



Análisis estratégico y
propuestas de
mejora para una
PYME del sector de
las
telecomunicaciones.

Caso: **tvalmansa_**

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Rubén Ostolaza Tomás

Director: Joaquín Loras Campos



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



- Agradecimientos

A mi familia, amigos y compañeros por todo el apoyo recibido y la confianza depositada en mí.

A TVAlmansa S.L. por facilitarme desinteresadamente los datos e información necesaria y hacerme sentir uno más de su equipo.

Índice general

Índice de tablas, gráficos y figuras -----	6
1. INTRODUCCIÓN -----	9
1.1 – Resumen -----	9
1.2 – Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas -----	11
1.3 – Objetivos -----	16
2. ANTECEDENTES (situación actual) -----	17
2.1 – Introducción al sector de las telecomunicaciones en España -----	17
a) El “cable histórico”-----	19
b) El sector de las telecomunicaciones en cifras-----	20
2.2 – La empresa analizada: TVAlmansa -----	26
2.2.1 – Idea de Negocio-----	27
2.2.2 – Localización-----	29
a) Actividad económica-----	29
b) Transportes-----	30
c) Educación, cultura, fiestas y patrimonio-----	31
2.2.3 – Misión, Visión y Valores-----	33
2.2.4 – Capacidades Estratégicas. Recursos y Competencias-----	35
a) Sedes-----	35
b) Trabajadores-----	38
d) Elementos de transporte-----	40
e) Red de cable-----	40
f) Otro inmovilizado material-----	41
2.2.5 – Equipo Directivo y Organización Interna-----	41
2.2.6 – Estado de Desarrollo del Negocio-----	44
a) Abonados-----	44
b) Proyecto de expansión a Caudete-----	47
c) Proyecto Almantis-----	48
d) Proyecto Bewall-----	50
e) Avance en las retransmisiones-----	50
f) Participación en otras sociedades, grupos y asociaciones-----	52
g) Acuerdos con universidades, institutos y centros de formación-----	54
2.2.7 – Productos y Servicios ofrecidos-----	55
a) Producción audiovisual-----	55
b) Televisión-----	57
c) Internet-----	57
d) Telefonía Fija-----	58
e) Telefonía Móvil-----	58
f) Energía-----	58
2.2.8 – Publico Objetivo y Mercado-----	59
a) Tipos de clientes-----	59
b) Mercado-----	60
2.2.9 – Escenario Competitivo-----	60
2.2.10 – Principales cifras económicas-----	65

a) Análisis Económico-Financiero -----	65
b) Evolución de los resultados-----	71
c) Empleados-----	71
d) Impacto económico por servicios -----	72
3. DESARROLLO (metodología y resultados) -----	73
3.1 – Metodología -----	73
3.2 – Análisis estratégico -----	74
3.1.2 - Análisis del Entorno General (Macroentorno) – El marco PESTEL-----	75
3.2.1.1 – Factores políticos-----	75
3.1.2.2 – Factores Económicos -----	77
3.2.1.3 – Factores socioculturales -----	81
a) Demografía -----	81
b) Lengua -----	81
c) Cultura -----	82
d) Religión -----	82
3.2.2.4 – Factores Tecnológicos -----	83
3.2.1.5 – Factores Medioambientales -----	85
a) La actividad humana y su huella en el entorno natural -----	85
b) España y el Medio Ambiente -----	87
c) Factores medioambientales que afectan a la Salud Pública -----	87
d) Gestión de los Residuos -----	88
3.1.2.6 - Factores Legales-----	89
a) El órgano regulador en España. De la CMT a la CNMC-----	90
b) Legislación estatal en el ámbito de las telecomunicaciones -----	92
c) Legislación y organismos en Castilla–La Mancha-----	97
d) Elementos legales a nivel municipal -----	99
3.2.2 - Análisis del Microentorno (las 5 fuerzas de PORTER) -----	100
3.2.2.1 – Amenaza de entrada de nuevos competidores -----	100
3.2.2.2 – El poder de negociación de los clientes -----	103
3.2.2.3 – El poder de negociación de los proveedores-----	104
3.2.2.4 – Rivalidad entre competidores -----	107
a) Factores relacionados con el grado de rivalidad -----	107
b) Buscando competidores-----	109
3.2.2.5 – Amenaza de Productos Sustitutivos -----	111
4. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN y CONCLUSIONES -----	112
4.1 – Matriz DAFO-----	112
4.2 – Matriz CAME -----	114
4.3 – Matriz BCG-----	117
4.4 – Formulación Estratégica -----	120
4.4.1 – Política Comercial y de Marketing -----	121
a) Mejora de la presencia en Internet de la empresa -----	121
b) Publicidad del caso de éxito “TVAlmansa”-----	132
c) Puesta en marcha de acciones de marketing y comunicación en Caudete -----	133
d) Mejoras en la producción audiovisual-----	134
e) Patrocinio y Mecenazgo -----	135
f) Manual de Identidad Corporativa -----	138
4.4.2 – Política de Organización y Recursos Humanos -----	139

a) Establecimiento de un Plan de Comunicación Interna	139
b) Mejora en la gestión de los recursos humanos	144
4.5 – Conclusiones	148
BIBLIOGRAFÍA	150
ÍNDICE DE ANEXOS	153

Índice de tablas, gráficos y figuras

Tabla 1: Evolución del número de trabajadores empleados en el sector de las telecomunicaciones.....	20
Tabla 2: Cuotas de mercado en el ámbito de la Televisión Digital Terrestre (TDT) (en %):	25
Tabla 3: Distribución por CC.AA. de los miembros de AOTEC.....	54
Tabla 4: Cálculos de ratios de liquidez.	66
Tabla 5: Cálculos de ratios de endeudamiento	67
Tabla 6: Cálculos de ratios relacionados con la rentabilidad económica	68
Tabla 7: Cálculos de ratios relacionados con la rentabilidad financiera	69
Tabla 8: Indicadores Macroeconómicos España (Mayo 2014):.....	80
Tabla 9: Indicadores demográficos España (2013)	83
Tabla 10: Evolución recogida materiales reciclables en TVAlmansa	88
Gráfico 1: Evolución de las líneas de conexión a internet de banda ancha y penetración (datos en millones de líneas y líneas por cada 100 habitantes):	22
Gráfico 2: Principales razones que motivan a los consumidores a cambiar de operadora móvil (en %):	23
Gráfico 3: Evolución de la cuota de mercado por líneas activas (en %):.....	24
Gráfico 4: Consumo medio diario de televisión (en minutos):.....	25
Gráfico 5: Distribución Abonados TVAlmansa por servicios (en %):	44
Gráfico 6: Evolución Abonados Televisión	45
Gráfico 7: Evolución Abonados Internet.....	46
Gráfico 8: Evolución Abonados Telefonía Fija.....	46
Gráfico 9: Comparativa evolución abonados por servicios	47
Gráfico 10: Evolución Resultado del Ejercicio TVAlmansa.....	71

