



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Plan de Marketing para la creación de una marca propia de telecomunicaciones a nivel local



operador de telecomunicaciones

TRABAJO FIN DE GRADO

Grado: Administración y Dirección de Empresas

CURSO 2018/19

Alumno: Juan A. Núñez Solís

Tutor: Dr. Eloy Gil Cordero

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e
Investigación de Mercados (Marketing)



Fuente: dibujo realizado a lápiz por Ana Núñez

*"No hay ningún viento favorable para el
que no sabe a qué puerto se dirige"*

FARTHUR SCHOPENHAUER



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y dirección de empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TÍTULO: Plan de marketing para la creación de una marca propia de telecomunicaciones a nivel local

AUTOR: Juan A. Núñez Solís

TUTOR: Dr. Eloy Gil Cordero

DEPARTAMENTO: Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing)

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Organización de Empresas

RESUMEN

Trabajo de fin de Grado (TFG) consistente en la realización de un plan de marketing basándose en la revisión bibliográfica, para la empresa H.N. Electrónica S.L. Esta empresa pertenece al sector de las telecomunicaciones como distribuidor oficial u homologado y ha redefinido su negocio dentro del mismo sector, como operador móvil virtual (OMV).

El objetivo de este plan de marketing es el posicionamiento de la marca "HnMóvil" como nuevo operador local, para lo cual se han llevado a cabo un análisis exhaustivo de la situación externa e interna de la empresa, que se concretan en un análisis DAFO, definiendo a continuación los objetivos de marketing con sus correspondientes estrategias y planes de acción para conseguirlos, así como el plan de seguimiento y control para corregir las desviaciones que pudieran presentarse.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing, OMV, operador local, telecomunicaciones, HnMóvil

ÍNDICE

1.	ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	5
2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	7
3.1	Análisis del entorno general o macroentorno	7
3.2	Análisis del sector	9
3.3	Análisis del mercado	10
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	12
4.1	Delimitación del entorno competitivo	13
4.2	Análisis de los competidores	14
4.3	Análisis de los clientes	15
4.4	Análisis de los proveedores	17
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	18
6.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: DAFO	20
7.	OBJETIVOS DE MARKETING	24
8.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	25
8.1	Estrategia de segmentación	25
8.2	Estrategia de posicionamiento	26
8.3.	Estrategia de productos	27
8.4.	Estrategia de precios	28
8.5.	Estrategia de distribución	29
8.6.	Estrategia de comunicación	30
8.7.	Estrategia de fidelización	33
9.	PLANES DE ACCIÓN	34
9.1	Sobre productos/servicios	35
9.2	Sobre precios	36
9.3	Sobre distribución	36
9.4	Sobre comunicación	37
9.5	Sobre fidelización	38
10.	EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA	39
10.1	Sobre productos/servicios	40
10.2	Sobre precios	40

10.3	Sobre distribución	41
10.4	Sobre comunicación	42
10.5	Sobre fidelización	43
11.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	43
11.1	Indicadores de seguimientos de actividad y para medir la orientación al cliente	44
11.2	Indicadores para medir la competitividad de la empresa	45
11.3	Indicadores de marketing digital, KPIs	45
12.	CONCLUSIONES	47
13.	BIBLIOGRAFÍA	49

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

H.N. ELECTRÓNICA S.L. nació allá por el año 1995 como un S.A.T. (servicio de asistencia técnica) de reparaciones de artículos electrónicos, básicamente, radio, televisión, video, DVD, etc. Al poco tiempo comenzó a vender componentes electrónicos para la reparación de dichos aparatos y pasó a dedicarse también a la venta e instalación de autorradios y alarmas en el automóvil.

Al año siguiente, 1996, entró en el negocio de la distribución de telecomunicaciones de la mano de Airtel Móvil S.A., que en aquellos momentos era la única competencia de Telefónica Movistar bajo su marca Moviline.

En el año 1999, nació la compañía de telefonía móvil Amena, muchos directivos de Airtel se fueron a esta nueva empresa (razón por la cual se la conocía como "sandía", rojo por dentro y verde por fuera) y contactaron con Hn para que se hiciera distribuidor de sus productos y así fue.

A partir de este momento es cuando verdaderamente se inició el despegue de la telefonía móvil en España y hasta el año 2006 se vivió una etapa de crecimiento exponencial, tanto desde el punto de vista económico, como de número de clientes que querían usar esta tecnología. A finales de ese año, Amena fue vendida a France Telecom y del "verde" se pasó al "naranja", con la marca Orange.

Hn fue distribuidor de los productos de Orange hasta el mes de Julio de 2014, año en el cual firmó para los tres siguientes ejercicios con Phone House, decisión estratégica equivocada donde las haya. En esos tres últimos años la rentabilidad del negocio se fue a números rojos, por lo que se tomó la decisión de no prorrogar el contrato con ellos.

En 2017 se firma un nuevo contrato de distribución con el Grupo Más Móvil y paralelamente comienza a hacer pruebas para montar su propia OMV -(Operador Móvil Virtual, es una compañía telefónica sin red propia que "alquila" la red de un Operador Móvil con Red (OMR) para ofrecer sus servicios)-, motivo por el cual se hace éste TFG, con la idea de ayudar en esta nueva empresa de competir de tú a tú en un mercado maduro y altamente competitivo como es el mundo de las telecomunicaciones. Más concretamente se va a realizar la actividad de ofrecer servicios de telecomunicaciones con la marca propia "Hn móvil" como reseller de otros operadores, al estilo de las marcas de distribuidor en el sector de la alimentación.

El objetivo por el cual se realiza este trabajo es el diseño de un plan de marketing estratégico con la finalidad de aportar información útil que ayude a la dirección de la empresa a decidir sobre la viabilidad del proyecto de creación de una marca propia de telecomunicaciones a nivel local.

2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

VISIÓN

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro (Guerra y Navas, 2016).

Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas: ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro? (Hamel y Prahalad, 1990).

En nuestro caso la visión es: ser la mejor empresa de telecomunicaciones a nivel local, en Alcalá de Guadaíra, tanto para el público residencial como empresas. Llegar a ser la empresa de comunicaciones de Alcalá de Guadaíra más conocida y preferida por todos nuestros clientes y clientes potenciales.

MISIÓN

Según (Guerra y Navas, 2016), se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?

Su definición debe contener: "la definición del campo de actividad y la identificación de las capacidades esenciales" (Hax y Majluf, 1997: 257-258).

La nuestra es: satisfacer las necesidades de comunicación del mayor número de clientes, mediante una oferta de productos y servicios con una excelente relación calidad precio, de una manera clara, sencilla, flexible, cercana y transparente.

VALORES

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino (Guerra y Navas, 2016).

La definición de los valores de la empresa incluye tres aspectos importantes a los que se debería atender (Grant, 2014)

- Guías de actuación que tratan de influir en el comportamiento de los miembros de la organización en la forma de hacer negocios, por ejemplo, el espíritu innovador, el trabajo en equipo, la orientación hacia la calidad o la atención al cliente.

- Compromiso con un comportamiento ético, como la honradez, la integridad, el respeto a los principios de la ética empresarial.

- Relación con los grupos de interés, es decir la forma en que la empresa quiere relacionarse con los grupos de interés más relevantes.

En nuestro caso los valores son: excelencia en el servicio, humildad, sencillez, flexibilidad, transparencia, honradez y cercanía.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Éste análisis consiste en conocer los factores relevantes no controlables del entorno en el que actúa nuestra empresa, del mercado al que atiende y de sus clientes y proveedores, con la idea de identificar las oportunidades y amenazas que dicho entorno plantea y que nos puedan afectar, así como las fortalezas y debilidades que poseemos frente a la de nuestros competidores (Guerra y Navas, 2016).

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO

El entorno general comprende todas aquellas influencias de naturaleza política, económica, social y tecnológica (PEST) que afectan por igual a todos los sectores y a todas las empresas de una determinada área. Estas influencias no pueden ser alteradas o controladas fácilmente por las acciones individuales de las empresas (Abancéns, & Rus, 2016, pp. 148-149).

El análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectarle en su desarrollo futuro y que sería recomendable vigilar sus tendencias para poder anticiparse a la competencia (Pedros, & Gutierrez, 2012, pp. 34-35).

Definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

• Factores políticos y legislativos

La Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones (BOE-A-2014-4950), transpuso al ordenamiento jurídico español el marco regulador de las comunicaciones electrónicas aprobado por la Unión Europea en el año 2002, profundizando en los principios de libre competencia y mínima intervención administrativa consagrados en la normativa anterior.

Desde su aprobación, la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, ha sido objeto de diversas modificaciones tendentes a garantizar la aparición y viabilidad de nuevos operadores, la protección de los derechos de los usuarios y la supervisión administrativa de aquellos aspectos relacionados con el servicio público, el dominio público y la defensa de la competencia (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad 2019).

• Factores económicos

Como referencia de la situación económica del país, que creemos puede afectar al volumen de ventas del sector de las telecomunicaciones, se expone la evolución de los principales indicadores macroeconómicos, con datos de 2018 y previsiones hasta 2021 (Dirección General de Economía y Estadística, Banco de España. 2018)

Tabla 1 – TASAS DE VARIACIÓN ANUAL SOBRE VOLUMEN Y % DEL PIB

Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB				
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
PIB	2,5	2,2	1,9	1,7
Consumo privado	2,4	1,9	1,5	1,3
Consumo público	2,1	1,6	1,2	1,2
Formación bruta de capital fijo	6,2	4,7	3,6	2,7
Exportación de bienes y servicios	1,8	3,4	4	3,8
Importación de bienes y servicios	3,8	4,1	4,1	3,8
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	3,1	2,4	1,9	1,6
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	1,8	1,6	1,6	1,7
Empleo (puesto de trabajo equivalente)	2,5	1,6	1,6	1,6
Tasa de paro (% de la población activa)	14,6	14,1	12,9	12,2

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de Banco de España

El crecimiento se revisa ligeramente a la baja en el periodo proyectado. La demanda exterior neta ejercerá una contribución negativa en 2018, que se moderará en 2019 y se tornará ligeramente positiva hacia el final del horizonte de la proyección. Para la demanda nacional, se proyecta una desaceleración de todos sus componentes.

La inflación general se moderará en los próximos trimestres, y repuntará en adelante, hasta estabilizarse en el 1,7% hacia finales del horizonte de proyección.

La creación de empleo provocará nuevos descensos en la tasa de paro, hasta situarse alrededor del 12,2% a finales de 2021.

• Factores sociales

Este tipo de factores comprende entre otros, el crecimiento de la población, el nivel de renta, la movilidad social, los cambios en los estilos de vida, la actitud consumista, el nivel educativo, (Abancéns, & Rus, 2016, pp. 150-151) que consideramos como más relevantes a la hora de relacionarlos con el sector de las telecomunicaciones.

Por otra parte, el incremento en el uso del móvil como herramienta de consulta para cualquier cuestión, el uso las redes sociales como medio para mejorar la comunicación entre las personas y su influencia en el escenario social, el subir fotografías, poner un estado, subir videos, hacer comentarios sobre cualquier tema, los grupos de whatsapp, comprar un billete de avión, etc..., hacen que estos factores sean muy relevantes en nuestro negocio al necesitar cada vez mejores tarifas en cuanto a velocidad y cantidad de Gb.

• Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes (Pedros, & Gutierrez, 2012, pp. 35-36).

La innovación en el sector de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, ha supuesto un importantísimo cambio en la sociedad actual. “Se estima que la Revolución Digital va a tener un impacto cuatro veces mayor del que tuvo la Revolución Industrial” (Alvarez-Pallete, 2018).

Ningún ámbito de la sociedad española es ajeno al proceso de transformación que impulsa la revolución digital. La inmensa mayoría de los ciudadanos se comunican a través de smartphones; las tabletas se consolidan como una herramienta útil y fácil de usar incluso para las personas de edad avanzada; y el ordenador sigue siendo el dispositivo más usado para hacer compras o ver televisión por internet (Alierta, 2018).

Tenemos un nuevo estilo de vida en lo referente al modo en que interactuamos, ya sea, entre las personas, entre personas y cosas o entre personas y entidades. Todo es mucho más visual, más rápido y más eficiente si se usan las nuevas tecnologías adecuadamente. El cambio del 4G al 5G, llevará al despegue del internet de las cosas (IOT) y supondrá una nueva revolución industrial de la que en principio sólo podemos imaginar algunas consecuencias.

3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de la telefonía móvil en España presenta un elevado nivel de competencia interna (Gumucio *et al*, 2017). Principalmente se debe, a la facilidad que tienen los clientes para cambiar de compañía conservando su número de teléfono, pero también a la creciente oferta existente en el mercado (CNMC, 2018).

La facilidad de portabilidad ha perjudicado seriamente a las grandes operadoras, en torno a los 6.000.000 de líneas portadas durante los tres primeros trimestres de 2018, datos a fecha 23/01/2019 de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2018), que al ver su paulatina pérdida de cuota de mercado en los últimos años han decidido plantearse nuevas alternativas para detener la pérdida de clientes.

Aprovechando esta oportunidad, están apareciendo operadores locales que se están llevando una parte importante del pastel actualmente, en sus zonas de influencia.

3.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

La CNMC publica los datos estadísticos de telecomunicaciones y audiovisual correspondientes al tercer trimestre de 2018 (CNMC, 2018) y en cuanto a comunicaciones móviles exponen lo siguiente:

- El total de líneas de banda ancha móvil creció un 4,1% en tasa interanual hasta los 45,8 millones de líneas, de los cuales 44,2 millones eran líneas de voz y datos y el resto líneas exclusivas de datos.
- Los ingresos de banda ancha móvil experimentaron un incremento interanual del 8,8%, mientras que los de telefonía móvil cayeron el 7%.
- El parque de telefonía móvil sumó 1,8 millones de líneas respecto al año anterior, situándose en 54 millones. En el último año, Movistar, el Grupo MASMOVIL y los OMV ganaron líneas, mientras que Orange y Vodafone perdieron.

