

ANÁLISIS INDUSTRIAL COMPETITIVO

Aportado por: Yamile Albornoz O.

yamile@yscadet.com

Estudiante de Postgrado de Calidad y Productividad

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO

Dedico este Trabajo a mi Maestra Graciela Moreno

INTRODUCCION

El presente, hablará sobre la importancia de hacer un análisis en las organizaciones en el ámbito interno, externo, pero en gran medida el margen de importancia que tiene estudiar lo que llamaremos mas adelante como el Macro Ambiente. Por que normalmente, al hablar de definir una estrategia se define por la competencia, pero la realidad actual abarca márgenes mas alto, como estilos de vida, valores, que en la realidad se han visto subvalorados, pero que en el Macro Ambiente priman, como esquemas que pueden afectar la industria.

Por tal razón, a continuación trataremos del tema de la competitividad, como llegar a tener un diagnostico real de las afectan tez de la Industria, pero además de eso la importancia de realizar una buena estrategia, con éxito, en vez de desarrollar excelentes estrategias pero que no sean del interés de la industria a la que se pertenece, o peor aun estrategias malas y sin fundamento.

Por ultimo, decidí poner el marco del estudio en tres partes, parte interna, parte externa, y competencia, debido a que la competencia es tan compleja y amplia, que la tome claro como algo externo, pero separado, dándole mas relevancia.

ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

De acuerdo a lo anterior mencionado, se tomaran en cuenta a continuación ver como esta la industria en el mercado de la televisión teniendo en cuenta los siguientes tres puntos:

Macro Ambiente

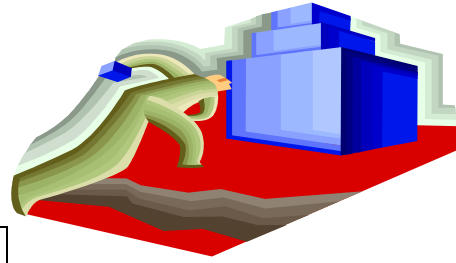
Análisis del medio ambiente externo de la Organización

Situación Interna de la Organización

<p>Medio Ambiente externo</p> <p>Condiciones Competitivas De La Industria</p>	<p><i>Situación Interna de la Organización</i></p> <p>Capacidad Competitiva Recursos Fortalezas Debilidades Internas Posición en el Mercado de la Org.</p>
<p>Macro Ambiente</p> <p>Economía Demografía de la Población Valores Sociales Estilos de Vida Regularizaciones Gubernamentales Factores Tecnológicos Debilidades Internas Posición en el Mercado</p>	<p align="center">LOS TRES PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA IDEAL</p> <p align="center">Medio Ambiente Situación Interna, Y Macro Ambiente</p>
<p>Esto esta fuera de los limites Internos de la Organización. Representa a todas las fuerzas relevantes.</p> <p>Nota: Es relevante, por que es fuerte en las decisiones de la Org. Y de acuerdo a esta de pueden evaluar las estrategias a seguir.</p>	<p>Se deben investigar con el mayor interés y profundidad, por que habrá una mayor probabilidad de elegir una estrategia adecuado con el diagnostico correcto de estas tres partes, de no ser así, se podrá elegir una estrategia buena pero que no tiene nada que ver con el negocio de la Industria a la cual pertenece.</p>

Por lo anterior mencionado, se desarrollaran las siguientes 7 preguntas como parte de la investigación al ANALISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO.

Cabe aclarar, que se menciona como industria, por que se refiere a empresas que tienen dentro de sí atributos similares y compiten dentro medio, por posicionamiento en le mercado, crecimiento, compradores, etc.



PRIMERA PREGUNTA

CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DOMINANTES EN LA INDUSTRIA?

Comenzaremos por hablar por el tamaño del mercado actual: Este mercado televisivo promedio al año, invierte alrededor de US 250 millones, debido a que dedica a Programación de entrenamiento para la familia, requiere constantemente de ideas nuevas para satisfacer las necesidades de amplios mercados como son: Jóvenes, amas de casa, niños, noticias, deportes, educación, animación. Debido a esto, invierte fuerte cantidad de dinero, y así mismo, esto se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido de lo cual hablaremos más adelante.

