Fuente: Rodrigo Gómez y Gabriel Sosa, con base en datos de los informes anuales de las empresas y la COFETEL. Rediseño Propio.

Cabe señalar que en 2011 el porcentaje de participación en el mercado de MVS Televisión por medio de su filial DISH alcanzó al primer bimestre de ese año alrededor de los 2,000,000 de usuarios, a través de su estrategia de bajo costo.

Algunas de las debilidades de la industria de la Televisión Restringida en México son: “la baja competencia en la oferta de los servicios, la debilidad de los órganos reguladores, la frecuente dualidad de atribuciones, la infructuosa resolución de conflictos y el marco normativo inadecuado. La falta de impulso a actividades de I+D+i (investigación, innovación y desarrollo) por parte de agentes públicos y privados, así como la falta de habilidades digitales de una parte importante de la población”²⁵.

Referente a la competitividad, se puede observar cómo esta industria se ha constituido en un oligopolio. El 29 de marzo de 2006 Televisa compra el 49% de las acciones de TVI (Cablevisión Monterrey), con una inversión de casi 68 millones de dólares. Ésta ocupaba una de las ciudades más importantes del país, Monterrey y su área conurbada. El 21 de febrero de 2007, Televisa anuncia una inversión de 258 millones de dólares en la empresa Alvafig, equivalentes al 99.99% de sus acciones, empresa que es propietaria del 49% de Cablemás. Para entonces prácticamente operaba el 50% de la televisión restringida (sumando los usuarios de SKY, Cablevisión, Cablemás y TVI).

²⁵ A., Musik, *La industria de las Telecomunicaciones en México. Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. P. 6

Cuadro 3

Participación de Televisa en la televisión restringida en México hasta 2006 (cifras en miles de suscriptores).

Empresa	Situación en 2006	Con Cablemás y TVI
SKY (Televisa)	1,430	1,430
Cablevisión (Televisa)	496	496
Cablemás		629
TV Internacional		144
Total Televisa	1,926	2,699
Total industria	5,576	5,576
Participación de Televisa	34.50%	48.30%
Hogares INEGI	24,562	24,562
Participación de hogares	7.80%	22.70%

Fuente: Rodrigo Gómez y Gabriel Sosa, con base en datos de los informes anuales de las empresas y el INEGI.

Adicional a esto, en 2008 Televisa compró a la empresa Bestel, segunda operadora de telecomunicaciones que cuenta con una red de fibra óptica de 8,681 kilómetros capaz de dar servicios de telefonía, acceso dedicado a internet de alta velocidad, VPNs, IP/MPLS y ser *Carriers* para video. Con cobertura nacional.

También adquirió el 95% de las acciones de Tenedora Ares, S.A.P.I. de C.V. ("Ares"), propietaria del 51% de las acciones representativas del capital social de Grupo Cable TV ("Cablecom"). Por un valor de 7 mil millones de pesos en instrumentos de deuda convertibles por la participación de casi el 100% de la empresa de televisión por cable. Con ello Televisa posee Cablevisión y Cablemás, así como de la operadora de televisión satelital, Sky. Esta operación es relevante puesto que la tendencia de la industria es concentrarse en manos de pocos competidores.

Finalmente, en agosto de 2014 Televisa adquirió a la empresa Cablecom la cual ofrece servicios de televisión por cable, datos y telefonía

en México. La compañía tiene cerca de 1.2 millones de suscripciones a sus servicios, 70% de las cuales es para televisión por cable y el resto, para servicios de telefonía y datos. Con esto "...Grupo Televisa afianzar su posición dominante en el mercado de la televisión de paga al tener el 70% gracias a que con la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones prescindirá de la aprobación del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), organismo regulador de este tipo de transacciones"²⁶.

Ante este panorama las más de 600 concesiones independientes del país que existen, es decir, aquellas que son operadas por empresarios particulares, sin relación con Televisa, deben seguir subsistiendo de forma competitiva ante un entorno que exigen una considerable inversión en sus redes de telecomunicaciones para poder ofrecer los servicios que el mercado requiere: voz, imagen y datos.

2.2 Organismos reguladores

La industria es regulada por diversos organismos. Cada uno de ellos atiende un aspecto de la misma. A continuación se describen los alcances de cada uno y el impacto que tiene sobre las concesiones de televisión por cable.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT):

1. Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país.
2. Otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones radio experimentales, culturales y de aficionados y estaciones de radiodifusión comerciales y culturales; así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas, servicios y estaciones.

²⁶ J., Zúñiga & S., González. *Televisa Absorbe Cablecom, sin necesidad de la autorización del Ifetel*. La Jornada, p.15.

Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) antes Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL). Se encarga de regular, promover y supervisar el desarrollo eficiente y la cobertura social amplia de las telecomunicaciones y la radiodifusión en México.

1. Regular, promover y supervisar el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes y la prestación de los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, así como del acceso a infraestructura activa, pasiva y otros insumos esenciales.
2. Otorgar y revocar concesiones en materia de radiodifusión y telecomunicaciones.
3. Vigilar y proteger la libre competencia en los mercados de telecomunicaciones.
4. Regular en forma asimétrica a los participantes en los mercados de radiodifusión y telecomunicaciones con el objeto de eliminar eficazmente las barreras a la competencia y la libre concurrencia.
5. Imponer límites a la concentración nacional y regional de frecuencias, al concesionamiento y a la propiedad cruzada de varios medios de comunicación que sirvan a un mismo mercado o zona de cobertura geográfica.
6. Ordenar la desincorporación de activos, derechos o partes necesarias para asegurar el cumplimiento de estos límites.

Anteriormente era, la ahora desaparecida, Comisión Federal de Telecomunicaciones quien se encargaba de gestionar estos temas y cuyas funciones eran:

1. Comprender el establecimiento de condiciones y normas que propicien la concurrencia inversión de los agentes privados. Para ello elabora los planes técnicos y los procedimientos de homologación y certificación de equipos y aparatos.
2. Asigna y vigila los títulos de concesión y permisos para administrar el

- espectro radioeléctrico, la interconexión y el registro de tarifas.
3. Del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se deriva también la obligación de la COFETEL de supervisar el acceso y uso de la red de telecomunicaciones por otros agentes públicos o privados de manera no discriminatoria.
 4. Fomentar y vigilar la interconexión de las redes y equipos de telecomunicaciones.
 5. Promover el desarrollo del sector de las telecomunicaciones.
 6. Publicar estándares oficiales.
 7. Licitación concesiones de telecomunicaciones.
 8. Acciones conjuntas del sector de telecomunicaciones y la autoridad, en beneficio de los usuarios consumidores.

Secretaría de Gobernación (SEGOB). Es la encargada emitir una opinión previa a la SCT para otorgar concesiones y permisos. Además de vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales, atender los asuntos de política interior, conducir las relaciones del Poder Ejecutivo con los otros poderes de la Unión, los gobiernos estatales y demás autoridades municipales y coordinar las acciones de protección civil y seguridad nacional. Finalmente opinar respecto al otorgamiento de permisos y concesiones de medios electrónicos entre otros.

Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). Es una organización del gobierno de México, a cargo de un Fiscal General, se encarga de proteger a los consumidores contra los abusos o fraudes por parte de las concesiones que operan en territorio nacional.

En este caso se deben observar dos aspectos con PROFECO:

1. El visto bueno de los contratos que se usen para la prestación del servicio.
2. La atención a cualquier recomendación hecha derivada de alguna denuncia de usuarios.

Comisión Federal de Electricidad (CFE). Es el organismos paraestatal que se encarga de la producción y distribución de energía eléctrica en todo el país. De manera regular los concesionarios de televisión por cable utilizan su infraestructura (postería, ductos y fibra óptica) como conducto de las redes. La relación con esta institución es tan importante como la se lleva con la SCT y con la COFETEL.

2.3 Legislación vigente y principales cumplimientos

El marco jurídico de las RPT comprende las siguientes Leyes, Reglamentos y Acuerdos:

1. Ley de Vías Generales de Comunicación.
2. Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (Anteriormente Ley Federal de Radio Y Televisión y Ley Federal de Telecomunicaciones).
3. Ley Federal de Derechos.
4. Reglamento del Servicio de Televisión y Audio Restringidos.
5. Reglamentos internos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
6. Reglamento de la Ley General de Salud.
7. Acuerdo que define el procedimiento para la instalación, operación o explotación de Redes Públicas de Telecomunicaciones locales, al amparo de la Ley Federal de Telecomunicaciones.
8. Acuerdo para la transmisión bidireccional de datos en RPT.
9. Acuerdo de Convergencia.
10. Acuerdo de Portabilidad.

2.4 Principales Proveedores

Para que la RPT puedan funcionar, necesitan algunos insumos básicos para poder operar, los cuales se describen a continuación:

2.4.1 Señales

Las señales de televisión restringida son la materia prima para la industria. En realidad el negocio gira en la reventa de los contenidos que pueden provenir

de cadenas de televisión abierta, productoras de televisión de paga y de la renta de películas, series de televisión y documentales. En México existen pocos proveedores de señales de Televisión:

TELEVISA, que cuenta con 17 señales de televisión restringida, dentro de las cuales incluye sus cuatro señales de televisión abierta.

CANAL	SEÑAL
1	Canal de las Estrellas
2	Canal de las Estrellas Delay
3	Central 4
4	XHGC Canal 5
5	Unicable
6	Galavisión
7	TL Novelas
8	Clásico TV
9	Golden Choice 1
10	Edge
11	Depelícula
12	Telehit
13	Ritmoson
14	Bandamax
15	Tiin
16	TDN
17	Telemundo

Productora y Comercializadora de Televisión por Cable (PCTV), una de las empresas que cuenta con alrededor de sesenta señales de televisión de diversos proveedores tales como : FOX, MTV, Discovery, ESPN, Disney Channel, Pramer, entre otros.

Algunos de sus canales son los siguientes:

CANAL	SEÑAL
1	Milenio Televisión
2	Azteca 13 Delay
3	Proyecto 40

4	TVC Deportes
5	ESPN
6	ESPN 2
7	Fox Sports
8	Cadena 3
9	Platino
10	Platino 2
11	Platino Plus
12	Cine Mexicano por Cable (CMC)
13	MTV
14	Aprende TV
15	National Geographic
16	TVC
17	Discovery Home and Health
18	The Film Zone
19	Nickelodeon
20	Universal Channel
21	FOX
22	F/X
23	Utilisima
24	KW
25	LIV
26	Fox Life
27	Estudio Universal
28	TV Guide
29	VH1
30	Discovery Channel
31	Animal Planet
32	Disney Channel
33	Disney DX
34	Discovery Kids
35	Disney Junior
36	Teleritmo
37	Fox Sports +
38	Discovery Travel
39	Vibra TV
40	Cosmopolitan
41	El Gourmet

HBO, también tiene una fuerte presencia en México, con nueve canales básicos y varios canales llamados "Premium":

CANAL	SEÑAL
-------	-------

1	Cinemax
2	Sony
3	History Channel
4	Animax
5	E!
6	AXN
7	A&E
8	Biography

TURNER, es una empresa que también tiene años distribuyendo señales de televisión de paga:

CANAL	SEÑAL
-------	-------

1	Cartoon Network
2	Boomerang
3	TNT
4	Space
5	TCM
6	CNN en Español
7	Infinito
8	HTV
9	Isat

MVS Televisión, es una empresa mexicana que también comercializa señales de tv de paga. Tiene siete en total.

CANAL	SEÑAL
-------	-------

1	Antena 3
2	Cine Latino
3	Multipremier
4	Multicinema
5	Canal 52
6	Exa
7	ZAZ

Señales libres: Existen un sinnúmero de señales satelitales o radiodifundidas que se pueden recibir o captar de manera gratuita y sin la necesidad de usar algún decodificador.

Estas señales son generalmente de carácter gubernamental, religioso, social, cultural y musical. Aun cuando la mayoría no tiene buena calidad en sus producciones, se pueden encontrar esfuerzos muy importantes que valen la pena difundir. Algunos casos recomendables de televisión pública son: Canal 22 de CONACULTA, TV UNAM y Canal Once del IPN.

Existen también señales como el Canal del Congreso, del Poder Legislativo, Canal Judicial, del Poder Judicial de la Federación, Canales del Gobiernos de los Estados, como el de Tabasco, Veracruz, Campeche, etc. Respecto a los canales religiosos podemos mencionar EWTN, El Sembrador y María + Visión, señales católicas romanas y ENLACE Juvenil, que son cristianos.

2.4.2 Equipo y material.

Para el caso de las redes pasivas existen varios proveedores de fibra y dispositivos ópticos. Todos ellos importan los equipos, por lo que el costo de los mismos se maneja en dólares. Algunos de los proveedores más conocidos en la industria son:

- Fibras Ópticas de México
- Power & Tell
- FIBREMEX
- MP INSTRUMENT Co, Inc.
- SUMAVISION

2.5 Principales competidores y sustitutos

Cablecom. Es una empresa de telecomunicaciones que provee televisión por cable analógico y digital, internet y telefonía en 16 estados de las zonas centro, norte y golfo del país. En el caso del estado de Tabasco tiene servicio en poblaciones como: Villahermosa, Playas del Rosario, Villa Parrilla, Paraíso,

Nacajuca, Macuzpana, Macultepec, Jalpa de Méndez, Huimanguillo, Cunduacán, Camancalco y Cárdenas.

Sky. En México fue fundada en 1996 mediante un acuerdo entre News Corporation, Liberty Media y Grupo Televisa, inaugurado el 15 de diciembre de 1996. Desde el año 2004 se empezó una fusión entre DirecTV y SKY en varios países de América Latina. Inició su transmisión al aire el 15 de diciembre de 1996. Anteriormente DirecTV operaba en México, sin embargo, en el año 2004 esta última compañía se dio a la quiebra y así SKY tomó posesión de los clientes de DirecTV.

DISH. Es una compañía que ofrece televisión satelital en México. El 1 de diciembre del 2008, Dish Network comenzó a operar en México debido a un acuerdo entre Dish Network y la empresa de medios mexicana MVS Comunicaciones. Dish México junto con SKY México se suma a la lista de empresas que ofrecen transmisión de televisión de paga vía satélite y a diferentes servicios de televisión por cable para completar la gama de TV de paga.

2.6 La industria en Villahermosa, Tabasco.

En esta ciudad el servicio de televisión restringida es proporcionado por SKY, DISH y el concesionario Cablecom. La participación de cada uno de estos competidores de grafica a continuación:

Tabla 1

Empresa	%	Número	Sector			
			AB	C+	C	D+
Cablecom	65%	28,111	2,530	8,714	10,682	6,184
SKY	16%	6,920	1,799	2,906	1,453	761
DISH	10%	4,325	692	1,471	908	1,211
MASTV	9%	3,892	234	1,362	2,296	0
		TOTAL:	5,255	14,453	15,339	8,156

Fuente: Estudio de mercado realizado por Ipsos-Bimsa para el proyecto de solicitud de concesión para la ciudad de Villahermosa, Tabasco, dirigido por el autor de esta investigación.

Como se puede observar en el caso específico de Villahermosa, la empresa dominante en el mercado de la televisión de paga es Cablecom, con el 65% del total, seguida por SKY y DISH en el segundo y tercer lugar, respectivamente.

El grueso de los usuarios se ubican en los niveles socioeconómicos C, C+ y D+, en ese orden.

De esta forma, podemos apreciar que en el territorio exclusivo de Villahermosa se encuentra uno de los competidores más fuertes a nivel nacional con la mayor participación de mercado. Sin embargo, legalmente no existen barreras para poder solicitar una segunda concesión, la limitante sería las barreras de entrada puestas por el competidor existente.

Será en el siguiente capítulo en el cual se plantea en el Plan de Negocios las oportunidades de negocios que pueden existir y los diferentes escenarios que permitan tomar una decisión a quien desea emprender el negocio en este contexto. Esta información será presentada siguiendo la estructura planteada en el capítulo 1, puesto que dicha estructura presenta la información de forma clara y ordenada de acuerdo a las necesidades de cualquier nuevo competidor que requiera decidir si ingresar o no a esta industria, determinando si es rentable el invertir su dinero y si es factible poder competir dentro de la misma.

CAPÍTULO 3. PROTOTIPO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED PÚBLICA DE TELECOMUNICACIONES EN LA INDUSTRIA DE TELEVISION POR CABLE EN MÉXICO.

La propuesta de plan de negocio que en este capítulo se presenta, pretende mostrar la funcionalidad de la estructura propuesta para la construcción discursiva del plan de negocios dentro la industria de televisión por cable. Dicha estructura se basa en las necesidades de información que tiene cualquier inversionista que requiera decidir si es negocio competir en esta industria o no. Cabe mencionar que la información numérica presentada en este capítulo es producto de un estudio de mercado que el interesado en la elaboración del plan de negocios solicitó a la consultoría en la cual labora quien escribe esta tesis.