Tabla 2 – NÚMERO DE LÍNEAS DE TELEFONÍA MÓVIL POR TIPO DE CONTRATO

Número de líneas de telefonía móvil por tipo de contrato (trimestres)							
TIPO	I/2017	II/2017	III/2017	IV/2017	I/2018	II/2018	III/2018
Prepago	12.140.160	12.085.433	12.018.652	11.631.082	11.525.722	11.541.347	11.677.271
Postpago	39.299.738	39.726.398	40.183.012	40.733.644	41.366.240	41.902.478	42.321.526
Total	51.439.898	51.811.831	52.201.664	52.364.726	52.891.962	53.443.825	53.998.797

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Tabla 3 – NÚMERO DE LÍNEAS PORTADAS TOTALES

Número de líneas totales portadas (trimestres)							
TIPO	I/2017	II/2017	III/2017	IV/2017	I/2018	II/2018	III/2018
Portabilidades	1.572.603	1.384.588	1.650.826	1.910.744	1.860.030	1.813.519	1.950.819

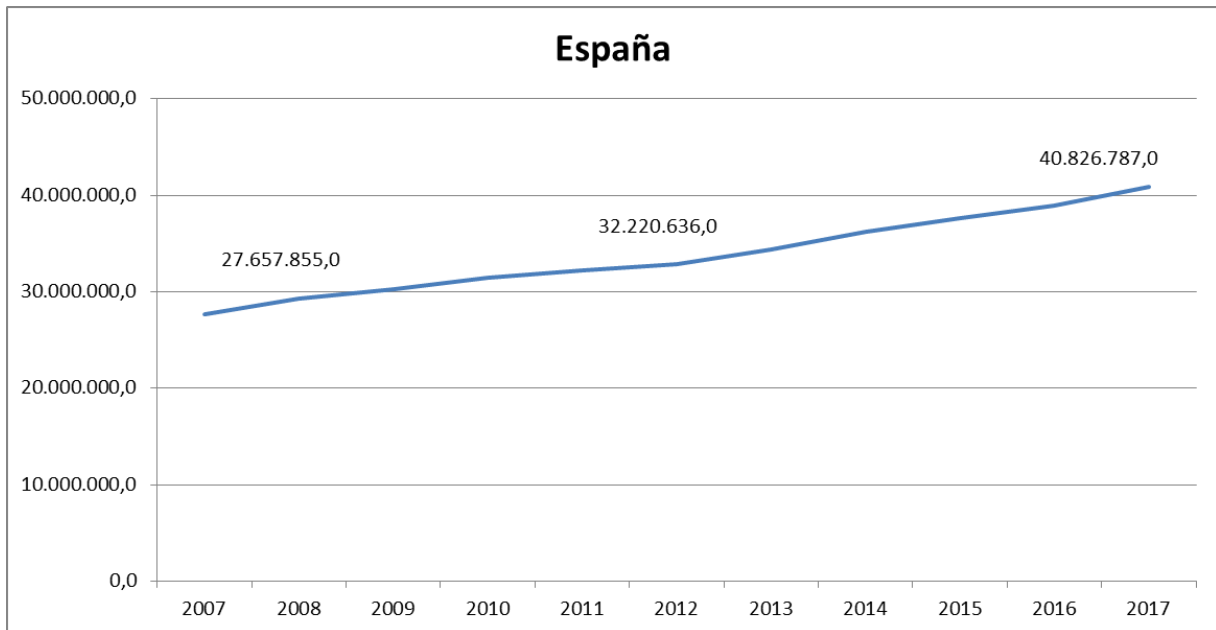
Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Tabla 4 – INGRESOS TOTALES DE TELEFONÍA MÓVIL (millones de euros)

Ingreso totales de telefonía móvil (millones de euros)							
	I/2017	II/2017	III/2017	IV/2017	I/2018	II/2018	III/2018
Totales	1.105,33	1.133,76	1.133,86	1.084,71	1.047,52	1.056,03	1.054,10

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

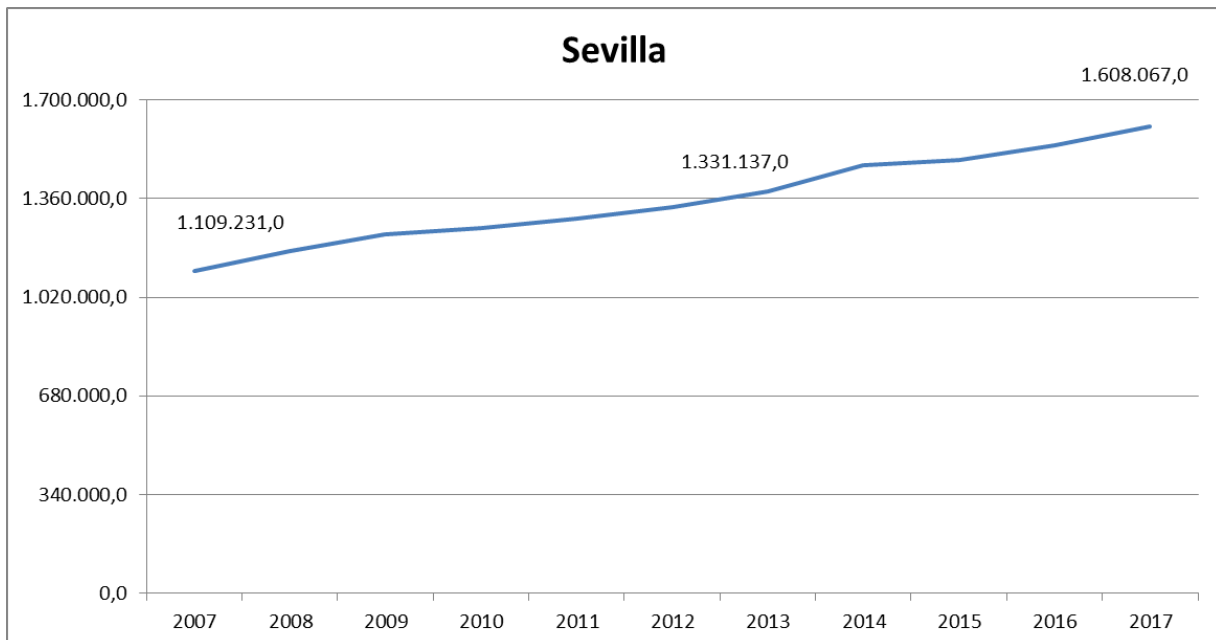
Gráfico 1 – LÍNEAS DE TELEFONÍA MÓVIL POSPAGO - España



Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

En 10 años casi se ha duplicado el número de líneas móviles de postpago en España, situándose al borde de los 41 millones a final de 2017.

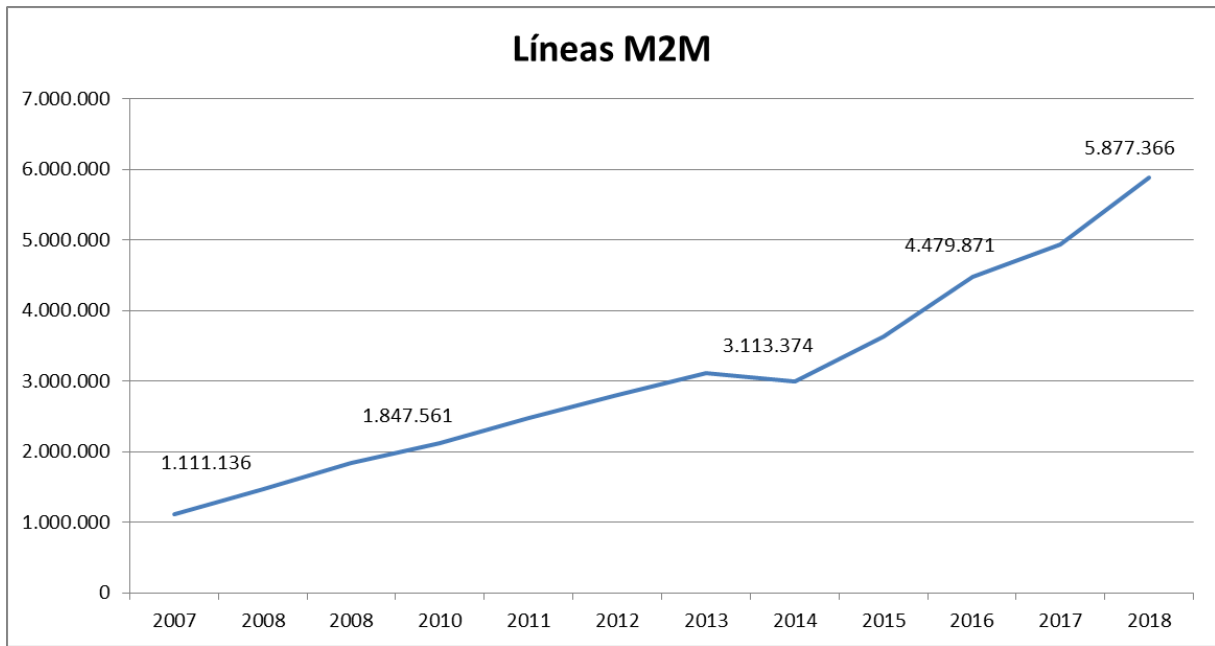
Gráfico 2 – LÍNEAS DE TELEFONÍA MÓVIL - Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

A nivel de la provincia de Sevilla, la evolución en el número de líneas es positiva al igual que en el resto del país, situándose a finales de 2017 en 1.608.067 líneas.

Gráfico 3 – LÍNEAS DE TELEFONÍA MÓVIL M2M - España



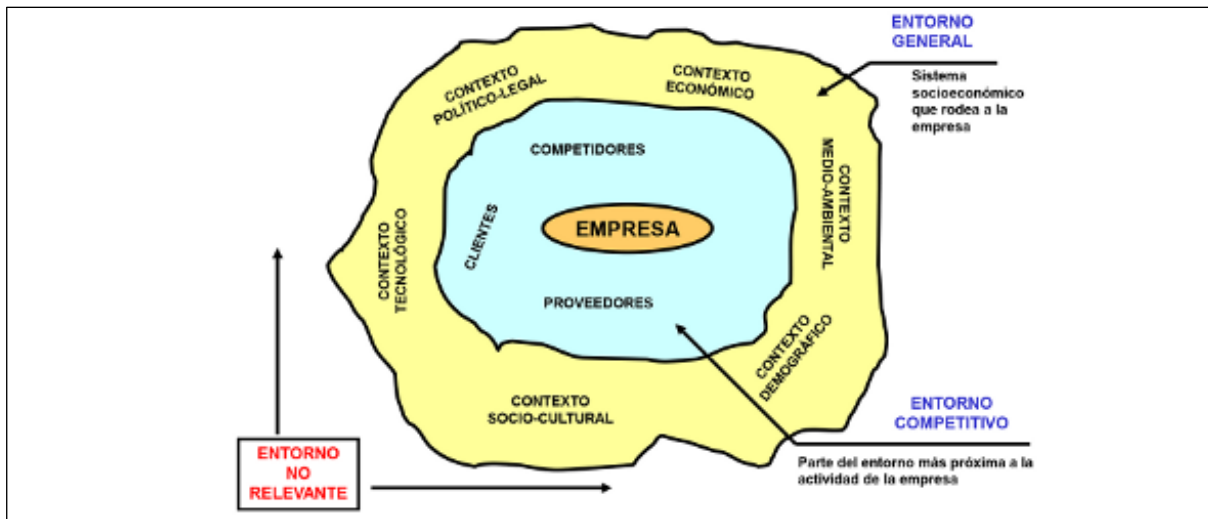
Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

Como podemos observar en las gráficas 1, 2 y 3, el número de líneas móviles sigue una tendencia ascendente. Hay personas que ya disponen de dos líneas simultáneas en su móvil y también cada vez hay más máquinas conectadas con esta tecnología (M2M). En éste último caso a finales de 2018 hay alrededor de 6 millones de máquinas interconectadas.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO O MICROENTORNO

El entorno competitivo es el más cercano a las actividades habituales de la empresa y tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Guerra y Navas, 2016).

Figura 1 – ENTORNO GENERAL Y ENTORNO COMPETITIVO



Fuente: Guerra y Navas 2016

“Tomando como una metáfora un partido de fútbol, el entorno general son las gradas de un estadio –y los medios de comunicación-, siendo el entorno competitivo el terreno de juego” (Guerra y Navas, 2016:cap.4)

Es en este entorno más próximo a la actividad de la empresa donde se encuentran los clientes, competidores y proveedores con los que la empresa tiene que relacionarse más frecuentemente.

Según Pearce y Robinson, (2015:109), el análisis del entorno competitivo implica responder a cuatro preguntas cruciales:

- 1) ¿Qué empresas son nuestros competidores?
- 2) ¿Cuáles son los límites de la industria?
- 3) ¿Cuál es la estructura de la industria?
- 4) ¿Cuáles son los principales determinantes de la competencia?

Vamos a intentar darles respuesta en los puntos siguientes.