Alcance de Rivalidad Competitiva: Muy alta la rivalidad aquí en este mercado en muy fuerte a nivel nacional, pero ahora de acuerdo a nivel y medios económicos, una gran parte de la población Hispánica ha emigrado a USA, la rivalidad no solo es para llegar con medios de entretenimiento a la población mexicana, incluye actualmente a la comunidad hispana de toda Latino América, de lo cual se habla en cantidad numérica alrededor de 25.000.000 millones de personas en USA y 100 millones en México un mercado demasiado grande. La competencia tiene gran posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Tasa de Crecimiento del Mercado: Fue del 8% debido a la aceleración en la demanda doméstica que se presentó desde Octubre en varios sectores económicos, tales como el automovilístico, productos de consumo, domésticos, turismo y telecomunicaciones. Nuestro contenido de calidad fue un factor primordial para las ventas, tomamos un especial cuidado en proveer los puntos de rating brutos necesarios en el cuarto trimestre para satisfacer el aumento de la demanda por el efecto estacional.

Numero de Compañías en la Industria: 5, con sede en el Distrito Federal, que a su vez abarcan partes de la provincia. De estas 5, las dos compañías fuertes con Televisa 55 %, Tvazteca con 38%, canal 11 y 40 son muy pequeñas y no tienen un fin lucrativo en el medio como competencia. Estamos hablando de un mercado dominado por empresas grandes y que llevan mucho tiempo en el mercado un promedio de 30 años.

Clientes: La proporción del mercado de publicidad televisiva de la empresa crecerá a más de una tercera parte que se tiene ahora (1243 clientes y aproximadamente 3,000 marcas).

La programación de TV Azteca se enfoca a los segmentos demográficos de los niveles socioeconómicos ABC+, C y D+, los cuales componen la audiencia comercial. Dichos consumidores cuentan con el ingreso para adquirir bienes y servicios de marca, y por lo tanto son susceptibles a la publicidad. La audiencia comercial representa el 63% de la población mexicana y controla el 92% del ingreso del hogar.

La fuerza de ventas de medios televisivos es un 95% publicidad, entre mejor se hagan programas que lleguen a población y obtengan alto rating, de allí los clientes quienes desean darse a conocer o dar a conocer un nuevo producto, deciden hacerlos en programas de alto rating, por ejemplo un programa para del medio día, por lo general quienes publicitan son las marcas de productos de aseo, comida, ropa etc, y es uno de los mercados de mas alto rating y productividad.

Grado de Integración Vertical: Mixto desde antes la televisión a sido rentable por dar a conocer ciertos productos o servicios al mundo, y así continuara, solo que a medida que avanza el mercado, se apoyan de herramientas como Internet, para hacer llegar siempre la información a tiempo. Esto garantiza el crecimiento de los clientes en gran proporción.

Facilidad de Ingreso Salida: En la actualidad la posibilidad de un entrante es muy difícil debido al alto costo de los medios necesarios para tener un canal, hacerse de credibilidad y sobre todo tener los medios económicos que implica salir al aire (Antenas de comunicación, satélites, tecnología, infraestructura. El nivel de barrera es muy alto, el costo promedio es de 125 Millones de Dólares.

Tecnología e Innovación: La tecnología aquí en medios marca la pauta, debido que al que tenga mejor señal, tecnología digital, programas en línea, ofertas virtuales, es quien va logrando posicionarse en el mercado, de acuerdo al ultimo reporte de desempeño financiero Tvazteca invirtió en el 2003 el 46% de capital a Tecnología.

Características del Producto: En realidad son similares, aquí constantemente se copian ideas, programas, técnicas de ventas. Etc. Pero en cuanto a la característica de los que es el producto es hacer programas de entrenamiento clasificados de la siguiente manera:

Novelas

Noticias y deportes

Reality Shows.

Programas de Comedia

Educación e infantiles.

Son iguales a los de la competencia.

Economías de Escala: Es buena debido a que la organización ha invertido y ha obtenido ganancias en la producción de programas lo cual ha atraído mas clientes que desea anunciarse y la vez accionistas. A su vez los costos han disminuido como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la expansión de mercado ahora también a USA.