Gráfico 11: Evolución empleados TVAlmansa (hasta Junio de 2014).....	72
Gráfico 12: Evolución empleo vs Consumo de los hogares (variación anual).....	78
Gráfico 13: Evolución Anual (2012-2013) del Índice de Confianza del Consumidor	79
Gráfico 14: Evolución gasto en I+D España (2002-2012):.....	84
Gráfico 15: Explicación economías de escala.....	101
Figura 1: Equipos informáticos TVAlmansa.....	18
Figura 2: Líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes (por provincias):.....	22
Figura 3: Logotipo y claim de TVAlmansa.....	26
Figura 4: Antiguo logotipo de TVAlmansa	26
Figura 5: Estudios de TVAlmansa	27
Figura 6: Localización de Almansa en el este de la Península Ibérica	29
Figura 7: Casco Urbano y Polígono Industrial de Almansa.....	30
Figura 8: Castillo de Almansa	31
Figura 9: Desfile de Moros y Cristianos en Almansa	32
Figura 10: Periodista de TVAlmansa	33
Figura 11: Instalaciones de TVAlmansa en Calle San Crispín.....	35
Figura 12: Exterior instalaciones TVAlmansa Calle San Crispín	36
Figura 13: Instalaciones TVAlmansa en CC. Rambla Centro	36
Figura 14: Instalaciones TVAlmansa en el Polígono Industrial “El Mugrón”	37
Figura 15: Trabajadores de TVAlmansa.....	38
Figura 16: Logotipos propiedad de TVAlmansa S.L. registrados en la OEPM	39
Figura 17: Furgoneta del Depto. Técnico de TVAlmansa	40
Figura 18: Bobinas de cable en las instalaciones de TVAlmansa	40
Figura 19: Sala de realización en los estudios de TVAlmansa.....	41
Figura 20: Organigrama de TVAlmansa S.L.....	42
Figura 21: Miembros del Depto. de Ingeniería de TVAlmansa.....	42
Figura 22: Entrevista en Fiestas Mayores de Almansa.....	43
Figura 23: Logotipo “Alma Telecom”	48
Figura 24: Logotipo “almantis”	48
Figura 25: Portada revista almantis Junio 2014.....	49
Figura 26: Sesión fotográfica de almantis	49

Figura 27: Logotipo de “bewall”	50
Figura 28: Reportero gráfico de TVAlmansa.....	50
Figura 29: Estudio de TVAlmansa Noticias	51
Figura 30: Logotipo “grupo Open Cable”	52
Figura 31: Logotipo “AOTEC”	53
Figura 32: Mapa de las empresas miembros de AOTEC.....	54
Figura 33: Trabajador del Depto. Técnico de TVAlmansa.....	55
Figura 34: Logotipo canal “TVAlmansa”	56
Figura 35: Logotipo “InfoCanal”	56
Figura 36: Logotipo “MeteoAlmansa”	56
Figura 37: Logotipo “Canal Imagen TV”	57
Figura 38: Logotipo “Enercoop”	59
Figura 39: Mapa de cobertura de Internet proyecto “AireWorld”	64
Figura 40: Contenedores de residuos en las instalaciones de TVAlmansa.....	88
Figura 41: Logotipo “CNMC”	90
Figura 42 : Ejemplos de proveedores de TVAlmansa (1).....	105
Figura 43 : Ejemplos de proveedores de TVAlmansa (2).....	106
Figura 45: Periodista de TVAlmansa	110
Figura 46: Matriz BCG	118
Figura 47: Captura de pantalla página en Facebook TVAlmansa.....	125
Figura 48: Captura de pantalla cuenta Twitter TVAlmansa.....	127
Figura 49: Captura de pantalla de búsqueda en YouTube sobre TVAlmansa.....	129
Figura 50: Captura de pantalla página web beWall	131
Figura 51 : Grabación programa de debate en TVAlmansa.....	134
Figura 52: Captura de Twitter de deportista patrocinada por TVAlmansa.....	135
Figura 53: Equipo de atletas patrocinados por TVAlmansa.....	137
Figura 54: Presentación Peña Ciclista “El Cacho”	137
Figura 55: Periodistas de TVAlmansa S.L.....	140
Figura 56: Profesionales de TVAlmansa S.L.	144
Figura 57: Trabajadores e instalaciones de TVAlmansa.....	147
Figura 58: Trabajador del depto. de Ingeniería de TVAlmansa.....	148
Figura 59: Equipo humano de TVAlmansa S.L.	149

1. INTRODUCCIÓN

En esta primera parte del estudio expondremos, en primer lugar, un pequeño resumen de todo el trabajo desarrollado, para posteriormente pasar a detallar el objeto del TFC junto con el listado de asignaturas de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas relacionadas con este proyecto. Por último, fijaremos unos objetivos a lograr y que esperamos se consigan después de construir este Trabajo Final de Carrera.

1.1 – Resumen

En el proyecto que vamos a desarrollar realizaremos un completo análisis estratégico sobre una empresa de pequeño-mediano tamaño encuadrada dentro del sector de las telecomunicaciones. Se trata de la sociedad TVAlmansa S.L., localizada en la provincia de Albacete. Tras este análisis propondremos algunas ideas para mejorar diferentes áreas del negocio.

El trabajo se dividirá en 4 capítulos principales, estando cada uno de ellos relacionado con diferentes asignaturas de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

En el primer capítulo (*Introducción*) reflejaremos el alcance que tendrá nuestro estudio, mostrando un pequeño resumen del mismo y la justificación de las asignaturas que hemos querido relacionar con él. También aparecerán los objetivos principales, siendo estos las necesidades básicas a cubrir por este trabajo.

Ya en el segundo capítulo (*Antecedentes –situación actual-*) nos aproximaremos, en un primer lugar, al sector de las telecomunicaciones en España. Será meramente introductorio ya que profundizaremos más en el siguiente capítulo. Además entraremos de lleno a conocer a la empresa objeto de este estudio: TVAlmansa. Estudiaremos en profundidad como y por qué se crea esta sociedad así como la misión, visión y valores que han seguido desde su fundación. También es interesante su característica ubicación (una ciudad de poco más de 25.000 habitantes) y sus capacidades estratégicas, es decir recursos físicos y las capacidades de cada uno de los miembros que forman la entidad. Observaremos como se organiza internamente y en que estado ha conseguido llegar a posicionarse hoy en día la empresa gracias al equipo directivo. Parte importante en este capítulo es también describir la gran cantidad de productos y servicios ofrecidos por TVAlmansa, al igual que definir cual es su público objetivo y el mercado en el que se posiciona. Finalmente, revisaremos y analizaremos algunas de sus cifras y magnitudes económicas más relevantes sin entrar en análisis específicos financieros ya que no es el objeto de este trabajo.