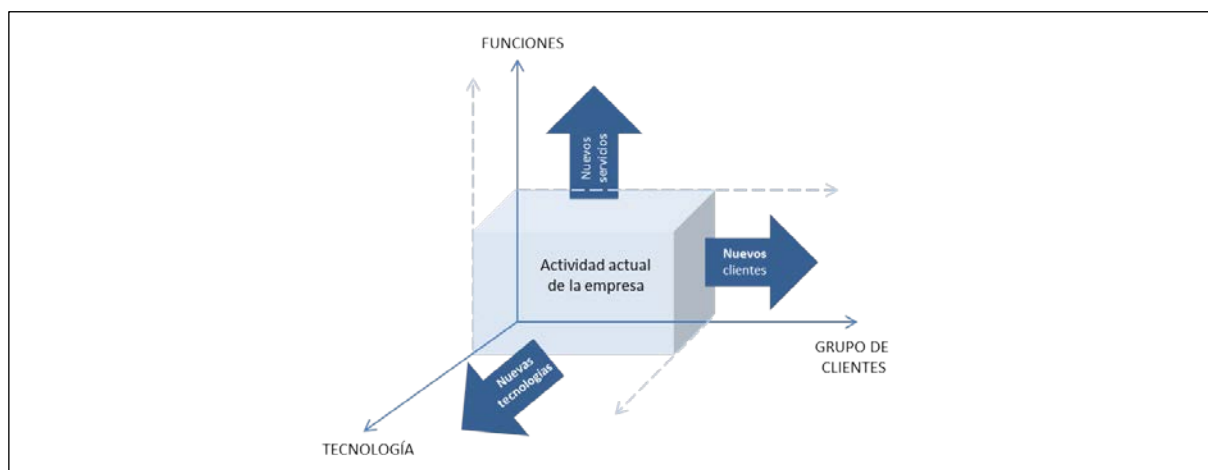
4.1 DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO

Para conseguirlo necesitamos responder a las dos primeras preguntas del punto 4: ¿Quiénes son mis competidores? y ¿Cuáles son los límites de la industria en las que competimos?

Para responder a la primera pregunta, tenemos que identificar a que sector industrial pertenece nuestra empresa, teniendo presente que sector industrial puede definirse como “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro” (Hill y Jones, 2009: 43).

Para responder a la segunda podemos seguir con el planteamiento del modelo de Abell (1980), el cual nos dice que son tres las dimensiones necesarias para definir el entorno competitivo que podemos ver en la figura 2:

Figura 2 – DIMENSIONES PARA LA DEFINICIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO



Fuente: Elaboración propia según modelo de Abell (1980:30)

1. Grupo de clientes: a quienes se dirigen los productos o servicios.
2. Funciones: necesidades satisfechas al grupo de clientes.
3. Tecnologías: de qué manera se cubren las funciones.

En definitiva la delimitación del entorno competitivo y la identificación de los principales competidores es una cuestión difícil pero crucial para el análisis externo que requiere prudencia y, en ocasiones, imaginación (Pearce y Robinson, 2015).

Es necesario, por tanto, establecer unos límites en los que se incluyan los principales rivales considerando a otros competidores más alejados como potenciales o sustitutivos (Porter, 2008; Grant, 2014).

En cuanto a las dimensiones del entorno competitivo de Hnmóvil siguiendo el modelo de Abell anteriormente expuesto tenemos:

- 1) Grupos de clientes: principalmente los clientes a los que esta empresa se dirige son los particulares residentes en Alcalá de Guadaíra, así como a los autónomos y empresas existentes en la localidad y sus polígonos industriales.
- 2) Funciones: satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes gestionando altas nuevas y mayoritariamente portabilidades de líneas móviles e Internet.
- 3) Tecnologías: cubrir las funciones anteriores mediante nuestro operador móvil virtual, como reseller de otros operadores móviles virtuales o bien mediante la colaboración con otros operadores con red propia.

4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

En este apartado, intentaremos analizar los principales factores que influyen y condicionan la competencia. Tomamos como referencia a los competidores más directos y próximos a nuestro mercado comparando condiciones y características de la tarifa de mayor cantidad de datos y llamadas ilimitadas, cobertura y permanencia entre otras.

Como podemos ver en la tabla 5, Hnmóvil puede ofrecer coberturas de dos operadores diferentes con lo que se minimizan las posibilidades de que algún cliente tenga problemas en ese aspecto. En cuanto a cantidad de datos Hnmóvil ocupa con sus 25Gb, el segundo lugar en el ranking después de Yoigo y con respecto al precio resulta ganador junto a Pepephone.

Hnmóvil tiene que tomar nota principalmente en el punto de los Gigas acumulables, de poder ofrecer Fibra, así como en la creación de un App, pero en líneas generales creemos que está en una muy buena posición competitiva aunque sólo en la móvil.

Tabla 5 – COMPETIDORES PRINCIPALES DE HNMÓVIL

Competidores principales de Hnmóvil (ordenados de menor a mayor precio)									
OPERADOR	COBERTURA	PERMANENCIA	APP	FIBRA	MINUTOS	GIGAS	GIGAS ACUMULABLES	SMS	PRECIO
Hnmóvil	Yoigo + Orange	No	No	No	Ilimitados	25Gb	No	100	19,90 €
Pepephone	Yoigo	No	Si	Si	Ilimitados	23Gb	No	No	19,90 €
Lowi	Vodafone	No	Si	Si	Ilimitados	23Gb	Si	No	19,95 €
O2	Movistar	No	Si	Si	Ilimitados	20Gb	No	Ilimitados	20 €
Digi	Movistar	No	Si	Sólo en Madrid	Ilimitados	20Gb	Si	1000 de Digi a Digi	20 €
Simyo	Orange	No	Si	No	Ilimitados	22Gb	Si	No	20 €
Amena	Orange	No	Si	Si	Ilimitados	25Gb	No	Ilimitados	24,95 €
Llamaya	Yoigo	No	No	Si	Ilimitados	20Gb	No	Ilimitados	25 €
Vodafone bit	Vodafone	No	Si	Si	Ilimitados	25Gb	No	Ilimitados	25 €
Masmóvil	Yoigo	No	Si	Si	Ilimitados	20Gb	No	No	29,90 €
Yoigo	Yoigo	No	Si	Si	Ilimitados	30Gb	No	No	32 €
Orange	Orange	No	Si	Si	Ilimitados	20Gb	No	No	35,95 €
Vodafone	Vodafone	No	Si	Si	Ilimitados	22Gb	No	No	39 €
Movistar	Movistar	No	Si	Si	Ilimitados	20Gb	No	No	45 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las web de las marcas

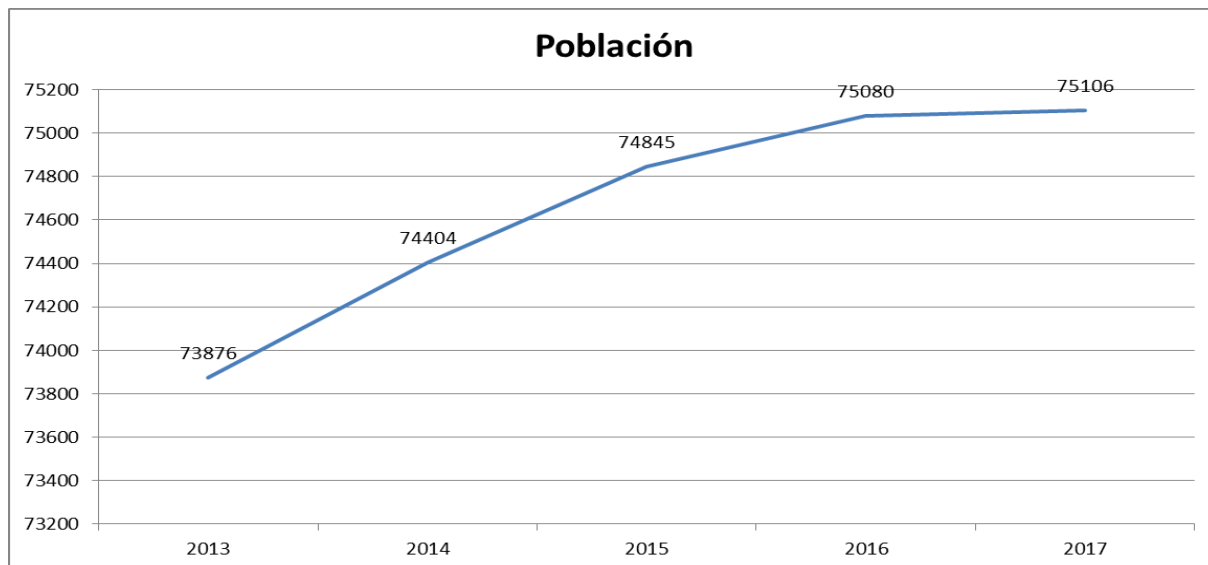
4.3. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Nuestros clientes potenciales, a los que vamos a dirigirnos con nuestros servicios, se encuentran principalmente en el ámbito local, concretamente, en la ciudad sevillana de Alcalá de Guadaira. A continuación presentamos los últimos datos socioeconómicos disponibles referentes a la población alcalaíense, elaborados por el Consejo General de Economistas de España (www.fichassocioeconomicas.com), con los que podemos hacer nuestras previsiones.

Segmentaremos a la población entre particulares y empresas. La población total oscila en torno a los 75.000 habitantes de los que 56.640 son mayores de 18 años, -según los datos del Censo electoral contemplados en la ficha municipal creada por el Consejo General de Economistas de España-, que ya pueden firmar un contrato de telefonía y 4.758 es el número de empresas de la población.

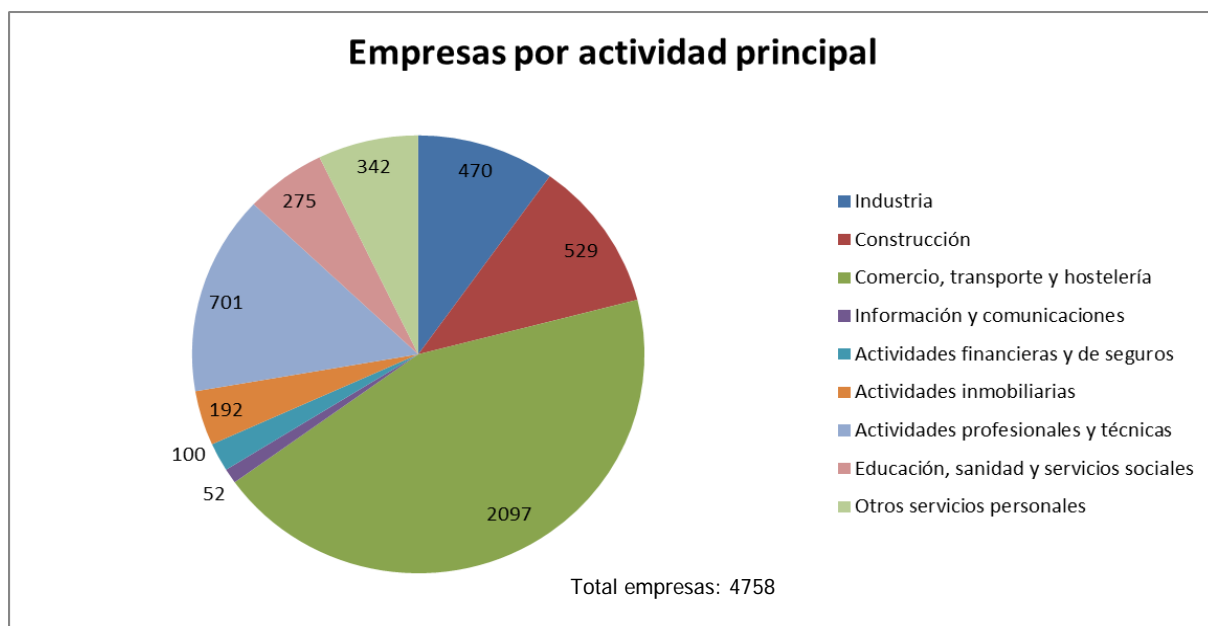
Podemos ver la evolución de la población de Alcalá de Guadaira en el gráfico 4 y el total de empresas de dicha localidad segmentadas por actividad en el gráfico 5.

Gráfico 4 – EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ALCALÁ DE GUADAIRA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo General de Economistas

Gráfico 5 – EMPRESAS POR ACTIVIDAD PRINCIPAL EN ALCALÁ DE GUADAIRA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo General de Economistas

Tabla 6– ACTIVIDAD DE LA POBLACIÓN DE ALCALÁ DE GUADAIRA

Actividad de la población de Alcalá de Guadaíra			
ACTIVIDAD	MUNICIPIO	PROVINCIA	ESPAÑA
Población de 16 a 64	49.450	1.281.414	30.391.847
(Población 16-64)/(Población total) x 100	65,84%	66,07%	65,26%
Afiliados a la Seguridad Social	25.280	706.378	18.331.107
(Afiliados S.S.)/(Población 16-64) x 100	51,12%	55,12%	60,32%
Paro registrado	9.159	201.199	3.412.781
Importación de bienes y servicios	18,52%	15,70%	11,23%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo General de Economistas

Nuestras tarifas son muy competitivas como hemos visto en la tabla 5, tanto en precio como en calidad y cobertura y teniendo en cuenta que el cambio de proveedor en este sector tiene un coste nulo, el proceso de contratación es rápido y de fácil acceso a través de nuestra tienda, la sensibilidad al precio en una población con un 18,52% de paro es alta y la no permanencia de nuestros contratos, hará que podamos conseguir como clientes al menos un 5% de la población total y de empresas de la zona.

4.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

De lo que se trata en este apartado es de decidir sobre los aprovisionamientos de nuestra empresa y el poder de negociación que puedan llegar a tener nuestros proveedores.

Según Sainz de Vicuña, (2017), el análisis debe considerar:

- Evolución histórica de las compras
- Número y características de los proveedores clave de la empresa
- Importancia relativa de cada proveedor
- Compromisos de los proveedores con otras empresas que puedan llegar a afectar a la nuestra
- Capacidad de los proveedores para cubrir nuestras necesidades
- Dificultad de cambio de proveedor sobre todo por coste de cambio

En nuestro caso en estos momentos disponemos de tres proveedores con dos coberturas de red distintas, cobertura de Yoigo y de Orange. Son proveedores clave para el negocio, pero sustituibles entre ellos, con lo que en caso de incidencia o problemas de cobertura, portamos a esos clientes a otro operador con lo que queda zanjado el problema. En la tabla número 7, están clasificados según su importancia, siendo 1 el mejor valorado y 3 el peor.

