

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015 - 2016

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

CAROLINA YÁÑEZ ALBELDA

ANTONIO JESUS ANTON BAEZA

B110 ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Alicante, Noviembre 2015

RESUMEN

Mi trabajo parte de la creación de una empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones como internet, telefonía y televisión. Para alcanzar sus objetivos y conseguir un buen posicionamiento en el mercado se tiene que formular una buena estrategia. Para ello se hace un análisis estratégico, tanto interno como externo empleando las cinco fuerzas de Porter y terminando con un análisis DAFO.

PALABRAS CLAVE

Empresa; Estrategia; Análisis; Mercado; Competencia

INDICE

1. ANTECEDENTES – SITUACIÓN ACTUAL.....	4
1.1. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES.....	4
1.2. NUESTRA EMPRESA.....	5
2. CONCEPTO DE ESTRATÉGIA.....	9
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	10
3.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	11
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	15
3.3. DAFO.....	18
4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS.....	19
5. CONCLUSIONES.....	20
6. BIBLIOGRAFÍA.....	21

1. ANTECEDENTES – SITUACIÓN ACTUAL

1.1. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

El sector de las telecomunicaciones experimentó un notable crecimiento en la segunda mitad de los años noventa. La intensa competencia ha provocado una reducción de los precios en los últimos años, incluyendo los del servicio de telefonía de las operadoras dominantes.

El sector de las telecomunicaciones no sólo comprende los servicios de telefonía. Al margen de la transmisión de información, este segmento también incluye aquellas actividades que posibilitan el acceso a determinadas redes, como Internet.

En la definición del sector se incluye la distribución de sonido, imágenes, datos u otra información a través de redes de cable, radiodifusión, retransmisión o satélites. El sector engloba la comunicación por teléfono, telégrafo y telex, la transmisión de programas de radio y televisión, la provisión de acceso a Internet y el mantenimiento de redes.

La liberalización ha traído consigo la creación de numerosas empresas, aunque el sector de telecomunicaciones todavía se caracteriza por un número reducido de grandes grupos empresariales, ya que los servicios de telecomunicaciones son sobre todo servicios que requieren infraestructuras, ya que la naturaleza del sector exige grandes aportaciones tecnológicas y de capital.

1.2. NUESTRA EMPRESA

Somos una empresa creada recientemente que ofrece servicios de telecomunicación para todo tipo de clientes, estos servicios son:

- Internet de alta velocidad
- Telefonía fija
- Telefonía móvil
- Televisión por cable y por IP (más de 150 canales).

Nuestro lema es "PRECIOS CLAROS" ya que a cuota es la misma siempre y los clientes saben en todo momento lo que van a pagar.

Nuestro objetivo primordial es cubrir las necesidades específicas del usuario de los medios de comunicación que otras compañías no pueden satisfacer y éstas son:

- Atención personalizada y cercana. Tanto antes de la contratación como durante todo el tiempo que dure el contrato. Esto se lleva a cabo gracias a la creación de un departamento que se dedica exclusivamente a la atención al público y que se encuentra en nuestra oficina. Las demás compañías no tienen departamento de atención al público, operan mediante empresas distribuidoras externas que funcionan a comisión y normalmente se limitan a dar altas, el seguimiento a posteriori lo suelen realizar vía internet o telefónica. Nuestra atención es totalmente personal y tratamos cada caso de manera individualizada.
- Servicio técnico propio. Acudimos en menos de 24 horas desde que se produce el aviso. Si es empresa, vamos inmediatamente.
- Poco a poco vamos invirtiendo en equipamientos y software de última generación y en personal altamente cualificado y eficiente para conseguir rápidamente adaptarnos a las tendencias del mercado.
- Nuestros clientes tienen a su disposición PARQUEWORLD que es un servicio GRATUITO para navegar en distintos parques y plazas de la provincia de Alicante.

A continuación vamos a comentar nuestro Plan de Marketing:

- **PRODUCTO**

Como hemos comentado anteriormente ofrecemos servicios de telecomunicaciones. Estos servicios son:

- **TELEVISIÓN:** Con más de 150 canales ordenados en bloques temáticos: infantiles, cine, música, documentales, deportes, autonómicos, internacionales...Cualquier cliente de particular tiene el servicio de televisión, ya que es gratuito con la contratación del servicio de internet o telefonía.