Utilización de la Capacidad: Eficiente alta comparada al 31 de Diciembre del 2003 con unos gastos de 234 millones contra ventas de 633 millones, es de sólida rentabilidad, en él ultimo ano se ha enfocado a la eficiencia de: Presupuesto, Produccion con paramentros de control de costos, según el EBITDA, Earnings Before Interests, Taxes, Deferreds and Amortizations (Es el resultado de una compañía antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones.) El de Tvazteca fue del 48%.

Rentabilidad de la Industria: La rentabilidad de la industria es muy alta, con altos índices de ganancia, es un mercado que va en crecimiento, en el cual se requiere de recursos financieros altos y

competitivos. La industria es fuerte también debido a que prácticamente el mercado esta se compacta por 2 rivales Tvazteca y Televisa, los otros no tienen fines lucrativos, son del gobierno no afectan el mercado son demasiado débiles. Por tal razón, esto lo hace esta parte de la industria poderosa.



SEGUNDA PREGUNTA

¿CÓMO ES LA COMPETENCIA Y QUE TAN PODEROSAS SON CADA UNA DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS?

4.

Proveedores de servidores o equipos de computo Compaq HP, proporcionan servicios de mantenimiento actualización y distribución de equipos, Proveedores de telecomunicaciones la gente que realiza los cableados ejemplo "global" Neeps" servicio que les proporciona instalación y mantenimiento preventivo y correctivo y proveedores de capacitación en sistemas ejemplo IBM HP Compaq

Productos sustitutos, Vender tecnología, todas aquellas compañías que deseen hacer publicidad, en televisión y radio, revistas, información vía Internet.

3.

Competencia/

Rivalidad

1.

Organizaciones dedicadas al servicio de entretenimiento, información y educación televisiva:

Televisa, marca la pauta en cuanto competencia y su posición en el mercado es mayor, Canal 40, canal 11, 22 y 28.

5.

CLIENTES,

es un mercado exigente ya que día a día se debe realizar constantemente una innovación y mantenimiento de sistemas a la vanguardia, por lo cual es necesario realizar una adecuada segmentación de horas de audiencia, tomando en cuenta la programación de interés, de diversión, infantiles, musicales, noticieros, culturales. Clientes todas las compañías que deseen hacer y comprar publicidad las más importantes:
Tiendas de consumo (Palacio de Hierro), Cerveceras (modelo, corona), Warner Lambert, TELMEX, USACELL, UNEFON, TELCEL, etc.

2.

UNIVISION, TELEMUNDO, en general todas aquellas compañías promedios que sean latinas y deseen incursionar con canales televisivos en México. Actualmente **TELEMUNDO, UNIVISION,** son fuertes canales hispanos en USA, podrían invertir en el mercado Mexicano.

1. Dentro punto del ring central entre los vendedores en competencia,

El tipo de rivalidad muy marcado, es que es un tipo de industria compacta, es decir, un número menor de rivales, lo cual los hace más poderosos en lo individual.

Como segundo, el tipo de rivalidad poderosa, de que manera, de que hay descontento cuando un programa de televisión tiene más rating que el otro. Entonces, se generan descontentos y se inicia para mejorar a costa de los rivales, por que lo que interesa es recuperar la posición del mercado. Se podría decir, que el tipo de rivalidad que se maneja en la industria es de conseguir posición en el mercado a costa de lo que sea, es lo que llaman en el libro como despiadada o brutal, constantemente se están atacando y sus tácticas son agresivas.

2. Dentro del esquema Dos Ingreso de los nuevos competidores

En este sector está muy marcado por barreras de tipo económico, se requiere de un amplio capital para ingresar.

Hay grandes desventajas de costos y recursos; Como el posicionamiento del mercado, la gran demanda tecnología que debe tener y es por ello que trabajan en equipo con proveedores gigantes, en el caso de Tvazteca, tiene convenio a nivel de Tecnología, con Compaq y IB., muy fuertes con años de anticipación.

Como mencionaba anteriormente, Incapacidad de igualar conocimientos tecnológicos, puesto que a nivel televisivo, el ingreso más alto aun 46% anual se hace en tecnología.

Por último, las barreras gubernamentales por que tienen controlado este mercado. La única posible entrada de un rival o competidor es uno ya establecido, como TELEMUNDO y que decida implantar un canal de forma nacional en México, el cual ya cuenta con el conocimiento, la tecnología, posicionamiento etc.