En el tercer capítulo (*Desarrollo –metodología y resultados-*) explicaremos primeramente cual ha sido la forma de obtención de toda la información que aparecerá en nuestro estudio y que herramientas hemos utilizado para ello. Esto es la metodología. Seguidamente analizaremos el entorno general (macroentorno) y las influencias que rodean a la empresa objeto de nuestro análisis mediante el Modelo PESTEL. Este modelo nos proporciona una visión general de lo que nos rodea y nos dará una lista de las posibles influencias que ayudaran o dificultarán el éxito de la entidad. Hablaremos del entorno político y de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Para finalizar este capítulo de análisis, utilizaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas del profesor de la *Harvard Business School (HBS)* Michael Porter para que nos ayude a identificar el atractivo del sector de las telecomunicaciones en términos de fuerzas competitivas, es decir, como nos pueden afectar los agentes de nuestro entorno más cercano (clientes, proveedores, competidores y los productos sustitutivos que pueden presentar estos).

El cuarto y último capítulo (*Propuestas de actuación y/o conclusiones*) es la parte más subjetiva del trabajo y en ella realizaremos un resumen general de todo lo analizado anteriormente a parte de proponer diferentes vías de actuación para mejorar distintos aspectos de la empresa tratada. Para ello utilizaremos, en primer lugar, una matriz DAFO, que nos ayudará a sintetizar los aspectos clave del negocio, identificando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Tras éste, realizaremos un Análisis CAME, a partir del cual podremos definir cómo podría la empresa corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mantener o mejorar sus fortalezas y explotar la oportunidades. También nos apoyaremos en la construcción de una matriz BCG para que nos proporcione una visión clara de las necesidades y potencial de los distintos negocios en los que opera TVAlmansa S.L.

Con todas estas herramientas, pretendemos identificar diferentes alternativas en cuanto a propuestas de mejora se refiere, aunque también nos serviremos de nuestra propia lógica y experiencia para emitir opiniones. Todas las posibles ideas de mejora aparecerán en un punto final de conclusiones.

El trabajo se cerrará mostrando la bibliografía utilizada y diferentes anexos que complementen y ayuden a la mejor comprensión de este futuro trabajo final de carrera.

1.2 – Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es, por una parte, analizar el sector de las telecomunicaciones en España, sirviendo esto como base para posteriormente conocer a la empresa TVAlmansa S.L., organización dentro de este ámbito. Con toda la información recogida y los conocimientos obtenidos en la titulación de Administración y Dirección de Empresas se plantearán diferentes propuestas de mejora para la compañía, centrándonos en la organización en general, los recursos humanos, el marketing y la comunicación externa e interna.

A continuación, presentamos unas tablas informativas en las que aparecen los capítulos de este TFC y su relación con las distintas asignaturas cursadas en la FADE; además de una pequeña justificación de los conocimientos adquiridos y como nos han servidos para la realización de este estudio.

Capítulo del TFC	2. Antecedentes (situación actual)
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales (ISE)
Breve justificación	<p>En esta asignatura se pretendía dar al alumno una visión generalizada de la gran mayoría de sectores que forman el tejido empresarial de este país; a parte de su importancia relativa en el conjunto nacional y los productos que fabrican u ofrecen a sus clientes. Se centraba más en sectores como el industrial, agroalimentario o el de la construcción pero también podría haber cabido el sector que se trata en nuestro trabajo final de carrera: el sector de las telecomunicaciones.</p> <p>Se estudiaba la situación de la pequeña y mediana empresa (similar a la sociedad que analizaremos) y el funcionamiento de las mismas a nivel tecnológico. Esta vertiente de tecnología mas vanguardista afecta directamente a TVAlmansa S.L. que debe estar siempre con una atención máxima ante los últimos avances técnicos.</p> <p>También realizamos, dentro de las horas destinadas a esta asignatura, algunas visitas a empresas u organizaciones que servían para conocer de primera mano como funcionaban, algo que aplicare de forma similar para la obtención de información para este proyecto.</p>

Capítulo del TFC	2. Antecedentes (situación actual)
Asignaturas relacionadas	Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos (TIE)
Breve justificación	<p>Asignatura optativa de la intensificación de Empresa de Servicios, nos ayudaba a conseguir conocimientos sobre empresas de servicios técnicos y sus proyectos, algo que encaja perfectamente con algunos de los servicios ofrecidos por TVAlmansa S.L. También nos daba a conocer distintas tecnologías que emplean este tipo de empresas.</p> <p>Como punto importante, destacar que se desarrolló en la asignatura un plan de empresa que nos hizo analizar y proyectar la estrategia de una empresa de este sector. Esto nos podrá servir como herramienta para poder analizar en profundidad a la empresa almanseña.</p>

Capítulo del TFC	3. Desarrollo (metodología y resultados)
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa (DEPE)
Breve justificación	<p>Hemos utilizado los conceptos adquiridos en esta asignatura para realizar el completo análisis estratégico de nuestro trabajo. Gracias a esta asignatura consolidamos conocimientos en dirección estratégica y aprendimos a realizar análisis, identificando los elementos de la estrategia empresarial.</p> <p>Se aplicaron los conocimientos conseguidos para tratar casos reales y eso me ha servido para comprender de mejor forma el manejo, gestión y forma de dirección de una empresa como TVAlmansa; teniendo en cuenta los diferentes procesos y actividades habituales dentro de la gerencia y dirección de una pequeña y mediana empresa.</p>

Capítulo del TFC	3. Desarrollo (metodología y resultados)
Asignaturas relacionadas	Economía Española y Regional (EER)
Breve justificación	<p>Con EER pudimos conocer los diferentes entornos macroeconómicos de diversos sectores productivos españoles. Como veremos en el capítulo 3 de nuestro trabajo, en esta asignatura analizábamos la naturaleza y la evolución histórica de los factores de crecimiento que nos permiten entender la situación de la economía española a día de hoy.</p> <p>Vimos también las características de los principales sectores productivos (nosotros nos centraremos solo en el de las telecomunicaciones), así como los aspectos institucionales y distributivos que configuran la estructura económica regional de España.</p> <p>La parte de la asignatura donde se estudiaba con más detalle la estructura económica de la Comunidad Valenciana, no va a ser tenida en cuenta ya que la empresa analizada pertenece a la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.</p>

Capítulo del TFC	4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos – (DRRHH)
Breve justificación	<p>Con esta asignatura aprendimos a analizar la gran importancia que tienen los recursos humanos en cualquier empresa, considerándolos como un factor estratégico básico, que ayuda a la estrategia global. Es clave estudiar como dirigir a los empleados y como hacer que todos los miembros de una organización funcionen como una maquinaria perfecta para el correcto funcionamiento del negocio. Aplicaremos a nuestro trabajo posibles soluciones en el ámbito de los trabajadores referidos a conceptos estudiados como: motivación, liderazgo, formación, comunicación, evaluación etc.</p> <p>Aunque hablaremos de los trabajadores de la empresa analizada ya en el segundo capítulo, es en el cuarto cuando describiremos y analizaremos ampliamente los puestos de trabajo, el organigrama de la empresa y que posibles soluciones que podríamos dar para mejorar en el ámbito de los recursos humanos de TVAlmansa.</p>