3.1. Análisis Estratégico y de Mercadotecnia

En el territorio exclusivo de Villahermosa se encuentra uno de los competidores más fuertes a nivel nacional con la mayor participación de mercado. Este competidor es Cablecom con una participación del 65%, seguido por SKY con el 16%, DISH con el 10% y MASTV con el 9%.

Para el proyecto el mercado meta serán las personas que vivan dentro de la zona concesionada, en este caso Villahermosa Tabasco y que tengan la necesidad de tener un sistema de televisión restringida.

3.1.1 Perfil de los clientes potenciales y sus necesidades

De acuerdo con indicadores propios del sector tomados de los archivos del IFT se espera tener una penetración mínima deseable del 30% sobre el total de las casas existentes.

Asimismo, considerando los resultados arrojados del estudio de mercado que se realizó, las características de los clientes metas son:

Tabla 2

Perfil de los clientes potenciales	
Ingreso promedio	15,000 pesos
Nivel socioeconómico	C, C+ y D+
Edad	De 21 a 40 años en promedio
Usos y costumbres	Familias típicas, cuyos jefes de familia salen a trabajar. Quienes permanecen durante el día en dichos conjuntos son las amas de casa con sus hijos.
Geográficamente	Personas que habitan en Villahermosa Tabasco.

Fuente: Estudio de mercado realizado por Ipsos-Bimsa para el proyecto de solicitud de concesión para la ciudad de Villahermosa, Tabasco, dirigido por el autor de esta investigación.

Cabe destacar que de acuerdo con este estudio de mercado se obtuvo que el 74% de los entrevistados mira televisión entre 1 a 2 horas y de entre 3 a 4 horas. Complementando con información estadística del INEGI, la cual menciona que en la ciudad de Villahermosa, Tabasco tiene una penetración de 47%, es decir, cerca de 567,175 hogares cuentan con el servicio de televisión de paga. Con lo cual se infiere que una de las principales formas de entretenimiento en la localidad es la televisión. Asimismo, si consideramos el nivel de ingresos de la población mencionado en la tabla anterior es muy probable que mirar televisión sea una de las actividades de esparcimiento que menos costo representa en comparación con el cine, teatro, etc.

Tomando en cuenta dichos factores y considerando que en esta industria el éxito del negocio está basado en la programación, la atención al cliente y la calidad del servicio, las principales ventajas competitivas del servicio que se ofrecerá serán: la variedad de programación y el precio.

3.1.2 Políticas de Comercialización

Las políticas de comercialización permiten establecer las condiciones en las que se ofertará el servicio. De esta manera de rige de forma estándar su mercadeo.

3.1.3 Producto y Precio

El paquete de canales que se ofrecerá es el resultado de la información obtenida del estudio de mercado, el cual estuvo dirigido a conocer las preferencias del consumidor potencial de este tipo de servicio. Por otro lado, los encuestados resaltaron la importancia de contar con una programación variada.

La programación que se ofrecerá se detalla a continuación haciendo un comparativo con la que ofrece el principal competidor que es Cablecom.

Programación Paquete Básico Digital

Programación Villahermosa, Paquete Básico Digital

Televisa		101
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Canal de las Estrellas	Televisa Network
2	Central 4	Televisa Network
3	XHGC Canal 5	Televisa Network
4	Unicable	Televisa Network
5	Galavisión	Televisa Network
6	TL Novelas	Televisa Network
7	Clásico TV	Televisa Network
8	Golden	Televisa Network
9	EDGE	Televisa Network
10	Depelícula	Televisa Network
11	Telehit	Televisa Network
12	Ritmoson	Televisa Network
13	Bandamax	Televisa Network
14	American Network	Televisa Network
15	Canal de las Estrellas Delay	Televisa Network
16	TDN	Televisa Network
17	Telemundo	Televisa Network

PCTV		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR

1	Milenio Televisión	PCTV
2	Azteca 13 Delay	PCTV
3	Proyecto 40	PCTV
4	TVC Deportes	PCTV
5	ESPN	PCTV
6	ESPN 2	PCTV
7	Fox Sports	PCTV
8	Cadena 3	PCTV
9	Platino	PCTV
10	Platino 2	PCTV
11	Platino Plus	PCTV
12	Cine Mexicano por Cable (CMC)	PCTV
13	MTV	PCTV
14	Aprende TV	PCTV
15	National Geographic	PCTV
16	TVC	PCTV
17	Discovery Home and Health	PCTV
18	The Film Zone	PCTV
19	Nickelodeon	PCTV
20	Universal Channel	PCTV
21	FOX	PCTV
22	F/X	PCTV
23	Utilisima	PCTV
24	KW	PCTV
25	LIV	PCTV
26	Fox Life	PCTV
27	Estudio Universal	PCTV
28	TV Guide	PCTV
29	VH1	PCTV
30	Discovery Channel	PCTV
31	Animal Planet	PCTV
32	Disney Channel	PCTV
33	Disney DX	PCTV
34	Disney Junior	PCTV
35	Discovery Junior	PCTV
36	Fox Sports +	PCTV
37	Discovery Travel	PCTV
38	Discovery Kids	PCTV
39	Vibra TV	PCTV
40	Cosmopolitan	PCTV
41	El Gourmet	PCTV

Cablecom, Paquete Básico

Televisa		88
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Canal de las Estrellas	Televisa Network
2	Central 4	Televisa Network
3	XHGC Canal 5	Televisa Network
4	Unicable	Televisa Network
5	Galavisión	Televisa Network
6	TL Novelas	Televisa Network
7	Clásico TV	Televisa Network
8	Golden	Televisa Network
9	EDGE	Televisa Network
10	Depelícula	Televisa Network
11	Telehit	Televisa Network
12	Ritmoson	Televisa Network
13	Bandamax	Televisa Network
14	American Network	Televisa Network
15	Canal de las Estrellas Delay	Televisa Network
16	Foro TV	Televisa Network

PCTV		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR

1	Milenio Televisión	PCTV
2	Azteca 13 Delay	PCTV
3	Proyecto 40	PCTV
4	TVC Deportes	PCTV
5	ESPN	PCTV
6	ESPN 2	PCTV
7	Fox Sports	PCTV
8	Cadena 3	PCTV
9	Platino	PCTV
10	Platino 2	PCTV
11	Platino Plus	PCTV
12	Cine Mexicano por Cable (CMC)	PCTV
13	MTV	PCTV
14	Aprende TV	PCTV
15	National Geographic	PCTV
16	TVC	PCTV
17	Discovery Home and Health	PCTV
18	The Film Zone	PCTV
19	Nickelodeon	PCTV
20	Universal Channel	PCTV
21	FOX	PCTV
22	F/X	PCTV
23	Utilisima	PCTV
24	KW	PCTV
25	LIV	PCTV
26	Fox Life	PCTV
27	Estudio Universal	PCTV
28	TV Guide	PCTV
29	VH1	PCTV
30	Discovery Channel	PCTV
31	Animal Planet	PCTV
32	Disney Channel	PCTV
33	Disney DX	PCTV
34	Teleritmo	PCTV
35	Discovery Junior	PCTV
36	Fox Sports +	PCTV
37	Discovery Travel	PCTV
38	Discovery Kids	PCTV

Señales Libres		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Canal del Congreso	Congreso de la Unión
2	Canal 11 IPN	IPN
3	TV UNAM	UNAM
4	Canal 22	Conaculta
5	EWTN	EWTN
6	Enlace	Enlace
7	Enlace juvenil	Enlace
8	Canal Judicial	Poder Judicial de la Fed
9	Azteca 7 HD	TV Azteca
10	Azteca 13 HD	TV Azteca
11	Televisión Tabasqueña (TVT)	GET
12	Tabasco Hoy TV	Tabasco Hoy
13	México Travel	México Travel

20	Canales de audio	Por definir
----	------------------	-------------

MVS Televisión		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Antena 3	MVS Televisión
2	Cine Latino	MVS Televisión
3	Multipremier	MVS Televisión
4	Multicinema	MVS Televisión
5	Canal 52	MVS Televisión
6	Exa	MVS Televisión
7	ZAZ	MVS Televisión

HBO		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Cinemax	HBO
2	Sony	HBO
3	History Channel	HBO
4	Animax	HBO
5	E!	HBO
6	AXN	HBO
7	A&E	HBO
8	Biography	HBO
9	WB	HBO

Turner		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Cartoon Network	Turner
2	Boomerang	Turner
3	TNT	Turner
4	Space	Turner
5	TCM	Turner
6	CNN en Español	Turner
7	Infinito	Turner
8	HTV	Turner
9	Isat	Turner

Señales Libres		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Canal del Congreso	Congreso de la Unión
2	Canal 11 IPN	IPN
3	Canal 22	Conaculta
4	EWTN	EWTN
5	Enlace	Enlace
6	Canal Judicial	Poder Judicial de la Fed
7	Azteca 7	TV Azteca
8	Azteca 13	TV Azteca
9	Televisión Tabasqueña (TVT)	GET
10	Canal Informativo	
11	Canal 9 local	
12	Visión Cablecom	Cablecom
13	María + Visión	María + Visión

MVS Televisión		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
0		

HBO		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Cinemax	HBO
2	Sony	HBO
3	History Channel	HBO
4	Animax	HBO
5	E!	HBO
6	AXN	HBO
7	A&E	HBO
8	WB	HBO
9	True TV	HBO

Turner		
CANAL	SEÑAL	PROVEEDOR
1	Cartoon Network	Turner
2	Boomerang	Turner
3	TNT	Turner
4	Space	Turner
5	CNN en Español	Turner
6	Infinito	Turner
7	HTV	Turner
8	CNN Internacional	Turner
9	Toomcast	Turner
10	Glitz	Turner

Dicha programación ofrece canales que van desde deportes hasta caricaturas, pasando por telenovelas y películas; tendrá un precio de \$349.00 pesos si el cliente paga puntualmente. La tarifa regular es de \$380.00 pesos. Con esto se contribuye a satisfacer la necesidad de diversión de los clientes a un precio accesible para ellos.

Se contempla un paquete minibásico debido a que existe un mercado potencial atendido actualmente por MasTV, cuya principal desventaja es el hecho de que la señal no sea estable, es decir que deja de verse cuando hay cambios meteorológicos, situación que se puede aprovechar en beneficio de Conexión Tabasco. Para este paquete se sugiere una tarifa de \$149 pesos pago puntual, siendo la tarifa regular de \$180 pesos. El contenido se presenta a continuación comparándolo con el paquete que ofrece Cablecom en la misma categoría.

Programación Paquete MiniBásico Digital

Mini Básico Digital	
CANAL	SEÑAL
1	Canal del Congreso
2	Canal 11 IPN
3	TV UNAM
4	Canal 22
5	EWTN
6	Enlace
7	Enlace juvenil
8	Canal Judicial
9	Azteca 7 HD
10	Azteca 13 HD
11	Televisión Tabasqueña (TVT)
12	Tabasco Hoy TV
13	Cinemax
14	Sony
15	History Channel
16	Animax
17	E!
18	AXN
19	A&E
20	Biography
21	WB
22	Cartoon Network
23	Boomerang
24	TNT
25	Space
26	TCM
27	CNN en Español
28	Infinito
29	HTV
30	Isat

Dish Junior	
CANAL	SEÑAL
1	Fox
2	Fox Sport
3	MTV
4	Sony
5	Nat Geo
6	Discovery Channel
7	Animal Planet
8	History Channel
9	Space
10	E!
11	Discovery Kids
12	Zaz
13	The Film Zone
14	Infinito
15	Cine Latino
16	Multicinema
17	Multipremier
18	Utilisima
19	Canal 52
20	Exa TV
21	Canal 22
22	Canal del Congreso
23	Canal Judicial
24	Once TV

Dish Junior	
CANAL	SEÑAL
1	Fox
2	Fox Sport
3	MTV
4	Sony
5	Nat Geo
6	Discovery Channel
7	Animal Planet
8	History Channel
9	Space
10	E!
11	Discovery Kids
12	Zaz
13	The Film Zone
14	Infinito
15	Cine Latino
16	Multicinema
17	Multipremier
18	Utilisima
19	Canal 52
20	Exa TV
21	Canal 22
22	Canal del Congreso
23	Canal Judicial
24	Once TV
25	Fox Sport +
26	Universal Channel
27	Nick
28	Bio
29	ARTS
30	CNN Español

31	Antena 3
32	Cine Latino
33	Multipremier
34	Multicinema
35	Canal 52
36	Exa
37	ZAZ
38	Sun Channel
39	Body Channel
40	Humor Channel
41	Supermúsica
42	Canal de las Estrellas
43	Deportes
44	Deportes
45	Deportes
46	Deportes

31	Viva Sports
32	Syfy
33	WB
34	Disney Channel
35	Disney DX
36	ESPN
37	ESPN 2
38	Cinemax
39	Home & Heath
40	TNT
41	Nat Geo Wild
42	Cartoon Network

10	Canales de audio
----	------------------

Referente a la estrategia tarifaria, los precios, además de contener los diferentes costos de producción, comprenden los costos correspondientes a los canales de comercialización empleados. Con estos criterios, se espera que el servicio se encuentre al alcance de la mayoría de la población.

Tabla 3

Plan de tarifas	
Concepto	Precio
Renta Mensual Paquete Básico	\$380 pesos y \$349 pesos si el pago es puntual
Renta Mensual Paquete Minibásico	\$180 pesos y 149 pesos si el pago puntual
Instalación / inscripción	\$400.00
Reconexión	\$120.00
Renta mensual por televisión adicional (Máximo 3 por casa)	\$170.00

Fuente: Estudio de mercado realizado por Ipsos-Bimsa para el proyecto de solicitud de concesión para la ciudad de Villahermosa, Tabasco, dirigido por el autor de esta investigación.

Las tarifas antes mencionadas serán registradas en el IFT y estarán a la vista del público en las oficinas del servicio.

Dentro de las principales políticas de crédito y cobranza se considerarán las siguientes:

- 1) La cuota por servicio de instalación del primer televisor se aplicará al suscriptor al momento de firmar el contrato.
- 2) Las cuotas por renta mensual se cobrarán por mes natural adelantado. La primera mensualidad se cobrará desde la fecha de contratación si ésta se realiza antes del día 15 de cada mes. Si el contrato se firma después del día 15 del mes, la primera mensualidad será a partir del día 1 del siguiente mes.
- 3) Se le dará un lapso de 10 días posteriores a su fecha de corte para poder realizar su pago respetando la tarifa de pago puntual. Es decir, si el día de pago del cliente es el día 1 tiene hasta el día 10 para pagar su mensualidad.
- 4) Para la realización de la facturación se tendrá una forma de papelería adecuada que contendrá como mínimo de información: nombre, dirección, teléfono, fecha de contratación, relación de los servicios contratados, niveles tarifarios aplicados, monto total de la factura, IVA desglosado, gran total a pagar, folio progresivo; y nombre, dirección, teléfono y RFC del concesionario.
- 5) La cobranza de las cuotas de instalación se podrá hacer a domicilio si el suscriptor solicitó por teléfono el contrato o si se le hizo una acometida a prueba de 6 días. También se podrá cobrar este concepto en las oficinas el mismo día en que el suscriptor asista a contratar el servicio. Podrá pagar su mensualidad con efectivo o tarjeta de crédito.
- 6) Debido al tipo de servicio que se ofrecerá, no habrá posibilidad de crédito.
- 7) Si el cliente se retrasa en el pago de su renta mensual, es decir, si no paga dentro de los 10 días posteriores a su fecha de corte, se le aplicará la tarifa normal vigente \$380.00 (la cual ya incluye el recargo de \$31 pesos) y no la tarifa por pago oportuno de \$349.00. Lo mismo aplicará para el pago del paquete Minibásico.
- 8) En caso de que el cliente se atrase con el pago de su renta más 20 días posteriores a su fecha de corte se procederá al corte del servicio.

9) Si el cliente quiere recontractar el servicio tendrá que pagar el costo de reconexión más la mensualidad adelantada correspondiente.

10) En dado caso de que por alguna razón el cliente quiera dar de baja el servicio, podrá hacerlo sin penalización alguna.

Es importante mencionar que la estrategia de comunicación que se usará referente al precio mensual será una comunicación positiva, es decir, no se hablará de recargos, sino de descuentos. Con esto se pretende promover el pago oportuno.