3. Presiones competitivas de Productos Sustitutos:

Un factor determinante ha estado marcado en la televisión, contra revistas, periódicos, e Internet, debido a que se encuentran noticias, los clientes pueden optar por este tipo de publicidad que es más económico. Por tal razón, Tvazteca y la industria a optado por sacar al mercado también revistas con información de las novelas, deportes, noticias económicas, es decir que para aquellos que no tienen acceso al medio televisivo, hay una alternativa de verlo mediante revistas e Internet, al igual los clientes los mantienen por que les venden más barato. Esta es una alternativa que se ha marcado debido a la competencia y rivalidad.

4. Presiones Competitivas Emanadas del Poder de Negociación del Proveedor y de su apoyo entre el y el vendedor

El medio de trabajo con proveedores es hacer contratos por 5 años mínimos con el proveedor y trabajar con él como un miembro más de la organización, el objetivo es ganar sí fidelidad como el caso de Compaq que desde hace 8 años. Su fin, reducir costos, inventarios, es una ventaja para proveedor y comprador. Esto aquí no es un problema de rivalidad con la competencia por que proveedores de tecnología hay demasiados. En la actualidad es en lo que más invierte la industria.

5. Presiones Competitivas Emanadas Negociación del Comprador y colaboración entre vendedor y proveedor

Es similar al convenio con proveedores, nada más a que a nivel televisivo el costo en este caso de publicidad es muy alto, por cual se manejan contratos o bloque con los clientes y todo debe ser pagado pro anticipado. Hay convenios que favorecen a las partes, para garantizar su fidelidad. Por ejemplo el caso de Dove, es un cliente para todos sus productos fijos con contrato a 5 años, grandes beneficios y pauta en los mejores horarios. Es un mercado de gran demanda y pocos competidores.

PREGUNTA TRES

CUALES SON LOS IMPULSORES DEL CAMBIO EN LA INDUSTRIA Y QUE IMPACTO TENDRAN

Tiene mucho que ver las fuerzas impulsoras, son cambios muy fluctuantes que pueden afectar la industria, como lo son, sin duda la Globalización, cambio rápido de la tecnología, etc.

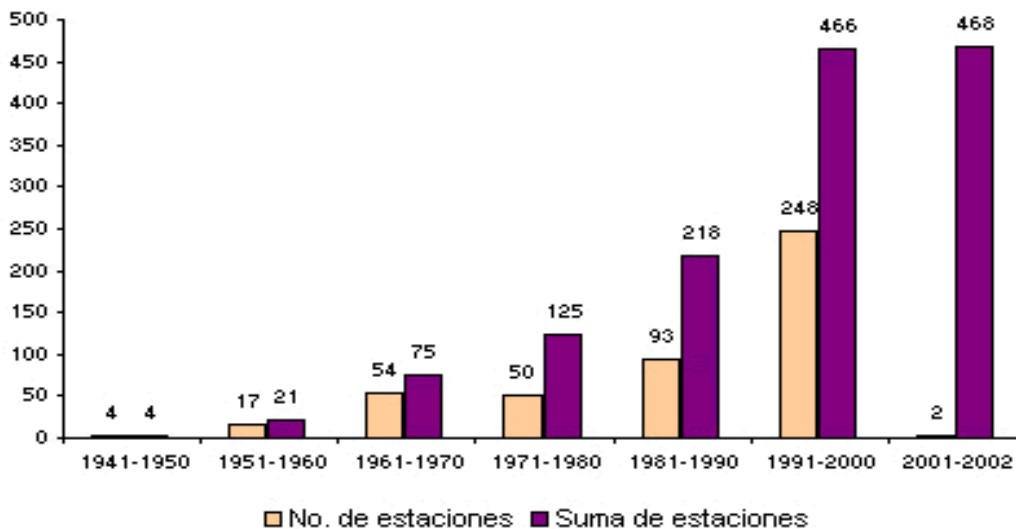
Dentro de los más importantes están:

Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria:

En meses anteriores se generó un movimiento de protesta de varios legisladores que motivados por las ideas políticas que sustenta la cumbre mundial de la sociedad de la información, pretendieron organizar un bloque de legisladores mexicanos para obtener modificaciones importantes en la Ley Federal de Radio y Televisión, esto es preocupante y debe mantener alerta. Creo que como en cualquier actividad industrial o de servicios, el reto más importante es ofrecer producto o servicios de la más alta calidad a precios competitivos

En general podría precisar que el desafío de la industria radica en una constante modernización, renovar nuestras tecnologías y los sistemas de organización (mercadotecnia, administración, ventas y programación), para estar a la altura que demanda.