Capítulo del TFC	4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
Asignaturas relacionadas	Marketing en Empresas de Servicios (MES)
Breve justificación	<p>Utilizaremos los contenidos de esta asignatura del último curso de la Licenciatura para la parte del último capítulo referida a la soluciones propuestas dentro del área comercial y de marketing.</p> <p>Gracias a MES podemos identificar las características e importancia del marketing dentro de las empresas de servicios, al igual que aprender a entender a nuestro agente principal: el cliente. Es clave el saber como promocionarnos y diferenciarnos de nuestros competidores, por lo que será importante crear una buena estrategia de marketing, contando con elementos como formas de comercialización, tipos de publicidad empleada o canales de comunicación utilizados.</p>

Capítulo del TFC	4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial (DC)
Breve justificación	<p>Otra asignatura que nos ayudará a conocer como es la política comercial de TVAlmansa y de que maneras podemos mejorarla.</p> <p>Los contenidos de DC nos dieron a entender como la empresa se relaciona con sus clientes y como estableciendo un sistema de control de resultados podemos llegar a tomar decisiones sobre las variables comerciales controladas por la sociedad.</p>

Capítulo del TFC	2. Antecedentes (situación actual) 4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
Asignaturas relacionadas	Gestión y Organización de Empresas de Servicios – (GOES)
Breve justificación	<p>A través de la asignatura de GOES aprendimos las bases teóricas generales de la economía de una empresa de servicios, como lo es la sociedad con la que vamos a trabajar. También vimos las principales estructuras organizativas de gestión. Todo esto lo vamos a aplicar para describir la situación actual de TVAlmansa en el capítulo 2.</p> <p>Otro de los conocimientos adquiridos en esta asignatura y que va a ser de gran utilidad para nuestro trabajo fue el estudio de la toma de decisiones estratégicas; esto ya desarrollado en el capítulo 4. Utilizaremos herramientas como la Matriz BCG, entre otras.</p>

Capítulo del TFC	2. Antecedentes (situación actual) 3. Desarrollo (metodología y resultados)
Asignaturas relacionadas	La Economía de la Información (EI)
Breve justificación	<p>El objetivo de esta asignatura era instruirnos sobre las diferentes formas de gestión de la información en una organización.</p> <p>Podemos relacionarla en cierta medida con nuestro capítulo 2 y 3, ya que en los contenidos y referencias bibliográficas de la asignatura se nos hablaba sobre aplicaciones informáticas en las empresas de servicios y también sobre el Modelo de Porter de las Fuerzas Competitivas.</p>

1.3 - Objetivos

A través del proyecto que vamos a desarrollar sobre TVAlmansa S.L. y el sector en el que trabaja, vamos a intentar lograr una serie de objetivos:

- *Conocer el profundidad el sector de las telecomunicaciones en España.*
- *Analizar y descubrir la estructura de una empresa de tipo PYME, averiguando como funciona y que necesita para conseguir el éxito.*
- *Examinar la singularidad de la localización de la empresa enmarcándolo dentro de un negocio tan global como el de las comunicaciones.*
- *Filtrar que factores afectan directamente al desarrollo de TVAlmansa, tanto por su entorno general como por su círculo más cercano.*
- *Aportar propuestas de mejorar para la empresa analizada, principalmente en los campos de la comercialización y el marketing y en la forma de organización y gestión y los recursos humanos.*
- *Repasar los conocimientos adquiridos en la diferentes asignaturas de la titulación que hemos relacionado con nuestro trabajo.*

2. ANTECEDENTES (situación actual)

En este segundo capítulo del proyecto vamos a situarnos, en primer lugar, en el sector en el que se mueve TVAlmansa: el sector de las telecomunicaciones. Estudiaremos sus principales características y cual es su situación actual en nuestro país. Posteriormente, pasaremos a conocer en profundidad la organización objeto de nuestro análisis: TVAlmansa S.L.

Descubriremos, entre otros aspectos, cuales fueron sus orígenes, donde se sitúa, cuál es su esencia y hacia donde mira, con qué recursos cuenta, cómo se organiza, los productos y servicios que ofrece, cómo y quienes son sus clientes y proveedores y cuales son sus competidores y qué empresas de su entorno tienen características similares.

2.1 – Introducción al sector de las telecomunicaciones en España

La empresa objeto de nuestro trabajo de investigación se sitúa dentro del sector de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y más concretamente en el sector de las telecomunicaciones. Antes de conocer más detalladamente TVAlmansa, hemos creído conveniente analizar el sector económico en el que se sitúa para tener una pequeña visión del entorno en el que tiene que trabajar la organización en su día a día.

El conocido como “Sector de las TIC” está compuesto por las empresas que ofrecen productos o servicios cuya actividad principal está relacionada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Este sector ha estado siempre caracterizado por altas tasas de innovación, progreso tecnológico y productividad, por lo que tiene un considerable impacto en la actividad económica, tanto a nivel global como nacional.

Vemos diariamente como las tecnologías utilizadas en el mundo TIC se han incorporado al conjunto general de las actividades económicas, lo que se traduce en un cambio importante en las formas de producción, organización y otras actividades relacionadas que tienen lugar en empresas de cualquier tipo. De ahí la importancia global del sector que analizamos.

Además, el progreso de este sector económico-empresarial fomenta el desarrollo tecnológico y la innovación a nivel mundial, apoyándose en los avances creados en las comunicaciones y la informática.

Desde principios de los años noventa, mundialmente y en España también, el sector de las TIC, y a su vez el de las telecomunicaciones, ha experimentado un dinamismo y crecimiento constante, sólo interrumpido por la crisis del estallido de la burbuja de Internet en 2001 y 2002, y en los últimos años con la crisis económica mundial. Sin embargo, los efectos negativos de las crisis sobre el sector de las TIC no son tan agudos como en otros sectores, debido al carácter innovador y progresista de las empresas que lo componen.

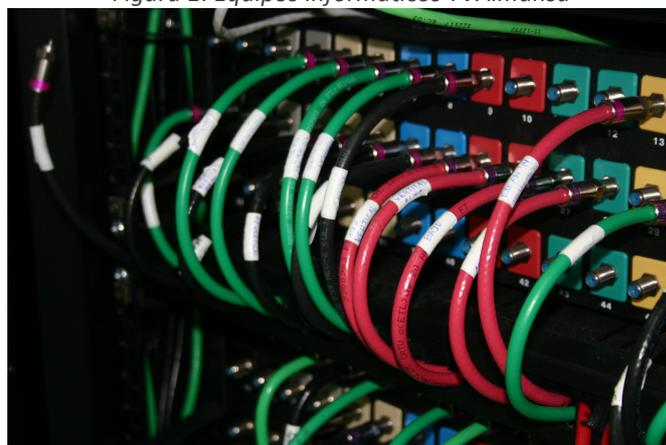
Centrándonos más en el sector de las telecomunicaciones, nos encontramos con un escenario similar al de las TIC en general. Un sector dinámico, que no para de evolucionar y pendiente siempre del desarrollo de nuevas tecnologías que puedan aportar nuevos servicios al consumidor final.