3.1.4 Plaza

La ubicación de la oficina deberá ser céntrica, de preferencia en un lugar conocido por la gente que sea de fácil acceso. Así mismo será necesario contar con medios de contacto como teléfono, página web y correo electrónico el cual permitirá detectar y atender oportunamente las necesidades de los clientes y ofrecerles una atención personalizada. A través de esto los clientes podrán hacer contrataciones, ver una muestra de la programación y, sí así lo desean, sus pagos para reconexiones, contrataciones, televisiones adicionales o mensualidades. Se sugiere contar con medios para facilitar el pago como cargo a tarjeta de crédito, pagos anticipados, pagos en línea, etc.

Cabe mencionar que Villahermosa, Tabasco presenta un crecimiento importante en el desarrollo de conjuntos habitacionales, los cuales pueden considerarse como futuros proyectos de expansión siguiendo el mismo esquema de negocio.

Referente a la competencia, se encontró que el competidor más próximo es Cablecom pues cuenta con la mayor participación de mercado. El

precio, por otro lado, es más caro debido a que introduce más canales. Otro de los principales competidores es SKY quien ofrece una mayor cantidad de canales, pero cuyo precio es más elevado. Por su parte MásTV ofrece un precio más bajo, pero sólo 15 canales. Posteriormente, se podría considerar introducir Internet y telefonía, ya que es la tendencia en cuanto a servicios en esta industria.

3.1.5 Promoción

La estrategia de mercado estará basada en precio, atención al cliente y calidad en el servicio. En el plan de difusión se comunicarán dichas características en todo momento. Los canales de difusión que se tienen contemplados son: canal de televisión generado, estaciones de radio locales, periódico, volantes, publicidad impresa en los vehículos de los técnicos y publicidad de boca a boca.

En primer lugar, y para atraer a los clientes, durante la etapa de construcción del sistema, los vehículos de construcción deberán estar rotulados con el nombre y logotipo del sistema a fin de que la gente se vaya familiarizando con el negocio y se genere expectativa. Los trabajadores encargados de la construcción podrán comunicar a la gente interesada de la próxima inauguración de las oficinas, así como la ubicación de las mismas. Se sugiere que por radio y periódico se genere expectativa entre los clientes.

Una vez terminada la construcción de la red, y ya con el servicio funcionando, se hará una promoción casa por casa, la cual consiste en entregar un folleto a los suscriptores potenciales. Dicho folleto incluirá la programación, los precios y las condiciones de contratación, así como la ubicación de la oficina.

Apoyando la estrategia anterior, se contratará un par de promotores temporales, a los cuales se les pagará una comisión por cada cliente que se suscriba al servicio. La función de estos promotores será visitar a los clientes, explicarles el servicio, sus ventajas, el precio y ofrecerles a unos cuantos la instalación del servicio para que lo usen y disfruten por seis días, sin costo y sin compromiso. Al finalizar el plazo, el promotor regresará con el cliente para la firma del contrato y el cobro de la primera mensualidad o, en su caso, retirar la instalación. Si el cliente quisiera contratar definitivamente el servicio antes del cumplimiento del plazo de prueba lo podrá hacer en las oficinas o vía telefónica.

Es importante mencionar que a cada nuevo suscriptor se le obsequiará un folleto con la guía de canales y el tipo de programación de los mismos. En la parte posterior de dicho folletos se describirán las fallas más comunes y la manera como puede solucionarlas el propio suscriptor. Asimismo, se indicarán los teléfonos de las oficinas para pedir el apoyo de un técnico en caso de que el cliente no pueda solucionar la falla.

También se tendrá un canal de televisión generado, que como parte de la concesión se tiene derecho a operar. Este será uno de los medios que permita acercar a la empresa con los clientes potenciales ya que a través de él se podrán enviar felicitaciones, anuncios, producciones locales, etc. También, a través de él, se sugiere difundir promociones de pago puntual o de reconexión.

Por su parte los volantes y la publicidad en vehículos de la empresa actuarán como medios de recordación. Se sugiere apoyarse con la difusión de spots publicitarios a través de periódico y radio.

Debido a que dentro de los objetivos se encuentra diferenciar el servicio a través de un trato personalizado, los principales promotores serán el personal que trabaje en la empresa, con ello se espera tener la recomendación por parte de los clientes, es decir, publicidad de boca en boca.

Las principales promociones que se sugieren manejar:

- 1) **Descuento por pago adelantado un año.** Si se paga un año por adelantado se le regalarán dos meses de servicio adicional, es decir, estará pagando 12 meses pero tendrá 14 meses de servicio.
- 2) **Descuento por pago adelantado seis meses.** Si se pagan seis meses por adelantado se le regalará un mes de servicio adicional, es decir, está pagando seis meses pero tendrá siete meses de servicio.
- 3) **Descuento por pago puntual.** Si el suscriptor paga dentro de los 10 primeros días a su fecha de vencimiento en vez de cobrarle \$380 peso, tarifa oficial, se le cobrarán \$349 pesos. Esto a fin de promover el pago oportuno.
- 4) **En meses difíciles** se usarán estrategias como **cobrar la instalación a mitad de precio.**
- 5) A lo largo del año se sugiere realizar diferentes promociones a través del canal generado. Por ejemplo, el día de las madres se sugiere invitar a los suscriptores a que participen enviando cartas o poemas a su mamá. Se transmitirán por el canal generado y serán los mismos suscriptores quienes voten por el mejor poema en las oficinas del sistema o vía telefónica. Al ganador se le regalará un artículo electrodoméstico. Para el mes de diciembre, se planea la rifa de pavos entre los clientes que siempre hayan hecho su pago en tiempo y transmitir la premiación en vivo por el canal generado.

Finalmente, el día del niño se regalarán artículos **promocionales** que nos faciliten los proveedores de señales, por ejemplo: gorras, posters, playeras, plumas, etc. Lo anterior de generar una identificación y futura preferencia por parte de los clientes con el sistema.

Es importante mencionar que la calidad en el servicio será medida de acuerdo con lo estipulado en las especificaciones técnicas de la Norma Oficial Mexicana NOM-05-SCT1-93. Para llevar a cabo la evaluación de calidad, el personal técnico deberá realizar, al terminar la instalación de cada acometida, mediciones de niveles de señal de cada uno de los canales del servicio, así como observar la imagen en el televisor del suscriptor para que se vea con la mayor nitidez posible. Asimismo, los técnicos harán mediciones periódicas en la red para verificar que se cumpla con la Norma Oficial en todo momento.

Si por alguna razón existiera una falla en el sistema, el cliente podrá ponerse en contacto a los teléfonos en la oficina y reportar sus fallas, las cuales se clasificarán en dos grandes rubros:

- 1) Fallas en la red. Aquellas que impliquen las líneas de distribución, los troncales y la fibra óptica. Es decir toda la infraestructura que permita brindar el servicio. Estas deberán tener prioridad ya que del buen funcionamiento de la red depende la calidad del servicio.
- 2) Fallas domiciliarias. Aquellas que ocurran dentro de la casa del suscriptor o en su acometida, tales como desprogramación de la televisión, daño en el cable de acometida, cambio de conectores, etc.

Para el caso de las fallas domiciliarias El técnico debe recabar la firma de satisfacción del suscriptor.

Además, se implementará un sistema de cuestionarios de evaluación del servicio a través de buzones de opinión para evaluar la calidad de los servicios que recibe el cliente, tales como:

- Calidad de la señal, para evaluar audio y video.
- Calidad y gusto por los canales que se brindarán, para saber si la programación es del agrado y aceptación del público.
- Satisfacción con la Atención al cliente en la oficina de cobranza y por parte de los técnicos.

Con la información obtenida del sistema de evaluación se podrán identificar áreas de oportunidad e implementar prácticas de mejora continua.

3.2 Plan de Gestión

3.2.1 Identidad Corporativa. Misión, Visión y Objetivos

El nombre comercial de la empresa es CONEXIÓN TABASCO CABLE a petición del cliente.

Misión: Ofrecer el servicio de televisión por cable a un precio accesible y con una atención oportuna y eficiente.

Visión: Posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción de contratación del servicio de televisión restringida a través de una estrategia genérica de diferenciación del producto.

Objetivos:

- Contar con una base de suscriptores que permita recuperar la inversión del proyecto ofreciendo un portafolio de productos de televisión de acuerdo a necesidades del mercado residencial.
- Desarrollar actividades de retención para reducir las cancelaciones e incrementar lealtad rentable hacia la compañía.
- Crear campañas de promoción para captar, eventualmente, más suscriptores.

- Posicionar la marca basado en la combinación precio–producto más conveniente para el segmento que se atiende, para lo cual se desarrollaran diferentes campañas publicitarias de marca e imagen, concepto de servicio y promociones.
- Capitalizar las posibilidades de desarrollo de nuevos servicios de convergencia tecnológica para fortalecer la diferenciación y competitividad de la Compañía.

Finalmente lo anterior se puede resumir en el siguiente enunciado donde se plasma la esencia de cómo quiere ser reconocida la empresa:

“En CONEXIÓN TABASCO CABLE proporcionamos servicios de entretenimiento de televisión por cable con contenidos adecuados para toda la familia mediante el trabajo puntual y de calidad de nuestros trabajadores.”

3.2.2 Identidad Visual



Racional:

Se sugiere desarrollar una propuesta con este nombre debido a que ya se empezó a generar expectativa al manejarlo en la prueba de concepto.

- Nombre atractivo, fácil de asimilar y pronunciar, ya que es en Español.
- El nombre se puede replicar en todas las localidades ya que es un nombre genérico.
- No nos limitamos si en el futuro se ofrece algo más.

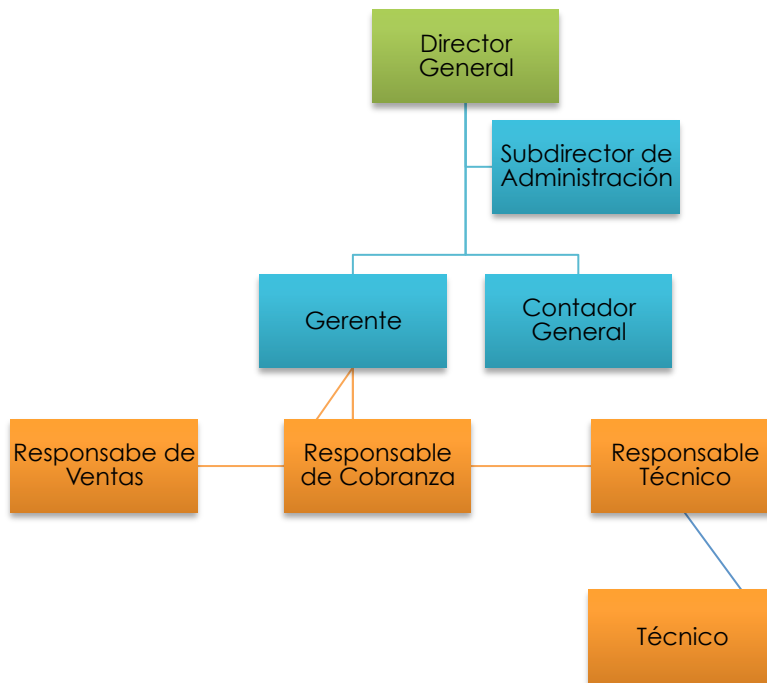
- Se mantiene la sinergia y la relación con los otros medios de comunicación del grupo, lo cuál genera que la gente encuentre el respaldo de empresa grande que en el estudio salió como posible limitante de contratación.
- Denota la esencia del servicio que se ofrece.
- Con el *eslogan* se hace referencia a que se ofrece un servicio integral y al cual puede acceder la gente.

3.2.3 Organigrama y descripción de Puestos Laborales

El organigrama es el planteamiento de la estructura que ha de llevar una organización, teniendo como función principal el expresar de forma gráfica el orden que lleva cada área dentro de la empresa, además del flujo de comunicación y de trabajo que existe.

Hay que tomar en cuenta que la colocación de cada área expresa la jerarquía que tiene y de quién se es subordinado. Para este caso la base que se ha tomado para generar el organigrama es en las necesidades básicas que tiene un Sistema de Televisión Restringida. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esto dependerá mucho del tamaño de la empresa en cuanto a sus instalaciones y sus integrantes.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Descripciones de Puestos Laborables

Puesto: Director General

Área: Dirección General

Resumen del trabajo:

El Director General será el encargado de dirigir la empresa marcando el rumbo estratégico, así como velar por todas las funciones de mercadeo, ventas y de las operaciones del día a día. También será quien negocie o de la línea para negociar acuerdos con instituciones públicas, políticas o privadas con los que tenga relación la organización a fin de beneficiarla.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Establecer la estrategia anual de negocios
2. Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás departamentos o áreas.

3. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.
4. Plantear los objetivos estratégicos de la organización.
5. Supervisar que la estación de radio se mantenga y cumpla con el marco legal dentro del cual opera.
6. Evaluar las operaciones y las metas alcanzadas a través de los estados de resultados mensuales, estado financiero y el plan de negocios, bimestral o trimestral.
7. Supervisar a la dirección administrativa, así como promover auditorías al mismo departamento.
8. Representar a la empresa en su trato con terceros.
9. Mantener relaciones comerciales con cuentas claves.

Requisitos del trabajo:

Capacidad para manejo de personal.

Capacidad para toma de decisiones.

Conocimiento del marco legal de la Ley Federal de Trabajo.

Capacidad de comunicación verbal y escrita.

Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo

Capacidad de organización

Puesto: Subdirector de Administración

Área: Administración

Resumen del trabajo:

El Subdirector de administrativo será el encargado de programar, organizar, coordinar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las diferentes gerencias así como dotarlas de los recursos materiales, tecnológicos y humanos que sean necesarios.

Obligaciones y responsabilidades

1. Coordinar y supervisar el área de Contabilidad
2. Administrar los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias.

- 3.** Realizar los pagos y presentar cumplimientos mensuales a las diversas instituciones con las que tenga relación la organización. (IFT, CFE, SCT, IMSS, etc.).
- 4.** Supervisar y realizar las compras de los materiales necesarios. Presupuestar los ingresos y egresos mensuales, de la empresa y de otros gastos que se presenten relativos a adquisiciones o servicios para con la empresa.
- 5.** Vigilar el estricto cumplimiento de la relación laboral y contractual, que se tengan con el personal.
- 6.** Establecer junto con la Dirección General, las políticas de Recursos Humanos que se consideren convenientes y vigilar su cumplimiento.
- 7.** Dar seguimiento y asegurarse que se cumpla con las directrices de la empresa, que son: la misión, visión y los objetivos de la misma.
- 8.** Dar solución a todos los departamentos que lo requieran de manera eficaz, eficiente y en el momento oportuno.
- 9.** Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores e instituciones públicas para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Requisitos del trabajo:

Capacidad para manejo de personal.

Capacidad para toma de decisiones.

Orientación al cliente

Conocimiento del marco legal de la Ley Federal de Trabajo.

Capacidad de comunicación verbal y escrita capacidad de trabajo en equipo.

Puesto: Contador General

Área: Contabilidad

Resumen del trabajo:

Es el encargado de calcular los impuestos, nómina, seguro social, cuotas sindicales, así como atender cualquier requerimiento del SHCP conforme a las leyes y normas vigentes, con el fin de mantener a la empresa en perfecto cumplimiento con sus obligaciones fiscales.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Cálculo mensual y anual de impuestos locales y federales.
2. Cálculo mensual de nómina, cuotas sindicales, seguro social, etc.
3. Calendarización de pagos.
4. Preparación de formatos para pagos de Seguro Social, nómina, sindicato, etc.
5. Realización de declaraciones anuales.
6. Atención y canalización de requerimientos fiscales para la empresa.

Requisitos del trabajo:

Lic. Contabilidad

Capacidad de manejo de paquetería office y contabilidad

Excelente conocimiento en leyes fiscales aplicadas a la industria de las telecomunicaciones.

Experiencia en manejo fiscal de estaciones de radio.

Puesto: Gerente

Área: Gerencia

Resumen del trabajo:

Es el responsable del correcto funcionamiento tanto administrativo como técnico del sistema de televisión por cable.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Asegurar el cumplimiento al 100% de los objetivos operativos y financieros para asegurar la rentabilidad del negocio.
2. Mejorar sistemas de control internos referentes a administración, procesos, operación, ventas, calidad.
3. Supervisar los ingresos y egresos del sistema.
4. Supervisar las ventas y el ingreso de nuevos clientes.
5. Vigilar cumplimiento de obligaciones fiscales.
6. Asesorar a la dirección general en la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa.
7. Asegurarse que en todo momento se cuente con el material correspondiente para que el personal a su cargo pueda desempeñar sus funciones.
8. Análisis de resultados.
9. Elaboración de reportes para la dirección.
10. Planeación estratégica.
11. Pagar nóminas
11. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores e instituciones públicas para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Requisitos del trabajo:

Dirección de equipos de trabajo, negociación, planeación, líder, proactivo con visión de negocio y optimización de recursos.