La estrategia de “regalar” la televisión, la hemos adoptado debido al declive de ésta por el auge que los canales gratuitos nacionales han tenido mediante la instauración de la TDT en España.

- **INTERNET:** Servicio estrella. Es el que más clientes nos aporta porque es, hoy en día, necesario para muchas actividades de la vida cotidiana. Ofrecemos varias velocidades en función de la cuota que el cliente desee pagar.

- **TELÉFONO FIJO:** Este servicio incluye las llamadas a fijos nacionales y 50 minutos a móviles.

Durante unos años el servicio de telefonía fija estuvo en declive debido al auge de la telefonía fija. En los últimos dos años, hemos visto que las compañías han querido darle un empujón a este servicio tan rentable incluyendo llamadas tanto a fijos como a móviles.

- **TELÉFONO MÓVIL:**

Nos hemos tenido que adaptar a la competencia ofreciendo distintas tarifas planas en función de las necesidades del cliente.

Además, ofrecemos terminales desde coste 0 con permanencia y también se pueden adquirir de manera LIBRE.

La manera de vender nuestros productos es paquetizando. Se pueden contratar por separado pero se produce un gran ahorro contratándolos de manera conjunta. Esto supone la fidelización del cliente ya que cuantos más productos tenga con nosotros, más ahorra y más difícil es luego darse de baja.

- **PRECIO**

Nuestra política es de PRECIOS CLAROS. Nuestro cliente conoce exactamente lo que paga, y además sabe que es un precio justo.

Hoy en día la competencia ha lanzado ofertas bomba, no solo las típicas ofertas temporales sino verdaderas promociones que resultan muy atractivas en cuanto a precio.

- **PROMOCIÓN**

La publicidad se realiza mediante varias vías:

- ANUNCIOS
- FOLLETOS: todos los meses se repartirán folletos con las nuevas ofertas y anunciando siempre la instalación gratis.
- VALLAS PUBLICITARIAS: Instalación de varias vallas en las que se anuncia la última promoción en vigor.
- COMERCIALES: Disponemos de un departamento comercial que se dedica a hacer clientes mediante visitas a las empresas o viviendas.
- MAILING: Su objetivo es enviar regularmente e-mails a los clientes tanto con las últimas promociones como servicios gratuitos que añade como canales de televisión, servicio wifi en los parques etc.
- CORREO POSTAL: Realizar anualmente dos envíos de cartas masivos a todos los clientes.
- ACTIVIDADES EN FERIAS Y MERCADOS LOCALES: Conseguir presencia en las ferias locales con stands, ofreciendo ZONA WIFI para que tanto los asistentes a la feria como los propios participantes puedan disponer del servicio.

Todos estos medios de publicidad son efectivos, sin embargo, el método de captación de clientes más eficaz es el boca a boca, por lo que hemos ideado la promoción AMIGO que aplica descuentos a los clientes que traen a otros.

- **DISTRIBUCIÓN**

Contamos con una oficina de atención al público. Se trata de una oficina grande lo que aporta al cliente la sensación de estar abonado a una empresa muy activa.

La contratación de los servicios y la atención al público en general puede realizarse en la oficina, pero también se puede realizar vía telefónica o por e-mail.

El otro canal de distribución son los comerciales de calle.

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores:

Andrews; “Para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.”

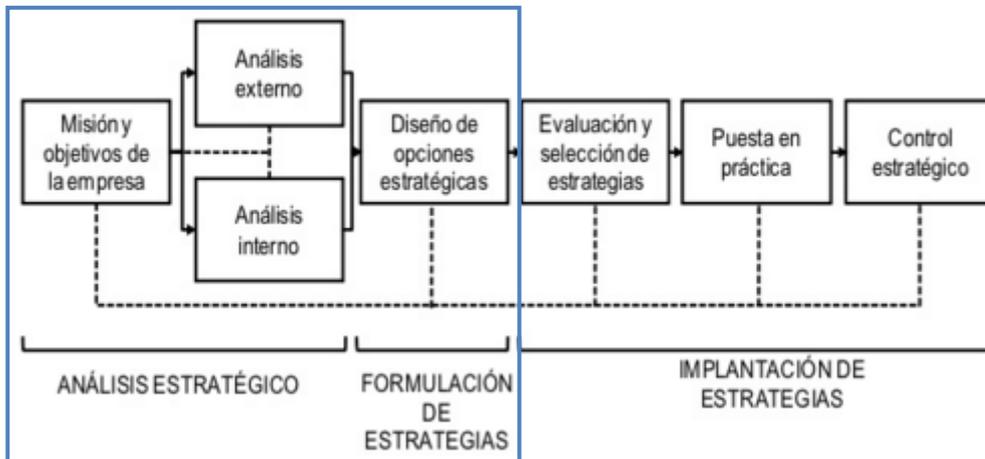
Hax y Majluf; “Consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.”