Tabla 7 – CLASIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES ACTUALES DE HNMÓVIL

Análisis de proveedores								
NOMBRE	ACCIONES	PROVEEDOR CLAVE	COBERTURA	SOPORTE A OPERADOR	MARGEN COMERCIAL	COMPETITIVIDAD DE LAS TARIFAS	SOFTWARE DE ACTIVACIÓN	NÚMERO DE CLIENTES
XFERA	01/05/2018	Si	Yoigo	3	2	2	2	1
LCR	15/01/2019	Si	Orange	1	3	1	1	2
TTB	01/07/2018	Si	Orange	2	1	3	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de H.N. ELECTRÓNICA S.L.

Xfera es con el que más clientes tenemos, debido a que es el más antiguo, pero que será adelantado por LCR, ya que aunque el margen comercial es menor, las tarifas son las más competitivas y el software de activación también es más superior que los otros dos.

Estos proveedores en principio sólo cubren nuestras necesidades de telefonía móvil, por lo que estamos preparado la asistencia a ferias de telecomunicaciones para poder contactar con otros que puedan ofrecernos la marca blanca en fibra para Internet.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como competitivo (Guerra y Navas, 2016), es decir, nos ayuda en el descubrimiento de nuestras fortalezas y debilidades como empresa desde el punto de vista comercial y de marketing.

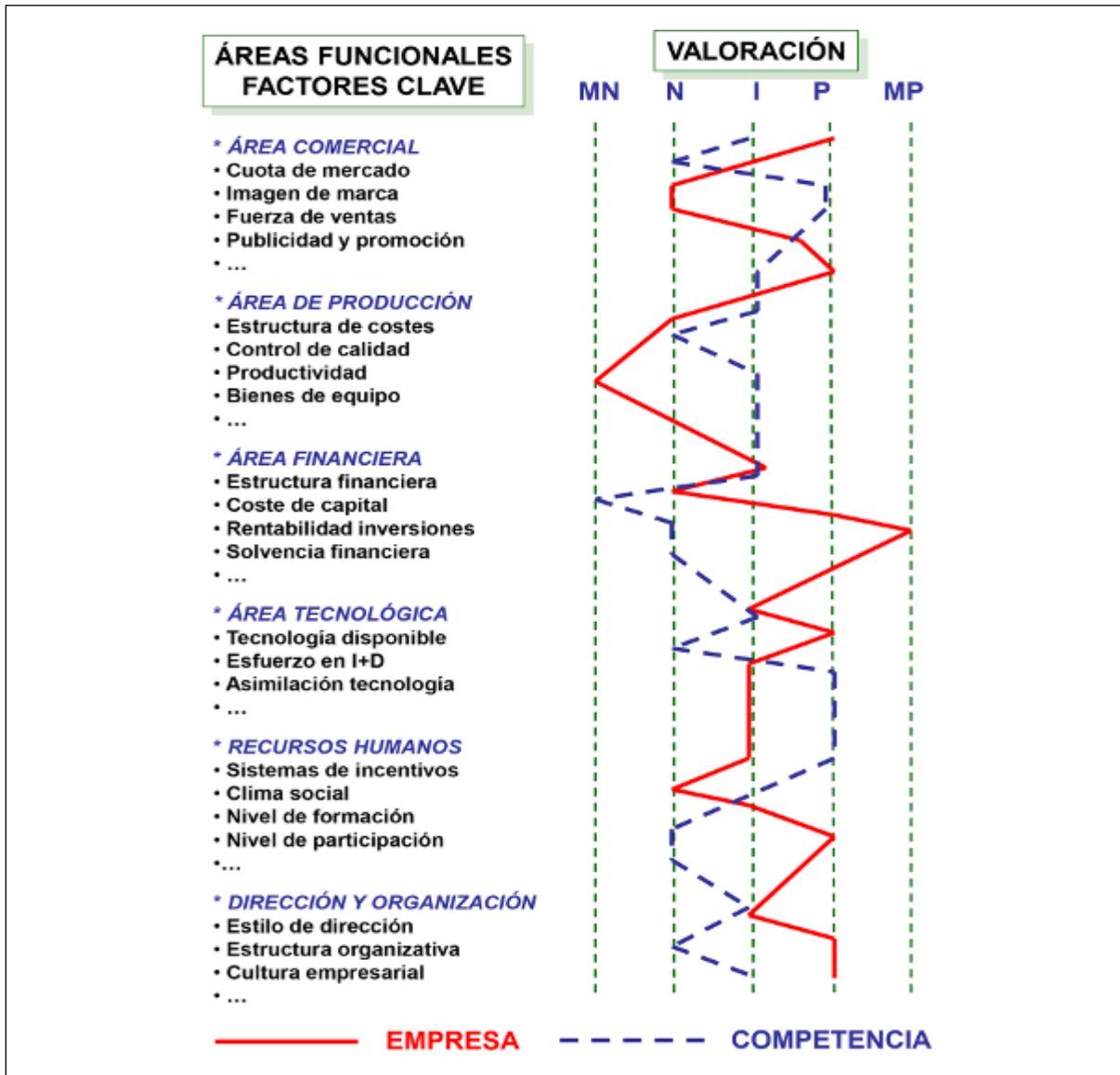
Hay diferentes técnicas que pueden ayudar a realizar el análisis interno, que son utilizadas en función del tamaño de la empresa a analizar como:

- Perfil estratégico
- La cadena de valor
- Análisis DAFO

El **perfil estratégico** de la empresa, es una técnica de análisis interno que nos ayuda a detectar nuestros puntos fuertes y débiles a través del estudio de las áreas funcionales de las empresas. Se trata básicamente de hacer una lista de variables internas de nuestra empresa que consideremos como puntos fuertes y débiles, a las que daremos un valor usando una escala Likert de 1 a 5. Podemos ver un ejemplo en la figura 3 a continuación. Las desviaciones hacia la derecha significan puntos fuertes y las de la izquierda puntos débiles.

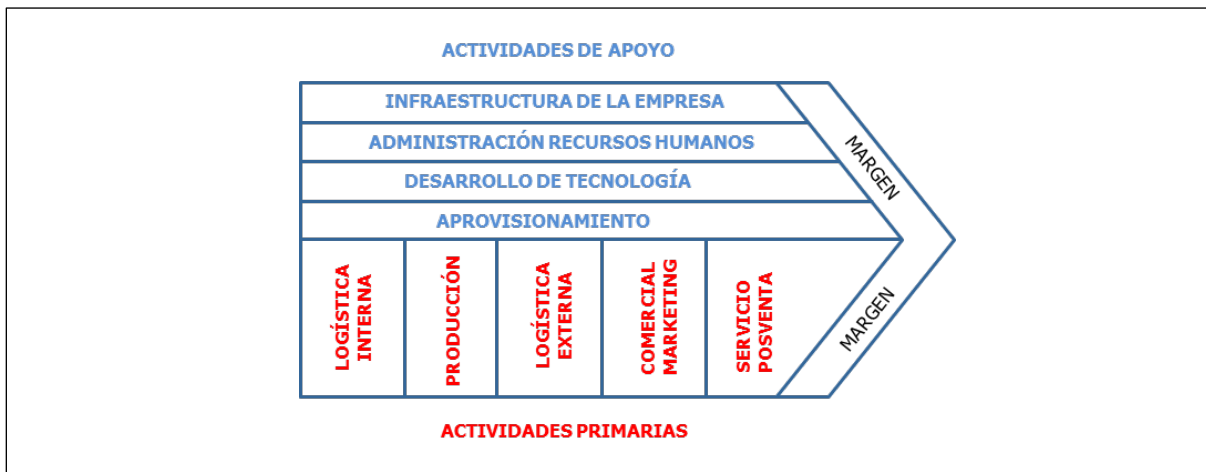
La **cadena de valor**, es uno de los instrumentos más populares cuya difusión se debe a Porter (2010). Este modelo consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor y coste, asociado al producto o servicio final. En la figura 4 podemos ver un ejemplo.

Figura 3 – PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



Fuente: Guerra y Navas 2016

Figura 4 – LA CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: elaboración propia con datos de Porter 1982

El análisis **DAFO**, es una herramienta fácil de usar y muy empleada en el análisis estratégico, tanto externo como interno. Es un cuadro que recoge de forma conjunta las conclusiones del mismo. La expresión DAFO corresponde a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. En el apartado número 6, puede verse el DAFO de nuestra empresa.

Nosotros en los párrafos siguientes hemos expuesto, quienes somos, que hacemos, como lo hacemos, cual es nuestra infraestructura y cuántos empleados somos.

Como ya se expuso en el epígrafe de antecedentes y objetivos, en 2017 se firma un nuevo contrato de distribución con el Grupo MásMóvil y paralelamente comenzamos a hacer pruebas para montar nuestra propia OMV, más concretamente, ofrecer servicios de telecomunicaciones con la marca propia "Hnmóvil" como reseller de otros operadores, al estilo de las marcas de distribuidor en el sector de la alimentación.

Actualmente Hn sigue con estas dos líneas de negocio, por un lado la distribución de todas las marcas del grupo Masmóvil, Lowi, Simyo, entre otras y por otra la de operador local con su marca Hnmóvil, que es la que queremos potenciar, para que a medio plazo sea nuestra actividad principal.

La venta de estos servicios se realiza tanto a clientes particulares como clientes de empresas y autónomos. Disponemos de un punto de venta y oficinas en local anexo en propiedad, en el centro de la ciudad, desde hace más de veinte años lo que en principio puede avalar nuestra reputación, en sentido de que si lo hubiéramos hecho muy mal, no existiríamos en estos momentos.

A fecha de este TFG, H.N. Electrónica S.L., sólo tiene un empleado que se encarga de las labores comerciales y de atención al público en el punto de venta y el administrador que se encarga de los temas contables y estratégicos de la compañía.

Contamos también con una amplia experiencia y conocimientos en el sector de la electrónica y las telecomunicaciones y actualmente estamos desarrollando la web de la marca.

Consideramos que el modelo de negocio de OMV local puede tener un gran potencial en nuestra ciudad y que podemos conseguir un número de clientes suficientes que nos permitan seguir con nuestro proyecto.

6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: DAFO

El análisis **DAFO**, es una herramienta fácil de usar y muy empleada en el análisis estratégico, tanto externo como interno. La expresión DAFO corresponde a Debilidades,

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que corresponden al original en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Básicamente es un cuadro que recoge de forma conjunta las conclusiones ambos análisis, es decir los puntos fuertes y débiles más relevantes de nuestra organización y las amenazas y oportunidades existentes en el entorno de la empresa.

Según Guerra y Navas (2016), el análisis DAFO debería realizarse al final del proceso como un resumen de las principales conclusiones obtenidas con herramientas como el perfil estratégico, la cadena de valor, etc. De esta manera podemos obtener una visión global de la situación en que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia.

“Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto pueden ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y de la Visión de la organización”, (Olivera, & Hernández, 2011).

En la tabla 8, tenemos el análisis DAFO de nuestra empresa, en el que se muestra de manera resumida, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades detectadas en los análisis realizados anteriormente.

Tabla 8 – ANÁLISIS DAFO DE HNMÓVIL

Análisis D.A.F.O.			
D	DEBILIDADES	F	FORTALEZAS
1	Capacidad financiera limitada	1	Experiencia en el sector, confianza, seguridad
2	No tener WEB con todas las funcionalidades	2	Profesionalidad y reputación
3	Dependencia de otros operadores	3	Flexibilidad en el cobro de recibos
4	No disponer de App con todas las funcionalidades	4	Trato personal y cercano
5	No poder ofrecer fibra de marca propia	5	Calidad en servicio de atención al cliente en PDV
6	No ser percibido como un operador real	6	Control total del servicio ofrecido al cliente
7	No tener posicionamiento en el mercado	7	Ofrecer cobertura de dos operadores diferentes
		8	Más Gb a menor precio
A	AMENAZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Cambios en la legislación	1	Bajo coste de cambio de operador
2	Bajo coste de cambio de operador	2	Innovaciones tecnológicas (5G)
3	OMV's de las operadoras grandes	3	Aumento del uso de las redes sociales
4	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	4	Necesidad de estar conectados
5	Tendencia a la bajada del PVP de las tarifas	5	Tendencia al crecimiento del nº de líneas móviles
6	Contraofertas para cancelar portabilidad	6	Número de clientes potenciales en la localidad

Fuente: Elaboración propia

Debilidades:

1. Nuestra capacidad financiera es limitada en cuanto a acometer grandes inversiones en publicidad y equipos comerciales, por lo que nuestro crecimiento será más lento.
2. A fecha de este análisis no tenemos una página web operativa disponible para nuestros clientes, pero su ejecución está en marcha.
3. Dependemos de otros operadores con red propia, por lo que nuestras tarifas tienen que ser aprobadas por ellos antes de lanzarlas al mercado.
4. No disponer de App con funcionalidades de consumo, facturación y demás servicios que ofrecen otros operadores, algo que puede no gustar a determinados clientes.
5. No poder ofrecer fibra de marca propia en estos momentos, pero está previsto que para el próximo mes de Junio esté en periodo de pruebas con lo que nuestra oferta se igualará en servicios a la competencia.
6. No ser percibido como un operador real con lo que habrá que invertir en comunicación en la medida de nuestras posibilidades.
7. No tener posicionamiento en el mercado, aunque en principio es normal: Hay que ir trabajando la comunicación en redes sociales, foros, web, eventos, etc.