Puesto: Responsable de Cobranza.

Área: Cobranza

Resumen del trabajo:

Es la persona responsable de darle seguimiento a los cobros de los clientes. Así como promover la venta del servicio en las oficinas.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Recibir y registrar pagos en el sistema establecido.
2. Dar de alta nuevos clientes y asignar número de contratos.
3. Llevar un control de los ingresos.
4. Asignar, de acuerdo al tipo de servicio solicitado por el cliente, el material necesario para cada instalación.
5. Control de cartera de clientes con el fin de determinar quienes están atrasados en sus pagos y proceder a la baja del servicio.
6. Entregar un reporte mensual de ingresos, instalaciones, fallas, reconexiones, televisiones adicionales, etc.

Requisitos del trabajo:

Capacidad para expresarse correctamente de forma verbal y por escrito.

Capacidad de organización

Capacidad de manejo de paquetería office

Manejo de Fax y fotocopiadoras

Capacidad para relacionarse con personas (amable)

Puesto: Responsable de Ventas

Área: Ventas

Resumen del trabajo:

Es el responsable de diseñar, aplicar y supervisar las estrategias necesarias para alcancen las metas de ventas programadas de forma mensual.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Promover el servicio entre los clientes potenciales para el sistema de televisión por cable.
2. Solicitar los materiales necesarios para llevar a cabo la labor de ventas y promociones..
3. Llevar un control de los clientes nuevos del sistema.
4. Sugerir estrategias para fomentar el posicionamiento de la empresa a través de campañas, eventos etc.
5. Promover las encuestas que sean necesarias, para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
6. Auxiliar al área de cobranza cuando sea necesario.

Requisitos del trabajo:

Gusto por las ventas

Capacidad de manejo de paquetería office

Capacidad de organización

Capacidad para expresarse correctamente de forma verbal y por escrito

Capacidad de relacionarse con las personas (amable).

Puesto: Responsable Técnico

Área: Técnica

Resumen del trabajo:

Es el encargado de garantizar el buen funcionamiento de los equipos que permitan la trasmisión continua de la señal, tales CTC, trasmisores ópticos, consolas, computadoras, etc. Asimismo, tiene la facultad de proponer las políticas necesarias para la correcta operación de los equipos. Y debe supervisar el trabajo de los técnicos a su cargo.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Monitorear que tanto el CRC como la red en general se mantengan funcionando adecuadamente con el fin de garantizar la correcta transmisión de las señales.
2. Realizar los mantenimientos preventivos que sean necesarios.
3. Coordinar y repartir el trabajo entre los técnicos de acuerdo a su prioridad (fallas, instalaciones, cortes del servicio etc.)
4. Supervisar que las instalaciones como los reportes de fallas sean ejecutados en tiempo y forma por parte de los técnicos, y en su caso sancionar mediante actas administrativas.
5. Supervisar que los técnicos tengan en buenas condiciones los instrumentos de trabajo que les fueron asignados.
6. Solicitar a la Gerencia General las herramientas y capacitación necesarias que consideren oportunas.
7. Sugerir la compra del equipo que haga falta.
8. Entregar un reporte mensual de los trabajos realizados.

Requisitos del trabajo:

Conocimiento de redes de televisión por cable
Responsabilidad
Capacidad de supervisión y trabajo en equipo.

Puesto: Técnico

Área: Técnica

Resumen del trabajo:

Es el encargado de ejecutar los trabajos de corrección de fallas, instalaciones, corte del servicio y reconexiones.

Obligaciones y responsabilidades:

1. Fallas, instalaciones, corte del servicio y reconexiones que se le asignen en tiempo y forma.
2. Reportar irregularidades en el servicio que detecte en la casa del suscriptor, como por ejemplo, televisiones adicionales no reportadas, piratería, etc.
3. Cuidar y hacer buen uso de los instrumentos de trabajo que se le asignen.
4. Entregar diariamente al Responsable Técnico un reporte los trabajos realizados y el material ocupado.

Requisitos del trabajo:

Conocimiento de redes de televisión por cable.
Responsabilidad y honestidad.

3.2.4 Políticas de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano.

Con el fin de regular las relaciones entre la empresa y los colaboradores, se seguirán las siguientes políticas.

3.2.4.1 Políticas de Contratación.

- Ninguna persona está condicionada a su contratación por género, raza o religión.
- Se considerará primero la contratación interna de sus empleados para cualquier vacante dentro de las áreas operativas, siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto.
- Se anunciará la vacante indicando el nombre del puesto, el perfil general para ocuparlo y una breve descripción de las actividades.

- Para el personal de confianza, la contratación se hará por medio de dos entrevistas laborales: una con el jefe inmediato y otra con el gerente general. Ambos decidirán si el perfil del interesado es el adecuado para la vacante.
- Se ofrecerá un contrato de prueba de tres meses partiendo del sueldo base y las prestaciones de ley. Posteriormente, y habiendo aprobado la evaluación correspondiente, se ofrecerá un contrato por tiempo indefinido y el paquete de prestaciones de la empresa.
- Se elaborará un expediente por cada empleado, el cual contendrá:
 - Solicitud de empleo debidamente llenada
 - Copias fotostáticas de los comprobantes de domicilio actualizados
 - Copias fotostáticas de comprobantes de estudio
 - Copias fotostáticas de cartas de recomendación
 - Actas administrativas
 - Informe sobre evaluaciones de desempeño
 - Informes de capacitación
 - Acuse de recibo de lectura de Reglamento interno de conducta

3.2.4.2 Políticas de despido

Son causales de despido inmediato:

- Robo o daño intencionado de cualquier tipo de propiedad de la empresa.
- Todo tipo de violencia o agresión dentro y fuera de las instalaciones, este último caso sólo si se compromete la imagen de la empresa.
- Que se presenten a laborar bajo el efecto de alcohol, drogas y/o estupefacientes.
- La alteración o manipulación de la información.
- Actos de corrupción.
- Más de tres faltas injustificadas es causal de despido
- Se levantará un acta administrativa, se preparará su finiquito (3 meses de su sueldo más 20 días por año trabajado y se firma su carta de renuncia.

Se llevará registro de las causas que motivaron el despido del empleado. Esto de acuerdo a la establecido en la Ley Federal del Trabajo.

3.2.4.3 Políticas de Recursos Humanos

- Los empleados deberán practicar la cultura organizacional de la empresa en sus actividades laborales.
- A todo empleado se les proporcionará su Manual de políticas y procesos de la organización, el cual deberán firmar de enterados.
- Se enfatizará en la puntualidad de los empleados dando como máximo diez minutos de tolerancia después de la hora entrada.
- Se deberá checar la tarjeta de llegada.
- En caso de inasistencia deberán notificar telefónicamente y presentar justificantes correspondientes.
- Dos retardos se considerarán una falta y se levantará el acta administrativa correspondiente.
- Más de tres falta injustificadas es causal de despido
- Los pagos de nómina se harán los días quince y treinta de cada mes.
- Para solicitar sus vacaciones, los empleados deberán programarlas con quince días de antelación.
- En caso de finiquito se deberá efectuar una entrevista de salida.
- Se fomentará la capacitación de los empleados de todas las áreas al menos dos veces por año.
- Para las áreas técnicas y administrativas se podrán realizar rotaciones de personal con la finalidad de capacitar a los empleados interesados en dichas actividades.
- Las evaluaciones anuales de desempeño de los empleados se realizarán a principios de año.
- Las evaluaciones anuales de desempeño se basarán en el número de objetivos cumplidos.
- Los objetivos de cada empleado se renovarán cada año después de las evaluaciones.

- Los empleados tendrán derecho a los días no laborables que aparezcan en la ley de trabajo.
- La empresa proporcionará el material y herramientas necesarias a los empleados para realizar su trabajo.
- Los empleados son responsables del material y herramientas que se les proporcione.

3.3 Plan Financiero

La evaluación del proyecto, con sus respectivas proyecciones financieras, se hizo considerando tres escenarios: optimista, con una penetración de suscriptores nuevos por kilómetro de red de 30%; esperado, penetración del 20% y pesimista, penetración del 10%. Los supuestos que se aplicaron fueron los siguientes:

- 1) Los flujos de efectivo tienen lugar al final de cada año. Los ingresos esperados del negocio se dan en efectivo ya sean por concepto de la renta mensual, suscripción y/o reconexión. Dicho pago tiene lugar al final de cada mes, por lo que el supuesto se ajusta bien a la forma como opera un sistema de televisión por cable pequeño.
- 2) Las tasas de descuento que se aplicaron para evaluar el proyecto fueron: 20%, 25%, 35% y la ROE. Sin contar con alguna referencia para fijar las tasas de descuento, éstas se asignaron de forma que representen el retorno esperado por los accionistas. De igual forma, se manejaron tasas relativamente altas para reflejar el riesgo propio del negocio dentro de cada escenario planteado.
- 3) La demanda por el servicio está representada por el porcentaje de penetración: el número de suscriptores que corresponden al porcentaje de penetración se alcanza durante los primeros cinco años de operación. Posteriormente se espera un crecimiento estable del 2% anual de conformidad con los datos de penetración nacional de la televisión por cable reportados por la COFETEL para el año 2008.
- 4) Las depreciaciones de los activos fijos se aplican al final de cada año

partiendo del primer año. Los porcentajes de depreciación anual corresponden a: 10% para mobiliario de oficina, 30% para equipo de cómputo, 25% para equipo de transporte y 16% para equipo de telecomunicaciones y transferencia de datos.

- 5) El negocio estará financiado en su totalidad con capital contable. En ningún momento se considera otra fuente de financiamiento.

3.3.1 Análisis financiero

El tiempo de operación del negocio se proyecta para 10 años. Normalmente es un periodo de tiempo adecuado para evaluar el desempeño del negocio. La Tabla 4 resume los resultados obtenidos de los indicadores financieros para evaluar la viabilidad del negocio bajo los escenarios optimista, esperado y pesimista.

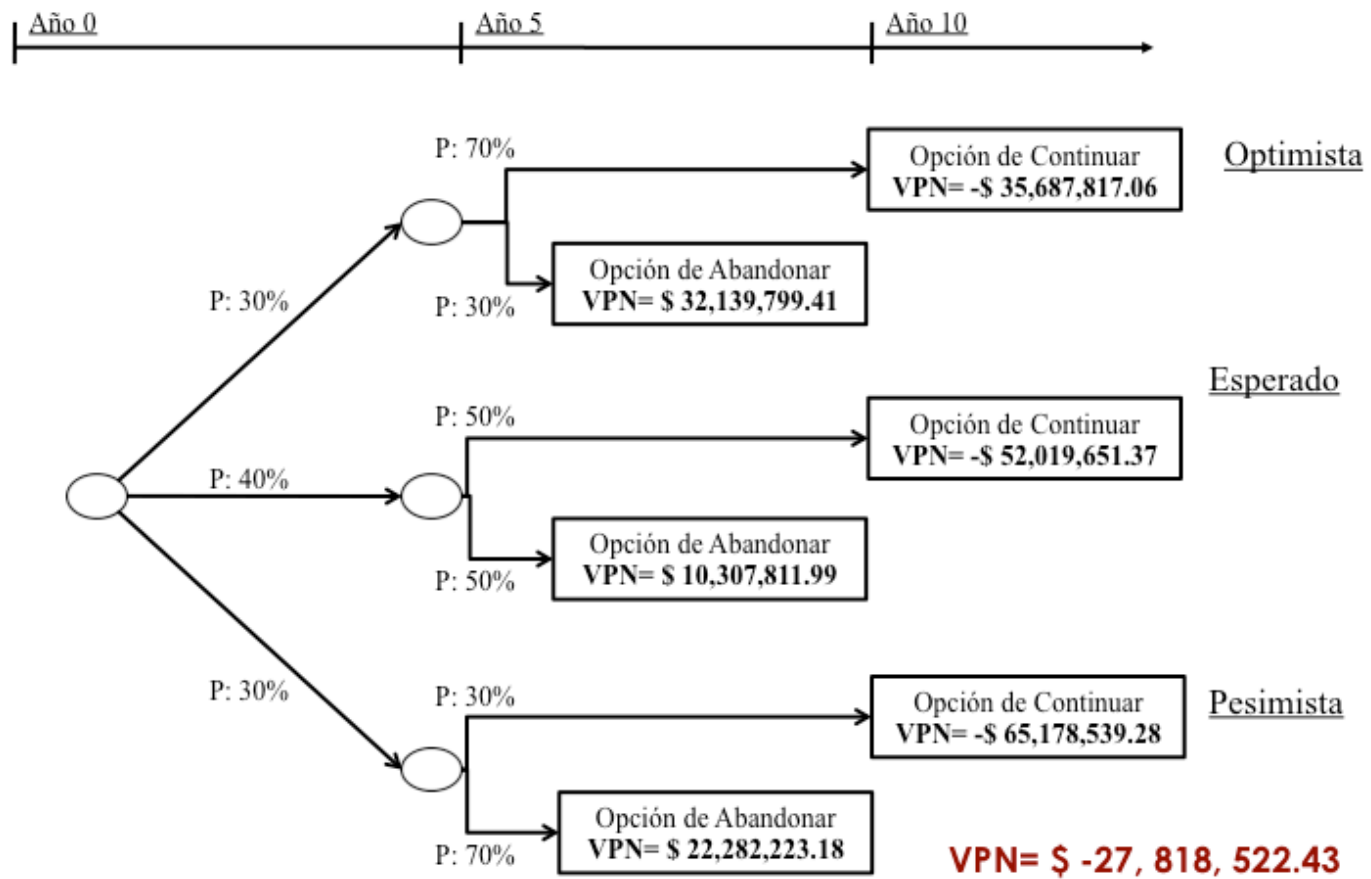
Tabla 4			
Indicadores financieros y sus resultados para cada escenario			
Indicador financiero	Escenario I: Pesimista (Penetración del 10%)	Escenario II: Esperado (Penetración del 20%)	Escenario III: Optimista (Penetración del 30%)
Tasa de descuento	20%	20%	20%
ROI	-1.25%	-1.17%	-1.10%
TIR	-8.43%	-9.64%	-10.40%
Índice de rentabilidad	0	0	0
Payback	>10 Años	>10 Años	>10 Años
Punto de equilibrio (suscriptores activos)	21, 591	22, 372	23, 232
VPN	-\$ 40,079,058.78	-\$ 52,019,651.37	-\$ 65,178,539.28

Los niveles de ingresos, gastos, flujos y utilidades esperados durante el periodo de diez años se resumen en las tablas del Anexo V²⁷. Como puede observarse, los resultados no son favorables en ninguno de los escenarios. El indicador VPN representa el valor actual de todos los flujos de efectivo que se

²⁷ La información financiera que se presenta en el Anexo corresponde al escenario esperado.

generan a lo largo de los 10 años. En conjunto representan una pérdida el día de hoy de entre 25 y 35 millones de pesos. Más aún, la recuperación de la inversión inicial se extiende a más de 10 años (ver tabla 4).

Figura 1. Escenarios del proyecto y sus respectivos VPN.



Como se mencionó al principio de esta sección, la opción de abandonar se contempla si no se ha alcanzado el número de suscriptores activos del punto de equilibrio en el quinto año. Las probabilidades de ocurrencia se asignaron para cada situación parten del juicio y criterio de personas con amplia experiencia en la industria. Dichas probabilidades son consistentes con los escenarios planteados. Por ejemplo, para el caso del escenario optimista es muy probable continuar operando el sistema durante los diez años ya que es muy factible que se alcance el punto de equilibrio antes del quinto año. En esta situación es menos probable considerar una opción de abandono cuando el negocio marcha muy bien. De hecho se podrá corroborar la afirmación anterior cuando se mencione, más adelante en esta sección, el tiempo en el cual se alcanza el punto de equilibrio de cada escenario.

Para la opción de abandono es importante considerar que hay diferencias por la cartera de suscriptores en función del escenario. Una vez que esto responde a la necesidad de diferenciar las situaciones propias de cada escenario. En la Tabla 5 se presentan los flujos de efectivo adicionales que se presentan en el quinto año y que provienen de dos fuentes: por la venta del sistema y por la venta de los suscriptores hasta ese momento.

