



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
*Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas*

Trabajo Fin de Grado

# **PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO**

## **EA-RADIO.ES**

**Alumno: Javier Antonio Hervás Verdejo**

**Julio 2015**



# INDICE

- 1. Resumen**
- 2. Introducción**
  - 2.1.Misión**
  - 2.2.Visión**
  - 2.3.Objetivos**
- 3. Situación actual**
  - 3.1.Descripción de la empresa**
    - 3.1.1. Gráfico: área de cobertura de la empresa Ea-Radio**
  - 3.2.Análisis del sector de comunicaciones Wi-Fi en Jaén y provincia.**
- 4. Análisis del entorno general.**
  - 4.1.Análisis del macro entorno.**
    - 4.1.1. Gráfico: análisis PESTEL**
  - 4.2.Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter)**
- 5. Análisis interno. Recursos y capacidades.**
- 6. Estrategia de desarrollo.**
  - 6.1.Definición del campo de actividad de la empresa**
    - 6.1.1. Gráfico: ámbito de funciones.**
    - 6.1.2. Gráfico: ámbito de clientes.**
    - 6.1.3. Gráfico: ámbito de tecnologías**
  - 6.2.Crecimiento y desarrollo de la empresa**
    - 6.2.1. Estrategia de expansión.**
      - 6.2.1.1. Gráfico: Mapa de extensión geográfica de la empresa Ea-Radio propuesto**
- 7. Conclusiones**
- 8. Bibliografía**

# 1. RESUMEN

Durante el presente trabajo nos disponemos a analizar una empresa pequeña y de reciente creación que opera en el sector de las comunicaciones en el área de Jaén, la empresa Ea-radio. Para ello debemos analizar la actual actividad de esta empresa que ofrece servicios de internet sin cables a través de tecnología Wi-Fi en la zona de Jaén capital, polígonos industriales y urbanizaciones en las afueras como Puente Jontoya, Puente tablas y Jabalcuz.

En primer lugar, debemos conocer lo que es la empresa, su misión, visión y objetivos fundamentales, cual es la situación actual de la empresa y del sector que le rodea así como sus competidores, en general realizando un análisis tanto a nivel macro económico como micro económico.

Una vez realizado el análisis externo de la empresa, también debemos hacer un análisis interno de manera que podamos conocer cuáles son sus recursos y capacidades con el objetivo de emplear recursos infrautilizados para obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Para concluir y una vez conocida cuáles son los servicios disponibles, recursos, capacidades y situación de la empresa, se procede a elaborar una estrategia de desarrollo con la que se consiga expandir la empresa. En este caso, la estrategia elegida sería hacia desarrollo de nuevos mercados utilizando sus recursos infrautilizados y basándonos en economías de escala para ganar fuerza respecto a sus competidores.

# ABSTRACT

**Along** the present study we are going to analyze a small and new established company which is operating in the communications sector in Jaen's area, it is called Ea-radio Company. To do this, we must analyze the current activity of the company that offers wireless internet through Wi-Fi technology in Jaen city's area, the industrial parks and also in residential areas as Puente Jontoya, Puente Tablas and Jabalcuz.

First, we must know what the company is doing, its mission, vision and objectives, what is the current situation of the company and the industry that is around it, and also of its competitors, analyzing both macroeconomic and microeconomic levels.

Once realized the external analysis of the company, we must also do an internal analysis so that we can know what their resources and capacities are, in order to employ non-used resources to gain a competitive advantage over its competitors.

To conclude, now that we know which services are available, the resources, the abilities and the position of the company, we proceed to create a development strategy to achieve an expansion of the company. In this case, the selected strategy would be to develop new markets using their non-used resources and based on scale economies to gain strength over its competitors.

## 2. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo presentamos una investigación de tipo empresarial sobre una estrategia de ampliación de una empresa ya existente de soluciones de comunicación Wi-Fi hacia áreas rurales en las que la comunicación telefónica vía terrestre no es posible.

La elección de esta temática se debe a la escasa oferta en materia de comunicación que hasta ahora ha habido para áreas rurales tales como cortijos y fincas alejados de los núcleos urbanos, zonas residenciales en las afueras de la ciudad, pequeñas poblaciones con escasa oferta en materia de comunicación y zonas industriales de pequeñas localidades.

Vamos a basar nuestra estrategia de desarrollo sobre una pequeña empresa de reciente creación ubicada en Jaén la cual actualmente ofrece servicio solo en la zona de Jaén capital, polígono industrial de Jaén y zonas de Puente Tablas, Puente Jontoya y Ctra. De la Guardia.

La empresa Ea-Radio fundada en 2014 por Raúl Díaz, Francisco M. Hervás y José Luis Reina es una empresa que recientemente ha iniciado su actividad, tiene como objetivo fundamental ofrecer soluciones de comunicación en materia de Internet y teléfono a través de tecnología inalámbrica Wi-Fi en el ámbito geográfico de Jaén pero durante este trabajo vamos a plantear la solución de expansión empresarial en la dirección que mas le convenga a la empresa según sus características.

Para poder elegir una estrategia de desarrollo que se ajuste a esta empresa necesitamos analizar el entorno en el que se desarrolla la empresa tanto general como específico, cuáles son sus recursos, capacidades y cuales son base de ventaja competitiva. Con toda esta información elaborar una estrategia de desarrollo que se adecue de la mejor manera a la situación actual del mercado y suponga para la empresa una expansión tanto geográfica como empresarial y una mejora en la obtención de beneficios.

## **2.1 MISIÓN.**

La misión de esta empresa es sencilla, desde el inicio de su actividad tenían claro que la misión era la de ofrecer soluciones de comunicación vía Wi-Fi a aquella parte de la población a la que no era posible el acceso de otro modo sea por problemas geográficos o por problemas de rentabilidad, además de ofrecer una alternativa de bajo coste respecto a la competencia. En este segundo aspecto, la rentabilidad económica, se encuentra a través del bajo coste por kilómetro de desplazamiento, es donde este tipo de empresa puede competir en mayor manera con las grandes empresas de comunicación ya que es muy común que no haya línea telefónica en las afueras de las poblaciones porque no es rentable desplazar una línea hasta ese lugar o que la línea existente sea de muy baja calidad, la tecnología inalámbrica Wi-Fi salva ese problema ya que podemos desplazar la onda tanto como queramos (dentro de una distancia razonable que oscila entre 10 metros y 60km) sin que suponga un coste adicional.