Fortalezas:

1. Experiencia en el sector, confianza y seguridad: Llevamos en telefonía desde el año 1996 y hemos pasado por diferentes operadores en estos años.
2. Profesionalidad y reputación: nos consideramos profesionales y entendemos que tenemos buena reputación en nuestra ciudad.
3. Flexibilidad en el cobro de los recibos, en el sentido de ofrecer otras formas de pago alternativas a los clientes que no puedan o no quieran hacerlo por recibo bancario.
4. Trato personal y cercano es el que ofrecemos a nuestros clientes.
5. Calidad en el servicio al cliente en nuestro PDV: ayudamos a resolver las posibles incidencias que puedan tener nuestros clientes.
6. Control total del servicio ofrecido al cliente: esto quiere decir que manejamos todas las fases del servicio, desde la producción de nuestras tarifas a la facturación y cobro, en contraposición con el caso de trabajar con otros operadores grandes, que hay que llamar por teléfono a las centrales de los mismos, que sabemos lo que tardan en solucionar un problema.

7. Ofrecer cobertura de dos operadores diferentes, esto es que compramos a proveedores con distinta cobertura de red, Orange y Xfera.
8. Más Gb a menor precio: nuestra mejor tarifa es más barata y ofrece más cantidad de datos que la competencia en estos momentos.

Amenazas:

1. Cambios en la legislación que puedan afectar negativamente al funcionamiento de la empresa.
2. Bajo coste de cambio de operador: nuestras tarifas no tienen permanencia, por lo que el cliente puede irse cuando quiera y sin coste para él.
3. OMV´s de las grandes operadoras: pueden competir con mejores armas que nosotros en este mercado, ellos tienen el poder ya que nosotros dependemos de ellos en cierta medida.
4. Bajas barreras de entrada de nuevos competidores: en este negocio no se requieren grandes inversiones, por lo que cualquiera puede acceder sin muchos problemas.
5. Tendencia a la bajada del PVP de las tarifas: al llevar un porcentaje sobre la facturación, a medida que vayan cayendo los precios de las tarifas, necesitaremos compensarlo con más clientes o más servicios.
6. Contraofertas para cancelación de portabilidad: esto es que los operadores grandes dentro de sus programas de fidelización, al solicitarles una portabilidad de un cliente suyo hacia nuestra operadora, ellos reaccionan ofertándole unos descuentos importantes con el fin de retenerlos, lo que hace más complicado nuestra tarea de captación.

Oportunidades:

1. Bajo coste de cambio de operador: al igual que para nosotros supone una amenaza, también lo es para los demás operadores, por lo que también es una oportunidad, ya que los clientes pueden portarse a nuestra operadora sin coste para ellos por parte de sus antiguos operadores.
2. Innovaciones tecnológicas (5G): las innovaciones hacen que el negocio se mantenga en constante crecimiento, al poder ofrecer nuevos servicios o bien los mismos pero con características mejoradas.

3. Aumento del uso de las redes sociales: mientras esto sea una tendencia, nuestros clientes necesitarán estar conectados cada vez más tiempo por lo que necesitarán tarifas con más cantidad de datos.
4. Tendencia al crecimiento del número de líneas móviles: cada vez más gente requiere hasta dos números diferentes y cada vez hay más maquinas conectadas (M2M).
5. Número de clientes potenciales en la localidad: entendiendo por clientes potenciales todos los habitantes de Alcalá de Guadaíra que necesiten estar conectados, tanto con voz como con datos, una ciudad con 75.000 habitantes es una buena plaza para operar.

7. OBJETIVOS DE MARKETING

Para una empresa pequeña, como es el caso, las prioridades son, en primer lugar la consolidación porque aunque no es una empresa de nueva creación, si lo es la actividad en cuestión. En segundo lugar la rentabilidad a corto plazo, incrementando la captación de clientes para generar más ingresos rápidamente y en tercer lugar el crecimiento en cuanto a dimensión para hacer frente a la mayor participación del mercado generada por el objetivo anterior.

Los objetivos de marketing deben estar completamente alineados con la visión, misión y valores de la empresa, por tanto deben ser cuantitativos y cualitativos. Los primeros serían medibles y expresados en cifras concretas (aumento de rentabilidad) y los segundos se refieren a metas más genéricas, (aumento de la satisfacción).

Tabla 9 – OBJETIVOS CUALITATIVOS

Objetivos Cualitativos
Aumentar notoriedad y la imagen de la marca
Fidelizar a nuestros clientes
Aumentar la presencia online

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 – OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Objetivos Cuantitativos
Conseguir 3000 clientes en los próximos tres años
Aumentar número de servicios vendidos a cada cliente
Mantener la rentabilidad sobre ventas en un 20%

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos cualitativos se basan en aumentar el posicionamiento de la marca y en la fidelización de clientes para conseguir su lealtad y usarlos como herramientas para poder conseguir los cuantitativos, el número de clientes en los próximos tres años y sobre todo aumentar el número de servicios por cliente.

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING

El término “estrategia” que inicialmente se recogía casi con exclusividad dentro del lenguaje militar, ha ido adquiriendo con el paso del tiempo un sentido más popular. Se habla de estrategia en el mundo de la empresa y también en el mundo de los deportes, la idea es conseguir el objetivo final antes que sus adversarios.

“La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales” (Sainz de Vicuña, 2017, p. 267).

La estrategia consiste en conseguir una buena posición competitiva, teniendo en cuenta siempre los medios con los que contamos para conseguir los objetivos deseados, partiendo de una buena interpretación de nuestros análisis y siendo capaces de visualizar situaciones futuras.

Entre los principios estratégicos fundamentales según la mayoría de los autores se encuentran:

- Explotar los puntos fuertes y evitar los débiles
- Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado
- La innovación oportuna
- El aprovechamiento de las sinergias
- La armonización de los objetivos con los medios
- La simplicidad
- La perseverancia

En nuestro caso, una vez que ya hemos establecido nuestros objetivos, es necesario concretar cómo conseguirlos, por lo que comenzaremos definiendo nuestras diferentes estrategias de marketing.

8.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado, trata de identificar a aquellos consumidores con necesidades homogéneas, de modo que se pueda establecer una oferta comercial diferenciada, para cada grupo resultante de la dicha segmentación, encaminada a cubrir las necesidades específicas de dichos grupos, (Munuera, y Rodríguez, 2012)

La segmentación puede ser una estrategia rentable porque ayuda a identificar las mejores oportunidades del mercado, a detectar nichos no servidos, a descubrir segmentos específicos dentro de un mercado maduro que aún estén en fase de crecimiento, permite mejorar la asignación de los recursos disponibles y a la vez ayuda a mejorar la fidelización de los clientes.

Básicamente, la estrategia de segmentación supone decidir a cuáles segmentos en los que hemos dividido nuestro mercado, nos dirigiremos para satisfacer sus necesidades y a la vez intentar mejorar nuestra rentabilidad.

En nuestro caso seguiremos una estrategia indiferenciada, ya que a pesar de haber dividido nuestro mercado en dos segmentos de clientes con necesidades distintas, particulares y empresas – autónomos, optaremos por ofrecer la misma oferta.

La población total local, oscila en torno a los 75.000 habitantes (Consejo General de Economistas, 2018) de los que 56.640 son mayores de 18 años que ya pueden firmar un contrato de telefonía y 4.758 es el número de empresas existentes en la población, configurando ambos la totalidad de los clientes potenciales a los cuáles “atacar”, conformando nuestro segmento estratégico prioritario. Nuestra estrategia está orientada claramente hacia la producción o volumen de ventas.

8.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez que la empresa ha seleccionado el segmento de mercado, el siguiente paso es posicionar el producto o servicio en su mercado objetivo, con la idea de que los consumidores puedan identificar las diferencias entre nuestra oferta y el resto de ofertas existentes en el mercado (Munuera, y Rodríguez, 2012).

El término posicionamiento debes ser entendido como la posición que ocupa nuestro producto o servicio en la mente de los consumidores. Por tanto para elegir el posicionamiento en el mercado objetivo debemos partir de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en dicho mercado, con el fin de crear un producto o servicio con aquellos atributos que sean más afines a las necesidades del segmento donde deseamos situarlo.

El posicionamiento facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué deseos y necesidades de los clientes queremos satisfacer para conseguir una diferenciación competitiva.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir con qué atributos queremos “estar en la mente” de nuestros clientes actuales y potenciales, cómo queremos ser percibidos por ellos. Posicionar un producto, según Lambin (1991), “valorar un producto por sus

características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”.

Cuando nos referimos a la estrategia de posicionamiento como concepto, debemos tener en cuenta tres claves de marketing diferentes: el de la empresa, el del producto/servicio y el posicionamiento ante el cliente, como podemos ver en la tabla 11 para Hnmóvil.

Tabla 11 – ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE HNMÓVIL

Estrategia de posicionamiento de Hnmóvil
Como empresa: líder en el mercado local, cercana, calidad del servicio, imagen, confianza, localización punto de venta.
Como producto: la mejor calidad, la mejor cobertura y al mejor precio.
Ante el cliente: empresa competitiva con credibilidad, confianza, excelencia en el trato al cliente y buena reputación capacitada para darle un servicio de alto nivel acorde a sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista del posicionamiento y según Ries y Trout (1993) dentro de su libro “Las 22 leyes inmutables del marketing”, exponemos a continuación las más relevantes:

- **Ley del liderazgo.** “Es mejor ser el primero que ser el mejor”.
- **Ley de la categoría.** “Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo”.
- **Ley de la mente.** “Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta”.
- **Ley de la percepción.** “El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones”
- **Ley del enfoque.** “El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes”.
- **Ley de la exclusividad.** “Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes”.
- **Ley del sacrificio.** “Siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo”

8.3. Estrategia de productos/servicio

Un producto puede definirse como cualquier cosa que se ofrece a un mercado para su consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad.

Un servicio es una forma de producto consistente en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen al mercado para su venta. Los servicios son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Como ejemplo podemos poner, un servicio de asesoramiento fiscal y contable, un servicio bancario o bien un servicio de telecomunicaciones. Los servicios suponen la mayor proporción de la actividad económica de la UE. En España representa aproximadamente el 70% del PIB.

Los servicios tienen cuatro características especiales:

- **Intangibilidad:** significa que no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse, ni olerse antes de la compra.
- **Inseparabilidad:** significa que no se pueden separar de sus proveedores ya sean personas o máquinas.
- **Variabilidad:** significa que la calidad de los servicios dependen de quien, cuando, donde y como se prestan.
- **No perdurabilidad:** significa que no pueden almacenarse para su posterior venta o uso.

Para poder crear un servicio se necesita la interacción entre el cliente y el empleado que lo presta. Por ello es necesario que los empleados que están en contacto directo con el cliente realicen la prestación de manera muy eficaz para crear valor durante la prestación del servicio (Armstrong, Gary, et al. 2011).

El nuestro, es un servicio de telecomunicaciones consistente en ofrecer la máxima calidad tanto en la interacción comprador-vendedor como en las tarifas de telefonía móvil que ofrecemos, con unos precios muy competitivos. Además ofrecemos doble cobertura de red, Orange y Yoigo, lo que nos da una ventaja competitiva con respecto a los competidores de red única, para las zonas donde hay algún problema de cobertura.

La idea es ofrecer un servicio diferencial, de mucha calidad y que sea productivo tanto para el cliente como para nosotros.

8.4. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Podemos definir el precio, como la cantidad de dinero que un cliente paga por un producto o servicio determinado. Es uno de los factores más importantes que afectan a la cuota de mercado y a la rentabilidad de las empresas.

El precio es el único elemento del marketing mix que produce ingresos y también es el más flexible, ya que puede modificarse de una manera fácil y rápida, en caso de necesitarlo para obtener una venta, por ejemplo.

Los precios son una herramienta estratégica fundamental en la creación de valor del cliente ya que tienen un impacto directo en el beneficio de la empresa. El cliente es el que nos dice en definitiva, si el precio de un producto o servicio es el adecuado, en función de su percepción de valor recibido (Armstrong, Gary, et al. 2011).

El nuestro es un sector altamente competitivo, por lo que la única manera de captar clientes para ganar cuota de mercado, es fijando un precio por debajo a los existentes para los mismos productos, pero intentando ofrecer un servicio que no puedan encontrar en la competencia, con la idea de ofrecer a los clientes un valor superior.

8.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Cuando se crea un producto o servicio, hay que decidir de qué forma se hace llegar éste al consumidor final. Este proceso se lleva a cabo a través de los canales de distribución, que son los caminos escogidos por las empresas para comercializar sus productos o servicios. El canal de distribución es el intermediario entre fabricantes y consumidores, es el encargado de poner a disposición del cliente los productos o servicios ofrecidos.

El canal de distribución elegido dependerá de una serie de variables entre las que se encuentran, la naturaleza del producto, el precio de venta o el mercado en el que se oferte.

Los elementos que conforman un canal de distribución son: el fabricante, el mayorista, el detallista y el consumidor final (Tributos.net 2018)

Tabla 12 – ELEMENTOS DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Elementos de un canal de distribución
Fabricante: empresa que elabora el producto
Mayorista: empresa que compra producto en grandes cantidades al fabricante y revende al detallista
Detallista: empresa pequeña que compra al mayorista para hacerlo llegar al consumidor final
Consumidor final: persona que compra el producto al detallista

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Armstrong, Gary, et al, 2011

A grandes rasgos, los canales de distribución convencionales pueden ser de tres tipos:

- **Canal directo:** del fabricante al consumidor final, sin intermediarios.
- **Canal detallista:** del fabricante al detallista y de éste al consumidor final.
- **Canal mayorista:** del fabricante al mayorista, del mayorista al detallista y de éste al consumidor final.