Porter; “Señala que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, y supone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”

Como muchos autores han señalado, **la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno.**

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Guerras Martín & Navas López (2007, pág. 73).

Una vez definido el concepto de estrategia se pasa a desarrollar la base teórica del análisis estratégico que consiste en el desarrollo de un análisis interno y externo.

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado:

MISIÓN: Impulsar la comunicación a través del uso de las últimas tecnologías tales como contratación de líneas telefónicas, conexión a internet o la televisión.

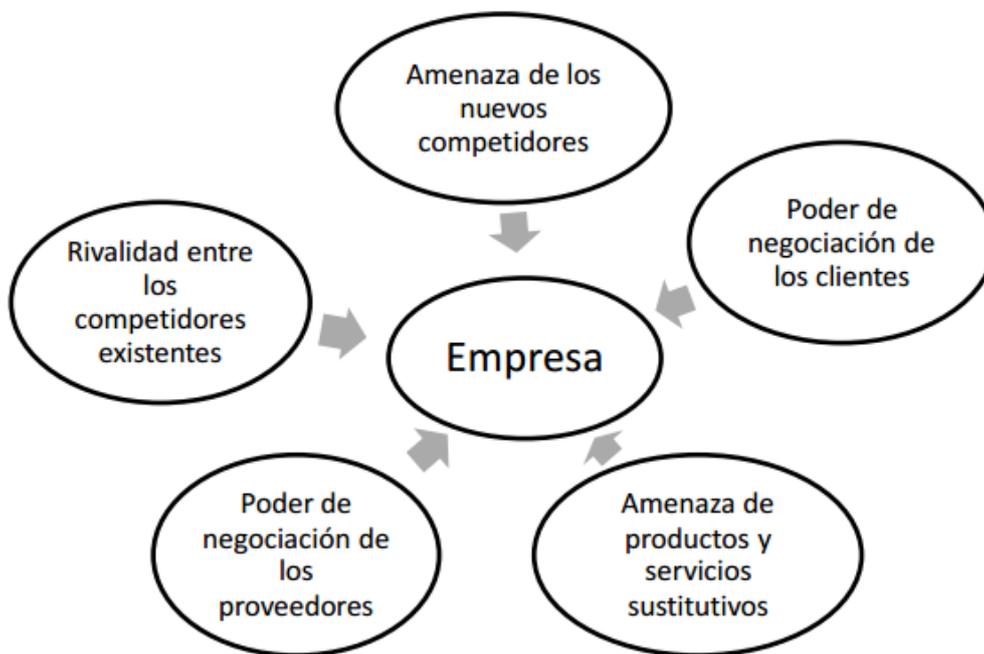
VISIÓN: Conseguir la satisfacción de nuestros clientes situándonos como altos líderes en el mercado de las telecomunicaciones a través de la innovación y la calidad de nuestros productos y servicios.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis estratégico comenzaremos estudiando el análisis externo para posteriormente hacer el interno.

A través del análisis externo se diagnostica las amenazas y oportunidades que existen en el entorno y que pueden influir en la empresa. Este término algo genérico es matizado por NAVAS Y GUERRAS definiéndolo como aquellos factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tiene una influencia significativa en el éxito de la empresa.

Tratamos de averiguar aquellos factores del entorno más próximo a la actividad que realiza habitualmente la empresa. Para realizarlo se utiliza el modelo competitivo de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982)

Según Porter el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son comentadas con más detalle a continuación:

1) INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

- El número de competidores existentes ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, aumentando así su intensidad. En España, existen infinidad de empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones, las más conocidas: **Ono, Jazztel, Movistar, Orange, Vodafone, Amena...**
- Este sector se encuentra en fase de crecimiento lo que hace que la intensidad disminuya.
- Las ventas totales van en aumento gracias a que la industria se encuentra en fase de crecimiento.
- Existen obstáculos o dificultades que impiden la movilidad de un segmento a otro debido a las dificultades para obtener financiación.
- La rivalidad que existe actualmente en este sector se traslada a una guerra de precios con el fin de afiliar sus ofertas para captar clientes de sus rivales o para evitar que los suyos emigren a otras redes.
- Cabe mencionar que los poderes públicos como el Gobierno tienen sin duda una importante incidencia y muchos expertos agregan a éste como una sexta fuerza al análisis global de Porter. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinados sectores utilizando normativa restrictiva