## **2.2 VISIÓN**

En cuanto a la visión de esta empresa se puede decir que aspiran ser líderes en comunicaciones Wi-Fi dentro de la zona geográfica elegida para el desarrollo de la actividad empresarial, dando además una solución a los diversos problemas de las pequeñas áreas residenciales e industriales de la provincia acercando de manera fácil el acceso a internet y teléfono VoIP. Además con su modelo de empresa se pretende ser menos agresivo con el medio ambiente al no necesitar infraestructuras a modo de repetidores o de líneas terrestres.

## **2.3 OBJETIVO**

Los objetivos de esta empresa son claros desde su comienzo, intentar ocupar un hueco en el mercado que hasta ahora estaba vacío, ofreciendo una capacidad de red superior

a la competencia, con un servicio personalizado y a domicilio además de una cobertura geográfica mayor. Además pretenden ofrecer multitud de servicios a empresas de la zona, los cuales pueden ser muy útiles para el desarrollo de su actividad reduciendo los costes tanto en el tema de comunicaciones a través de la instalación de la red como en materia de seguridad (ya que ofrecen la posibilidad de instalación de cámaras de seguridad gestionadas a través de la red propia).



### 3. SITUACIÓN ACTUAL

En primer lugar vamos a proceder a conocer la situación actual de la empresa sobre la que queremos llevar a cabo la estrategia de desarrollo.

Ea-Radio es una pequeña empresa fundada en 2014 por 3 socios; D. Raúl Díaz, D. Francisco M. Hervás y D. José Luis García son los fundadores y personal de esta empresa que comenzó su andadura con el objetivo de dar un servicio de comunicación de internet Wi-Fi en empresas y hogares de Jaén donde la oferta en comunicación era muy escasa, además ofrecían comunicación Intranet entre los distintos almacenes o naves de la misma empresa dando la posibilidad de tener un servidor y base de datos propios sin necesidad de un acceso a internet de alta velocidad, añadiendo velocidad y seguridad a sus datos y una red de comunicaciones VoIP intraempresa con un servidor de llamadas donde poder gestionar tanto clientes como partes de la empresa sin necesidad de adquirir servicios telefónicos externos, minimizando de este modo los costes de la empresa en materia de comunicación.

Según nos cuentan sus fundadores, pronto se dieron cuenta de que la demanda de servicios crecía en dirección a las áreas rurales y a las pequeñas poblaciones limítrofes a su zona de actividad puesto que la línea telefónica en muchos lugares era escasa, de mala calidad e incluso nula.

Además pudieron observar que gran cantidad de clientes contentos con el servicio solicitaban la instalación de la red en las áreas de urbanizaciones a las afueras de la capital ya que uno de los puntos en los que Ea-radio quería hacer hincapié era en la inexistencia de permanencia para el cliente (asumiendo el cliente los costes de instalación) liberando de este modo al cliente de las incomodidades de dar de baja el servicio en caso de no satisfacer su necesidad y además ofreciendo la posibilidad de contratar el servicio únicamente en los meses en los que habitase en las afueras (que normalmente coincide con la época estival) y darlo de baja e incluso trasladarlo a la capital una vez acabase la temporada estival.

Otro punto importante por el que la empresa ha crecido rápidamente en poco tiempo además del servicio personalizado que ofrecen a sus clientes es la cuota de internet que ofrece la empresa Ea-Radio la cual es ligeramente superior a la competencia ofreciendo esta 10mb por 9.90€/mes mientras que la mejor oferta de la competencia es de 2mb por 9.90€/mes.

Actualmente Ea-Radio ofrece la totalidad de sus servicio en el área de Jaén, tanto capital como polígono y urbanizaciones de las afueras (zona de la Guardia de Jaén, Puente Jontoya y Puente Tablas) compitiendo con otras empresas locales que ofrecen servicios similares.

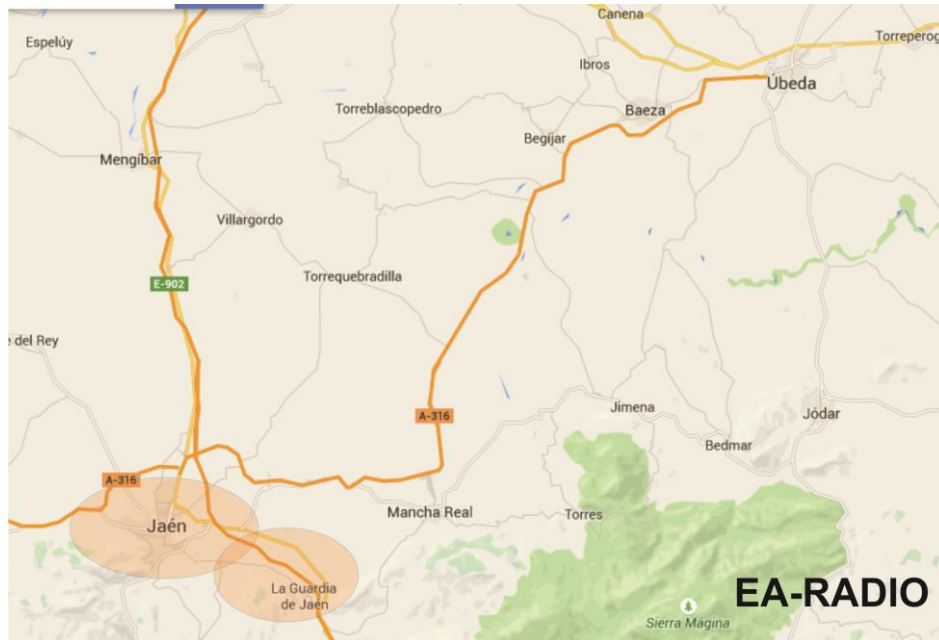


Grafico 3.1.1: Área de cobertura actual de la empresa Ea-Radio

## **3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE COMUNICACIONES WI-FI EN JAÉN Y PROVINCIA.**

Las empresas que dan cobertura en este sector en la provincia de Jaén son escasas, y normalmente la cuota de internet que ofrecen es realmente baja no ofreciendo además la posibilidad de tener una misma instalación en 2 lugares dependiendo de la época del año. En vista de esta necesidad es donde Ea-Radio pretende competir con otras empresas del sector, ofreciendo el mismo servicio con mejor relación cuota/precio y además ofreciendo servicios a empresas.

La provincia de Jaén dispone de pocas empresas que ofrezcan este servicio si bien es cierto que además de las grandes empresas hay algunas de ámbito local que no ocupan la zona geográfica que actualmente ocupa Ea-Radio ni sus competidoras pero son mercados reducidos de baja rentabilidad.

En este caso vamos a analizar únicamente las empresas que compitan actualmente en la misma zona geográfica o las proximidades de las mismas y que puedan ser competencia futura ante una estrategia de desarrollo.