TABLA 5			
Flujos adicionales en el quinto año para la opción de abandono			
Escenario	Optimista	Esperado	Pesimista
Precio por suscriptor	1,500 USD	1,200 USD	900 USD
Suscriptores en el quinto año	11,594	8,767	6,195
Flujo por la venta de suscriptores	\$ 165,562,320.00	\$ 100,154,208.00	\$ 53,078,760.00
Flujo por la venta del sistema ²⁸	\$ 35,330,711.60	\$ 35,330,711.60	\$ 35,330,711.60

²⁸ La venta del sistema se hace considerando su valor en libros en el quinto año. Debido a que la depreciación de equipos es relativamente alta (16% anual) es común en la industria venderlos con un 30% adicional del valor en libros. Los flujos que se presentan en la Tabla 15 ya contemplan la deducción de impuestos del 28% sobre utilidad.

Retomando el árbol de decisiones, se observan diferentes valores de VPN dependiendo del escenario. Para conocer el valor real del proyecto se calculó un promedio ponderado con las probabilidades de ocurrencia. El VPN del proyecto considerando todos los escenarios y todas las opciones reales es de: **-\$ 27, 818, 522.43**. Este resultado indica que no existe viabilidad financiera en el proyecto, aun considerando una opción de abandono.

3.3.2 Recursos financieros

Los recursos financieros que se necesitan para empezar el proyecto ascienden a **\$36,633, 637.54**. Estos recursos serán aportados por los accionistas y serán empleados para la instalación de equipo del sistema de televisión por cable y para construir una red FTTH de 100 Km en el primer año. Los conceptos en los que se distribuye la inversión inicial se desglosan en la Tabla 6

TABLA 6	
Inversión inicial	
Concepto	Inversión
100 Km de cableado de fibra óptica	\$ 10, 331, 145.37
Instalación de la fibra óptica	\$ 700, 000.00
Equipo de mobiliario para oficina, cómputo y transporte	\$ 1, 890, 899.00
Construcción e implementación del Centro de Recepción y Control (CRC)	\$ 10, 834, 915.02
Capital de trabajo	\$ 7, 983, 019.35
Total	\$ 36, 633, 637.54

El proyecto considera una estructura de capital constituida casi en su totalidad de capital contable. De hecho, en adición a la inversión inicial será necesaria una aportación de capital de trabajo de **\$ 7, 983, 019.35** para hacer

frente a los gastos operativos del primer año, principalmente el costo asociado a la compra de equipo para el suscriptor.

Dentro de los objetivos del plan operativo se encuentra el cubrir la totalidad de la red de cable en los primeros cinco años. Para lograrlo es necesario instalar 400 Km adicionales de fibra óptica en 4 etapas de 100 Km por año. Evidentemente serán necesarias aportaciones adicionales de capital de trabajo por parte de los accionistas, las cuales se resumen en la Tabla 7.

TABLA 7.				
Inversiones adicionales para expandir la red de cable				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Línea de fibra óptica	\$ 2, 206, 229.07	\$ 2, 206, 229.07	\$ 2, 206, 229.07	\$ 2, 206, 229.07
Instalación de fibra óptica	\$ 700,000.00	\$700,000.00	\$700,000.00	\$700,000.00
Capital de trabajo	\$6,573,364.88	\$8,013,988.24	\$7,078,565.98	\$0.00
Total	\$ 9,479,593.95	\$ 10,920,217.31	\$ 9,984,795.05	\$ 2,906,229.07

Por supuesto, existen fuentes adicionales de financiamiento que apoyan a los accionistas para sus aportaciones. Primero, el propio negocio puede financiar su expansión ya que existe la posibilidad de apalancar el negocio con el flujo de efectivo generado por publicidad. Segundo, una combinación de crédito y reinversión puede ser funcional para los planes de expansión. Asimismo, hay que tener presente que los accionistas disponen de otras empresas, ya consolidadas en la industria, que pueden subsidiar el desarrollo del nuevo proyecto.

Finalmente, es importante considerar que las estimaciones de ingresos, costos, utilidades y flujos parten de los supuestos mencionados al inicio de la sección. Existen factores que inciden considerablemente en el proyecto. Por ejemplo, el análisis de sensibilidad de la tabla 8 resume algunas de las variables que, de presentar cambios o fluctuaciones, tienen un impacto considerable en

el VPN y el punto de equilibrio del proyecto. Los datos de la tabla se obtuvieron considerando el proyecto bajo el escenario II.

TABLA 8.

Análisis de sensibilidad del VPN y punto de equilibrio en el escenario II.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
CAMBIO	DEL:	EN:	AFECTA EN:			
			VPN	ROI	TIR	UTILIDAD NETA ANUAL PROMEDIO
Disminución de:	1%	% de Penetración	-4.60%	-1.05%	-0.59%	-2.50%
Aumento de:	\$ 10	Tarifa Mensual	14.64%	3.09%	1.98%	7.40%
Aumento de:	\$ 50	Costo de señales	-63%	-12.70%	-9.11	-30.40%
Aumento de:	1%	Nómina	-0.45%	-0.08%	-0.07%	-0.18%
Aumento de:	10%	Costo de acometidas	-7.50%	-1.48%	-1.07%	-3.67%
Aumento de:	10%	Costo de STB y ONUS	-3.62%	-0.71%	-0.52%	-1.68%
Aumento de:	10%	Costo por kilómetro	-8%	-3.57%	-1.74%	-1.43%
Aumento de:	10%	Costo del CTC	-1.20%	-0.44%	-0.30%	-0.17%
Disminución de:	10%	Ingreso bruto	-55%	-12.00%	-7.83%	-27.70%
Aumento de:	10%	Gasto operativo Anual	-34.30%	-6.61%	-5.02%	-15.82%
Pérdida total en:	100%	Equipo en casa del suscriptor durante mes de Julio	-17.26%	-12.06%	-12.85%	-25.60%

La rentabilidad del proyecto resultó ser muy sensible ante cambios en:

- 1) Aumento en el costo de los contenidos o señales de TV.
- 2) Disminución en el ingreso bruto.
- 3) Aumentos en el gasto operativo general.
- 4) Aumento o disminución en la inversión destinada a la compra equipo para el suscriptor.

Con los resultados obtenidos es posible concluir que el proyecto no es viable bajo las condiciones que se plantean en este plan de negocios. Sin embargo, hay que tener presente que hay factores que pueden cambiar drásticamente la valuación del proyecto. Es recomendable replantear más escenarios y cambios en variables continuos para evaluar el proyecto con más opciones reales.

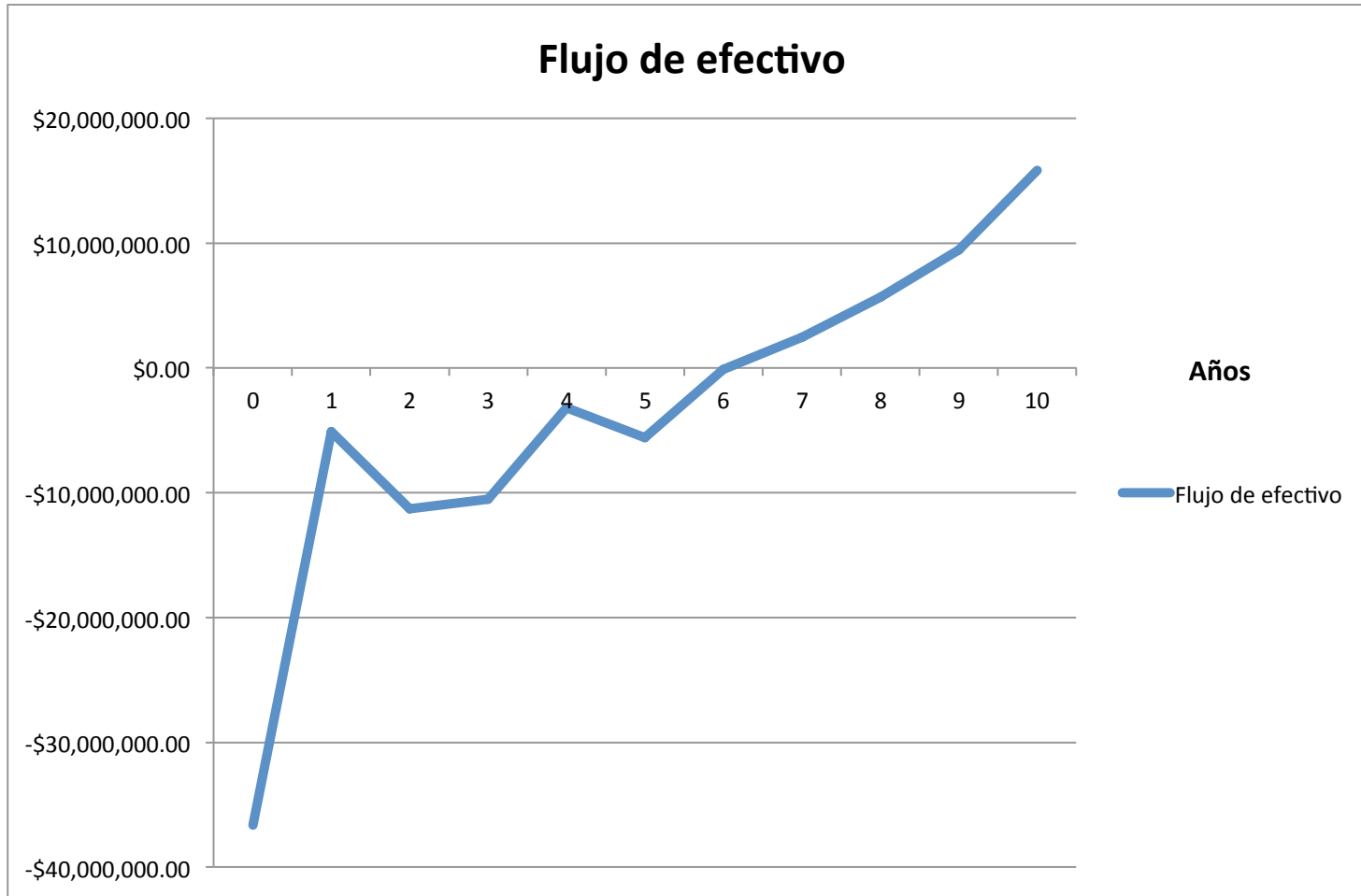
Con respecto a las opciones reales, no hay que olvidar que es posible plantear un escenario adicional en donde se contemple la incorporación de servicios de Internet y telefonía. La evaluación del proyecto no consideró dicha opción por dos razones: primero, el estudio de mercado se centró más en evaluar la intención de compra de un servicio de televisión por cable, no se profundizó en detalle sobre el interés de tener otros servicios como el Internet y la telefonía o si el suscriptor contaba con los recursos para aprovecharlos. Por lo tanto, no se cuenta con información explícita que respalde el análisis de un escenario adicional. Segundo, y en relación con el punto anterior, se considera que es mejor realizar una segunda investigación de mercado enfocada específicamente a evaluar el interés por incorporar Internet y telefonía al servicio de cable, una vez que tenga una cartera de suscriptores constantes y más familiarizados con el servicio que contrataron. Así, se podrá obtener información directa del suscriptor para dimensionar con más objetividad el mercado actual y la necesidad real para servicios de Internet y telefonía.

3.3.3 Demanda Esperada

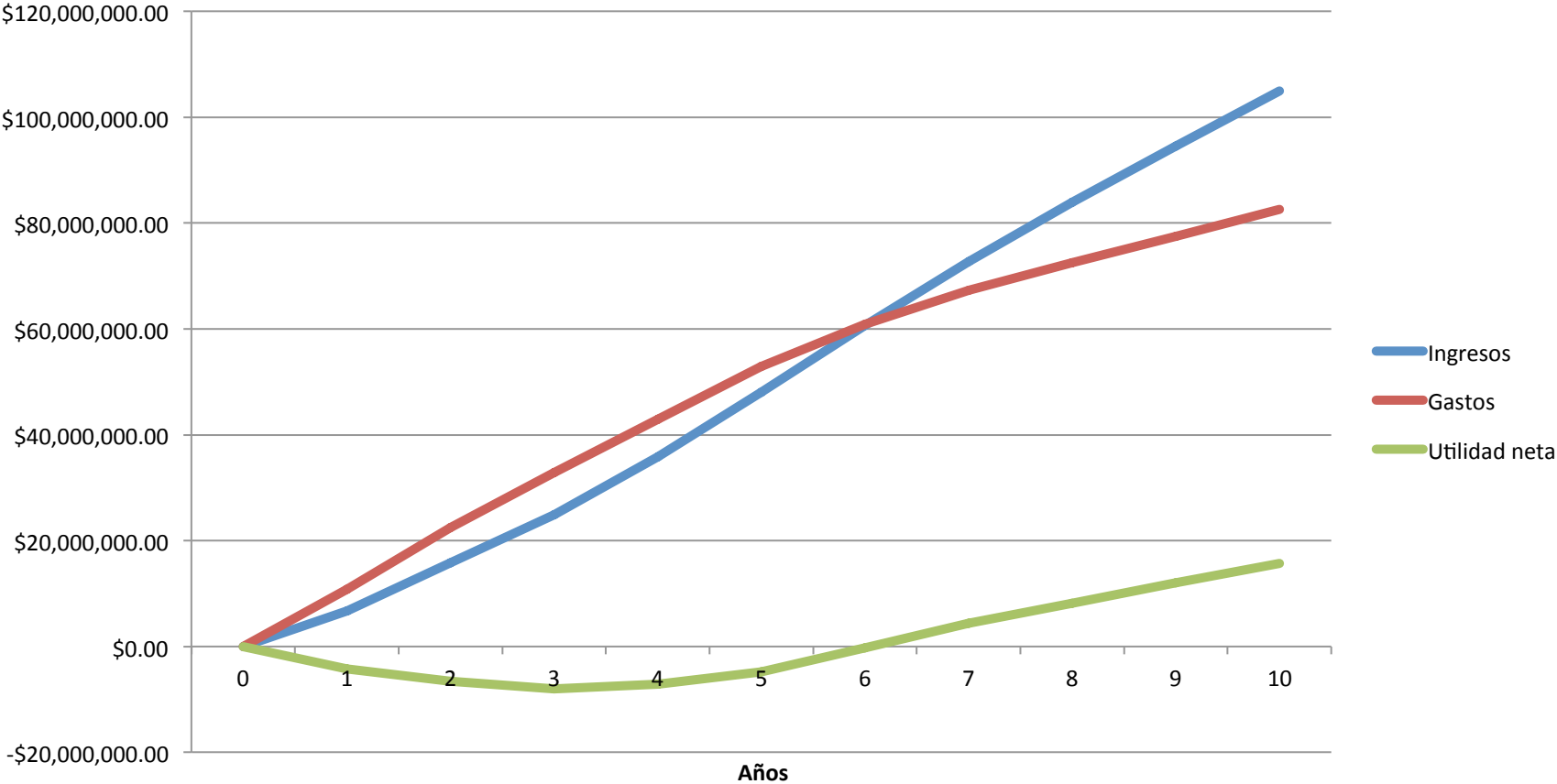
Suscriptores Activos por mes	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	179	1409	3035	5008	7055	9060	10809	12234	13359	14284
Febrero	215	1480	3124	5100	7147	9141	10876	12286	13401	14322
Marzo	292	1569	3235	5217	7263	9242	10960	12352	13455	14369
Abril	361	1661	3350	5337	7383	9347	11046	12420	13510	14417
Mayo	444	1770	3486	5478	7524	9472	11148	12501	13575	14474
Junio	524	1877	3619	5617	7663	9595	11248	12580	13639	14530
Julio	630	2018	3795	5801	7846	9757	11380	12684	13724	14604
Agosto	731	2155	3967	5981	8025	9915	11509	12785	13807	14676
Septiembre	791	2234	4067	6085	8129	10006	11584	12843	13855	14718
Octubre	878	2343	4203	6228	8272	10131	11687	12924	13921	14775
Noviembre	982	2484	4379	6412	8455	10293	11819	13028	14006	14849
Diciembre	1160	2723	4678	6725	8767	10568	12044	13205	14150	14974
Total por Año	1160	2723	4678	6725	8767	10568	12044	13205	14150	14974