Adjunto Grafica de crecimiento del medio Televisivo tomado por La Cámara Nacional de la Industria del Radio y la Televisión



Es indudable que la televisión ha sido en las últimas décadas motor fundamental de cambio y progreso. La industria ha cumplido con la sociedad, ha sido factor decisivo de su desarrollo y se ha convertido en instrumento de crecimiento y de representación e imagen.

Innovaciones de los productos

40 señales de Televisión Celulares, en Corea del Sur desde el 2002 es posible recibir en los celulares programas de TV, mediante la propia señal telefónica. A partir del tercer cuarto de este año estarán disponibles teléfonos móviles que serán capaces de recibir señales satelitales de TV, junto con el servicio apropiado. Es de las últimas Tecnologías lanzadas al mercado y que se podrán ver pronto en la industria por obtener la exclusividad.

Una de las partes también de la innovación del producto ha sido los Reality Shows, que han duplicados los ratings de Televisión y así mismo la publicidad de las marcas, puesto que se habla por ejemplo de un producto en el momento de transmisión del programa ha sido de gran éxito, para el canal que lo trasmite como para la compañía que paga el comercial.

Así mismo, por ley las cadenas de televisión deben presentar planes de innovación para los niños. Tvazteca en este caso tiene la exclusiva de Disney de todas sus películas en el ámbito infantil, esto genera crecimiento, imagen, publicidad.

Incremento en la globalización en la industria

Estado se ha convertido en una realidad progresivamente más endeble que no tiene capacidad para dirigir a la sociedad mexicana hacia un proyecto cultural propio y autónomo.