## **4. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

“La empresa no es un ente aislado, sino que influye y es influida permanentemente por su entorno, el cual le plantea retos e impactos. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa plantea a su desarrollo estratégico” Guerras Martín, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones, 4ª edición (2007).

Con esta introducción que nos proporciona el autor Luis Ángel Guerras Martín en su libro nos deja muy claro que parte debemos de analizar en primer lugar sobre esta empresa y su entorno para conocer los factores claves del entorno.

Conocemos como entorno todo aquello que rodea a la empresa y puede suponer un cambio en el curso de nuestra actividad, como la dirección de crecimiento que queremos analizar es la de ampliar la empresa a la zona de Mancha Real y alrededores vamos a ver cuáles son las claves de su entorno general a través de un pequeño análisis PESTEL y cuáles son los factores que afectan a la empresa en su entorno específico a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

### **4.1 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO.**

Durante el análisis del macro entorno queremos ver que variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no.

El primer paso es conocer cuál es la extensión geográfica de la actividad de la empresa para poder realizar un análisis de las dimensiones del entorno mediante un análisis PESTEL, en este caso su ámbito de actuación es de nivel local. Actualmente la empresa Ea-Radio solo trabaja a nivel local en la Ciudad de Jaén y alrededores, mediante el plan estratégico de desarrollo vamos a analizar los factores que pueden afectar tanto a su desarrollo local como a su extensión a nivel provincial.

La mejor manera de conocer cómo afecta el entorno general al desarrollo de la empresa es mediante un análisis PESTEL el cual nos va a indicar si afectan muy negativamente (MN), negativamente (N), indiferente (E), positivamente (P) y muy positivamente (MP) los factores sobre la actividad de la empresa.

Se analizan 6 dimensiones fundamentales para conocer el entorno de la empresa;

- Dimensión política: Nivel de influencia de los factores políticos en el desarrollo de la empresa.
- Dimensión económica: Nivel de influencia de la economía sobre la empresa, ya sea por factores como el nivel del PIB o el nivel de desempleo poblacional.
- Dimensión sociocultural: Como afecta el nivel de estudios, de emprendimiento empresarial (con la creación de nuevas empresas), etc...
- Dimensión tecnológica: Como afectan a esta empresa el conocimiento de la población de las nuevas tecnologías de comunicación.
- Dimensión ecológica: Nivel de influencia de las políticas medioambientales sobre la actividad de la empresa.
- Dimensión legal: Como afecta la legislación al normal desarrollo de la empresa, trabas gubernamentales, licencias en ayuntamientos, etc...

En la siguiente página vamos a ver de una forma gráfica el análisis PESTEL realizado para esta empresa.

	MN	N	E	P	MP
<b>DIMENSION POLITICA</b> - Estabilidad política - Subvenciones				X	X
<b>DIMENSION ECONOMICA</b> - Renta disponible - Desempleo - Tendencias del PIB		X		X X	
<b>DIMENSION SOCIOCULTURAL</b> - Factores demográficos (Crecimiento poblacional) - Nivel de educación - Emprendimiento empresarial				X X	X
<b>DIMENSION TECNOLOGICA</b> - Infraestructura tecnológica - Conocimiento tecnológico de la población.		X		X	
<b>DIMENSION ECOLOGICA</b> - Consumo de energía - Política medioambiental		X	X		
<b>DIMENSION LEGAL</b> - Defensa de la competencia - Legislación		X	X		

Grafico 4.1.1: Análisis PESTEL

## 4.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.

A través del análisis del micro entorno podemos conocer de manera mucho más cercana que factores afectan a la empresa de manera directa de modo que conozcamos las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa.

Para llevar a cabo este análisis vamos a utilizar la metodología del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter, el atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

- **Intensidad de la competencia actual:**

En la actualidad la competencia del sector es relativamente baja, existen pocas empresas que ofrezcan el catálogo de servicios del que dispone la empresa Ea-Radio, si bien es cierto que hay empresas que ofrecen productos sustitutivos no se asemejan al funcionamiento que nosotros estamos planteando en la estrategia de desarrollo.

El ritmo de crecimiento de la industria es alto, es un tipo de industria que actualmente se encuentra en fase de desarrollo por lo cual las posibilidades de obtención de beneficios son altas ya que hay muchos clientes y pocas empresas que se dediquen a la actividad.

En cuanto a la estructura de costes de la empresa cabe decir que la inversión inicial para este tipo de empresas es relativamente alta (costes de material, infraestructuras, servidores, equipos y locales habilitados) pero en caso de crecimiento de la empresa los costes aumentan en mucha menor medida lo cual acaba generando economías de escala.

Existen otro tipo de barreras de entrada como son las trabas legales que el gobierno y en mayor medida los ayuntamientos ponen para el normal desarrollo de la empresa. En el caso de esta empresa legalmente no se le ha puesto ninguna barrera de este tipo lo cual es de gran ayuda.

La diferenciación de productos es otro punto a tener en cuenta en el desarrollo de la empresa y como afecta la competencia sobre la misma, Ea-Radio ofrece un catálogo de productos en parte diferenciado de la competencia lo que puede suponer para ella una cierta ventaja sobre las demás empresas.

- **Competidores potenciales:**

En Jaén capital y en la provincia la cantidad de competidores potenciales es relativamente baja, gran parte de esta situación la tiene la existencia de barreras de entrada que existen en el sector.

No existen barreras de entrada absolutas ya que en el sector no hay necesidad de ninguna concesión administrativa a la hora de operar.

En cambio sí que existen barreras de entrada relativas como las economías de escala y alcance que hace que sea costoso empezar una nueva actividad empresarial debido a que la competencia tiene unos costes mucho más bajos gracias a su cartera de clientes, que posibilita reducir los costes fijos por cliente en gran medida.

A continuación vamos a analizar cuáles son y serán los competidores de la empresa Ea-Radio.

Las principales empresas competidoras en el área de la provincia de Jaén son:

- **Segura Wireless.**



Segura Wireless es una empresa Ubetense que lleva algunos años ofreciendo el servicio de internet sin cables en las localidades de Úbeda, Baeza y Cazorla. Recientemente ha comenzado a ofrecer servicio en la zona de Jaén Capital. En su catálogo de productos podemos ver que ofrecen los servicios de Internet y teléfono fijo aunque pretenden ampliar sus servicios e incluir televisión en el corto plazo



según pudimos observar contactando con ellos nos dijeron que ese servicio aún no estaba disponible en la totalidad del territorio que abarca su actividad.