3.3.4 Estimación de Ingresos Potenciales



Ingresos, Gastos y Utilidad Neta



3.3.5 Estimación de Gastos Operativos²⁹

Señales

PCTV	Año									
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Enero	\$20,240.00	\$57,988.83	\$126,994.48	\$213,050.86	\$305,146.80	\$398,412.37	\$483,262.35	\$556,107.49	\$617,386.38	\$671,159.52
Febrero	\$20,240.00	\$60,910.90	\$130,718.54	\$216,964.74	\$309,126.03	\$401,974.34	\$486,257.87	\$558,471.20	\$619,327.41	\$672,945.02
Marzo	\$20,240.00	\$64,573.79	\$135,363.14	\$221,942.16	\$314,143.33	\$406,415.80	\$490,013.45	\$561,471.29	\$621,823.02	\$675,153.40
Abril	\$20,240.00	\$68,360.14	\$140,175.13	\$227,047.21	\$319,333.64	\$411,033.16	\$493,858.44	\$564,562.29	\$624,364.84	\$677,408.77
Mayo	\$20,240.00	\$72,846.15	\$145,865.82	\$233,045.65	\$325,432.25	\$416,530.02	\$498,418.79	\$568,244.22	\$627,368.82	\$680,087.02
Junio	\$21,211.52	\$77,249.84	\$151,430.98	\$238,959.00	\$331,444.35	\$421,938.93	\$502,889.71	\$571,835.23	\$630,326.58	\$682,718.28
Julio	\$25,502.40	\$83,052.84	\$158,795.40	\$246,786.75	\$339,359.57	\$429,062.86	\$508,791.34	\$576,562.65	\$634,254.86	\$686,195.30
Agosto	\$29,590.88	\$88,691.21	\$165,992.46	\$254,444.33	\$347,101.78	\$436,010.89	\$514,558.83	\$581,153.69	\$638,090.70	\$689,578.35
Septiembre	\$32,019.68	\$91,942.54	\$170,176.79	\$258,868.71	\$351,600.04	\$440,012.61	\$517,912.02	\$583,790.13	\$640,309.02	\$691,551.80
Octubre	\$35,541.44	\$96,428.55	\$175,867.48	\$264,952.23	\$357,785.16	\$445,509.47	\$522,517.08	\$587,472.06	\$643,359.21	\$694,230.05
Noviembre	\$39,751.36	\$102,231.54	\$183,231.90	\$272,779.98	\$365,700.38	\$452,633.40	\$528,418.70	\$592,199.48	\$647,287.49	\$697,707.07
Diciembre	\$46,956.80	\$112,067.83	\$195,743.06	\$286,095.66	\$379,195.18	\$464,726.49	\$538,478.28	\$600,245.17	\$653,942.45	\$703,580.42
Total por Año	\$331,774.08	\$976,344.17	\$1,880,355.18	\$2,934,937.28	\$4,045,368.51	\$5,124,260.35	\$6,085,376.87	\$6,902,114.89	\$7,597,840.79	\$8,222,315.00

Televisa Networks	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$6,232.06	\$49,874.97	\$109,225.29	\$183,240.58	\$262,450.37	\$342,666.14	\$415,643.82	\$478,296.40	\$531,001.09	\$577,250.25	
Febrero	\$7,485.44	\$52,388.19	\$112,428.27	\$186,606.82	\$265,872.82	\$345,729.71	\$418,220.21	\$480,329.38	\$532,670.53	\$578,785.92	
Marzo	\$10,166.27	\$55,538.56	\$116,423.01	\$190,887.80	\$270,188.10	\$349,549.72	\$421,450.30	\$482,909.69	\$534,816.95	\$580,685.30	
Abril	\$12,568.58	\$58,795.13	\$120,561.69	\$195,278.55	\$274,652.17	\$353,521.01	\$424,757.30	\$485,568.20	\$537,003.12	\$582,625.09	
Mayo	\$15,458.30	\$62,653.45	\$125,456.13	\$200,437.68	\$279,897.46	\$358,248.75	\$428,679.56	\$488,734.95	\$539,586.78	\$584,928.60	
Junio	\$18,243.58	\$66,440.97	\$130,242.61	\$205,523.63	\$285,068.34	\$362,900.84	\$432,524.91	\$491,823.50	\$542,130.69	\$587,191.69	
Julio	\$21,934.08	\$71,432.01	\$136,576.60	\$212,256.11	\$291,876.06	\$369,027.98	\$437,600.77	\$495,889.45	\$545,509.32	\$590,182.20	
Agosto	\$25,450.50	\$76,281.46	\$142,766.63	\$218,842.24	\$298,534.97	\$375,003.84	\$442,561.27	\$499,838.12	\$548,808.45	\$593,091.89	
Septiembre	\$27,539.46	\$79,077.85	\$146,365.49	\$222,647.55	\$302,403.83	\$378,445.63	\$445,445.28	\$502,105.66	\$550,716.38	\$594,789.21	
Octubre	\$30,568.45	\$82,936.17	\$151,259.94	\$227,879.86	\$307,723.52	\$383,173.36	\$449,405.99	\$505,272.41	\$553,339.78	\$597,092.72	
Noviembre	\$34,189.31	\$87,927.21	\$157,593.92	\$234,612.34	\$314,531.23	\$389,300.50	\$454,481.85	\$509,338.36	\$556,718.41	\$600,083.23	
Diciembre	\$40,386.56	\$96,387.19	\$168,354.50	\$246,064.88	\$326,137.83	\$399,701.52	\$463,133.89	\$516,258.30	\$562,442.20	\$605,134.78	
Total por Año	\$250,222.59	\$839,733.17	\$1,617,254.10	\$2,524,278.07	\$3,479,336.71	\$4,407,268.98	\$5,233,905.16	\$5,936,364.43	\$6,534,743.70	\$7,071,840.88	

²⁹ CONSULTAR LOS ANEXOS 4.3, 4.4, 4.5

MVS										
	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$9,044.00	\$25,911.61	\$56,745.95	\$95,199.21	\$136,351.17	\$178,025.77	\$215,939.96	\$248,489.93	\$275,871.66	\$299,899.54
Febrero	\$9,044.00	\$27,217.30	\$58,410.00	\$96,948.08	\$138,129.24	\$179,617.39	\$217,278.47	\$249,546.12	\$276,738.99	\$300,697.37
Marzo	\$9,044.00	\$28,854.02	\$60,485.39	\$99,172.18	\$140,371.16	\$181,602.00	\$218,956.60	\$250,886.68	\$277,854.12	\$301,684.16
Abril	\$9,044.00	\$30,545.91	\$62,635.57	\$101,453.31	\$142,690.39	\$183,665.21	\$220,674.69	\$252,267.85	\$278,989.90	\$302,691.94
Mayo	\$9,044.00	\$32,550.42	\$65,178.38	\$104,133.64	\$145,415.48	\$186,121.42	\$222,712.43	\$253,913.08	\$280,332.19	\$303,888.68
Junio	\$9,478.11	\$34,518.16	\$67,665.11	\$106,775.95	\$148,101.91	\$188,538.33	\$224,710.21	\$255,517.68	\$281,653.83	\$305,064.43
Julio	\$13,566.00	\$37,111.16	\$70,955.81	\$110,273.68	\$151,638.73	\$191,721.57	\$227,347.27	\$257,630.07	\$283,409.14	\$306,618.10
Agosto	\$13,566.00	\$39,630.60	\$74,171.73	\$113,695.38	\$155,098.25	\$194,826.21	\$229,924.41	\$259,681.52	\$285,123.14	\$308,129.77
Septiembre	\$14,307.61	\$41,083.42	\$76,041.45	\$115,672.36	\$157,108.24	\$196,614.33	\$231,422.74	\$260,859.58	\$286,114.37	\$309,011.58
Octubre	\$15,881.26	\$43,087.93	\$78,584.26	\$118,390.71	\$159,871.99	\$199,070.53	\$233,480.46	\$262,504.81	\$287,477.31	\$310,208.33
Noviembre	\$17,762.42	\$45,680.93	\$81,874.97	\$121,888.44	\$163,408.81	\$202,253.78	\$236,117.53	\$264,617.20	\$289,232.61	\$311,761.99
Diciembre	\$20,982.08	\$50,076.16	\$87,465.43	\$127,838.39	\$169,438.79	\$207,657.43	\$240,612.53	\$268,212.32	\$292,206.30	\$314,386.43
Total por Año	\$150,763.48	\$436,267.62	\$840,214.04	\$1,311,441.34	\$1,807,624.15	\$2,289,713.96	\$2,719,177.29	\$3,084,126.83	\$3,395,003.56	\$3,674,042.33

TURNER										
	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$ 14,280.00	\$ 20,456.53	\$ 44,799.44	\$ 75,157.27	\$ 107,645.66	\$ 140,546.66	\$ 170,478.91	\$ 196,176.26	\$ 217,793.42	\$ 236,762.80
Febrero	\$ 14,280.00	\$ 21,487.34	\$ 46,113.16	\$ 76,537.95	\$ 109,049.40	\$ 141,803.20	\$ 171,535.63	\$ 197,010.10	\$ 218,478.15	\$ 237,392.66
Marzo	\$ 14,280.00	\$ 22,779.49	\$ 47,751.62	\$ 78,293.83	\$ 110,819.34	\$ 143,370.00	\$ 172,860.48	\$ 198,068.43	\$ 219,358.52	\$ 238,171.70
Abril	\$ 14,280.00	\$ 24,115.19	\$ 49,449.13	\$ 80,094.72	\$ 112,650.30	\$ 144,998.85	\$ 174,216.86	\$ 199,158.83	\$ 220,255.19	\$ 238,967.32
Mayo	\$ 14,280.00	\$ 25,697.70	\$ 51,456.62	\$ 82,210.77	\$ 114,801.69	\$ 146,937.96	\$ 175,825.60	\$ 200,457.69	\$ 221,314.89	\$ 239,912.12
Junio	\$ 14,280.00	\$ 27,251.18	\$ 53,419.82	\$ 84,296.80	\$ 116,922.56	\$ 148,846.05	\$ 177,402.79	\$ 201,724.48	\$ 222,358.29	\$ 240,840.34
Julio	\$ 14,280.00	\$ 29,298.28	\$ 56,017.75	\$ 87,058.17	\$ 119,714.79	\$ 151,359.13	\$ 179,484.69	\$ 203,392.16	\$ 223,744.06	\$ 242,066.92
Agosto	\$ 14,280.00	\$ 31,287.32	\$ 58,556.63	\$ 89,759.51	\$ 122,445.98	\$ 153,810.17	\$ 181,519.27	\$ 205,011.73	\$ 225,097.21	\$ 243,260.35
Septiembre	\$ 14,280.00	\$ 32,434.28	\$ 60,032.72	\$ 91,320.29	\$ 124,032.82	\$ 155,221.84	\$ 182,702.17	\$ 205,941.78	\$ 225,879.76	\$ 243,956.51
Octubre	\$ 14,280.00	\$ 34,016.79	\$ 62,040.21	\$ 93,466.35	\$ 126,214.73	\$ 157,160.95	\$ 184,326.68	\$ 207,240.64	\$ 226,955.77	\$ 244,901.31
Noviembre	\$ 14,280.00	\$ 36,063.89	\$ 64,638.13	\$ 96,227.72	\$ 129,006.95	\$ 159,674.03	\$ 186,408.57	\$ 208,908.31	\$ 228,341.54	\$ 246,127.89
Diciembre	\$ 16,564.80	\$ 39,533.81	\$ 69,051.65	\$ 100,925.05	\$ 133,767.47	\$ 163,940.08	\$ 189,957.26	\$ 211,746.57	\$ 230,689.19	\$ 248,199.81
Total por Año	\$ 173,644.80	\$ 344,421.81	\$ 663,326.88	\$ 1,035,348.43	\$ 1,427,071.70	\$ 1,807,668.92	\$ 2,146,718.91	\$ 2,434,836.97	\$ 2,680,265.97	\$ 2,900,559.74

HBO										
	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$11,220.00	\$32,145.98	\$70,399.11	\$118,104.28	\$169,157.46	\$220,859.03	\$267,895.43	\$308,276.98	\$342,246.80	\$372,055.82
Febrero	\$11,220.00	\$33,765.83	\$72,463.54	\$120,273.93	\$171,363.34	\$222,833.60	\$269,555.99	\$309,587.29	\$343,322.80	\$373,045.61
Marzo	\$11,220.00	\$35,796.34	\$75,038.27	\$123,033.15	\$174,144.67	\$225,295.72	\$271,637.89	\$311,250.39	\$344,706.24	\$374,269.82
Abril	\$11,220.00	\$37,895.30	\$77,705.78	\$125,863.13	\$177,021.91	\$227,855.34	\$273,769.36	\$312,963.88	\$346,115.29	\$375,520.08
Mayo	\$11,220.00	\$40,382.10	\$80,860.40	\$129,188.35	\$180,402.66	\$230,902.51	\$276,297.37	\$315,004.95	\$347,780.54	\$377,004.76
Junio	\$11,758.56	\$42,823.28	\$83,945.43	\$132,466.40	\$183,735.46	\$233,900.93	\$278,775.82	\$316,995.62	\$349,420.17	\$378,463.39
Julio	\$14,137.20	\$46,040.16	\$88,027.89	\$136,805.70	\$188,123.24	\$237,850.07	\$282,047.37	\$319,616.25	\$351,597.80	\$380,390.87
Agosto	\$16,403.64	\$49,165.78	\$92,017.56	\$141,050.66	\$192,415.12	\$241,701.69	\$285,244.57	\$322,161.29	\$353,724.19	\$382,266.26
Septiembre	\$17,750.04	\$50,968.15	\$94,337.13	\$143,503.31	\$194,908.72	\$243,920.03	\$287,103.40	\$323,622.79	\$354,953.92	\$383,360.24
Octubre	\$19,702.32	\$53,454.95	\$97,491.76	\$146,875.69	\$198,337.43	\$246,967.20	\$289,656.21	\$325,663.86	\$356,644.78	\$384,844.92
Noviembre	\$22,036.08	\$56,671.83	\$101,574.21	\$151,214.99	\$202,725.21	\$250,916.34	\$292,927.76	\$328,284.49	\$358,822.41	\$386,772.40
Diciembre	\$26,030.40	\$62,124.56	\$108,509.74	\$158,596.50	\$210,206.02	\$257,620.12	\$298,504.27	\$332,744.61	\$362,511.58	\$390,028.28
Total por Año	\$183,918.24	\$541,234.27	\$1,042,370.81	\$1,626,976.10	\$2,242,541.24	\$2,840,622.59	\$3,373,415.44	\$3,826,172.39	\$4,211,846.53	\$4,558,022.44

OTROS										
	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Febrero	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Marzo	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Abril	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Mayo	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Junio	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Julio	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Agosto	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Septiembre	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Octubre	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Noviembre	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Diciembre	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,259.24	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,380.47	\$ 7,503.72
Total por Año	\$ 85,680.00	\$ 85,680.00	\$ 85,680.00	\$ 87,110.86	\$ 87,110.86	\$ 87,110.86	\$ 88,565.61	\$ 88,565.61	\$ 88,565.61	\$ 90,044.65

ACOMETIDA

Acometidas	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$50,810.21	\$69,233.15	\$88,538.61	\$95,011.40	\$97,054.61	\$87,590.34	\$73,651.35	\$59,304.07	\$49,379.53	\$44,234.39
Febrero	\$20,437.63	\$27,635.08	\$35,475.06	\$37,882.36	\$38,821.84	\$34,971.97	\$29,592.06	\$23,586.84	\$19,682.75	\$17,693.76
Marzo	\$21,005.34	\$28,798.66	\$36,667.50	\$39,409.87	\$40,074.16	\$36,255.34	\$30,578.46	\$24,597.71	\$20,373.37	\$18,401.51
Abril	\$21,856.91	\$29,671.35	\$37,859.94	\$40,631.89	\$41,639.56	\$37,538.72	\$31,564.86	\$25,271.62	\$21,064.00	\$18,755.38
Mayo	\$25,547.03	\$34,616.57	\$44,120.25	\$47,352.95	\$48,527.30	\$43,955.59	\$36,825.67	\$29,652.03	\$24,517.11	\$21,940.26
Junio	\$25,547.03	\$34,616.57	\$44,120.25	\$47,352.95	\$48,527.30	\$43,955.59	\$36,825.67	\$29,652.03	\$24,517.11	\$21,940.26
Julio	\$32,643.43	\$44,507.02	\$56,938.97	\$61,100.58	\$62,302.80	\$56,468.50	\$47,347.30	\$38,075.91	\$31,768.65	\$28,310.01
Agosto	\$32,643.43	\$44,507.02	\$56,938.97	\$61,100.58	\$62,302.80	\$56,468.50	\$47,347.30	\$38,075.91	\$31,768.65	\$28,310.01
Septiembre	\$20,437.63	\$27,635.08	\$35,475.06	\$37,882.36	\$38,821.84	\$34,971.97	\$29,592.06	\$23,586.84	\$19,682.75	\$17,693.76
Octubre	\$25,547.03	\$34,616.57	\$44,120.25	\$47,352.95	\$48,527.30	\$43,955.59	\$36,825.67	\$29,652.03	\$24,517.11	\$21,940.26
Noviembre	\$32,643.43	\$44,507.02	\$56,938.97	\$61,100.58	\$62,302.80	\$56,468.50	\$47,347.30	\$38,075.91	\$31,768.65	\$28,310.01
Diciembre	\$54,500.34	\$74,178.37	\$94,798.91	\$101,732.47	\$103,942.35	\$94,007.22	\$78,912.16	\$63,684.48	\$52,832.65	\$47,065.39
Total por Año	\$1,073,446.87	\$2,895,677.72	\$5,293,068.96	\$8,010,589.73	\$10,880,689.10	\$13,633,980.97	\$16,097,091.14	\$18,224,119.73	\$20,103,198.22	\$21,860,205.21