2) COMPETIDORES POTENCIALES

- El sector de las telecomunicaciones se encuentra en una industria atractiva debido a la presencia de barreras de entrada. Poseen economías de escala al aumentar su nivel de producción reduciendo así los costes unitarios y economías de alcance al compartir recursos entre diferentes productos como el cable y la fibra óptica. La necesidad de disponer de bastante liquidez para instalaciones productivas u otras actividades de I+D disminuye las expectativas de los posibles nuevos competidores.

- Ante la posible entrada de nuevos competidores reaccionamos mejorando el servicio a nuestros clientes y fidelizando con ofertas de subidas de velocidad de internet al mismo precio a clientes ya existentes.

3) PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- Podemos conseguir un alto poder de negociación con proveedores que suministran material ya que son bastante diversificados. Por otro lado los son concentrados en cuanto a prestaciones de servicios lo que se nos hará imposible negociar con ellos.
- Si invertimos en grandes volúmenes de compra de material podremos aumentar nuestro poder de negociación.
- Los proveedores de servicios si tienen productos diferenciados y únicos por lo que su poder de negociación es alto con respecto a nosotros ya que no tienen la necesidad de competir con otros productos vendidos a nuestro sector (fabricantes de software y hardware).
- Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre nosotros mediante aumentos de precio o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Un grupo de proveedores será potente si está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que está vendiendo.
- Existe la posibilidad de que algún proveedor amenace con integrarse hacia delante comercializando cualquier producto a través de redes aéreas inalámbricas.
- Nuestro poder de negociación aumenta con los proveedores al poseer productos que si se pueden almacenar y también gracias a que el proveedor no tiene información total sobre la empresa.

4) PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

- Nuestros clientes no están concentrados.
- El cliente no amenaza con integrarse verticalmente hacia atrás y posee una amplia información sobre el servicio que está adquiriendo.

- Debido a la creciente intensidad competitiva entre los operadores tradicionales y la entrada de otros nuevos, nos vemos obligados a innovar en el diseño de las estrategias para la captación de nuevos clientes como promociones o planes de fidelización.
- Los consumidores se están beneficiando de este aumento de la competencia ya que al haber mayor variedad de ofertas y facilidades para cambiar de operador lo que aumentará su poder negociación pidiéndonos unas bajadas en los precios.

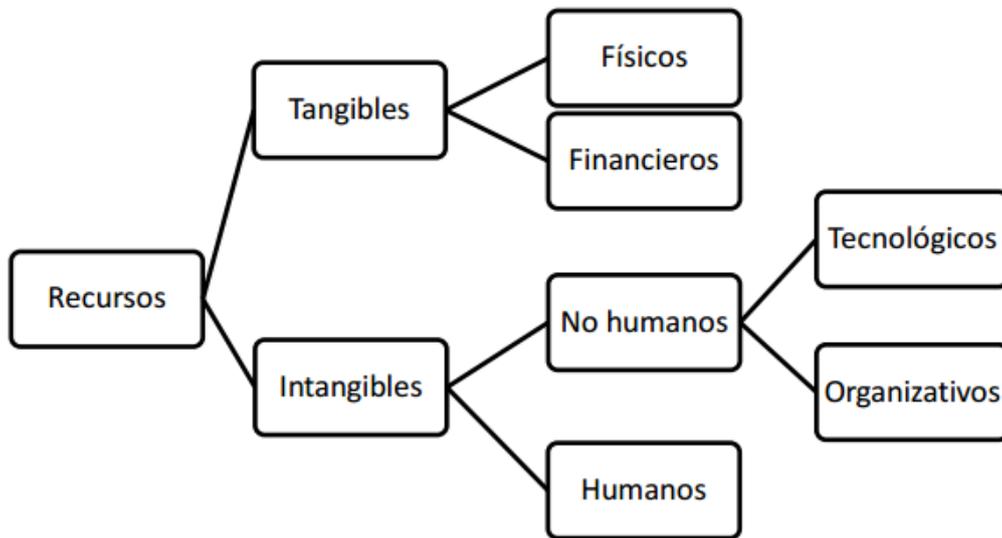
5) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- La posible entrada de productos ó servicios sustitutivos puede limitar las posibilidades de nuestro sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. Para considerarse sustitutivo deberá contar con una mejora en la calidad del producto o haya alguna diferenciación significativa.