El modelo de negocio es muy similar al que ofrece la empresa EA-Radio, consiste en acercar al cliente el servicio de internet sin línea telefónica, a través de Wi-Fi o satélite. También ofrecen un servicio de línea telefónica VoIP que tiene el mismo funcionamiento que un teléfono de cable convencional pero a través de la red digital lo que produce una comunicación clara y rápida sin que suponga para el cliente un cambio de hábito.

En este mapa podemos observar cual es la zona de cobertura actual de la empresa:



Actualmente ofrecen sus servicios en las zonas de Jaén capital, Úbeda, Baeza y zona de Cazorla. Ofrecen también un servicio de internet por satélite aunque este servicio es un producto sustitutivo al que ofrece Ea-Radio el coste del servicio es un poco más alto y permite a Ea-Radio mantener sobre esta una estrategia de liderazgo en costes.

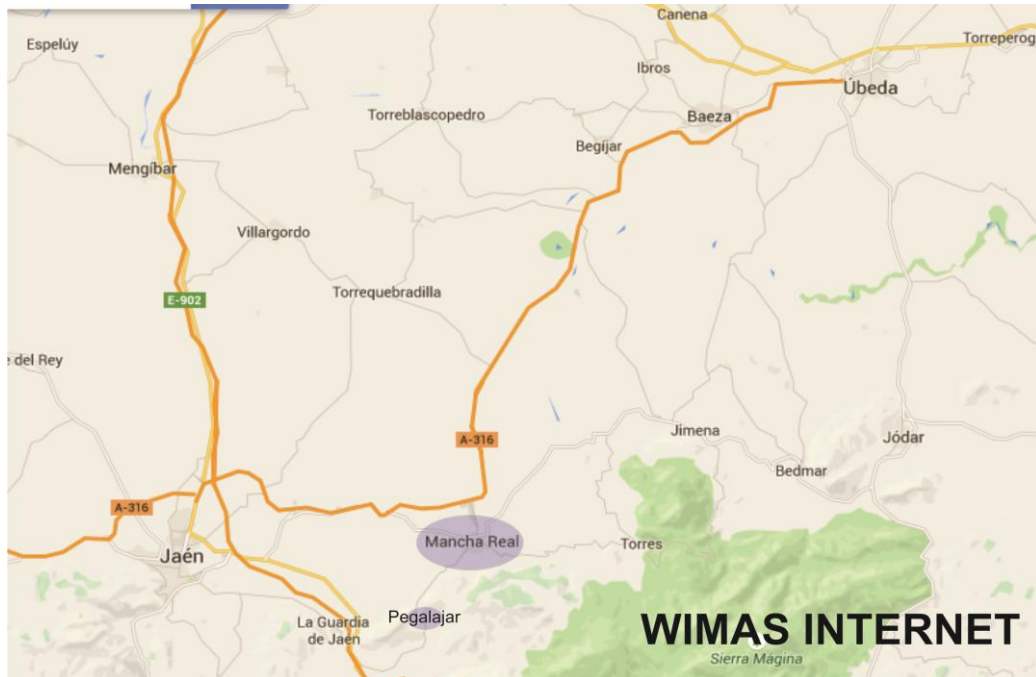
- **WIMAS INTERNET.**



Wimas internet es una empresa que únicamente ofrece sus servicios en el Área de Mancha Real, Pegalajar y Beas de segura. En su catálogo de productos únicamente podemos encontrar Internet sin línea telefónica. No ofrecen ningún servicio a empresas ya sea internet ni intranet.

Además de su reducida cobertura geográfica y su escasa oferta de servicios las tarifas de Wimas Internet son un poco más elevadas que las de la competencia.

En este mapa podemos ver la cobertura geográfica de la empresa WIMAS INTERNET, se puede observar con claridad que las zonas de actuación de la empresa se concentran en el área de Mancha Real y Pegalajar, el servicio de Beas de Segura es un servicio nuevo que aún no está implementado al 100% y que además no es competencia para la empresa que estamos analizando.



- Otras empresas:

Además de las empresas que ofrecen servicios similares (internet sin línea telefónica, teléfono VoIP y servicios de gestión de datos y seguridad a empresas) también podemos encontrar como competidoras empresas como Blaveo, que ofrecen servicios de internet a bajo coste al igual que las anteriores con la diferencia de que en este caso se ha de disponer de una línea telefónica de alta velocidad ADSL lo cual hace difícil el acceso a áreas rurales o residenciales sin acceso a la red y a las áreas alejadas del polígono industrial de Jaén donde la instalación de fibra óptica aún no está implementada en su totalidad.

Tampoco ofrecen servicios empresariales ni soluciones de comunicación Intranet.

Ofrecen por tanto un producto sustitutivo con unos costes algo superiores y unos requisitos previos más altos que la competencia.

Otras empresas como Campiña Digital del Torredonjimeno ofrecen servicios similares pero al estar alejada del área de influencia de la empresa Ea-Radio no supone un competidor.



# Blaveo®

## - **Productos sustitutos:**

En el apartado de productos sustitutos encontramos que la cantidad de los mismos como hemos visto anteriormente es relativamente baja. Si nos centramos en el producto de “internet sin cables” hemos analizado anteriormente que la cantidad de empresas que ofrecen el producto son escasas. No siendo más de 2 o 3 las alternativas posibles. Sin embargo encontramos un producto sustitutivo que puede afectarnos en nuestro desarrollo y es el internet a través de línea telefónica que ofrecen empresas como Blaveo, Movistar o Vodafone. Este servicio nos afecta en el área de Jaén capital, algunas partes de los polígonos de Jaén y Mancha Real pueblo, pero no nos afecta en las áreas de Puente Jontoya, Puente Tablas y las urbanizaciones colindantes a Mancha Real ni su polígono industrial por no disponer de red de alta velocidad ADSL en esas zonas. Por tanto podemos decir que nos afecta solo a parte de la actividad empresarial.

## - **Poder negociador de los proveedores y los clientes:**

Conocemos por poder negociador de clientes y proveedores como la capacidad que tienen los mismos para imponer condiciones a la empresa, cuanto mayor sea su poder menos atractiva es la industria.

Vamos a analizar de manera separada cual es el nivel negociador de los proveedores y clientes para la empresa que estamos estudiando:

### - Proveedores:

Para el desempeño de la actividad “internet sin cables” se precisan de 2 proveedores fundamentales que son los que suministran el equipo necesario para la instalación. Por un lado el proveedor de equipos de red “Ubiquiti” ([www.ubnt.com](http://www.ubnt.com)) es el encargado de suministrar los router, antenas y equipos necesarios para la recepción, transmisión y control de señal.

Es sin lugar a dudas el líder mundial en equipos de transmisión y recepción de redes y no hay otro proveedor que nos ofrezca otro producto más versátil. Un segundo

proveedor suministra el cableado y la herramienta necesaria para la instalación física del producto pero en este caso si existe la posibilidad de elegir distintos proveedores pues el producto que necesitan está más estandarizado.