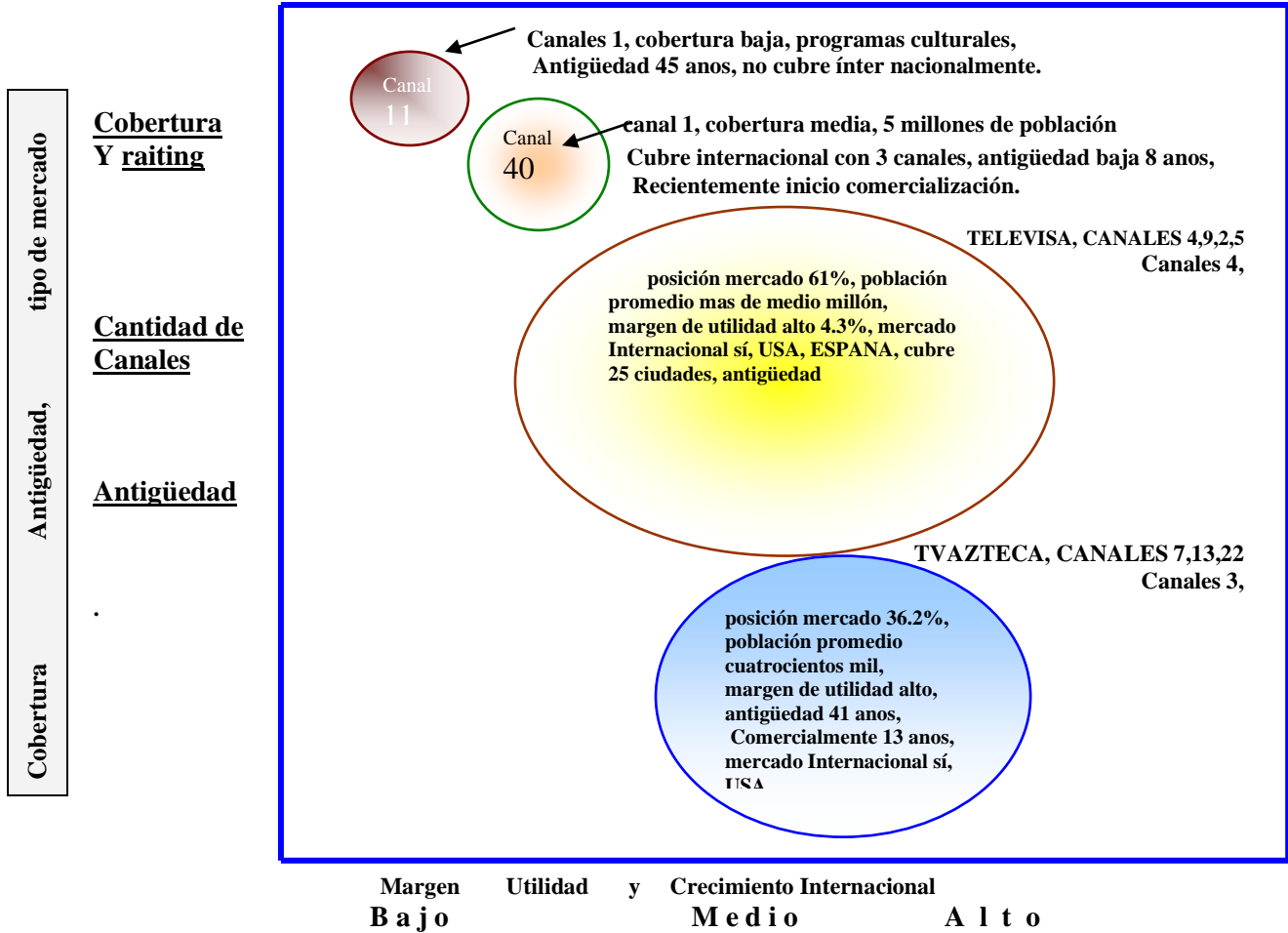
Después del ingreso del tratado de libre comercio la industria se ha visto afecta por la idea de generar capital atraer más inversión al país y una forma de hacerlo es incrementando la publicidad en televisión que genera que con tal de vender las mercancías para acelerar el proceso de circulación del capital, esta en prostituir finamente la imagen de la mujer para presentarla fundamentalmente como un objeto de uso sexual, a añadirle cualidades falsas o "fetichizar" los productos para hacerlos más atractivos, a crear necesidades artificiales en los consumidores para alentar la compra, a hacer creer que el valor de las personas se deriva de la marca que eligen y la adquisición progresiva de más productos transnacionales, etc.

Han quedado en segundo plano los valores nacionales como son la protección ecológica, la producción de alimentos, la atención a los sectores marginados, la promoción de la mujer, la aceptación de los grupos indígenas, la atención de los ancianos, etc., lamentablemente aunque esto dejó un margen de ganancia alto la globalización nada más ha generado traer el dinero por el dinero, yo diría programas como Brig Brother que enseñanzas o educación traen como beneficio a la sociedad, claro deja márgenes de ganancia exagerados a la industria y la sociedad y la cultura en que lugar quedan, en verdad alguien se preocupa por esto.

PREGUNTA CUATRO

CUALES SON LAS COMPANIAS QUE OCUPNA LAS POSICIONES LAS COMPETITIVAS MÁS FUERTES / DEBILES

Grupo estratégico esta formado por las empresas rivales que ocupan posición en le mercado está las fuerte y las débiles, en esta industria lo que prima es abarcar la mayor población y audiencia. Es



Crecimiento comercial nacional e internacional, Rentabilidad

Decir, entre mayor audiencia se tenga, mayor ser'a el nivel de clientes que la industria abarca, sobre todo por que el mayor ingreso es por los Spots anunciado en Televisión. Cabe mencionar que canal 11 no es de giro comercial, sino cultural, canal 40 es muy nuevo a nivel de comercialización y ventas, por ello se reflejan como débiles y pequeños en el mapa.

PREGUNTA CINCO

¿QUE MEDIDAS ESTRATEGICAS ES PROBABLE TOMEN LOS RIVALES?

En este mercado es un hecho que los competidores están muy pendientes el uno del otro, por lo general lo mencionaba anteriormente el tipo de rivalidad es brutal o despiadada por que, por que normalmente se copian los programas, en el ámbito de programas de talks Shows, sé agreden el tipo de programas o estrategias que tiene la competencia.