En el caso particular de Hnmóvil elegimos la opción directa a través de un punto de venta propio situado en el centro de la localidad. Además, para todo aquel que no pueda o

no le apetezca desplazarse a la tienda, tendrá la opción de la web, para obtener información de nuestros servicios y poder contratarlos online.

8.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El mix de comunicaciones de marketing, consiste en combinar herramientas de publicidad, promociones, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo, que las empresas usan para relacionarse y comunicarse con los clientes. En la tabla número 13 se han descrito brevemente cada una de ellas.

Tabla 13 – MIX DE COMUNICACIÓN

Mix de comunicación
Publicidad: forma de comunicación impersonal de ideas, producto o servicios de una empresa perfectamente identificada con su nombre o marca.
Promoción de ventas: incentivos usados para incrementar las ventas a corto plazo.
Relaciones públicas: mejorar las relaciones con los públicos de la empresa con la idea de mejorar su imagen corporativa.
Venta personal: presentación de productos o servicios por el equipo de ventas de la empresa, con el objetivo de incrementar las ventas y crear relaciones con los clientes.
Marketing directo: comunicación directa a clientes determinados y seleccionados previamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Armstrong, Gary, et al, 2011

La evolución de las tecnologías, está creando un nuevo modelo de comunicación que combina los medios masivos tradicionales por medios más orientados al consumidor, más baratos, atractivos y eficaces.

Las comunicaciones de marketing, deben conseguir el mismo mensaje, las mismas imágenes y la misma apariencia en todas las opciones de contacto con los clientes, con el fin de no crear una imagen confusa de la empresa (Armstrong, Gary, et al. 2011).

Los principales objetivos de nuestra estrategia de comunicación son: crear conocimiento de la nueva marca "Hnmóvil", proporcionar información, conseguir que prueben nuestro servicio e informar sobre las acciones de la empresa.

Las herramientas de comunicación que utilizaremos principalmente están basadas en las nuevas tecnologías, redes sociales y las nuevas tendencias que vayan surgiendo.

Los principales medios a utilizar serán el punto de venta, Internet, relaciones públicas y redes sociales.

PDV: mediante el uso de vinilos colocados en el escaparate y en el interior además de los folletos que podemos ver en la figura número 6.

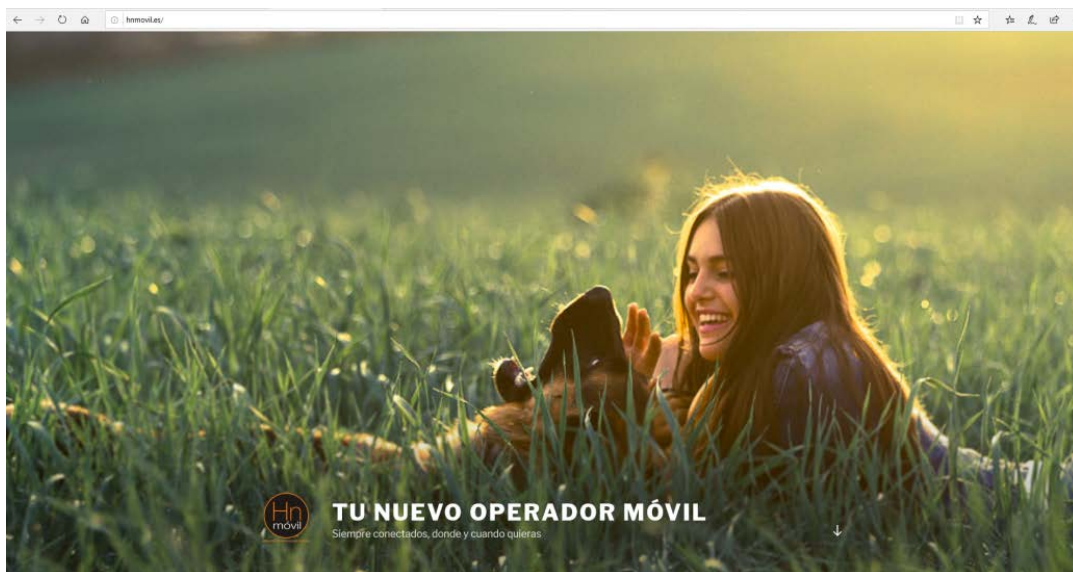
Figura 6 – MUESTRA DE FOLLETOS PARA EL PUNTO DE VENTA



Fuente: imágenes cedidas por hnmóvil

Internet: diseño de página web, enfocada a vender nuestros servicios, con un diseño sencillo que se adapte a todos los dispositivos móviles y un blog integrado para publicar todas nuestras noticias, novedades y ofertas.

Figura 7 – PORTADA DE LA PÁGINA WEB DE HNMÓVIL



Fuente: Portada de la web www.hnmóvil.es

Estar en Internet no es gratis, tiene un coste en tiempo, formación, RRHH, etc..., por lo que debemos disponer de un plan. Un plan de social media no es tener un perfil en Facebook, Twiter y LinkedIn y ya está, tenemos que darles un sentido profesional.

De esta manera, un plan de social media es una estrategia de comunicación a través de la Red y de las herramientas digitales disponibles, que te permitirá llegar a un número de personas mayor, que si sólo usaras herramientas tradicionales, ampliando el mercado de potenciales clientes, estableciendo una imagen de marca, escuchando lo que los usuarios dicen, aprendiendo de la conversación generada, creando vínculos con una comunidad, recopilando datos, midiendo resultados, etc. En lo que sí se convierte es en una inversión a largo plazo en cuanto a otros valores emocionales: identificación, posicionamiento, fidelidad, reconocimiento, etc. Lo importante es mantener una presencia, dirigir la conversación alrededor de la empresa (si no dirigirla, al menos participar en ella como una voz más) y aprender de lo que dice tu comunidad de usuarios (Loyola, 2017).

8.7. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Según Maciá (2019), la razón fundamental para invertir en estrategias de fidelización de clientes es porque es más económico seguir vendiendo a un cliente existente que conseguir uno nuevo.

Para Vargas (2013), la supervivencia de la empresa depende de sus clientes y por tanto su satisfacción total es fundamental. La satisfacción del cliente es igual a la percepción recibida del cliente cuando adquiere el producto o servicio y las expectativas que tenía sobre ese bien o servicio.

La idea es establecer con nuestros clientes una relación a largo plazo, para toda la vida en la medida de lo posible. Para conseguir esto debemos mantener una buena comunicación en las dos direcciones con nuestros clientes, tenemos que contarle cosas pero sobre todo, lo más importante es escuchar lo que dicen, para poder cubrir sus deseos de una manera más eficiente (Sainz de Vicuña, 2018).

Nuestra estrategia de fidelización está basada en conseguir la confianza del cliente a largo plazo de manera que le lleve a comprar en nuestra empresa y a recomendarnos. Se trata de forjar y mantener una buena relación con nuestra clientela, para que sea estable y beneficiosa para todos. Intentaremos reducir en la medida de lo posible, los motivos que pudieran causar descontento e insatisfacción a nuestros clientes tras la adquisición de nuestros servicios y en los casos en que se produzca, resolverlos de una manera rápida y eficaz.

Colocaremos un buzón de sugerencias, tanto físicamente en la tienda, como online en nuestra web y a través de nuestras redes sociales, con el fin de estar en un proceso de mejora continua permanentemente.

También realizaremos encuestas de satisfacción a mediante formularios de Google a todos nuestros clientes periódicamente.

Todo esto nos permitirá conocer mejor a nuestros clientes, de manera que podamos averiguar qué es importante desde el punto de vista del cliente y no sólo desde el punto de vista del negocio.

9. PLANES DE ACCIÓN

“Uno de los mayores peligros de los planes que se hacen en una empresa es que se conviertan en un elemento decorativo en alguna estantería. Si no los llevamos a la práctica, su elaboración habrá constituido una pérdida de tiempo”, (Sainz de Vicuña, 2018, p.155).

En esta etapa debemos definir de forma concreta que acciones vamos a poner en marcha para llevar la estrategia de marketing a la práctica y conseguir así los objetivos que buscamos.

A continuación se presentan con carácter general, las acciones de marketing en función de la variable del marketing mix sobre la cual actúan. Dichas acciones hacen referencia a la estrategia de marketing definida en el plan.

Según Sainz de Vicuña (2018) podemos distinguir los siguientes tipos de acciones:

1. Sobre productos:

- Modificar o ampliar la gama, eliminando o lanzando nuevos
- Nuevas marcas
- Mejoras en la calidad, envase o presentación
- Eliminar productos con baja rotación

2. Sobre precios:

- Modificar las tarifas y descuentos actuales
- Modificar las condiciones y términos de venta

3. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Simultanear canales, tanto online como offline
- Aumentar número de puntos de venta
- Reducir costes de transporte cambiando transportista

- Mejorar el plazo de entrega
- Aumentar el número de vendedores
- Modificar zonas y rutas de venta

4. Sobre comunicación:

- Realizar campañas en medios offline, publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promociones, etc...
- Realizar campañas en medios online, e-mail marketing, marketing viral, sitios web, mobile marketing, social media marketing, marketing de contenidos, etc...
- Incentivos para motivar al personal propio

5. Sobre fidelización:

- Conseguir una base de datos de calidad
- Clasificar y priorizar los clientes de esa base de datos
- Fijar un presupuesto de fidelización
- Visitar clientes
- Llamadas a los clientes
- Invitarlos a jornadas informativas
- Enviarles felicitación en Navidad

Después de la teoría pasamos a la práctica exponiendo y comentando las acciones para nuestra empresa:

9.1 SOBRE PRODUCTOS / SERVICIOS

Tabla 14 – PLANES DE ACCIÓN SOBRE PRODUCTOS/SERVICIOS

Planes de acción sobre productos/servicios		
ACTUACIONES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO
Ampliación de la gama de servicios	Búsqueda de nuevos proveedores para conseguir productos de marca blanca de fibra y centralita virtual.	Abril - Mayo 2019
Creación de productos convergentes (Internet+móvil+fijo)	Asistencia a ferias de telecomunicaciones.	may-19
Incrementar marcas de distribución	Distribuir otras marcas low cost tales como amena, Pepphone, Lowi, República Móvil, para atraer clientes y poder ofrecerles nuestra propia marca	Abril Mayo 2019

Fuente: Elaboración propia

Las acciones de nuestra empresa sobre productos y servicios contemplan en primer la búsqueda de nuevos proveedores que puedan ofrecernos la marca blanca en FTTH (fibra

hasta el hogar), con lo que poder crear un producto convergente, paquete compuesto por Internet + móvil + fijo. Para esto asistiremos a ferias de telecomunicaciones, la primera de ellas a final de Mayo de 2019. Con esto pretendemos igualar los paquetes que ofrecen las grandes operadoras.

Además, incrementaremos las marcas de distribución low cost, como Amena, Pepephone, Lowi, República móvil, O2, con la idea de tener un producto para cada cliente y a la vez sirva como atracción de clientes al punto de venta y podamos ofrecerles nuestra marca propia.

9.2 SOBRE PRECIOS

Tabla 15 – PLANES DE ACCIÓN SOBRE PRECIOS

Planes de acción sobre precios		
ACTUACIONES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO
Definir una política cuyo objetivo sea ofrecer siempre los mejores precios del mercado	Mantener simultáneamente varios proveedores y estar siempre atentos a buscar nuevos con la idea de minimizar su poder de negociación.	may-19
Política flexible de cobro a determinados clientes	Ofrecer la posibilidad de pago al contado o con tarjeta de crédito para todo aquel que no pueda por las circunstancias que sean operar con recibos.	may-19

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a precios, trabajaremos simultáneamente con varios proveedores para minimizar su poder de negociación con respecto a nosotros, con el objetivo de poder ofrecer en todo momento los mejores precios del mercado.

También modificaremos las condiciones de cobro ofreciendo alternativas distintas a la del recibo bancario, como por ejemplo, a través de la tarjeta de crédito o incluso en efectivo en el punto de venta, para todos aquellos clientes que así lo deseen.

9.3 SOBRE DISTRIBUCIÓN

Tabla 16 – PLANES DE ACCIÓN SOBRE DISTRIBUCIÓN

Planes de acción sobre distribución			
ACTUACIONES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PLAZO
Apoyar al punto de venta con comerciales externos y colaboradores	Buscar personal autónomo que puedan estar interesados en colaborar.		Mayo a Diciembre 2019
Apoyar al punto de venta con comerciales externos y colaboradores	Convertir a nuestros clientes en prescriptores (regalos o descuentos).		Mayo a Diciembre 2019
Entrar en el canal online	Crear página web para conseguir leads.	1.200 €	Abril Mayo 2019
Campaña de marketing directo	Primer envío presentación de la campaña: carta personal, folleto y tarjeta de respuesta.	1.500 €	Junio 2019
Campaña de marketing directo	Segundo envío: recordatorio a todo el que no haya enviado el cupón de respuesta.	1.000 €	Julio 2019
Telemarketing	Llamadas para concertar citas comerciales.		Junio a Julio 2019

Fuente: Elaboración propia

Para la distribución nuestras acciones comienzan con la búsqueda de personal autónomo, tanto comerciales externos como colaboradores, que puedan ayudar a la tienda a conseguir los objetivos de ventas que nos hemos marcado. Otra acción que pondremos en marcha es convertir a nuestros clientes en prescriptores de nuestros productos ofreciéndoles a cambio descuentos mensuales o regalos promocionales.

También contemplamos entrar en el canal online, creando una página web para conseguir leads, como apoyo a los objetivos de ventas.

Realizaremos una campaña de marketing directo, el primer envío se hará en Junio de 2019, conteniendo una carta personal de presentación, folletos y una tarjeta de respuesta. El segundo un mes después, para recordar el envío del cupón de respuesta para todo aquel que no lo haya hecho.