Para el control de la señal, gestión de datos para empresas y sistemas de seguridad y comunicación es la empresa “Cisco System” ([www.cisco.com](http://www.cisco.com)) es sin lugar a dudas la que proporciona mejor calidad/precio pero podemos encontrar alternativas como “Dell” o “HP” que ofrecen productos similares.

Con esta información podemos ver que la cantidad de proveedores no es muy alta y no encontramos fácilmente un producto sustitutivo, además de los altos costes que supone cambiar todo el sistema para utilizar otros equipos de redes ante la incompatibilidad de equipos de distintas marcas por lo cual la empresa no tiene poder negociador sobre sus proveedores.

- Clientes:

En cuanto a clientes se refiere, no existe gran cantidad de productos sustitutivos que los clientes puedan elegir cuando se trata de servicios de gestión de datos de empresas y seguridad pero si existen productos sustitutivos en el servicio que ofrecen de internet lo que hace que los clientes tengan poder negociador en la parte de la empresa que ofrece el servicio de “internet sin cable” pero no tengan poder negociador en los servicios de seguridad y gestión de datos al no haber empresas que ofrezcan ese servicio combinado.

## 5. ANÁLISIS INTERNO, RECURSOS Y CAPACIDADES.

Otro de los pasos previos que debemos analizar a la hora de evaluar la estrategia de desarrollo que vamos a seleccionar para esta empresa son los recursos y las capacidades de las que dispone esta empresa pudiendo analizar de esta manera cual es la estrategia a seguir que más le conviene minimizando el coste y maximizando sus beneficios.

Conocemos como recursos el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Los recursos se pueden dividir en 2 tipos; Tangibles e intangibles.

**Recursos tangibles** son aquellos que se encuentran identificados en el balance de la empresa y que a su vez pueden ser medidos con criterios contables. Respecto a este tipo de recursos la empresa Ea-Radio no necesita disponer de una gran cantidad. Actualmente Ea-Radio dispone de los siguientes recursos tangibles propiedad de los socios:

- 1 local en Jaén Capital
- 2 pisos en Jaén capital
- 1 casa en la urbanización “Jabalruz”
- 1 casa en la urbanización “Campolivo” (antigua Ctra. De Granada)
- 1 Local comercial en Mancha Real
- 3 Pisos en Mancha Real

Sobre los locales comerciales y pisos cabe decir que la única función que los mismos tendrían sobre la empresa es la posibilidad de instalar estaciones repetidoras de señal en sus tejados para poder dar cobertura a un mayor territorio sin necesidad de que el inmueble se viese afectado por dicha actividad pudiendo sus inquilinos continuar con su normal actividad ya que las antenas no superan un tamaño mayor a una parabólica de televisión y no generan residuo alguno en forma de ruido ni interferencias.

Por otro lado, la instalación no conlleva repercusión alguna sobre el medio ambiente y al ser fuente de emisión y recepción de baja potencia no generan ningún problema para la salud de los vecinos.

Además de los inmuebles cuentan con los siguientes recursos:

- 1 Sala de servidores de seguridad con capacidad de gestión de un ancho de red de 3GB de internet.
- 9 Equipos informáticos para la gestión de la empresa en el punto de instalación
- 1 Vehículo para uso exclusivo de la empresa
- 1 Vehículo industrial para el transporte de material.
- 3 sets de herramientas completos para instalación de antenas de red.
- Arnese de seguridad y cuerdas para instalaciones verticales o de difícil acceso.

Como **recursos intangibles** conocemos aquellos que no tienen una existencia física, en la empresa Ea-Radio podemos destacar:

- Software especializado para la gestión de redes domésticas.
- Software especializado para la gestión de redes industriales.
- Conocimientos en ingeniería de redes, informática y telecomunicaciones por parte de su personal.
- Título de instalador de redes de radiocomunicación.
- Título de trabajo en altura para instalaciones verticales.

En cuanto a las capacidades de la empresa podemos destacar la posesión de un software especializado modificado a medida por la empresa Ea-Radio para la gestión tanto de redes domésticas como industriales, que combinado con los conocimientos de informática del personal posibilitan la creación y mantenimiento de multitud de servicios dentro de sus redes como pueden ser la video vigilancia remota con alarma silenciosa, el control del puertas de un negocio o el tratamiento de datos de manera remota en tiempo real intra-empresarial.

Otra capacidad de la empresa es la posibilidad de un servicio rápido ante posibles fallos de red gracias a la centralización de servicios a través de sus propios servidores lo que posibilita una intervención rápida y personalizada.

Este aspecto, la atención al cliente, consideramos que es para la empresa Ea-Radio una base de ventaja competitiva pues la atención de 8:00 a 00:00 durante los 7 días de la semana es un servicio que hasta ahora ninguna otra empresa ofrece, asegurando de este modo al cliente una continuidad de línea y una atención muy rápida ante posibles fallos.

Otra base de ventaja competitiva que consideramos para Ea-Radio es la posibilidad no solo de ofrecer servicios de red a empresas como el resto de la competencia sino también ofrecer servicios de seguridad y gestión de datos.



## 6. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.

### 6.1 Definición del campo de actividad de la empresa.

La primera decisión fundamental para desarrollar una estrategia es conocer el conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir, esto es conocido como **campo de actividad**.

Para conocer el campo de actividad de la empresa podemos utilizar diversos métodos pero sin duda el mejor y más fácil de entender es a través del modelo de Abell (1980) el cual propone 3 dimensiones: Funciones cubiertas hacia los clientes, grupos de clientes a los que sirven y tecnologías utilizadas para hacerlo.

A partir de las 3 dimensiones del modelo de Abell la empresa define su campo de actividad o conjunto de negocios definiendo en primer lugar el ámbito en el que se pretende actuar y en segundo lugar la diferenciación entre segmentos estratégicos.

#### - Ámbito:

El ámbito hace referencia al número de funciones, clientes o tecnologías que la empresa es capaz de abarcar debido a su actividad, servicios, extensión geográfica y capacidad productiva.

1. En primer lugar interpretemos cual es el **ámbito de funciones** de esta empresa.

Al tratarse de una empresa de comunicaciones su ámbito de funciones es relativamente amplio ya que la misma va a tratar de cubrir el máximo número de necesidades de comunicación de sus clientes.