GASTOS DE SERVICIOS, MANTENIMIENTO Y POSTERÍA

Servicios	Año									
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Renta Local para Oficina	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Renta Teléfono	\$36,000.00	\$37,170.00	\$38,378.03	\$39,625.31	\$40,913.13	\$42,242.81	\$43,615.70	\$45,033.21	\$46,496.79	\$48,007.94
Gasolina	\$288,000.00	\$297,360.00	\$307,024.20	\$317,002.49	\$327,305.07	\$337,942.48	\$348,925.61	\$360,265.70	\$371,974.33	\$384,063.50
Artículos de Oficina	\$20,000.00	\$20,650.00	\$21,321.13	\$22,014.06	\$22,729.52	\$23,468.23	\$24,230.95	\$25,018.45	\$25,831.55	\$26,671.08
Seguros y Fianzas	\$22,000.00	\$22,715.00	\$23,453.24	\$24,215.47	\$25,002.47	\$25,815.05	\$26,654.04	\$27,520.30	\$28,414.71	\$29,338.18
Energí eléctrica	\$150,000.00	\$154,875.00	\$159,908.44	\$165,105.46	\$170,471.39	\$176,011.71	\$181,732.09	\$187,638.38	\$193,736.63	\$200,033.07
Capacitacion al Personal	\$24,800.00	\$25,606.00	\$26,438.20	\$27,297.44	\$28,184.60	\$29,100.60	\$30,046.37	\$31,022.88	\$32,031.12	\$33,072.13
Viaticos	\$6,000.00	\$6,195.00	\$6,396.34	\$6,604.22	\$6,818.86	\$7,040.47	\$7,269.28	\$7,505.54	\$7,749.47	\$8,001.32
Fletes y Envios	\$12,000.00	\$12,390.00	\$12,792.68	\$13,208.44	\$13,637.71	\$14,080.94	\$14,538.57	\$15,011.07	\$15,498.93	\$16,002.65
Publicidad y Propaganda	\$240,000.00	\$247,800.00	\$255,853.50	\$264,168.74	\$272,754.22	\$281,618.73	\$290,771.34	\$300,221.41	\$309,978.61	\$320,052.91
Uniformes	\$50,000.00	\$51,625.00	\$53,302.81	\$55,035.15	\$56,823.80	\$58,670.57	\$60,577.36	\$62,546.13	\$64,578.88	\$66,677.69
Papelaria	\$36,000.00	\$37,170.00	\$38,378.03	\$39,625.31	\$40,913.13	\$42,242.81	\$43,615.70	\$45,033.21	\$46,496.79	\$48,007.94
Asesorias Tecnicas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total	\$884,800.00	\$913,556.00	\$943,246.57	\$973,902.08	\$1,005,553.90	\$1,038,234.40	\$1,071,977.02	\$1,106,816.27	\$1,142,787.80	\$1,179,928.41

Mantenimiento										
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mant. de Líneas	\$50,000.00	\$51,625.00	\$53,302.81	\$55,035.15	\$56,823.80	\$58,670.57	\$60,577.36	\$62,546.13	\$64,578.88	\$66,677.69
Servicio CRC	\$24,000.00	\$24,780.00	\$25,585.35	\$26,416.87	\$27,275.42	\$28,161.87	\$29,077.13	\$30,022.14	\$30,997.86	\$32,005.29
Mant. De Transporte	\$80,000.00	\$82,600.00	\$85,284.50	\$88,056.25	\$90,918.07	\$93,872.91	\$96,923.78	\$100,073.80	\$103,326.20	\$106,684.30
Mant. De Oficina	\$20,000.00	\$20,650.00	\$21,321.13	\$22,014.06	\$22,729.52	\$23,468.23	\$24,230.95	\$25,018.45	\$25,831.55	\$26,671.08
Mant. Equipo de Cómputo	\$15,000.00	\$15,487.50	\$15,990.84	\$16,510.55	\$17,047.14	\$17,601.17	\$18,173.21	\$18,763.84	\$19,373.66	\$20,003.31
Mant. De Acometidas	\$45,000.00	\$46,462.50	\$47,972.53	\$49,531.64	\$51,141.42	\$52,803.51	\$54,519.63	\$56,291.51	\$58,120.99	\$60,009.92
Equipo y herramienta	\$1,438,872.56	\$78,169.09	\$80,709.58	\$133,351.08	\$137,684.98	\$142,159.75	\$146,779.94	\$151,550.29	\$156,475.67	\$161,561.13
Total	\$1,672,872.56	\$319,774.09	\$330,166.75	\$390,915.60	\$403,620.35	\$416,738.01	\$430,282.00	\$444,266.16	\$458,704.81	\$473,612.72

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Renta de postería	\$131,920.00	\$272,414.80	\$421,902.42	\$580,819.00	\$749,619.52	\$773,982.16	\$799,136.58	\$825,108.52	\$851,924.54	\$879,612.09

EQUIPO PARA EL SUSCRIPTOR

ONUs y STBs										
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$ 966,185.34	\$ 1,313,620.97	\$ 1,681,737.81	\$ 1,802,159.94	\$ 1,842,607.86	\$ 1,662,056.07	\$ 1,400,074.26	\$ 1,124,075.93	\$ 936,547.16	\$ 839,801.84
Febrero	\$ 388,783.74	\$ 524,659.43	\$ 675,120.71	\$ 720,863.98	\$ 738,741.40	\$ 665,692.61	\$ 561,813.24	\$ 447,802.61	\$ 374,618.87	\$ 335,920.74
Marzo	\$ 400,331.78	\$ 548,328.27	\$ 695,333.90	\$ 749,864.25	\$ 759,969.60	\$ 687,447.27	\$ 579,648.58	\$ 466,080.26	\$ 388,667.07	\$ 350,317.34
Abril	\$ 415,729.15	\$ 564,107.51	\$ 719,589.74	\$ 770,578.73	\$ 789,689.08	\$ 713,552.87	\$ 597,483.92	\$ 479,788.51	\$ 398,032.55	\$ 355,116.21
Mayo	\$ 485,017.34	\$ 658,782.89	\$ 836,826.27	\$ 899,008.52	\$ 921,303.93	\$ 835,378.97	\$ 700,037.13	\$ 562,037.96	\$ 463,590.85	\$ 417,501.49
Junio	\$ 485,017.34	\$ 658,782.89	\$ 836,826.27	\$ 899,008.52	\$ 921,303.93	\$ 835,378.97	\$ 700,037.13	\$ 562,037.96	\$ 463,590.85	\$ 417,501.49
Julio	\$ 619,744.38	\$ 844,188.85	\$ 1,079,384.60	\$ 1,160,010.99	\$ 1,184,533.63	\$ 1,070,329.30	\$ 900,684.72	\$ 721,967.47	\$ 604,072.92	\$ 537,473.18
Agosto	\$ 619,744.38	\$ 844,188.85	\$ 1,079,384.60	\$ 1,160,010.99	\$ 1,184,533.63	\$ 1,070,329.30	\$ 900,684.72	\$ 721,967.47	\$ 604,072.92	\$ 537,473.18
Septiembre	\$ 388,783.74	\$ 524,659.43	\$ 675,120.71	\$ 720,863.98	\$ 738,741.40	\$ 665,692.61	\$ 561,813.24	\$ 447,802.61	\$ 374,618.87	\$ 335,920.74
Octubre	\$ 485,017.34	\$ 658,782.89	\$ 836,826.27	\$ 899,008.52	\$ 921,303.93	\$ 835,378.97	\$ 700,037.13	\$ 562,037.96	\$ 463,590.85	\$ 417,501.49
Noviembre	\$ 619,744.38	\$ 844,188.85	\$ 1,079,384.60	\$ 1,160,010.99	\$ 1,184,533.63	\$ 1,070,329.30	\$ 900,684.72	\$ 721,967.47	\$ 604,072.92	\$ 537,473.18
Diciembre	\$ 1,035,473.54	\$ 1,408,296.36	\$ 1,798,974.34	\$ 1,930,589.73	\$ 1,974,222.71	\$ 1,783,882.17	\$ 1,498,168.64	\$ 1,210,894.80	\$ 1,002,105.47	\$ 892,589.39
TOTAL	\$ 6,909,572.48	\$ 9,392,587.21	\$ 11,994,509.80	\$ 12,871,979.14	\$ 13,161,484.74	\$ 11,895,448.41	\$ 10,001,167.43	\$ 8,028,461.01	\$ 6,677,581.29	\$ 5,974,590.25

PRINCIPALES INGRESOS

Inscripción	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$71,600.00	\$100,198.00	\$131,601.44	\$145,039.63	\$152,163.36	\$141,037.03	\$121,798.13	\$100,722.71	\$86,133.65	\$79,244.47
Febrero	\$28,800.00	\$39,995.00	\$52,729.20	\$57,829.31	\$60,865.35	\$56,311.49	\$48,936.75	\$40,060.17	\$34,332.99	\$31,697.79
Marzo	\$29,600.00	\$41,679.00	\$54,501.61	\$60,161.13	\$62,828.74	\$58,377.97	\$50,567.98	\$41,777.03	\$35,537.66	\$32,965.70
Abril	\$30,800.00	\$42,942.00	\$56,274.02	\$62,026.60	\$65,282.99	\$60,444.44	\$52,199.20	\$42,921.61	\$36,742.33	\$33,599.65
Mayo	\$36,000.00	\$50,099.00	\$65,579.17	\$72,286.63	\$76,081.68	\$70,776.83	\$60,899.07	\$50,361.35	\$42,765.66	\$39,305.26
Junio	\$36,000.00	\$50,099.00	\$65,579.17	\$72,286.63	\$76,081.68	\$70,776.83	\$60,899.07	\$50,361.35	\$42,765.66	\$39,305.26
Julio	\$46,000.00	\$64,413.00	\$84,632.58	\$93,273.08	\$97,679.06	\$90,924.97	\$78,298.80	\$64,668.56	\$55,414.66	\$50,716.46
Agosto	\$46,000.00	\$64,413.00	\$84,632.58	\$93,273.08	\$97,679.06	\$90,924.97	\$78,298.80	\$64,668.56	\$55,414.66	\$50,716.46
Septiembre	\$28,800.00	\$39,995.00	\$52,729.20	\$57,829.31	\$60,865.35	\$56,311.49	\$48,936.75	\$40,060.17	\$34,332.99	\$31,697.79
Octubre	\$36,000.00	\$50,099.00	\$65,579.17	\$72,286.63	\$76,081.68	\$70,776.83	\$60,899.07	\$50,361.35	\$42,765.66	\$39,305.26
Noviembre	\$46,000.00	\$64,413.00	\$84,632.58	\$93,273.08	\$97,679.06	\$90,924.97	\$78,298.80	\$64,668.56	\$55,414.66	\$50,716.46
Diciembre	\$76,800.00	\$107,355.00	\$140,906.60	\$155,299.67	\$162,962.06	\$151,369.42	\$130,498.00	\$108,162.45	\$92,156.99	\$84,316.11
Total por Año	\$512,400.00	\$715,700.00	\$939,377.30	\$1,034,864.78	\$1,086,250.08	\$1,008,957.23	\$870,530.42	\$718,793.87	\$613,777.57	\$563,586.64

Precio por suscripción:	\$ 400.00	\$ 421.00	\$ 443.10	\$ 466.37	\$ 490.85	\$ 516.62	\$ 543.74	\$ 572.29	\$ 602.33	\$ 633.96
INPC+2	5.25%									

Renta mensual Básico	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$61,898.20	\$512,811.89	\$1,162,593.51	\$2,019,089.74	\$2,993,714.80	\$4,046,352.46	\$5,080,929.08	\$6,052,686.73	\$6,956,259.50	\$7,828,413.75
Febrero	\$74,347.00	\$538,652.66	\$1,196,686.04	\$2,056,181.65	\$3,032,754.03	\$4,082,528.45	\$5,112,423.41	\$6,078,413.37	\$6,978,129.62	\$7,849,239.83
Marzo	\$100,973.60	\$571,044.61	\$1,239,205.93	\$2,103,352.87	\$3,081,977.41	\$4,127,636.80	\$5,151,908.84	\$6,111,066.41	\$7,006,248.34	\$7,874,998.40
Abril	\$124,833.80	\$604,528.42	\$1,283,258.07	\$2,151,733.62	\$3,132,898.14	\$4,174,531.61	\$5,192,334.41	\$6,144,708.94	\$7,034,887.78	\$7,901,305.03
Mayo	\$153,535.20	\$644,199.47	\$1,335,354.52	\$2,208,580.99	\$3,192,730.01	\$4,230,358.77	\$5,240,281.00	\$6,184,783.13	\$7,068,734.39	\$7,932,544.15
Junio	\$181,199.20	\$683,142.60	\$1,386,301.78	\$2,264,622.02	\$3,251,713.19	\$4,285,292.69	\$5,287,287.47	\$6,223,867.83	\$7,102,060.28	\$7,963,235.21
Julio	\$217,854.00	\$734,460.18	\$1,453,720.71	\$2,338,805.83	\$3,329,367.31	\$4,357,644.69	\$5,349,336.01	\$6,275,321.11	\$7,146,321.24	\$8,003,791.26
Agosto	\$252,779.80	\$784,321.95	\$1,519,607.40	\$2,411,376.95	\$3,405,324.07	\$4,428,210.22	\$5,409,974.35	\$6,325,290.16	\$7,189,540.75	\$8,043,251.20
Septiembre	\$273,527.80	\$813,074.35	\$1,557,913.61	\$2,453,306.93	\$3,449,455.37	\$4,468,852.39	\$5,445,229.20	\$6,353,985.26	\$7,214,535.17	\$8,066,269.50
Octubre	\$303,612.40	\$852,745.39	\$1,610,010.05	\$2,510,960.65	\$3,510,135.91	\$4,524,679.55	\$5,493,645.86	\$6,394,059.45	\$7,248,902.50	\$8,097,508.62
Noviembre	\$339,575.60	\$904,062.98	\$1,677,428.99	\$2,585,144.46	\$3,587,790.03	\$4,597,031.55	\$5,555,694.40	\$6,445,512.73	\$7,293,163.45	\$8,138,064.67
Diciembre	\$401,128.00	\$991,048.10	\$1,791,964.56	\$2,711,337.56	\$3,720,183.94	\$4,719,851.30	\$5,661,458.95	\$6,533,082.25	\$7,368,146.71	\$8,206,571.51
Total por Año	\$2,485,264.60	\$8,634,092.60	\$17,214,045.16	\$27,814,493.27	\$39,688,044.22	\$52,042,970.49	\$63,980,502.98	\$75,122,777.38	\$85,606,929.75	\$95,905,193.14

Renta mensual:	\$380.00	\$399.95	\$420.95	\$443.05	\$466.31	\$490.79	\$516.55	\$543.67	\$572.22	\$602.26
Renta con descuento	\$ 340.00	\$357.85	\$376.64	\$396.41	\$417.22	\$439.13	\$462.18	\$486.44	\$511.98	\$538.86