En cuanto al mercado que desean abarcar es nacional e internacional, ganar terreno y más audiencia, y que ello por añadidura atraiga a los clientes fuertes que hacen publicidad, según las estadísticas los programas de realitys, como Big Brother, la academia etc., han tenido un éxito sorprendente, que está cadenas seguirán esa pauta por los próximos dos años, Los clientes por su lado, según estadística realizada y publicada por Kodak gracias a un programa de setos en el cual tenía exclusividad y todo el tiempo se hablaba de rollo magnético asa 400, las ventas incrementaron en un 17% a nivel nacional. Por ello la rivalidad esta muy cerrada y lo que hace uno el otro copia. Las cadenas televisivas tienen un área o departamento específico que revisa constantemente los pasos y estrategias de la competencia.

PREGUNTA SEIS

¿CUALES SON LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO?

AMBITO TECNOLÓGICO: Indiscutiblemente es uno de los más fuertes, debido a ello y lo mencionado a todo el trabajo, la mayor parte de la inversión se destina a Tecnología, Por que de ello depende la rapidez, la efectividad de transmisión, la innovación en Spot, medios digitales, medios de satélites para cubrir mas áreas de la republica, de este punto Tecnológico emanan una buena relación con el cliente, se puede acceder a toda su información, facturación, vía remota. Actualmente, el uso de Internet a nivel de Televisión marca la pauta, accesos a noticias, información, publican de ventas y balances, en Internet actualmente se hacen un 30% de las negociaciones de Éxito.

PRODUCCIÓN: Del punto anterior depende la calidad de la producción de programas, comerciales, que la información sea transmitida a tiempo, que la alta calidad prime, el respaldo de la información, tener al día tecnología d punta, como lo es actualmente, todo lo que tiene que ver con televisión digital, mejor de sonido.

PRODUCCIÓN: En este punto, recae de nuevo el hecho de tener buena tecnología, por el servicio de entrega, por ejemplo, de un Spot publicitario, radica en tener buena señal, antenas, satélites funcionado, si se tiene alta calidad, esto no-falla, el mensaje llega a tiempo, entonces esto hablara bien de la distribución de la información o envíos de mensajes al publico / auditorio.

MERCADOTECNIA: Es uno de los puntos más relevantes aquí, una de los principales medios guía para saber la rentabilidad de la televisión, es el publico, por ello, constantemente, se hacen encuestas a nivel nacional e internacional, de maneja rute adores para saber si un programa es de interés para la sociedad. El papel de la mercadotecnia juega un papel muy importante en este medio, por ejemplo, en época de vacaciones, la industria, genera lluvia de ideas, para generar programas de interés y a la vez educativos para los niños.

Indiscutiblemente, aquí la competencia es mas fuerte, de hecho lo tienen las otras tres cadenas marcadas en el mapa como competitiva y de rivalidad, como son el canal 11, el 40, y canal 4, puesto

que tiene un canal exclusivo o amplio espacio para los niños cosa que Tvazteca no posee, y es un amplio mercado perdido.

PREGUNTA SIETE

ES ATRACTIVA LA INDUSTRIA Y CUALES SON SUS PROSPECTOS PARA UN RENDIMIENTO SUPERIOR

Potencial de crecimiento: Es alto, por varias razones, la primera es un mercado dominado por 2 organizaciones, a nivel gubernamental es muy difícil ingresar al mercado, por ello, lo que están ya con un posicionamiento así sea pequeño pueden crecer.

Dentro de lo marcado por la industria, en este ámbito se pasan varios años antes de poder comercializar, es decir poder vender, entonces en el caso de Tvazteca, inicio comercialización hasta el año 91, de allí en adelante ha tenido un crecimiento fuerte y ganado fuerte posicionamiento a nivel, nacional, e internacional.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (e)
Television	75%	74%	75%	75%	74%	72%
Radio	9%	10%	10%	10%	10%	11%
Prensa	7%	7%	6%	6%	6%	7%
Revista	4%	4%	4%	4%	4%	5%
Otros	5%	5%	5%	4%	4%	4%
Internet	ND	ND	ND	1%	2%	1%

Rentabilidad Actual: Alta, ver la grafica adjunta “Grafica de crecimiento del medio Televisivo tomado por La Cámara Nacional de la Industria del Radio y la Televisión’ en el cual se denota el crecimiento y rentabilidad de la televisión. Así mismo, las fuerzas impulsoras, actualmente favorecen debido al crecimiento marcado, las estrategias de publicidad de televisión y con la apertura del TLC, la inversión de Televisión hispana también se ha favorecido.