En el caso que nos acontece, la empresa Ea-Radio, los servicios cubiertos son los de:

- Comunicación Verbal ( a través de las líneas telefónicas VoIP)
- Acceso a internet (Ya sea por satélite o por Wi-Fi+)
- Transmisión de datos (a través del servicio que ofrecen a las empresas de gestión de datos)

- Seguridad (a través del servicio de instalación y control de video vigilancia a través de su red en especial para empresas)

Gráficamente esta función podríamos representarla de esta manera:

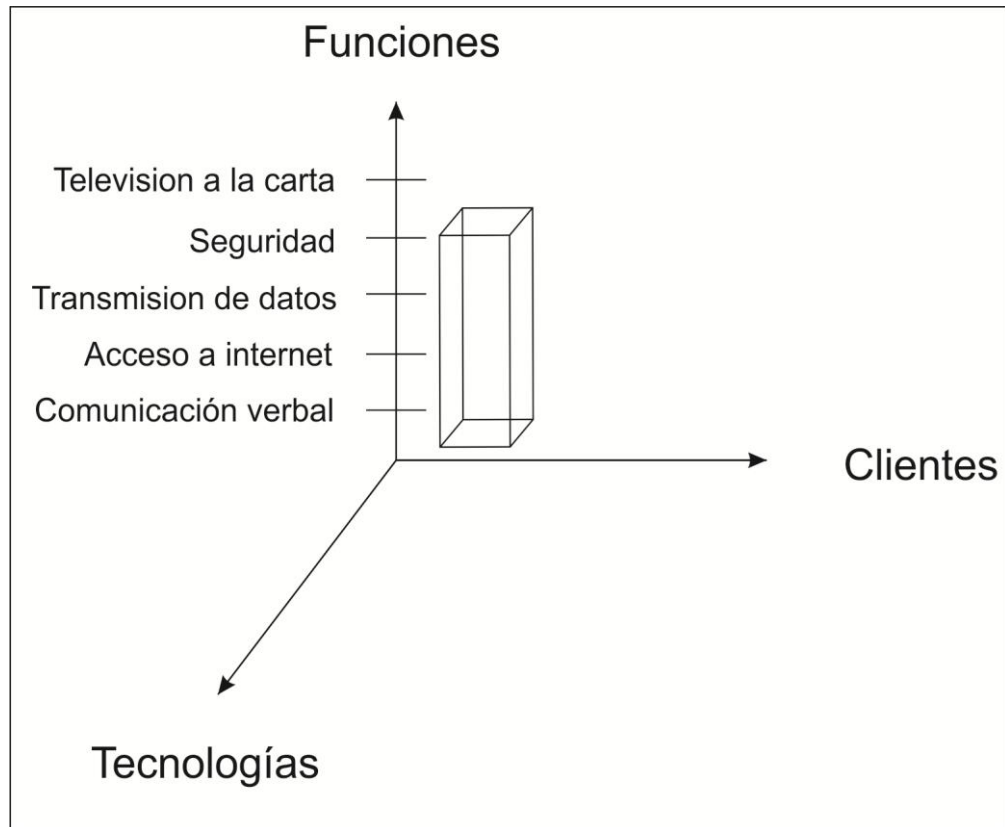


Grafico 6.1.1: Ámbito de funciones

2. En segundo lugar debemos seleccionar el **ámbito de clientes** al que se quiere llegar.

Este parámetro será elegido en función de la demanda y de las posibilidades de cobertura territorial de la empresa. Para poder analizar este ámbito utilizaremos el criterio geográfico

La empresa Ea-Radio opera en la actualidad a nivel local pero tras su análisis podemos ver que tienen suficiente fuerza y cuota de mercado como para

expandirse a nuevos mercados de nivel provincial consiguiendo de este modo una cartera más amplia y haciendo rentable ofrecer un catálogo de servicios más amplio ya que sería más rentable ofrecer ciertos servicios por las economías de escala.

Gráficamente se podría representar de este modo:

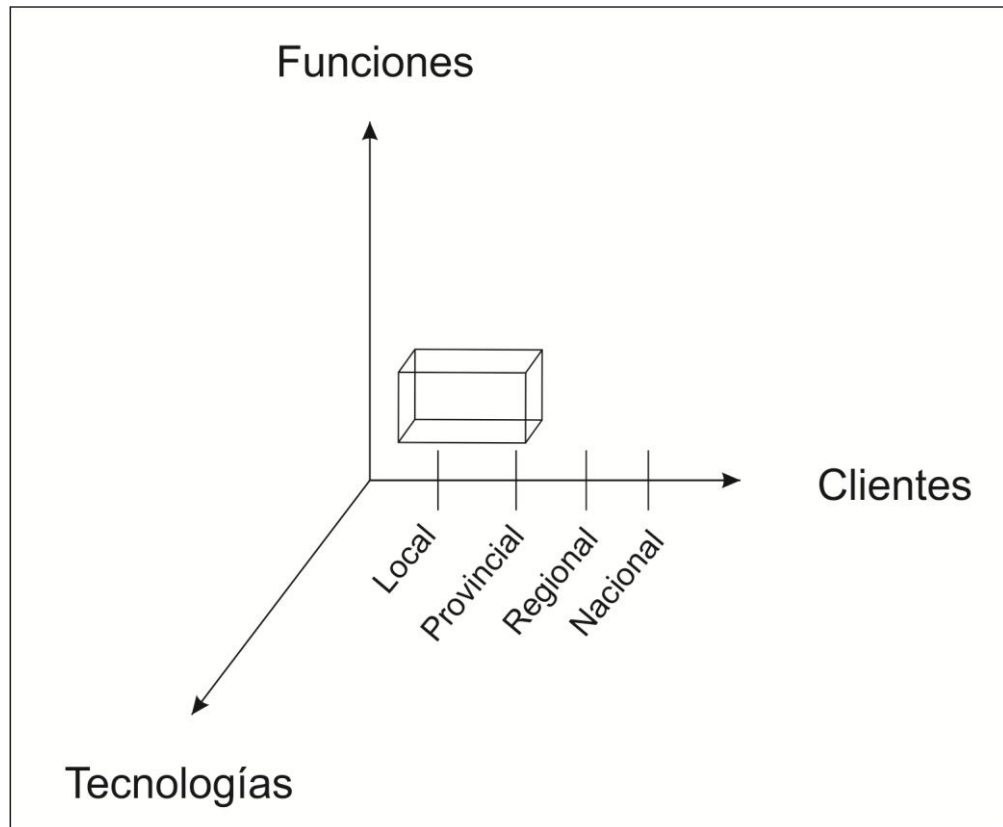


Gráfico 6.1.2: Ámbito de clientes.

3. En tercer y último lugar en la definición del ámbito se encuentran las **tecnologías**.

En este punto analizaremos las tecnologías que usa la empresa Ea-Radio para dar servicio a sus clientes.

