

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social  
Licenciatura en Relaciones Públicas

**Tesis Monográfica**

Caso: Cablevisión  
"Las redes sociales como herramienta principal en la  
Comunicación de Crisis"

Realizado por: María Florencia Vazquez  
Director de la carrera de Relaciones Públicas: Manuel Montaner  
Tutor/a de la Tesis monográfica/tesina: Lic. Raquel Soto.  
Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza  
Asignatura: Presentación de Tesina

UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Lugar y fecha: Buenos Aires 18/11/2013  
Dirección electrónica del autor: [flopi.vazquez@hotmail.com](mailto:flopi.vazquez@hotmail.com)

Este trabajo se lo quiero dedicar a todos mis seres queridos. Esas personas que supieron entenderme cuando la energía y la fe desaparecían a lo largo de las hojas.

A mis profesores, a mi tutora y especialmente a mi Director que no solo me ha enseñado el camino para ser una gran profesional sino que también me ha enseñado a ser una mejor persona.

A mis amigos, a las hermanas que la carrera me ha dejado y a mi familia. Los que siempre se acordaron de mi en cada parcial, en cada final, con una velita, una oración, por el simple hecho de estar pendientes a lo largo de toda la carrera. Gracias tíos, primos, madrinas y ahijados por el apoyo. Gracias a mi papá y a mi hermano por hacerme entender que todo siempre es un poco más simple. Gracias mamá por ser incondicional, por haberme dado toda la fuerza necesaria para seguir y terminar esta gran etapa. Gracias por confiar en mí y en la carrera que elegí desde el primer día, este trabajo está dedicado en especial a vos.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Gracias a todos.

## Índice

▪ Introducción .....	5
▪ 1. Cablevisión.....	8
• 1.1 Historia.....	8
• 1.2 Presentación del caso.....	10
▪ 2. Issues Management y Crisis.....	22
• 2.1 Issues Management.....	22
• 2.2 Crisis.....	26
○ 2.2.1 Concepto.....	26
○ 2.2.2 Estructura.....	29
○ 2.2.3 Tipo de Crisis.....	33
○ 2.2.4 Hacia la Resolución.....	35
○ 2.2.5 Comunicación de Crisis.....	37
▪ 3. Web 2.0.....	44
• 3.1 Concepto.....	44
• 3.2 Redes Sociales.....	53
• 3.2 Redes Sociales y Organizaciones.....	54
• 3.2 Redes Sociales y Crisis.....	57
▪ 4. Análisis del Caso.....	59
• 4.1 Cablevisión: Redes Sociales y crisis.....	59
• 4.2 Análisis Final.....	74
▪ Conclusión.....	79
▪ Bibliografía.....	81
▪ Anexo .....	85

## **Abstract**

Esta tesis plantea un análisis sobre la Comunicación de Crisis realizada por Cablevisión en Redes Sociales, especialmente a través de Facebook, a partir de la intervención sufrida el 20 de Diciembre de 2011. A lo largo de este trabajo de investigación buscamos demostrar que la organización analizada no consideraba este medio como uno de los principales canales para comunicarse con sus fans ignorando el gran poder de alcance que las mismas tienen en nuestra era. Para poder comprobar dicha hipótesis analizaremos los términos de nuestra disciplina más cercanos al conflicto: Issues Management, Comunicación de Crisis, Web 2.0, Redes Sociales, entre otras.

La elección del episodio ocurrido el 20 de diciembre de 2011 responde a que el mismo es el primero de mayor violencia ocurrido en la empresa: su particularidad reside en que afectó no sólo los públicos externos –especialmente los usuarios- sino su personal. Los hechos de entonces, serán descriptos a lo largo de este trabajo justificando esta decisión.