Severidad de problemas en la Industria: Uno de los problemas que pueden llegar de manera indirecta la industria es el empleo debido a que la tecnología de desbancado a muchas personas, constantemente como la tecnología es tan completa el trabajo que hacían tres lo hace uno debido al apoyo de un muy buen software. Por tal razón, el incremento de re estructuración se ha visto muy marcado y la población afecta, el índice de rotación de personal es alto.

La inversión extranjera estable, pero a la vez ha generado cambios fuertes en la industria, es importante destacar que el posicionamiento del mercado televisivo va en crecimiento, pero las estrategias en este caso de ventas, se han visto afectadas en el caso de licores por ley gubernamental, estos no pueden publicitar en horario matutinos, esto afecta el mercado de ambas partes, una segunda es la medida que tomaron las compañías cigarreras de no hacer mas publicidad y en medios, esto como una estrategia será?

Una problemática ha sido también, no directamente de la industria pero que si la afecta, es el convenio con proveedores, en este caso al nivel de Tecnología, cito un ejemplo, hace poco Tvazteca compro un servidor para respaldo de la información de cinta digitales, y esto le genero perdidas, debido a que el proveedor con matriz en España tuvo problemas en la importación del equipo. Las medidas del MACRO – AMBIENTE, influyen y llegar a afectar la industria.

CONCLUSIÓN

En el desarrollo e investigación de este trabajo, he tenido la oportunidad de entender la importancia del estudio de la Industria a su máximo detalle, independientemente de la industria o giro que se tenga. Es por ello, que en mi investigación investigue temas que no imagine afectaran, como es el caso de una compañía débil, la cual yo creía débil, pero al investigar las debilidades y fortalezas vi que en realidad no es débil y que tiene un posicionamiento en le mercado respetable.

Por tal razón, es muy importante estar al pendiente de todas las fuerzas que pueden afectar o estancar el crecimiento de la industria, pero en especifico de la organización. Así mismo, en el estudio de Análisis Industrial y competitivo, llegue a esquemas económicos que de igual manera, no imagine que fueran tan estratégicos para el medio, como es el caso, del nivel económico que tienen las revistas, o nivel de inversión que se requiere para iniciar un negocio al nivel de Televisión.

Algo que indiscutiblemente, veo es que en la actualidad, es si no se deshoja bien las fuerzas que afectan la industria y la competitividad, tanto, interna y externamente, se pueden llegar a conclusiones de la industria positivistas, desarrollar estrategias buenas, pero que no serán efectivas a la organización.

Es decir, la idea errónea estaba en que únicamente creía que las estrategias pueden ser buenas o malas y nada mas, pero, no creía que se podía llegar a desarrollar algo bueno en lo cual se invierte tiempo y dinero, pero no será efectivo. De allí, la importancia de iniciar siempre una investigación en la industria, con la finalidad de obtener un diagnostico muy preciso, para tomar decisiones acertadas a la hora de desarrollar una estrategia, ver en que parte del mercado se encuentra, que opciones de crecimiento se tiene, como se puede posicionar la organización de manera fuerte, efectiva y perdurable con estrategias de verdad visionarias.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Administración Estratégica Estudios y casos. 13ª Edición.

Por Thompson Strickland

Editado por Mc GrawHill

Internet:

<http://www.irtvazteca.com/spanish/descarga/presentaciones.shtml#>

<http://www.cirt.com.mx>

<http://www.imagen.com.mx/>

<http://www.razonypalabra.org.mx>

http://www.irtvazteca.com/spanish/noticias/tva_prensa/opinion_02.shtml

<http://www.esmas.com/televisahome/empresa/>

<http://www.economia.cl/economiafinal.nsf/Noticias?OpenForm&2.3>

Revistas, reportajes:

AZTECA AMERICA INVADES SPANISH BROADCAST MARKET

THE HERALD, November 18, 2002 ,Section: Business Monday

Edition: Final Page: 7G