En este caso tratamos con una empresa que ofrece una serie de servicios basados en la tecnología inalámbrica Wi-Fi+ por tanto utilizan una única tecnología para dar sus servicios.

Estamos ante un ámbito de tecnologías muy estrecho lo cual no siempre es beneficioso para la empresa ya que no siempre puede competir con empresas que ofrecen productos sustitutivos pero hace que este muy especializada en su producto.

Gráficamente podemos representarlo de esta manera:

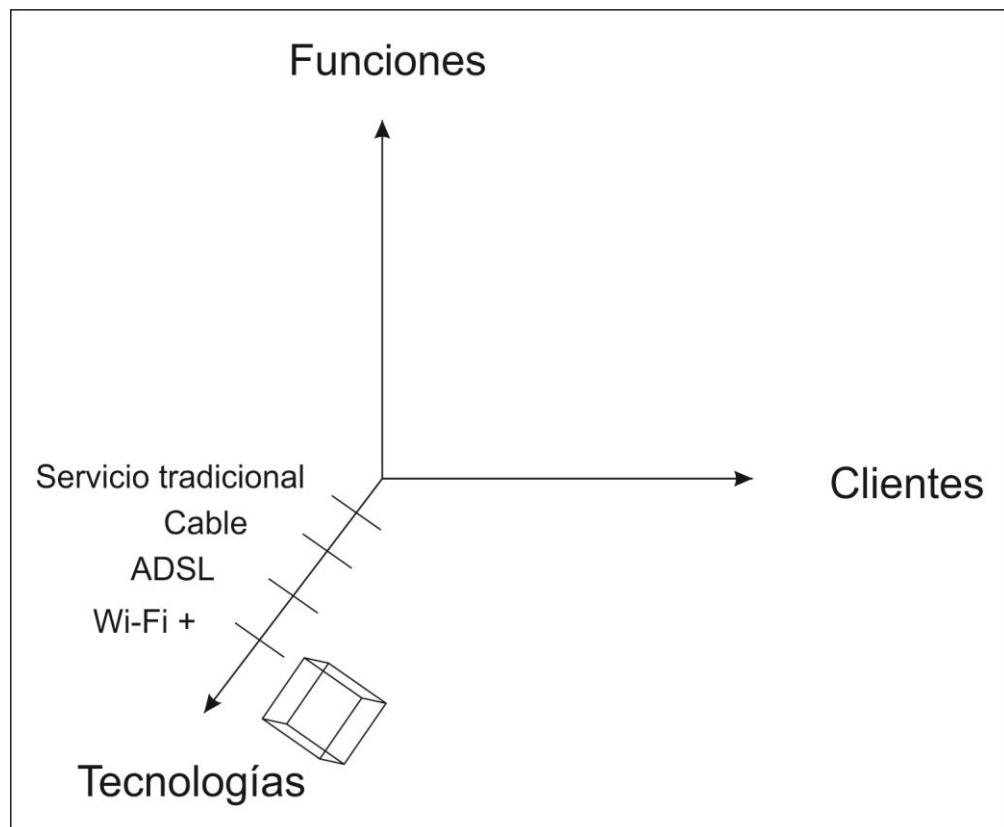


Gráfico 6.1.3: Ámbito de tecnologías.

- **Diferenciación entre segmentos estratégicos:**

En segundo lugar para la definición del campo de actividad según el análisis de Abell (1980) es conocer la diferenciación entre segmentos estratégicos.

Los segmentos estratégicos representan diferentes combinaciones posibles entre funciones, tecnologías y clientes. La diferenciación hace referencia al grado en el que una empresa trata de forma distinta a los diferentes segmentos dependiendo de cada una de las dimensiones básicas.

En el caso de la empresa Ea-Radio, al tratarse de una empresa pequeña, con un nivel bajo de funciones, clientes y tecnologías su grado de diferenciación es en consecuencia bajo, lo que quiere decir que trata de igual manera a todos sus clientes, sea cual sea el servicio y el lugar. No se realizan diferencias entre los clientes de un área u otra debido a la proximidad de las mismas y además de la dificultad que supone para la empresa segmentar a varios tipos de clientes.

## **6.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.**

Una vez hemos definido el campo de actividad de la empresa tenemos que elegir qué estrategia de desarrollo se adecua más a esta empresa, su actividad, sus recursos y su entorno.

La elección de una determinada estrategia de desarrollo debe de estar orientada hacia la creación de valor para la empresa, ya sea a través de crecimiento, mediante una reestructuración de la cartera de negocios e incluso una reducción del tamaño de la empresa eliminando por ejemplo servicios que hasta ahora eran poco rentables.

En la elección de la estrategia de desarrollo tenemos dos puntos básicos que hay que analizar; la dirección del desarrollo y el método a seguir.

- Dirección del desarrollo: se refiere a la modificación o no del campo de actividad, a si la empresa debe centrarse en los servicios que ya ofrece o bien desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Sobre la dirección de desarrollo podemos encontrar dos estrategias básicas que se conocen como expansión y diversificación, aunque existen varias estrategias más como son las de consolidación, integración y reestructuración.

- Estrategia de consolidación: Se produce cuando la empresa pretende mantener los negocios que ya tiene en la actualidad. Este tipo de estrategia es propia de industrias maduras o en declive donde se pretende reforzar su posición.

- Estrategia de expansión: Se produce cuando la empresa desarrolla nuevos productos o nuevos mercados pero manteniendo una estrecha relación con el mercado actual.
  - Estrategia de diversificación: Sucede cuando la empresa se introduce en nuevos mercados y nuevos productos simultáneamente lo cual implica un cambio de actividad de la empresa. En este caso existen dos tipos; relacionada (si el nuevo campo mantiene relación con el anterior) y no relacionada (si el nuevo campo no mantiene relación alguna con la actividad que anteriormente ejercía la empresa).
  - Estrategia de integración vertical: Sucede cuando la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el que ejerce actualmente como por ejemplo convertirse en su propio proveedor o clientes (integración aguas arriba y aguas abajo)
  - Estrategia de reestructuración: Se produce cuando la empresa desea modificar su cartera de productos eliminando los menos rentables y aunando recursos en aquellos en los que sea más rentable o más competitiva.
- Método de desarrollo: Una vez elegida la dirección del desarrollo que vamos a llevar con la empresa debemos elegir un método o camino a seguir para que estos objetivos sean llevados a cabo. Los métodos básicos de desarrollo son interno o externo.
- Desarrollo interno: Es el que se produce en la empresa a través de la inversión en su propia estructura, de tal forma que consigue un mayor tamaño al aumentar su capacidad productiva.  
Es el método de desarrollo más convencional por el que se desarrollan las empresas y el menos arriesgado económicamente pero su proceso es más lento que el desarrollo externo.
  - Desarrollo externo: Es el tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación o acuerdos entre empresas que ya estaban en

funcionamiento. Es sin duda el método de desarrollo más rápido pero que a su vez implica más riesgo.