En los referente a operadores de telecomunicación por cable como TVAlmansa, se han tenido que hacer grandes inversiones en el desarrollo e implantación de redes de nueva generación ultrarrápidas para adelantarse al futuro. Esta ha ido una gran transformación tecnológica (y aun continúa) ya que se tienen que sustituir las redes de cable coaxial por líneas troncales de fibra óptica.

Gracias a todo esto, ahora pueden ofrecerse con una altísima calidad y sin dudas sobre fiabilidad servicios como televisión en alta definición, telefonía sobre IP, velocidades de conexión a Internet de hasta 100 MB etc.

En cifras generales, el impacto social y el volumen de negocio actual de los operadores locales en nuestro país, como la empresa que vamos a analizar (TVAlmansa), es significativo. Se da cobertura a más de 2.700.000 hogares y locales y tiene más de 900.000 abonados a servicios, generando unos 5.200 empleos directos y más de 15.000 indirectos con una facturación anual que ronda los 40 millones de euros.

Figura 1: Equipos informáticos TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

a) El “cable histórico”

TVAlmansa, objeto de este análisis, forma parte de las empresas del “Cable Histórico”. Esta denominación se les dio a las organizaciones que comenzaron con la difusión de canales de televisión a través de redes de cable en la década de los 80. Por aquel entonces, era toda una revolución que a cambio de una cuota mensual se recibieran en casa emisiones distintas a las habituales, gracias todo esto a personas cercanas, del ámbito local.

La andadura del “Cable Histórico” se inicia sin el amparo de una regulación específica, pero contribuye a suplir una gran demanda de servicios de comunicación que se tenía en el ámbito local. La mayoría de estas empresas, además de ofrecer un buen abanico de canales temáticos también producían y difundían un canal local, lo que llevo a un alto grado de aceptación social y promovió la rápida implantación del sistema de televisión por cable por toda España.

La implantación de multitud de redes de cable local por todo el territorio nacional y la urgencia de regulación que venía impuesta por la Comisión Europea, promueve que el fenómeno del Cable Histórico empiece a encontrar un espacio en la legislación española a partir de la promulgación de la Ley 42/1995 de Telecomunicaciones por Cable. Esta Ley contenía una referencia al Cable Histórico en la Disposición Transitoria Primera, que aludía directamente a las redes de cable ya en explotación en su entrada en vigor. Esa Disposición concedía un plazo para que los titulares de redes de cable solicitasen una concesión provisional para la explotación del servicio de televisión por cable, comprometiéndose a presentarse al concurso que fuera convocado para la concesión del servicio de telecomunicaciones por cable en la demarcación a la que pertenecían. Muchos de los titulares de redes de Cable Histórico solicitaron esa concesión provisional y se presentaron a los concursos. Los requisitos económicos y técnicos de cada pliego de los concursos convocados suponían un obstáculo infranqueable para cualquier operador del Cable Local. Las concesiones fueron otorgadas a los grandes grupos de telecomunicaciones y los operadores del Cable Histórico quedaron fuera de estas adjudicaciones.

La Ley 11/1998 General de las Telecomunicaciones supuso la transformación de las concesiones provisionales para la explotación del servicio de televisión por cable en autorizaciones administrativas de carácter definitivo por parte de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT). La CMT, con objeto de que la liberalización del sector en España fuera real y efectiva, promovió que el operador local se adaptara a la convergencia del audiovisual y las telecomunicaciones en la línea de conectividad total que promovía la Comunidad Europea, posibilitando que pudiera finalmente competir en los servicios de TRIPLE PLAY (Internet, Televisión y Telefonía IP) ante los grandes operadores. En la Disposición Transitoria Décima de la LGT establecía que, para que se pudiesen otorgar nuevos títulos de difusión por cable, era necesario que se aprobara la regulación reglamentaria de dicho servicio. Esa reglamentación se plasmó en el Real Decreto 920/2006, de 28 de julio. Su entrada en vigor, el 2 de

octubre de ese año, supuso la liberalización efectiva del sector, ya que permitió la entrada de nuevos operadores de cable.

b) El sector de las telecomunicaciones en cifras

Para poder hacernos una idea del sector, vamos a presentar algunas magnitudes de interés. Antes de nada, decir que al analizar en cifras el sector de las telecomunicaciones, tomamos en consideración los subsectores de comunicaciones fijas, comunicaciones móviles y servicios audiovisuales.

Atendiendo a los últimos datos anuales oficiales (2012), en cuanto a la facturación total del sector fue de 35.228,3 millones de euros en 2012, descendiendo un 7,2% respecto a 2011. La inversión (excluidos los pagos por adquisición de espectro e incluida la inversión audiovisual) registró un descenso del 8,9% con respecto al ejercicio anterior. Además como dato curioso, destacar el alto volumen de cambio de prestador del servicio por parte de los clientes, ya que se produjeron 1,8 millones de portabilidades en telefonía fija y 5,2 de portabilidades de telefonía móvil.

En cuanto al empleo, en la siguiente tabla vemos como ha sido la evolución en los últimos años:

Tabla 1: Evolución del número de trabajadores empleados en el sector de las telecomunicaciones

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica de España	32.501	31.062	28.496	28.320	28.208	28.083	26.127	23.179
RTVE	9.292	9.256	5.830	6.402	6.397	6.410	6.517	6.319
Vodafone	4.504	4.471	4.299	4.333	4.335	4.421	4.392	4.206
Movistar	4.560	4.583	4.503	4.323	4.185	4.134	4.095	4.115
Orange	3.285	3.800	3.715	3.307	3.133	3.071	3.002	3.962
Ono	4.643	4.689	4.500	4.209	3.344	3.082	2.951	2.776
Resto	29.734	30.905	33.662	30.836	30.515	28.638	27.786	22.290
Total	88.519	88.766	85.005	81.730	80.117	77.839	74.870	66.847

Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

Observamos como la destrucción de puestos de trabajo en el sector ha sido muy importante y ha afectado a todas las grandes operadoras. Desde 2005 se han perdido más de 20.000 empleos en este ámbito.

Por subsectores destacaremos los siguientes datos:

1 - COMUNICACIONES FIJAS

Aquí se incluyen los servicios prestados por redes fijas, es decir, telefonía, banda ancha, comunicaciones de empresa y servicios de información telefónica y a nivel mayorista los servicios de tráfico de voz, los de banda ancha y los de alquiler y transmisión de datos.

Los servicios que generan mayores ingresos son la telefonía y la banda ancha fija, pero tuvieron variaciones negativas con respecto al 2011, en concreto, del 10,7% y 4,6% respectivamente. Sin embargo, las líneas de banda ancha aumentaron un 3,2% en el año 2012 hasta los 11,5 millones (lo que da un ratio de 24,9 líneas por cada 100 habitantes) y las líneas con velocidad de conexión de 30 Mbps o superior crecieron un 63,7% hasta los 1,16 millones.