Las conclusiones demuestran que la empresa sólo realizó acciones reactivas para comunicarse con los fans, mientras que durante el proceso de producción de la comunicación ya se generaban rumores entre los usuarios. A partir de la investigación también vemos la necesidad imperiosa de sumar la mayor cantidad de escenarios a la hora de realizar acciones de Issues Management. Concluimos además que ante la gran oferta de información que hoy existe, es de gran importancia que las mismas organizaciones emitan mensajes proactivamente y los comuniquen de manera instantánea para mantener el vínculo necesario con sus públicos. Las palabras claves serán: Crisis, Redes Sociales y Cablevisión.

## **Introducción**

Desde hace más de 30 años Cablevisión es la empresa proveedora de televisión por cable más importante de la Argentina. Por su parte Fibertel, desde 1997, es una de las empresas proveedoras de internet más grandes del país.

Si bien no podría establecer una fecha exacta para marcar el origen de las malas relaciones entre el Grupo Clarín y el Kirchnerismo las mismas podrían remontarse hacia fines del mandato de Néstor Kirchner en el año 2007, después de haber mantenido una relación cercana con el CEO de Clarín, Héctor Magnetto, durante el transcurso de su presidencia. Tras diversos conflictos de intereses, como la oposición de Clarín a la candidatura de Cristina Kirchner y numerosas controversias durante el paro agropecuario patronal de 2008, la relación entre ambas partes alcanzó su punto de máxima tensión con Cablevisión el 20 de Diciembre de 2011. Gendarmería Nacional y la Policía Federal ingresaron y allanaron el edificio central de la compañía ubicado en Barracas generando un escenario colmado de incertidumbre y temor, tanto para los públicos internos como para los públicos externos de la compañía. Esta fue la primera situación de violencia explícita que vivió la organización y por esta razón es la que he elegido, como justificaré más adelante, para iniciar este análisis.

Ese día Gendarmería mantuvo rehenes a los empleados prohibiéndoles la entrada y salida de las oficinas mientras que, con actitudes intimidatorias, buscaban acceder a información privada alojada en sus computadoras y revisaban sus pertenencias sin ninguna autorización. Los recursos humanos de la compañía reaccionaron indignados echando a través de abucheos y empujones al interventor designado por la Justicia, Enrique Anzoise.

Es por esta violencia y por la repercusión que las acciones han tenido en los medios y en los públicos, que he decidido aislar este caso puntual para analizarlo en profundidad.

Las redes sociales, con el correr de los años, no solo han cambiado los vínculos entre las personas sino que también han sabido reforzar los lazos existentes entre las organizaciones y los clientes potenciales y reales. Convertidas en herramientas de marketing y relacionamiento institucional poderosas, las organizaciones han encontrado en ellas nuevos instrumentos para aproximarse a sus públicos permitiendo conocer sus necesidades y deseos. A través de las redes sociales y de la planificación estratégica de las acciones, las organizaciones pueden mostrarse ante los usuarios más próximas y humanas. En la actualidad, y gracias a los medios sociales, los usuarios tienen a su alcance un gran caudal de información a su disposición, es por eso que las empresas son quienes deben generar proactivamente el contenido que quieren compartir y deben salir a buscarlos en aquellos espacios virtuales que estos habitan.

Esta tesina planteará un análisis sobre cómo Cablevisión llevó adelante la comunicación de crisis gestionada a partir de la intervención del 20 de Diciembre de 2011 a través de las Redes Sociales. Este análisis se centrará en Facebook entendiendo que este medio, hoy en día, representa la voz oficial institucional más cercana e inmediata. Al momento de la intervención Twitter ha significado para la organización un mero canal de Atención al Cliente orientado a problemas técnicos, por esta razón no será tomado en cuenta a la hora de realizar el estudio del caso.

Se planteará el tema en función de comprender cuál es la manera más eficaz para comunicarse con los usuarios de Redes Sociales ante una situación de quiebre e incertidumbre, resguardando su tranquilidad, su seguridad y su bienestar.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# **1. Cablevisión**

## **1.1 Historia**

Cablevisión es una empresa argentina dedicada a las telecomunicaciones, que brinda servicios de televisión por cable, internet y telefonía. Por sus características y servicios, es la más grande a nivel nacional y una de las más importantes a nivel regional, ya que es la principal operadora de televisión por cable entre más de 700 operadores distintos.