En adelante, y con todos los datos obtenidos anteriormente vamos a aportar a esta empresa una solución de desarrollo basado en nuestro conocimiento y opinión.

Creemos que al disponer la empresa de una cantidad de recursos infrautilizados como son los pisos y los locales en Mancha Real para instalación de repetidores de señal y oficinas la mejor estrategia de desarrollo a seguir sería la de mantener su cartera de productos expandiendo su actividad a nuevos mercados.

Con esta estrategia estamos usando una serie de recursos que a priori para la empresa tienen un coste realmente bajo debido a que ya pertenecen a la misma o a sus dueños pero para la competencia, al no disponer de este tipo de recursos le supondría una barrera de entrada al suponer unos costes bastantes más altos suponiendo esta una ventaja en costes respecto de la competencia.

Por tanto, la dirección del desarrollo que vamos a seleccionar para esta empresa es la de expansión, concretamente desarrollo de mercados usando el método de desarrollo interno utilizando recursos de los que ya dispone la empresa y realizando las inversiones sobre la misma y no a través de acuerdos o adquisiciones.

## 6.2.1 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

En la estrategia de expansión la empresa continua en el mercado actual, sin necesidad de introducirse en nuevos mercados pero con la posibilidad de incluir productos nuevos o por el contrario abrirse a nuevos mercados ofreciendo el mismo tipo de producto siempre manteniendo su actividad actual. Podemos ver gráficamente las estrategias de expansión a través de la matriz adaptada de Ansoff (1976: 128)



Con los datos anteriormente recogidos y analizados la mejor estrategia en mi opinión es el desarrollo de mercados.

El desarrollo de mercados consiste en que la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados aprovechando de esta forma la tecnología, capacidades y recursos disponibles para introducirse en el nuevo mercado.

Dentro del desarrollo de mercados la expansión hacia nuevas áreas geográficas es la mejor opción debido a la escasez de servicios en el área seleccionada y estudiada.

Una estrategia de expansión hacia el desarrollo de nuevos mercados en mi opinión es la dirección que más le conviene a la empresa por varias razones fundamentales:

- Permite a la empresa introducirse en nuevos mercados que no están saturados por la competencia



- Aparición de nuevos grupos de clientes objetivo que no suponen costes excesivamente elevados.
- Al ser la parte más costosa de la empresa la inversión inicial en equipos e infraestructuras una apertura hacia nuevos mercados genera economías de escala lo que supone una mejora en la rentabilidad de la empresa.
- El aprovechamiento de recursos disponibles para la empresa que hasta ahora estaban infrautilizados también es un motivo de elección de esta estrategia.

Después de lo analizado con anterioridad y en vista de los recursos en área de Mancha Real y polígono y de las capacidades de las que dispone la empresa y su competencia creo que la expansión hacia nuevas zonas geográficas, concretamente hacia la zona de Mancha Real es en mi opinión un mercado rentable, debido a:

- La baja competencia de la zona.
- El crecimiento del tejido industrial de que dispone la localidad con el que se podría explotar los servicios que se ofrecen orientados a empresas y que tras la caída sufrida por la crisis económica vuelve a crecer poco a poco debido a la exportación internacional de muebles de madera.
- El desplazamiento de la población de Jaén hacia las afueras por el alto coste de la vivienda en la capital y la comodidad que aporta en materia de confort una pequeña población.
- El aumento del nivel de formación de la población que hace que día a día sea más necesario el acceso a internet en los hogares y por el que las familias buscan soluciones de bajo coste.
- El reciente aumento de los emprendedores y/o microempresas que se alejan de las grandes capitales en busca de alquileres más bajos para sus negocios en caso de no necesitar un local comercial e incluso aquellas empresas que buscan mercados no saturados son en mi opinión un buen público objetivo.

De esta manera, el área de cobertura de la empresa Ea-radio en el caso de seguir la dirección de desarrollo planteada posteriormente al estudio de la zona quedaría así:



Grafico 6.2.1.1: Mapa de extensión geográfica de la empresa Ea-Radio propuesto

La proximidad que existen entre las distintas áreas en las que opera la empresa y el nuevo área de operaciones que proponemos a través del análisis no requiere que se analice nuevamente el entorno ya que son similares.

## **7. Conclusiones**

Una vez realizada esta investigación, conociendo su entorno general, específico, recursos y capacidades, competidores potenciales y demás factores que pueden afectar a la empresa hemos determinado que dirección y método de desarrollo sería para la empresa la más beneficiosa con el fin de expandir la empresa y mejorar su obtención de beneficios. En un principio y según nos contaron sus fundadores la empresa comenzó a ejercer su actividad sin un estudio previo pues ninguno de los tres fundadores tenía conocimientos para realizar el estudio que confirmase su éxito empresarial ni lo creyeron necesario.

A través del análisis de los factores en este trabajo lo que hemos aportado a la empresa es conocimiento sobre su entorno y sobre ella misma. De igual modo también hemos incluido información sobre sus competidores, servicios que ofrecen y áreas de actuación lo que son duda ha sido clave para determinar la estrategia.

En nuestra opinión la mejor dirección de desarrollo es la de Nuevos Mercados a través del método de desarrollo interno utilizando los recursos disponibles ya que supone para la empresa unos menores costes de expansión y una ventaja competitiva respecto al mercado.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Cisco System. Proveedor de equipos de gestión de datos y teléfono VoIP ([www.cisco.com](http://www.cisco.com))
- García Reina, Jose Luís. Socio fundador Ea-Radio.es
- Guerras Martin, L.A (2007), La dirección estratégica de la empresa. 4º edición
- Previsiones de crecimiento en la provincia. ([www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/anuario/anuario14/anuario14c02.html](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/anuario/anuario14/anuario14c02.html)).
- Segura Wireless. Coberturas, tarifas y servicios ofrecidos ([www.segurawireless.es/index.php/servicios/coberturas](http://www.segurawireless.es/index.php/servicios/coberturas))
- Tasas de crecimiento demográfico de Jaén, población y renta. (<http://www.ujaen.es/huesped/planestra/2/2a.html#expe>)
- Ubiquiti. Proveedores de equipos de gestión de redes inalámbricas ([www.ubnt.com](http://www.ubnt.com)).
- Wimas Internet. Coberturas, tarifas y servicios ([www.wimasinternet.com](http://www.wimasinternet.com)).