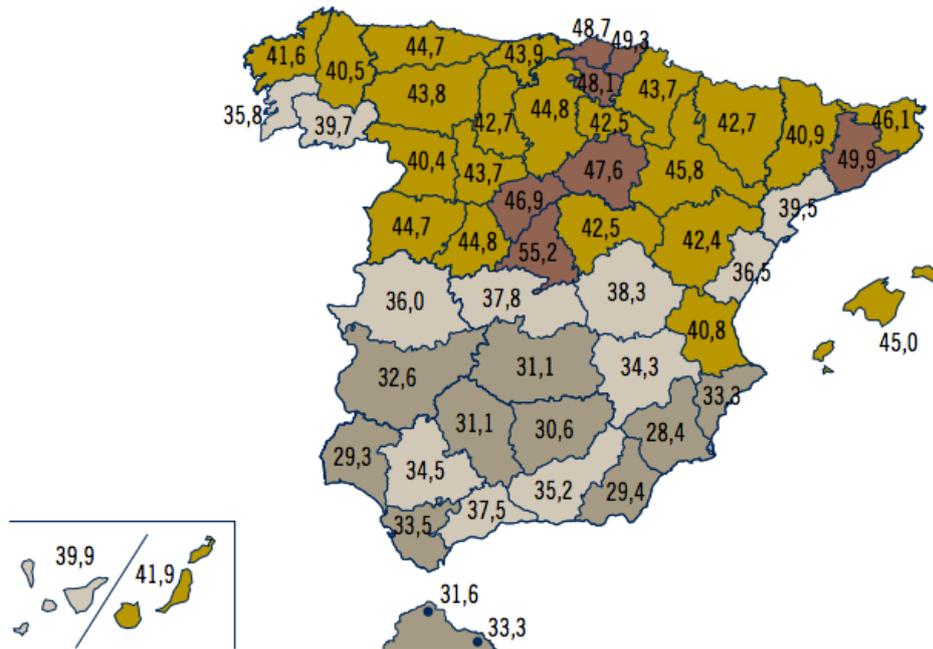
Por el contrario, las líneas de telefonía fija y el tráfico que generan siguieron la tendencia negativa de los últimos años, ganando terreno los operadores alternativos hasta alcanzar el 23,3% del total de estas líneas en nuestro país.

El precio medio de las ofertas de banda ancha y voz de los principales operadores para las velocidades de 30 Mbps o superior se situó en 41,1 euros al mes, un 10,3% menos que en el año 2011 y el gasto medio del hogar que contrata estos dos servicios se redujo un 6,9% (incluye el acceso). También se redujeron los precios de las llamadas desde red fija, en particular, destacando el de una llamada de fijo a móvil, que se minoró en un 11,1%.

Destacar que el 75% del tráfico total de telefonía fija está asociado a tarifas planas de voz.

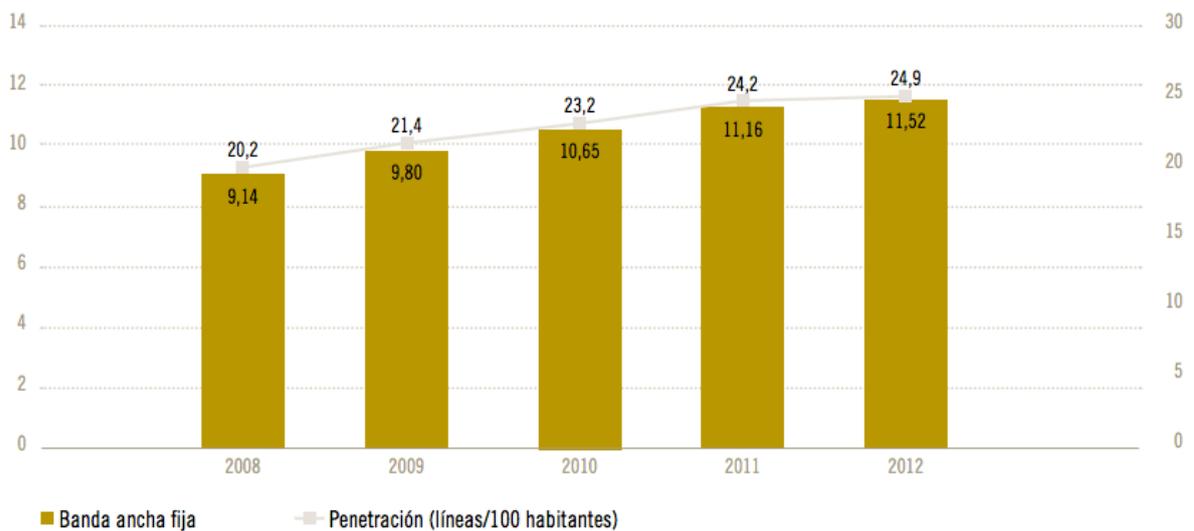
En la siguiente página, presentamos algunos gráficos, tablas e imágenes con información de interés:

Figura 2: Líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes (por provincias):



■ De 28,4 a 34,0 (11) ■ De 34,1 a 40,2 (12) ■ De 40,3 a 46,3 (22) ■ De 46,4 a 55,2 (7)
Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

Gráfico 1: Evolución de las líneas de conexión a internet de banda ancha y penetración (datos en millones de líneas y líneas por cada 100 habitantes):



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

2 - COMUNICACIONES MOVILES

En las comunicaciones móviles están presentes los servicios minoristas de telefonía y de banda ancha prestados a través de redes móviles, así como los servicios mayoristas de acceso, terminación e itinerancia.