Renta Mensual Mini Básico	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$1,467.80	\$12,160.37	\$27,568.73	\$47,878.94	\$70,990.35	\$95,951.68	\$120,484.73	\$143,528.14	\$164,954.68	\$185,636.18
Febrero	\$1,763.00	\$12,773.14	\$28,377.17	\$48,758.50	\$71,916.09	\$96,809.52	\$121,231.56	\$144,138.20	\$165,473.29	\$186,130.04
Marzo	\$2,394.40	\$13,541.25	\$29,385.45	\$49,877.08	\$73,083.33	\$97,879.18	\$122,167.88	\$144,912.51	\$166,140.07	\$186,740.85
Abril	\$2,960.20	\$14,335.26	\$30,430.06	\$51,024.34	\$74,290.82	\$98,991.21	\$123,126.50	\$145,710.28	\$166,819.20	\$187,364.67
Mayo	\$3,640.80	\$15,275.99	\$31,665.43	\$52,372.37	\$75,709.62	\$100,315.04	\$124,263.46	\$146,660.56	\$167,621.81	\$188,105.44
Junio	\$4,296.80	\$16,199.45	\$32,873.55	\$53,701.27	\$77,108.29	\$101,617.70	\$125,378.13	\$147,587.38	\$168,412.07	\$188,833.22
Julio	\$5,166.00	\$17,416.35	\$34,472.27	\$55,460.40	\$78,949.72	\$103,333.39	\$126,849.49	\$148,807.50	\$169,461.64	\$189,794.93
Agosto	\$5,994.20	\$18,598.73	\$36,034.65	\$57,181.29	\$80,750.89	\$105,006.72	\$128,287.42	\$149,992.42	\$170,486.51	\$190,730.65
Septiembre	\$6,486.20	\$19,280.54	\$36,943.01	\$58,175.58	\$81,797.38	\$105,970.47	\$129,123.42	\$150,672.87	\$171,079.20	\$191,276.49
Octubre	\$7,199.60	\$20,221.26	\$38,178.38	\$59,542.73	\$83,236.31	\$107,294.31	\$130,271.53	\$151,623.16	\$171,894.16	\$192,017.27
Noviembre	\$8,052.40	\$21,438.16	\$39,777.09	\$61,301.86	\$85,077.73	\$109,010.00	\$131,742.90	\$152,843.27	\$172,943.73	\$192,978.98
Diciembre	\$9,512.00	\$23,500.85	\$42,493.09	\$64,294.30	\$88,217.20	\$111,922.44	\$134,250.91	\$154,919.82	\$174,721.81	\$194,603.49
Total por Año	\$58,933.40	\$204,741.35	\$408,198.87	\$659,568.67	\$941,127.71	\$1,234,101.67	\$1,517,177.92	\$1,781,396.11	\$2,030,008.17	\$2,274,212.21

Renta mensual:	\$180.00	\$189.45	\$199.40	\$209.86	\$220.88	\$232.48	\$244.68	\$257.53	\$271.05	\$285.28
Renta con descuento	\$ 140.00	\$147.35	\$155.09	\$163.23	\$171.80	\$180.82	\$190.31	\$200.30	\$210.82	\$221.88

Publicidad	Año									
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	\$200,000.00	\$480,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00
Febrero	\$260,000.00	\$460,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00
Marzo	\$260,000.00	\$500,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00
Abril	\$300,000.00	\$500,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00	\$520,000.00
Mayo	\$280,000.00	\$480,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00
Junio	\$340,000.00	\$540,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00	\$600,000.00
Julio	\$240,000.00	\$520,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00	\$460,000.00
Agosto	\$280,000.00	\$480,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00	\$440,000.00
Septiembre	\$220,000.00	\$480,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00	\$540,000.00
Octubre	\$360,000.00	\$520,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00	\$580,000.00
Noviembre	\$380,000.00	\$580,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00
Diciembre	\$400,000.00	\$600,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00	\$560,000.00
Total por Año	\$3,520,000.00	\$6,140,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00

Resumen de ingresos	Año									
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suscripción	\$512,400.00	\$715,700.00	\$939,377.30	\$1,034,864.78	\$1,086,250.08	\$1,008,957.23	\$870,530.42	\$718,793.87	\$613,777.57	\$563,586.64
Mensual BASICO y MINI BÁSICO	\$2,544,198.00	\$8,838,833.96	\$17,622,244.03	\$28,474,061.94	\$40,629,171.93	\$53,277,072.16	\$65,497,680.90	\$76,904,173.49	\$87,636,937.91	\$98,179,405.35
Reconexión	\$16,560.00	\$27,912.30	\$36,821.82	\$40,993.52	\$43,292.93	\$40,451.28	\$34,908.22	\$29,873.44	\$24,755.90	\$22,251.85
Televisión adicional	\$87,380.00	\$121,847.93	\$159,505.82	\$176,006.29	\$185,038.01	\$171,478.82	\$148,359.92	\$121,854.45	\$104,188.59	\$95,917.50
Publicidad	\$3,520,000.00	\$6,140,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00	\$6,120,000.00
Total	\$6,680,538.00	\$15,844,294.18	\$24,877,948.97	\$35,845,926.53	\$48,063,752.96	\$60,617,959.49	\$72,671,479.45	\$83,894,695.24	\$94,499,659.97	\$104,981,161.35

FLUJO DE EFECTIVO

Inversión	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalación de la red	-\$25,195,831.95	-\$2,206,229.07	-\$2,206,229.07	-\$2,283,729.07	-\$2,206,229.07	\$0.00	-\$77,500.00	\$0.00	\$0.00	-\$77,500.00	\$0.00
Costo de oportunidad	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital de trabajo	\$7,983,019.35	\$6,573,364.88	\$8,013,988.24	\$7,078,565.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Cambio en capital de trabajo	-\$7,983,019.35	\$1,409,654.47	-\$1,440,623.36	\$935,422.26	\$7,078,565.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Venta del sistema	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo de inversión	-\$36,633,637.54	-\$5,492,868.21	-\$9,644,107.34	-\$7,784,296.38	-\$1,708,405.47	-\$5,947,724.21	-\$5,078,083.72	-\$4,014,230.51	-\$3,338,790.64	-\$3,064,795.13	\$0.00

Operación	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	\$0.00	\$6,680,538.00	\$15,844,294.18	\$24,877,948.97	\$35,845,926.53	\$48,063,752.96	\$60,617,959.49	\$72,671,479.45	\$83,894,695.24	\$94,499,659.97	\$104,981,161.35
Gastos de operación	\$0.00	\$10,868,691.86	\$22,417,659.06	\$32,891,937.21	\$42,924,492.51	\$52,851,121.95	\$60,830,589.77	\$67,266,009.21	\$72,496,312.22	\$77,440,021.99	\$82,534,466.55
Depreciación	\$0.00	\$4,556,375.82	\$4,909,372.48	\$5,267,619.13	\$5,605,115.78	\$5,147,365.78	\$5,149,115.78	\$2,086,026.34	\$800,832.37	\$449,585.71	\$94,839.06
Impuestos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$995,833.17	\$3,179,265.20	\$4,983,015.68	\$6,705,556.72
Utilidad Neta	\$0.00	-\$4,188,153.86	-\$6,573,364.88	-\$8,013,988.24	-\$7,078,565.98	-\$4,787,368.98	-\$212,630.28	\$4,409,637.07	\$8,219,117.83	\$12,076,622.30	\$15,741,138.08
Flujo de operación	\$0.00	\$368,221.96	-\$1,663,992.41	-\$2,746,369.12	-\$1,473,450.20	\$359,996.80	\$4,936,485.50	\$6,495,663.40	\$9,019,950.19	\$12,526,208.01	\$15,835,977.14
Flujos totales:	-\$36,633,637.54	-\$5,124,646.25	-\$11,308,099.74	-\$10,530,665.50	-\$3,181,855.67	-\$5,587,727.41	-\$141,598.22	\$2,481,432.90	\$5,681,159.55	\$9,461,412.88	\$15,835,977.14

CONCLUSIONES

A lo largo de 14 años de trayectoria profesional trabajando dentro del sector de las telecomunicaciones he tenido que desarrollar habilidades y conocimientos administrativos con el fin de poder desempeñar adecuadamente las funciones que se me han encomendado. Entre estas habilidades una de las más importantes ha sido el poder desarrollar planes de negocios que sean funcionales al público al que van dirigidos, pues no todas las industrias requieren el mismo de tipo y/o clasificación de información.

Las bases teóricas y metodológicas que me otorgó la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) me han dado la sensibilidad de identificar las fuentes de información adecuadas para desarrollar los contenidos del mismo, acorde con las necesidades y tamaño del cliente, que en su mayoría han sido concesionarios independientes.

Uno de los retos más importantes a los que me he enfrentado ha sido poder interpretar y plasmar información financiera, la cual es la parte medular de cualquier plan de negocios. Los números son el lenguaje universal en los negocios y a través de su correcta interpretación es que se pueden tomar buenas o malas decisiones.

Con base en ello, el plan de negocios se convierte en la herramienta de comunicación por excelencia que permite transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa o del proyecto de negocios un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad, cerrar la empresa y contener el daño, pues retirarse también puede ser negocio.

El prototipo y estructura del plan de negocios que se presenta en este trabajo, y que fue desarrollado por quien escribe esta tesis, está pensado en proporcionales a los concesionarios independientes una herramienta que les permita tener un orden lógico de ideas, redactadas de manera simple, clara y

asequible para entender el mercado de la televisión por cable. También puede ser utilizado por aquel que necesite comunicar la esencia del negocio al equipo de trabajo encargado de poner en marcha una nueva empresa, incorporar nuevos productos y servicios e incluso decidir si es momento de abandonar la industria.

En el caso del sector que se aborda en esta investigación, telecomunicaciones, se puede observar que la tendencia es que se concentre en manos de cada vez menos competidores. Es una industria que genera mucho dinero y cuya evolución se presenta de forma acelerada, trayendo a la mesa nuevas oportunidades de negocio sin embargo requiere cada vez más capital para poder enfrentar a competidores gigantes y voraces.

La prospectiva nos ayuda a construir escenarios en donde al cabo de algunos años veremos a tres grandes competidores con la capacidad económica suficiente para realizar las inversiones necesarias y consolidar sus servicios a nivel nacional. Seguramente Televisa mantendrá su primer lugar en el mercado de la televisión restringida.

Los usuarios dentro de esta industria demandarán mejor calidad en los servicios de televisión, internet y telefonía. En los próximos años le espera un camino vertiginoso y altamente competido a la industria de las telecomunicaciones, en donde la única forma de competir será mediante la inyección de fuertes sumas de capital, la calidad y experiencia en el servicio al usuario final y la adecuada alianza estratégica entre empresas del sector.

Es por ello que para los concesionarios que trabajan de forma independiente, el contar con un plan de negocios que funja como una herramienta estratégica para la toma de decisiones les permitirá seguir compitiendo de manera rentable.

En el caso específico de la concesión para Villahermosa, Tabasco, el plan de negocios nos indica que la inversión a realizar es onerosa y que para estar en posibilidades de competir con el proveedor de cable actual, se necesita estar en igualdad de condiciones e invertir recursos en la parte de comunicación y

mercadotecnia para poder posicionarse como un nuevo competidor en la mente de los posibles consumidores. Pues, de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de mercado, los clientes potenciales mostraron interés en contar con un nuevo proveedor de servicios de televisión por cable y sobre todo por el producto que puede ofrecer.

Si bien existe riesgo, la información proporcionada por el estudio de mercado indica que hay posibilidades de atender a un sector del mercado que resulta rentable a largo plazo. Dichas consideraciones están plasmadas en el plan de negocios y será decisión del interesado entrar a competir a esta industria o no con base en intereses u objetivos no sólo de negocios sino personales.

El prototipo presentado en esta tesis debe ir cambiando con el tiempo. Ningún plan de negocios debe iniciarse sin una investigación adecuada, en este caso una investigación de mercado, y mucho menos dejarse estático. Será el mirar constante a los cambios de aquellos factores del entorno, que impacten a la industria y al negocio, los que determinen cómo debe ir cambiando la estrategia planteada inicialmente en este documento, sin perder de vista el objetivo por el cual se creó.

Finalmente, el haber participado en proyectos de este tipo me lleva a reflexionar sobre la importancia de desarrollar las habilidades para poder leer información proveniente de fuentes financieras y legales que nos permitan apoyar y orientar a las organizaciones, empresarios y emprendedores en la toma de decisiones sustentadas en información tangible.

FUENTES

Bibliografía

- BENAVIDES, Juan, Joan Acosta. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000.
- CABRERIZO Dumont, María del Carmen y Naveros Arrabal, José Antonio, *EL Plan de Negocio*, Ed. Vértice S.L..
- CARBONELL, Ana María (2005). *50 años de la Televisión por cable en México*, México: El Naranjo.
- CASTELLOT, de Ballin Laura (1993). *Historia de la televisión en México*. México: Televisa.
- CYR, Linda A. , *Creating a Business Plan*, Harvard Business School Publishing, 2007.
- DAVID, Fred (2008), *Conceptos de administración estratégica*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- DIETERICH, Heinz. (2006). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Planeta.
- GARRIDO, Francisco. (2001). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Gestión 2000.
- HARVARD Bussiness Press, *Crear un plan de negocios*, Harvard Bussiness Press, 2009.
- HERNÁNDEZ, Roberto, Carlos Fernández, y otros. (1997). *Metodología de la investigación*, México: McGraw - Hill.
- HORNGREN, Charles T. (2006). *Contabilidad Administrativa*. (13ª ED), México: Parson Educación.
- KOENES, AVELINA, *El plan de negocios, ¿en qué consiste?*, Ed. Díaz de Santos. España 1994.
- LACASA, ANTONIO S, *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, España, 1998,.
- MAGAÑA, Ricardo, *Entre la historia, la fortuna y los fines: Reflexiones críticas sobre el concepto de estrategia*, México 2007.
- MERCADO, Salvador. (1995). *Administración aplicada. Teoría y práctica. Primera parte*. México: Limusa

- MUSIK, A., *La industria de las Telecomunicaciones en México. Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México. 58.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* - 1998 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* – 1998
- ROJAS, Raúl. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*, México: Plaza y Valdés.
- ROSS, Stephen A. (2008). *Modern Financial Management*. (8° ED) McGraw-Hill.
- SERNA Gómez, Humberto, *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*, 3R, Colombia.
- VINIEGRA, Sergio. *Entendiendo el Plan de Negocios*, México 2007. Ed. VINIEGRA.

Hemerografía

- SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. (1998). *Apuntes para una historia de la Televisión Mexicana*. México: Revista Mexicana de Comunicación.

Legislación

- Ley Federal de Radio y Televisión.
- Ley Federal de Telecomunicaciones.
- Ley Federal de Derechos.
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Reglamento del Servicio de Televisión y Audio Restringidos.
- Reglamentos internos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Reglamento de la Ley General de Salud.

Documentos

- Acuerdo por el que se establece el procedimiento para obtener concesión para la instalación, operación o explotación de Redes Públicas de Telecomunicaciones Interestatales, al amparo de la Ley Federal de Telecomunicaciones. 1995

- Acuerdo por el que se modifica el Anexo A y se adiciona, según corresponda, el Anexo B o C a los títulos de concesión para instalar, operar y explotar redes públicas de telecomunicaciones que comprenden el servicio de televisión restringida a través de redes cableadas, para incluir el servicio de transmisión bidireccional de datos. 2003
- Acuerdo de convergencia de servicios fijos de telefonía local y televisión y/o audio restringidos que se proporcionan a través de redes públicas alámbricas e inalámbricas. 2006
- Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de la información y comunicaciones en los hogares, 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2010
- NORMA Oficial Mexicana NOM-05-SCT1-93, Especificaciones y requerimientos para la instalación y operación de sistemas de televisión por cable. 1993.

Internet

- CANITEC. La industria. Disponible en (www.canitec.org) Consulta 3 de enero 2012)
- COFETEL. Televisión restringida Suscriptores y tasas de crecimiento 1994-2011. Informe trimestres de la Comisión Federal de Telecomunicaciones. Disponible en (<http://www.cofetel.gob.mx>). (24 de octubre de 2011.)
- COFETEL. Televisión restringida por entidad federativa DTH, CABLE Y MMDS. Informe semestral de la Comisión Federal de Telecomunicaciones. Disponible en (<http://www.cofetel.gob.mx>). (20 de julio del 2011.)
- COFETEL. Índice de producción del sector telecomunicaciones. Disponible en (<http://www.cofetel.gob.mx>). (16 de mayo del 2012.)
- INEGI. Censo de población y vivienda 2010. Principales resultados por localidad. Disponible en (<http://www.inegi.org.mx>) Consulta. 16 abril 2012.
- INEGI. Banco de información económica. Disponible en (<http://www.inegi.org.mx>) Consulta. 02 abril 2012.
- INEGI. Regiones socioeconómicas. Disponible en (<http://www.inegi.org.mx>) Consulta. 24 febrero 2012.
- INEGI. Sistema Estatal y Municipal de Base de Datos (SIMBAD). Disponible en (<http://www.inegi.org.mx>) Consulta. 10 abril 2012.
- INEGI. Censos económicos 2009. Disponible en (<http://www.inegi.org.mx>) Consulta. 19 marzo 2012.

- Ruiz, Carlos., Etapas de la Planeación Estratégica, (en línea), IPADE, 12 de septiembre de 2014, Dirección URL: <http://www.ipade.mx/editorial/pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
- Secretaria de Economía, (en línea), 23 de agosto de 2014, dirección URL: https://www.inadem.gob.mx/la_importancia_de_tener_tu_plan_de_negocios.html
- Notimex, (en línea), 2 de septiembre de 2014, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/25/pymes-mexico-sin-planeacion-negocios>