Todo esto será acompañado con una campaña de telemarketing dirigida a concertar visitas comerciales para nuestro equipo.

9.4 SOBRE COMUNICACIÓN

Tabla 17 – PLANES DE ACCIÓN SOBRE COMUNICACIÓN

Planes de acción sobre comunicación			
ACTUACIONES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PLAZO
Realizar campañas de publicidad, de marketing digital, promociones de publicidad directa, de patrocinio.	Cuñas en la radio local	1.200 €	Junio a Diciembre 2019
Realizar campañas de publicidad, de marketing digital, promociones de publicidad directa, de patrocinio.	Prensa local	600 €	Junio a Diciembre 2019
Realizar campañas de publicidad, de marketing digital, promociones de publicidad directa, de patrocinio.	Abrir perfiles de redes sociales, Facebook, Instagram, Linkeding.		Mayo /Junio 2019
Realizar campañas de publicidad, de marketing digital, promociones de publicidad directa, de patrocinio.	Publicidad en Ads, Adwords	600 €	Junio a Diciembre 2019
Relaciones públicas	Asistir a reuniones de FICA (Federación de Industriales y Comerciantes de Alcalá).		
Creación de Blog	Publicar contenidos interesantes sobre nuevas tecnologías y temas relacionados con las comunicaciones.		A partir de Junio 2019, contenidos semanales
Merchandising	Folletos, carteles para el pdv	60 €	A partir de Junio 2019, mensual
Merchandising	Regalos promocionales como camisetas o bolígrafos.	600 €	Verano – Navidad

Fuente: Elaboración propia

Para el apartado de comunicación la propuesta es en primer lugar, será realizar una campaña de publicidad tanto offline como online, que contenga cuñas en la radio local, inserciones en la prensa local, apertura de perfiles en Facebook, Instagram y Linkeding, publicidad en Ads, Adwords. Crearemos un blog con la idea de publicar semanalmente contenidos que consideremos interesantes para nuestros lectores relacionados con las telecomunicaciones. En el apartado de relaciones públicas, asistiremos a reuniones de la Federación de Industriales y Comerciantes de

Alcalá de Guadaira (FICA) para presentarles nuestra oferta y darnos a conocer como operadores.

Crearemos carteles y folletos para el punto de venta y para el equipo comercial y de colaboradores que se irán modificando mensualmente. En navidad y verano, regalaremos objetos promocionales, como camisetas, bolígrafos, etc...

9.5 SOBRE FIDELIZACIÓN

Tabla 18 – PLANES DE ACCIÓN SOBRE FIDELIZACIÓN

Planes de acción sobre fidelización		
ACTUACIONES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO
Potenciar relaciones a largo plazo	Ofrecer un servicio de calidad, con las mejores tarifas que se vayan actualizando en precios sin que el cliente final tenga que solicitarlo, con la ayuda de una aplicación CRM.	Siempre
Potenciar relaciones a largo plazo	Conseguir una base de datos de calidad, clasificar y priorizar clientes	Desde el inicio, Mayo 2019
Potenciar relaciones a largo plazo	Enviar felicitaciones por Navidad y por su cumpleaños	A partir de diciembre 2019
Prevenir los posibles motivos de queja antes de que los haya	Buzón de sugerencias en tienda, en la web y a través de las redes sociales	Siempre
Realizar encuestas de satisfacción	A través de formularios de google.	Cada tres meses

Fuente: Elaboración propia

El principal objetivo de las acciones de fidelización es conseguir que el cliente, nunca deje de serlo, consiguiendo así una relación a largo plazo. Creemos que podemos hacerlo ofreciendo servicios de calidad con las mejores tarifas y siempre con los mejores precios, actualizándolos, sin que el cliente tenga que solicitarlo.

Debemos conseguir una base de datos de calidad, de manera que:

- Nos permita realizar comunicaciones personalizadas periódicamente
- Nos permita diferenciar clientes de no clientes
- Nos permita diferenciar en el caso de empresas por su tamaño
- Nos permita disponer de todos los datos de la empresa necesarios para realizar e-mailings
- Nos permita clasificar y priorizar a los clientes, para dar más a los que nos aportan más.

Con el objeto de prevenir posibles motivos de queja de los clientes colocaremos un buzón de sugerencias, en la tienda y uno digital para relacionarnos con nuestros clientes en nuestra web y a través de nuestras redes sociales, con el fin de estar en un proceso de mejora continua permanentemente. También realizaremos encuestas de satisfacción a mediante formularios de Google a todos nuestros clientes cada tres meses con el objetivo de adelantarnos a las nuevas necesidades que les puedan surgir.

10. EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA

Para poder llevar a cabo una ejecución eficiente, de acuerdo con el modelo propuesto por Stonich (1983) se requiere de la coordinación de cuatro elementos: la cultura empresarial, la estructura organizativa, los recursos humanos y los sistemas de gestión.

La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores y formas de pensar de las personas que componen una organización, es algo así como la personalidad de la organización. Esto puede neutralizar o multiplicar el éxito de una determinada estrategia, por ello hay que averiguar qué aspectos valorar para que la ejecución estratégica sea un éxito (Munuera, y Rodríguez, 2012).

La estructura organizativa es más adaptable a la estrategia que la cultura, teóricamente admite un rediseño acorde con el proceso de ejecución estratégica. Sus características dependerán de la complejidad de la estrategia y del nivel de estabilidad del entorno (Munuera, y Rodríguez, 2012).

Los recursos humanos deben estar implicados y dispuestos a adquirir nuevas habilidades, manuales e intelectuales, en caso de ser necesario para la correcta implantación de la nueva estrategia (Munuera, y Rodríguez, 2012).

Los sistemas de gestión son los responsables de convertir las decisiones en acciones. Los más relevantes son el sistema presupuestario y el sistema de recompensas. Una estrategia no puede implantarse si no hay presupuesto suficiente para llevarla a cabo su ejecución, de igual forma un sistema de recompensas al trabajo realizado, influye en el comportamiento del personal y ayuda a conseguir los objetivos estratégicos (Munuera, y Rodríguez, 2012).

Llegados a este punto, una vez concluida la etapa de planificación, (análisis, elección de la estrategia y formulación del plan), lo que hacemos es calendarizar todas las acciones que tenemos que llevar a cabo para conseguir nuestros objetivos por medio de las estrategias definidas anteriormente.

Se han realizado varios cronogramas, uno por cada estrategia, para mayor claridad de su contenido.

En nuestro caso lo hemos temporalizado mensualmente, pero se puede llegar a especificar todo lo que queramos, semanas y días incluso, pero consideramos que es más que suficiente de esta forma, ya que en nuestra empresa no es necesaria tanta precisión.

10.1. SOBRE PRODUCTO / SERVICIO

Tabla 19 – CRONOGRAMA SOBRE PRODUCTO/SERVICIO

ESTRATEGIA	ACCIONES PRODUCTO / SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ampliación de la gama de servicios	Búsqueda de nuevos proveedores para conseguir productos de marca blanca de fibra y centralita virtual.												
Creación de productos convergentes (Internet+móvil+fijo)	Creación de productos convergentes (Internet+móvil+fijo)												
Incrementar marcas de distribución	Distribuir otras marcas low cost tales como amena, Pepephone, Lowi, República Móvil...												
Asistencia a ferias de telecomunicaciones AOTEC	Asistencia a ferias de telecomunicaciones AOTEC												

Fuente: Elaboración propia

En abril de 2019 se comienza la búsqueda de nuevos proveedores para que durante el mes de junio se pueda lanzar un producto paquetizado de internet + fibra + móvil.

También desde abril de 2019 comenzamos con la distribución de las principales marcas Low cost del mercado, como Amena, Lowi, Pepephone, O2....

Los días 30 y 31 de mayo de 2019 hay prevista la asistencia a una feria de telecomunicaciones (AOTEC) en Málaga.

10.2. SOBRE PRECIOS

Tabla 20 – CRONOGRAMA SOBRE PRECIOS

ESTRATEGIA	ACCIONES SOBRE PRECIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Definir una política cuyo objetivo sea ofrecer siempre los mejores precios del mercado	Mantener simultáneamente varios proveedores y estar siempre atentos a buscar nuevos con la idea de minimizar su poder de negociación.												
Política flexible de cobro a determinados clientes	Ofrecer la posibilidad de pago al contado o con tarjeta de crédito para todo aquel que no pueda por las circunstancias que sean operar con recibos												

Fuente: Elaboración propia

A partir de Mayo de 2019, se comienza a trabajar con varios proveedores simultáneamente y se ofrece modalidades de pago diferentes al recibo bancario.

10.3. SOBRE DISTRIBUCIÓN

Tabla 21 – CRONOGRAMA SOBRE DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Apoyar al punto de venta con comerciales externos y colaboradores	Buscar personal autónomo que puedan estar interesados en colaborar. Convertir a nuestros clientes en prescriptores												
Entrar en el canal online	Crear página web para conseguir leads.												
Campana de marketing directo	Primer envío presentación de la campaña: carta personal, folleto y tarjeta de respuesta.												
	Segundo envío: recordatorio a todo el que no haya enviado el cupón de respuesta.												
Telemarketing	Llamadas para concertar citas comerciales.												

Fuente: Elaboración propia

En abril de 2019 comienza el diseño de la página web que previsiblemente estará lista a finales de mayo.

A partir de mayo de 2019 comienza la búsqueda de fuerzas comerciales, colaboradores y prescriptores, actividad que se mantendrá al menos hasta el mes de diciembre de 2019.

En junio, realizaremos el primer envío de la campaña de marketing directo y en julio el segundo envío, éste ya como recordatorio. Aprovechando dichos envíos, se procederá a realizar una campaña de telemarketing consistente en llamadas para concertar citas comerciales.

10.4. SOBRE COMUNICACIÓN

Tabla 22 – CRONOGRAMA SOBRE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA	ACCIONES SOBRE COMUNICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MIARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Realizar campañas de publicidad, de marketing digital, promociones de publicidad directa, de patrocinio.	Cuñas en la radio local. Prensa local. Abrir perfiles en redes sociales, Facebook, Instagram, Linkeding. Publicidad en Ads, Adwords.												
Relaciones públicas	Asistir a reuniones de FICA (Federación de Industriales y Comerciantes de Alcalá)												
Creación de Blog	Publicar contenidos interesantes sobre nuevas tecnologías y temas relacionados con las comunicaciones.												
Merchandising	Folletos, carteles para el pdv.												
Merchandising	Regalos promocionales como camisetas o bolígrafos.												

Fuente: Elaboración propia

En junio de 2019 comenzará una campaña de comunicación que durará hasta el mes de diciembre en principio, consistente en cuñas en la radio local, inserciones en prensa local, apertura de perfiles en redes sociales y publicidad de pago en ADS y Adwords. También se contempla la asistencia a reuniones de la Federación de Industriales y Comerciantes de Alcalá para darnos a conocer en el mercado de empresas y autónomos. Crearemos un blog para publicar contenidos tecnológicos que puedan interesar a nuestros clientes. Además se realizarán folletos y carteles para el punto de venta y fuerza de ventas.

En verano y Navidad se harán regalos promocionales como camisetas, bolígrafos, etc...

10.5. Sobre fidelización

Tabla 23 – CRONOGRAMA SOBRE FIDELIZACIÓN

ESTRATEGIA	ACCIONES SOBRE FIDELIZACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Potenciar relaciones a largo plazo	Ofrecer un servicio de calidad, con las mejores tarifas que se vayan actualizando en precios sin que el cliente final tenga que solicitarlo, mediante una aplicación CRM.						SIEMPRE						
Prevenir los posibles motivos de queja antes de que los haya	Interesarse por los deseos, demandas y expectativas de nuestros clientes y mantenerlos informados.						SIEMPRE						
Realizar encuestas de satisfacción	A través de formularios de google.												

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las acciones de fidelización, comenzaremos en junio a mejorar las tarifas de los clientes sin que ellos tengan que solicitarlo para que siempre dispongan de las mejores tarifas. Siempre estaremos pendientes de sus necesidades presentes y futuras para poder prevenir los posibles motivos de queja antes de que se presenten.

Cuatrimestralmente, realizaremos encuestas de satisfacción a través del envío a su mail de formularios de Google con el objetivo de mantener unos altos niveles de satisfacción entre nuestra clientela.

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Del plan de marketing, como de todo plan, debe hacerse un seguimiento y control.

Debe hacerse un seguimiento del mismo porque lo normal, en los tiempos que vivimos tan turbulentos y cambiantes, es que pasado cierto tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de situación, (Sainz de Vicuña, 2018).

Si las circunstancias cambian hay que cambiar el plan, ya que de lo contrario producirá los mismos efectos que si no lo hubiéramos realizado, con el esfuerzo que ello conlleva, aparte de la pérdida de tiempo y dinero empleado en su realización.

Paralelamente debe establecerse un control de cumplimiento, entendiendo dicho control, como una comparación periódica entre los resultados obtenidos con los objetivos fijados, comprobando las desviaciones y corrigiéndolas con nuevas acciones.

Los resultados obtenidos se valoran generalmente sobre criterios de mercado y criterios financieros. Para el mercado las variables más utilizadas son la cifra de ventas, la

cuota de mercado y también la lealtad hacia la marca, la satisfacción del consumidor que hay que tenerlas en cuenta. Respecto al resultado financiero la variable más usada es el beneficio obtenido, bien en valor absoluto o según los recursos empleados (Munuera, y Rodríguez, 2012).

Los resultados que se obtienen hay que compararlos con los objetivos definidos en el plan. Lo normal es que de este proceso de comparación surjan una serie de desviaciones, cuya causa es necesario identificar, al menos, de las que consideremos más relevantes, en función de su cuantía, recurrencia o tendencia a mantenerse en el futuro.