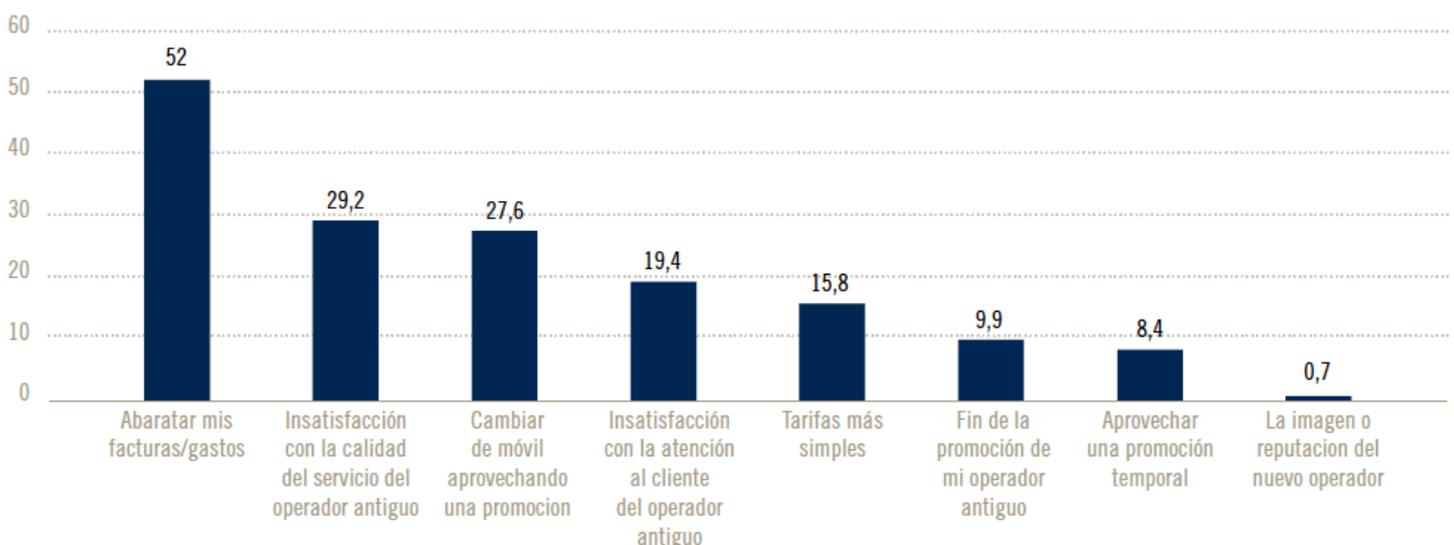
Los ingresos de telefonía móvil bajaron un 15,9% en 2012, principalmente debido a la menor facturación de los servicios de voz y mensajería. El parque de telefonía móvil –del que se excluyen las líneas asociadas a máquinas y a servicios exclusivos de datos– descendió un 3,7% en 2012, con una penetración total de 109,7 líneas móviles por cada 100 habitantes. En ese mismo período, también descendió un 2,9% el tráfico de servicios de voz a través de las redes de comunicaciones móviles.

Hay que destacar la intensa movilidad de usuarios entre compañías, contabilizándose 5,2 millones de portabilidades en el año en nuestro país en 2012.

La banda ancha en movilidad tuvo, al contrario, un comportamiento muy positivo, con un crecimiento del 29% en los ingresos en 2012. El número de suscripciones activas de banda ancha aumentó hasta alcanzar los 24,9 millones, con un incremento del 44,2% respecto a 2011 y una penetración de 54 suscripciones por cada 100 habitantes. La mayoría de estas suscripciones (el 41 %) se hicieron a través de terminales móviles del tipo “Smartphone”.

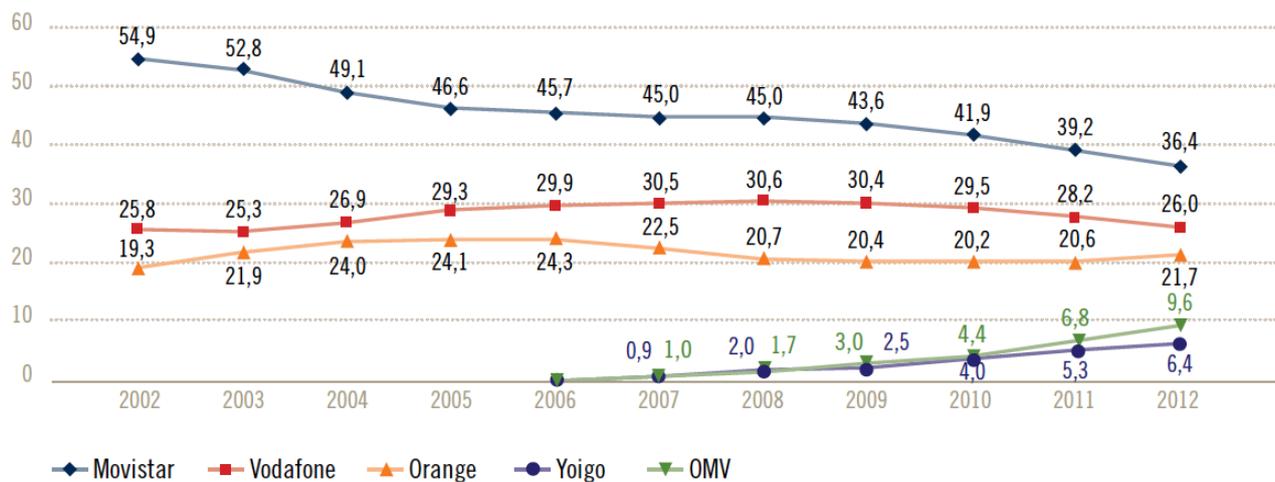
A continuación, ofrecemos algunos gráficos con información de interés:

Gráfico 2: Principales razones que motivan a los consumidores a cambiar de operadora móvil (en %):



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

Gráfico 3: Evolución de la cuota de mercado por líneas activas (en %):



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

3 - SERVICIOS AUDIOVISUALES

En estos tipos de servicios están recogidos los servicios de televisión en abierto y de pago y los servicios de radio. Además, se engloban los servicios mayoristas de transporte y difusión de la señal de televisión.

Los ingresos totales del sector de televisión y radio fueron de 3.761,4 millones de euros en 2012, con una caída anual del 8,8% respecto a 2011. Esta bajada en los ingresos se debió en gran parte al descenso de los ingresos publicitarios, que retrocedieron el 17,3% hasta los 1.925 millones de euros.

La televisión en abierto facturó 1.665,8 millones de euros en 2012, un 17,9% menos que en 2011 y los servicios de televisión de pago alcanzaron los 1.746,8 millones de euros facturados, con un incremento del 2,5% respecto al 2011. Esta cifra de ingresos en el ámbito de la televisión de pago fue histórica ya que por primera vez se superaba a la televisión en abierto en este aspecto. No obstante, el número de abonados descendió en 340.522 para todas las tecnologías de TV de pago. En total, existen aproximadamente 4,2 millones de abonados a televisión de pago, estando la media en 9 suscripciones por cada 100 habitantes.

El año 2012 destacó dentro del sector audiovisual por culminarse la fusión entre el Grupo Antena 3 y Gestora de Servicios Audiovisuales la Sexta (creándose Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A), que junto a Mediaset España (fruto de la fusión entre Gestevisión Telecinco y Cuatro) concentraron el 82% de la inversión publicitaria, principal fuente de ingresos del sector.