3.2 ANALISIS INTERNO

Con el análisis interno se intenta investigar acerca de los recursos, capacidades, habilidades, etc. disponibles por parte de la empresa. Con ello se quiere averiguar las fortalezas y debilidades de la organización utilizando una de las técnicas más utilizadas, como es la cadena de valor.

NAVAS Y GUERRAS definen los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone para llevar a cabo su estrategia competitiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

Los diferentes recursos que tenemos son:

- Tangibles: en cuanto a nuestros recursos físicos cabe destacar nuestra oficina, la maquinaria, el mobiliario, etc. Nuestros derechos de cobro con respecto a nuestros clientes y los niveles de endeudamiento con nuestros proveedores formarían parte de nuestros recursos financieros.
- Intangibles: ya que somos una empresa de nueva creación no disponemos de recursos no humanos. Como recursos humanos cabe destacar la inversión en capital humano altamente cualificado.

Siguiendo con el análisis interno la cadena de valor nos va a permitir determinar las actividades que generan una ventaja competitiva en la empresa, desgranando cada una de las funciones que desarrolla la organización.

Con la cadena de valor se recogen las actividades básicas de la empresa. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.



Fuente: Navas y Guerras (2002)

Todo proceso productivo comienza con una materia prima que se somete a una serie de procesos que le van agregando valor, hasta alcanzar un producto final que le llega al consumidor.

Los agentes fundamentales de la cadena de valor del sector de las Telecomunicaciones son:

1. Desarrolladores de contenidos y aplicaciones
2. Fabricantes e integradores de equipos y dispositivos
3. Operadores de redes
4. Proveedores de servicios
5. Distribuidores
6. Usuarios

En la tabla a continuación se hace una breve descripción de cada uno de los agentes de la cadena de valor del sector de telecomunicaciones:

AGENTE	ROL DEL AGENTE EN LA CADENA DE VALOR
Desarrollador de Contenidos y Aplicaciones	<p>Son los encargados de crear y adaptar los contenidos (producción de videos, generación de imágenes, gestión de la información, etc...) a formatos compatibles para las aplicaciones de acuerdo a los requerimientos de los dispositivos terminales del usuario.</p> <p>También desarrollan aplicaciones que proporcionan la interfase entre el dispositivo y el hardware de la red, brindándoles eficiencia y permitiendo la prestación de nuevos servicios.</p>
Fabricantes de equipos y dispositivos	<p>Aunque tradicionalmente se definen en un solo agente, se pueden distinguir dos roles entre los fabricantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabricantes de equipos: quienes diseñan, fabrican y ensamblan conmutadores, módems, pasarelas e interfaces necesarias entre la red de comunicaciones. - Fabricantes de dispositivos: fabrican los dispositivos terminales que permiten la comunicación (transmisión y/o recepción) de la información (voz, datos, video), como lo son: teléfonos celulares, PCs, televisores, PDA.
Operadores de Redes	<p>Opera y mantiene la infraestructura (red) que permite la transmisión de la información y los contenidos.</p> <p>El operador de la red compite por la adopción, retención y lealtad del cliente.</p>
Proveedor de Servicios	<p>Tradicionalmente, la prestación de servicios estaba íntimamente ligada a la existencia de una determinada infraestructura. De esta forma eran dos conceptos inseparables: la red que daba soporte físico y el servicio de telecomunicaciones, ambos prestados por un mismo operador.</p> <p>Actualmente, los usuarios pueden disfrutar de una serie de servicios accediendo a sus proveedores con independencia de su operador de red de acceso.</p>
Distribuidor	<p>Es el encargado de la venta de los terminales. Muchas veces este rol es asumido por los proveedores de servicios o por los mismos fabricantes de dispositivos</p>
Usuario Final	<p>Son los consumidores, empresas u otros individuos que acceden a los productos y servicios.</p>