Para ello necesitaremos de una serie de indicadores como los que a modo de ejemplo, exponemos a continuación, que nos ayudarán en la gestión.

11.1 INDICADORES DE SEGUIMIENTOS DE ACTIVIDAD Y PARA MEDIR LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Estos indicadores nos permiten el control exacto de lo que aporta cada departamento/persona a la consecución de los objetivos de la compañía.

Tabla 24 – INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

Seguimiento de la actividad	
INDICADOR	FÓRMULA
Visitas	Nº de visitas realizadas
Rendimiento comercial	Nº de visitas/Nº de comerciales
Eficiencia comercial	Nº de oportunidades / Nº de visitas
Oportunidades	Nº de oportunidades detectadas
Solidez de las oportunidades	Nº de ofertas realizadas / Nº de oportunidades
Ofertas realizadas I	Ofertas realizadas (€)
Ofertas realizadas II	Ofertas realizadas (Nº)
Eficiencia en ofertas	Nº de contrataciones / Nº de ofertas
Contrataciones I	Contrataciones realizadas (€)
Contrataciones II	Coste de contratación (€)
Ventas	Facturación / Ingresos (€)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sainz de Vicuña (2018)

Podemos comparar en función del número de visitas realizadas cual ha sido el rendimiento de cada comercial, en función de las oportunidades detectadas y el número de visitas, cuál ha sido la eficiencia por comercial, en función del número de contrataciones y

del número de ofertas realizadas como son de eficientes las ofertas presentadas, etc... y por supuesto las ventas efectuadas a lo largo de un periodo determinado.

11.2 INDICADORES PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

Con ellos conseguimos conocer si nuestra empresa está suficientemente orientada al mercado, es decir, como se ha comportado nuestra empresa en relación con el crecimiento del mercado, con la competencia, la satisfacción y el nivel de recompra de los clientes o bien con respecto a la calidad de nuestros productos y servicios con respecto a productos equivalentes existentes (Cossío *et al.*, 2018).

Tabla 25 – INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Indicadores de competitividad	
INDICADOR	FÓRMULA
Satisfacción	Encuestas de satisfacción
Calidad de servicio	Encuestas de satisfacción
Tasa de retención de clientes	Cientes que repiten compra / Total de clientes
Cuota de mercado	Ventas totales de la empresa / ventas totales del mercado
Posición relativa en el mercado	Ventas totales de la empresa / ventas del principal competidor
Grado de penetración en el mercado	Nº de clientes nuevos / Clientes totales (actuales + potenciales)
"Cartera" de clientes	Ventas empresa / Nº de clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sainz de Vicuña (2018)

Los resultados de estas mediciones nos ayudan a valorar la si los clientes están conforme con el servicio recibido, si lo consideran de calidad, el número de clientes que clientes repiten compra, cuál es nuestra posición relativa y nuestra cuota de mercado. Los cambios en los valores de estos indicadores, normalmente anteceden a cambios en los comportamientos de compra de los clientes, que son importantes indicios de su futuro comportamiento de compra y por tanto de los ingresos y beneficios de nuestra compañía (Cossío *et al.*, 2018).

A estos indicadores tendremos que añadirles los de marketing digital requeridos por nuestro plan de marketing, que comentamos en el punto siguiente.

11.3 INDICADORES DE MARKETING DIGITAL, KPIs

Los Key Performance Indicador (KPI) o claves de desempeño, nos van a indicar si estamos cumpliendo nuestros objetivos definidos en nuestro plan de marketing digital. Así

averiguaremos qué acciones han resultado más rentables y qué tácticas no dieron los resultados esperados, (Maciá 2019).

Estos indicadores, nos dan información de tiempo de permanencia en el sitio web, cuantas páginas de ese sitio web ha visto el cliente, cuantos visitantes repiten en la web, de dónde ha venido ese tráfico entrante en nuestra web, etc...

Tabla 26 – KPI ´S GENÉRICOS

KPIs genéricos	
INDICADOR	FÓRMULA
Generales	porcentaje de conversiones, tiempo en el sitio
Visibilidad alcanzada	Páginas vistas, nº de visitas, visitantes que repiten
Engagement	Clics, nº de suscripciones, nº de formularios de contacto rellenos, comentarios realizados
Transacciones realizadas	Coste y valor medio de la transacción, conversión por medio (redes sociales)
Tráfico generado	Búsqueda orgánica (Google), tráfico directo y referido, tráfico social (FB, Instagram...), búsquedas de pago (SEM en Google), clics, coste por cliks
Conversión a registros / altas / ventas	Registros generados, coste de captación y ratios de conversión
Estudios de frecuencia y cobertura (impactos)	Cobertura por campaña, tasa de clics por usuario...
Conversión a registros / altas / ventas	Registros generados, coste de captación y ratios de conversión
Estudios de frecuencia y cobertura (impactos)	Cobertura por campaña, tasa de clics por usuario...

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sainz de Vicuña (2018)

Además sería conveniente también utilizar KPIs específicos de las redes sociales, como por ejemplo los “me gusta”, los twits, los followers, etc..., así como los KPIs de la publicidad online, como por ejemplo, la cantidad de impresiones, alcance/frecuencia de impacto, coste, CPM; CTR, CPC, GRP....

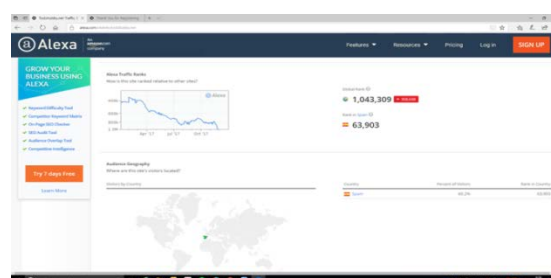
Para ello tenemos disponibles varias herramientas en el mercado con Alexa, Buzz Metrics, SEMrush, Google Analytics (gratuita), Google Adwors, etc... algunos ejemplos de dichas herramientas vemos en la figura 9 Y 10.

Figura 9 –ALEXA



Fuente: web alexa

Figura 10 – GOOGLE ANALYTICS



Fuente: web google analytics

12. CONCLUSIONES

Una vez finalizado nuestro trabajo, es muy importante sacar las conclusiones a la que hemos llegado, con la idea de poder llevar a cabo de la mejor manera posible este plan de marketing estratégico.

H.N. ELECTRÓNICA S.L. es una empresa que se dedica al sector de las telecomunicaciones desde el año 1996. Comenzó de la mano de Airtel Móvil S.A. En el año 1999, pasó a ser distribuidor homologado de la compañía Amena que arrancaba en ese año, hasta que en 2006 esta compañía fue comprada por France Telecom bajo la marca comercial Orange. Como distribuidor de Orange nuestra empresa se mantuvo hasta Julio de 2014, fecha en la que firmó por tres años con Phone House. Ya a finales de verano de 2017 es cuando se llega a un acuerdo con el grupo Masmóvil para distribuir sus productos y es justo en ese momento cuando se da cuenta de la necesidad de redefinir el modelo de negocio. La decisión se toma en un momento en el que la distribución como tal ya no es rentable debido al escaso margen que dejan sus operaciones

Este nuevo modelo de negocio pasa por la creación de una marca propia para ofrecer servicios de telecomunicaciones llamada HNMÓVIL, que actúa como reseller de otros operadores con red propia, pero asumiendo las funciones de facturación y atención al cliente propia de los operadores.

Este es el motivo por el que se realiza este TFG, con la finalidad de estudiar la viabilidad del proyecto de creación de esta nueva línea de negocio.

Tras el análisis de la situación externa, se obtienen una serie de conclusiones como es el incremento en el uso del móvil como herramienta casi indispensable en la vida diaria actualmente, que además está en continua evolución, tanto los terminales como las aplicaciones desarrolladas para ellos, buena razón para entender que el negocio puede tener futuro.

Es un sector que presenta un elevado nivel de competencia y un nivel de lealtad de clientes bajo, pero con buenos precios y excelencia en la atención al cliente, pueden mitigarse sus efectos.

En cuanto al mercado el parque de telefonía móvil sumó 1,8 millones de líneas respecto al año anterior, por lo que la tendencia es en principio ascendente, otra razón más para seguir en el sector.

La oferta de HNMÓVIL en cuanto a precios y características de sus tarifas está muy bien posicionada dentro de su competencia principal, que son las operadoras móviles virtuales (low cost) pertenecientes a los grandes operadores de red.

Sus clientes potenciales son principalmente los habitantes de la ciudad de Alcalá de Guadaíra, unos 75.000 aproximadamente y cerca de 5.000 empresas ubicadas en la localidad.

Se dispone actualmente de tres proveedores con dos coberturas diferentes de red, Xfera y Orange con los que puede ofrecer a los clientes diferentes soluciones de telecomunicaciones, con la ventaja de que van a disponer de la cobertura que mejor se adapte a sus necesidades en caso de movilidad, por las posibles zonas de sombra que puedan encontrarse en cuanto a cobertura de la red de telefonía móvil de uno u otro operador.

Las conclusiones derivadas del análisis interno nos indican que aunque la empresa tiene debilidades, como su capacidad financiera limitada, la dependencia de otros operadores, etc..., pero sus fortalezas, como su experiencia en el sector, su reputación y profesionalidad, el trato a sus clientes, etc... y las ganas de trabajar, serán suficientes para afrontar el nuevo reto al que se enfrenta.

Los objetivos principales serán: posicionar la nueva marca, fidelizar a los clientes, aumentar el número de servicios vendidos a cada cliente y la consecución de unos 3000 clientes en los próximos tres años.

Siguiendo las estrategias que se han definido en el plan, ejecutando todas las acciones y haciendo un seguimiento y control de todas ellas, esperamos haber contribuido al éxito de H.N. ELECTRÓNICA S.L. en el proyecto de implantación de su nueva marca HNMÓVIL.

Por todo lo anteriormente expuesto creemos que es perfectamente viable la realización del proyecto de creación de la marca propia de telecomunicaciones para dar servicio a la localidad de Alcalá de Guadaíra.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Abancéns, I. C., & Rus, J. I. R. (2016). Creación de empresas para emprendedores. Ediciones Pirámide.
- Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning (pp. 3-26). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Albarrán C. (2019): "Presente y futuro del operador local de telecomunicaciones". REDES TELECOM (7 de Febrero 2019). Recuperado de: <http://www.redestelecom.es/mercado/noticias/1110096002103/presente-y-futuro-del-operador-local-de-telecomunicaciones.1.html>
- Alierta, C., Telefónica, F. (2019). Sociedad Digital en España 2018. Fundación Telefónica.
- Alvarez-Pallete, J.M., Telefónica, F. (2019). Sociedad Digital en España 2018. Fundación Telefónica.
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., & Juan, J. M. (2011). Introducción al marketing. Madrid: Pearson.
- Castro Abancéns, I. (2016). De la start-up a la empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2018): Datos estadísticos de telecomunicaciones y audiovisual correspondientes al tercer trimestre de 2018. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/node/373272>
- Consejo General de Economistas de España (2018): Datos económicos y sociales de Alcalá de Guadaíra. Con la colaboración técnica de: LÁQUESIS Estrategia e Innovación, S.L. (Datos a 30 de Junio de 2018). Recuperado de: <https://www.fichassocioeconomicas.com>
- Diccionario del español jurídico, (2016). Definición de red social. Recuperado de: <https://dej.rae.es/lema/red-social/> d.04/05/2019
- Dirección General de Economía y Estadística, Banco de España. (2018). Proyecciones macroeconómicas de la economía española 2018-2021. Recuperado de: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/Briefing_notes/es/presentacion_proyecciones_diciembre_2018.pdf/ d.20/04/2019
- Estrade Nieto, J., Jordán Soro, D., & Hernández Dauder, M. (2013). Marketing digital: marketing móvil, SEO y analítica web. Madrid: Anaya Multimedia.
- Grant, M., & Boyd, S. (2014). CVX: Matlab software for disciplined convex programming, version 2.1.
- Grant Robert, M. (2014): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8.ª edición.
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2016). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5a ed.). Cizur Menor (Navarra): Civitas.
- Gumucio, L. M., Pechuán, I. G., & Marqués, D. P. (2017). Telefonía móvil en España: Aspectos estratégicos. Economía industrial, (403), 113-124.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Buenos Aires: Granica.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). Administración estratégica: Un enfoque integrado; 8ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, DF.

- Kotler, P., Armstrong, G., Best, R., Cossío Silva, F., Revilla Camacho, M., Rodríguez Rad, C., ... Vega Vázquez, M. (2018). Dirección comercial : compilado de Fundamentos de Marketing (Cuarta edición). Madrid: Pearson.
- Loyola, T. ¿Para qué sirven las redes sociales?. Marketing + Ventas nº 312 mayo-junio 2017. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6114053/> d.04/05/2019
- Maciá Domene, F. (2019). Estrategias de marketing digital. Madrid: Anaya Multimedia.
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad (2019). Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/05/09/9/con/> d.02/05/2019
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC, Madrid.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, marzo.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). Strategic Management. Homewood: Richard D. Irwin, 384.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (1982). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ediciones Pirámide, Madrid, España, 47.
- Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- Ries, A., González Del Río, R., & Peralba, R. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. S. (2017). El plan estratégico en la práctica. Esic editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). El plan de marketing en la práctica (Vigesimosegunda edición revisada y actualizada). Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). El plan de marketing digital en la práctica. Esic editorial.
- Stonich, P. J. (1983). Como implementar la estrategia por el staff de" Management Analysis Center". Edit. Instituto de Empresa.
- Tributos.net 27/05/2018. Definición de canal de distribución. Recuperado de: <https://www.tributos.net/definicion-de-canal-de-distribucion-684/> d.04/05/2019
- Vargas Belmonte, A. (2013). Marketing y plan de negocio de la microempresa (UF1820) . Antequera, Málaga: IC Editorial.