Cablevisión inició sus actividades el 5 de Abril de 1979 en la provincia de Buenos Aires, específicamente en el barrio de La Lucila, perteneciente al partido de Vicente López ubicado en la zona norte de la provincia. Si bien en la actualidad la organización ofrece diversos servicios, en sus inicios proporcionaba solo el de televisión paga. Al presente presta servicios en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Neuquén, Río Negro, La Pampa, Corrientes, Misiones, Salta, Formosa, Chaco, en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Paraguay y en Uruguay y cuenta con más de 3.400.000 de clientes.

En el año 1997 Fibertel inició sus actividades. La empresa fue la primera en el territorio nacional en ofrecer masivamente el servicio de CableMódem brindando la posibilidad de conexión a Internet de alta velocidad sin la necesidad de utilizar el teléfono para concretar la conexión. En el año 2003, Fibertel se fusiona con Cablevisión.

En el año 2006 se produce una nueva e importante fusión que ha tenido repercusiones hasta la actualidad. Cablevisión se fusionó



con la empresa Multicanal y juntas integraron la primera red en el país de banda ancha y video.

El año 2007 se produce una importante innovación con la digitalización que es, como señala Cablevisión en su sitio web, un “[...] proceso que permite ofrecer a los clientes un salto de calidad así como también un nuevo concepto de ver televisión”<sup>1</sup>

A los 75 canales tradicionales de Cablevisión Clásico, Cablevisión Digital añade un canal para atender las dudas que el cliente podría tener en cuanto a la utilización de este servicio innovador, además de 40 canales adicionales y 50 canales de audio.

Acostumbrados a los cambios y avances año tras año, en 2008 Cablevisión introduce la televisión de Alta Definición (High Definition) que incorpora beneficios respecto a la calidad y resolución de las imágenes y sonidos.

En el año 2009 se lanzó un nuevo servicio llamado Cablevisión Max HD el cual permite grabar, rebobinar, pausar o adelantar en vivo programas entre algunas otras propiedades.

En cuanto su composición accionaria, tema que ha sido objeto de análisis y confrontaciones políticas y judiciales, en la actualidad Fintech Media LLC cuenta con el 40% de participación y como accionista mayoritario de la compañía se encuentra Grupo Clarín S.A con el 60%.

---

<sup>1</sup> “El desafío permanente reside en colocar a la compañía en la cima de la vanguardia tecnológica” Disponible en Internet en: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cablevision](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cablevision) Consultado el 18 de mayo de 2012.

## **1.2 Presentación del caso.**

Tras la denuncia realizada por la empresa Supercanal acusando a Cablevisión por diversas prácticas irregulares (las cuales se detallarán a lo largo del capítulo), el 20 de Diciembre de 2011 Gendarmería Nacional y la Policía Federal ingresaron y allanaron el edificio de Cablevisión ubicado en el barrio de Barracas.

A partir de la disposición del juez federal Dr. Walter Bento, titular del Juzgado Federal N° 2 de Mendoza, Gendarmería Nacional junto a efectivos de la Policía Federal ocuparon y allanaron las oficinas de Cablevisión ubicadas en la sede porteña de la misma en la calle Hornos 690.

La denuncia fue efectuada por la empresa Supercanal, perteneciente al multimedio con más presencia en el interior de la República Argentina, Grupo Uno, propiedad de Daniel Vila y José Luis Manzano. La denuncia se realizó en Mendoza, provincia en la cual Cablevisión no opera. Tras dar la orden, los efectivos llevaron adelante el operativo que duró aproximadamente tres horas.

Según se explica en el artículo publicado por el diario Página 12 el día 21 de diciembre de 2011:

“[...] El magistrado señaló en su escrito que a partir de la fusión de Cablevisión y Multicanal, autorizada en 2007, la compañía ejerce “prácticas no