3.3 DAFO

Tras los distintos análisis realizados se estudian las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades proporcionando una visión global y actual de la situación de la empresa. Para ello se enumeran cada una de ellas una vez hecho tanto el análisis externo como interno para después elegir la estrategia que más se ajusta a la empresa y su situación actual.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos insuficientes para invertir en herramientas</p> <p>Deudas iniciales relativamente altas</p> <p>Rentabilidad inferior a la media.</p> <p>Alto poder de negociación de los proveedores</p> <p>Alto poder de negociación de los clientes</p>	<p>Ser nueva empresa</p> <p>Competidores establecidos con alto poder de mercado</p> <p>Diversificación los negocios de los competidores por áreas geográficas</p> <p>Integración vertical hacia delante por parte de los proveedores</p> <p>Aumento del número de productos o servicios sustitutivos.</p> <p>Aumento del poder de negociación de los clientes.</p> <p>Fuertes inversiones</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Conocimientos marketing</p> <p>Ofertas de menor precio que el resto de competidores</p> <p>Amplio catálogo de productos</p> <p>Atención personalizada y continua</p> <p>Alta experiencia en el sector empresarial</p>	<p>Crecimiento del mercado y de la demanda</p> <p>Aparición de nuevas tecnologías.</p> <p>Utilización de Internet para satisfacer las necesidades de los clientes de forma más rápida y eficiente.</p> <p>Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.</p> <p>Economías de escala</p>

4. FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS

Con los resultados la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresarial como vemos en la siguiente tabla:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
Debilidades	Estrategia de reorientación	Estrategia de supervivencia

Fuente: elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2012)

Siguiendo este cuadro la estrategia que más se ajusta a nuestra situación es la estrategia de supervivencia ya que nos enfrentamos a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia.

La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

Nuestras competidoras establecidas en el sector desde hace mucho tiempo poseen y mantienen ventajas competitivas. Poseen ventaja competitiva mediante diferenciación, ofreciendo la oferta más extensa, innovadora, personalizada e integrada de los servicios de las telecomunicaciones. Además esas ventajas tienen carácter multinacional, que les permiten tener una mayor diversificación de los ingresos por áreas geográficas permitiéndoles conseguir importantes economías de escala en varios ámbitos.

Nosotros acabamos de entrar en el mercado y para conseguir la captación de clientes debemos formular una estrategia competitiva en costes vendiendo nuestros productos a costes inferiores a los de nuestros competidores aunque ello suponga un alto nivel de endeudamiento.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo analizado hasta ahora, puede decirse que el sector de las Telecomunicaciones está en pleno auge ya que los servicios que se ofrecen son imprescindibles tanto para la vida cotidiana como para la vida empresarial.

La evolución de este sector siempre irá en aumento ya que las tecnologías utilizadas están en continuo proceso de innovación.

Actualmente no se puede concebir una sociedad avanzada sin unas buenas comunicaciones y para ello las infraestructuras de telecomunicaciones son imprescindibles, por lo que este sector tiene muchas expectativas de futuro.

En lo que se refiere al ámbito ocupacional, la evolución tecnológica se revela como uno de los motores de la evolución social. El impacto de las innovaciones en el sector de las telecomunicaciones supone una revolución comparable a la *Revolución Industrial* del XVIII, cuya reorganización económica y social se observan nuestros días, gracias a los avances de la que podemos llamar *Revolución de la Información*, y donde las tecnologías de la información y la comunicación condicionan la economía en todas sus etapas.

Pero para que un avance tecnológico tenga efectos económicos generalizados e implicaciones importantes sobre el sector de la ocupación es necesario que genere un amplio conjunto de nuevos productos y servicios, tenga aplicaciones en muchos sectores de la economía, mejore el funcionamiento de los procesos y sistemas existentes, obtenga una aceptación social amplia, perdure lo suficiente como para garantizar intereses industriales basados en la rentabilidad percibida y en las ventajas competitivas. No obstante, dentro del sector de las telecomunicaciones, no todos los productos y servicios han tenido consecuencias sociales y económicas.

6. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.emarketservices.com/start/index.html>

http://economia.elpais.com/economia/2015/03/06/actualidad/1425667459_750311.html

<http://www.elconfidencial.com/>

Navas López, J.M. & Guerras Martin, L.A. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas-Thomson

Empresa Televideo Novelda S.A.U. - www.cableworld.es

Libro Verde sobre la convergencia de los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información y sobre sus consecuencias para la reglamentación, Comisión Europea.