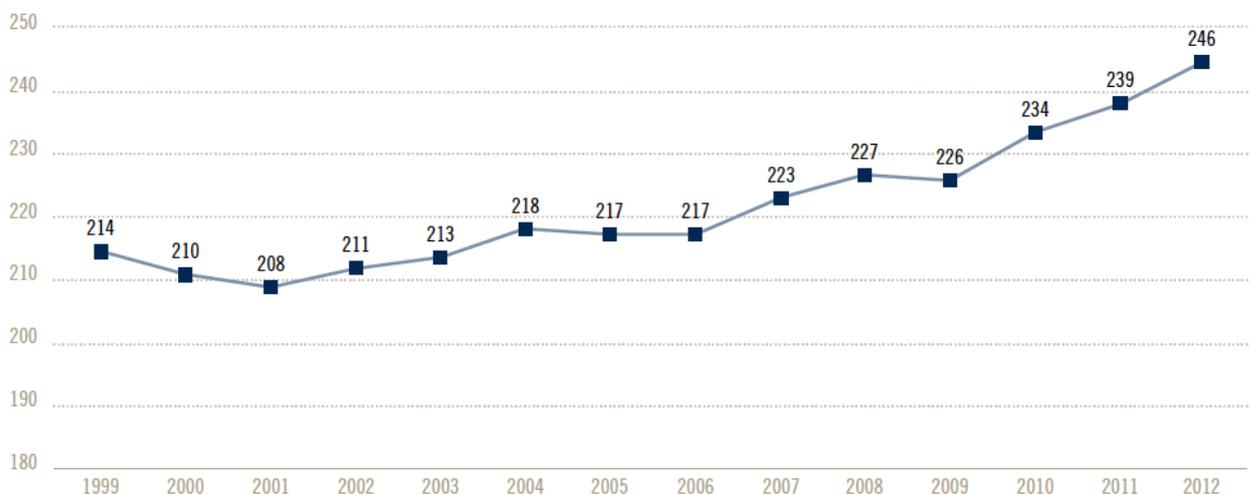
En relación a esta información, mostramos algunos elementos gráficos de interés:

Tabla 2: Cuotas de mercado en el ámbito de la Televisión Digital Terrestre (TDT) (en %):

Operador	Cuota en ingresos publicitarios	Cuota de pantalla
Mediaset	44,6%	28,1%
Atresmedia	37,4%	25,8%
GIA La Sexta	5,9%	
CRTVE	-	18,9%
G. Vocento	2,6%	4,4%
G. Unidad Editorial	1,5%	3,2%
FORTA	8,1%	9,8%

Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

Gráfico 4: Consumo medio diario de televisión (en minutos):



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia

2.2 – La empresa analizada: TVAlmansa

Razón Social: **TV Almansa S.L.**

CIF: B02214559

Sede Social: C/ San Crispín, 32-A – 02640 Almansa (Albacete)

Códigos de Actividad CNAE 2009:

- Primario:

6110: Telecomunicaciones por Cable.

- Secundarios:

6020: Actividades de programación y emisión de televisión.

6010: Actividades de radiodifusión.

Teléfono: +34 967 342 053

Fax: + 34 967 310 173

Correo electrónico: tvalmansa@tvalmansa.es

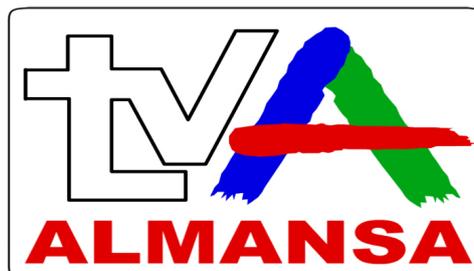
Web: www.tvalmansa.es

Figura 3: Logotipo y claim de TVAlmansa



TVAlmansa es un operador de cable que proporciona banda ancha, comunicaciones y servicios de entretenimiento a particulares y empresas en la ciudad de Almansa, en el sudeste de España. Desde su creación hace casi 20 años, presta servicios de telecomunicaciones a los vecinos, a parte de producir contenido audiovisual de carácter local. Posee una cuota de mercado de más del 80% en la localidad, basando su crecimiento en ofrecer unos servicios de calidad, precios ajustados y cercanía a los clientes, la utilización de la última tecnología existente y la inversión constante en su infraestructura.

Figura 4: Antiguo logotipo de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa

2.2.1 – Idea de Negocio

En el año 1990, algunos aficionados al mundo del video de la localidad manchega de Almansa se interesaron en un curso que organizaba la Universidad Popular de esta localidad. Tras ampliar sus conocimientos en el campo de la edición, grabación y realización, cinco de ellos tuvieron una idea novedosa, aunque de locos: crear una televisión local por cable en Almansa y ofrecer otros canales por esa red.

A partir de 1993 es cuando por fin se empieza a trabajar en el proyecto TVAlmansa con esos cinco socios (y también amigos), contando con un capital inicial que más adelante resultaría insuficiente. Ese mismo año, comienzan los contactos con distintos ingenieros y técnicos para diseñar la red de cable que cubriría la ciudad. Al poco de empezar a planificar la adquisición de equipos y material empiezan a ser conscientes de que las previsiones de financiación se van a sobrepasar con creces.

Se decidió buscar apoyos en distintas instituciones, algo que no fue todo lo fructífero que se esperaba. El Ayuntamiento de la localidad denegó cualquier tipo de ayuda a este grupo de emprendedores, poniendo casi en duda la legalidad del proyecto. Las entidades financieras, en un principio, también dieron la espalda a **TVAlmansa** y el futuro no se veía con claridad.

No sin dificultades, se crea la sociedad TVAlmansa S.A.L. en Marzo de 1995 (se convirtió en Sociedad Limitada en el año 2000) y se comienza a operar. Casi sin haber empezado a cablear ni un metro de calle ya se encontraban prácticamente sin liquidez. Se invirtieron cerca de 13 millones de pesetas en menos de 6 meses, por lo que llegó la hora de buscar socios inversores que creyeran en el proyecto y así depender en menor medida de las entidades bancarias. Consiguieron captar a 4 personas más para esta aventura y reunieron el capital suficiente como para poder continuar con el proyecto, que con la entrada de estos socios y la ampliación del capital social, ya parecía más sólido.

Figura 5: Estudios de TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

A finales de 1995 comienzan las emisiones por cable de **TVAlmansa** que consistían, inicialmente, en informativos por la noche y pantallas informativas y música el resto del día. La red fue creciendo poco a poco, llegando cada vez a más hogares, extendiendo el interés en el proyecto por toda la ciudad. Como en los inicios la señal no llegaba a todos los puntos, eran muchos los vecinos que acudían a las casas de amigos y familiares que si disponían del servicio de **TVAlmansa** para poder ver lo que había ocurrido en su ciudad. Los contenidos empezaron a crecer: programas políticos, de entretenimiento, retransmisiones deportivas, las fiestas locales... la chispa había surgido. La gente quería saber lo que pasaba en el lugar donde vivía; ver a sus conocidos delante de un micrófono o desfilando vestido de manchego.

A partir de ahí, el objetivo siempre fue crecer y poder ofrecer a través de la red de cable los máximos servicios posibles. En el 2001, se empezó a ofertar a los vecinos el servicio de conexión a Internet a través de la misma red y más tarde el servicio de telefonía fija. Además, la parrilla de canales que se ofrecían inicialmente también fue creciendo a lo largo de los años hasta ofrecer a día de hoy más de 150 canales tanto nacionales como internacionales, de diversas temáticas.

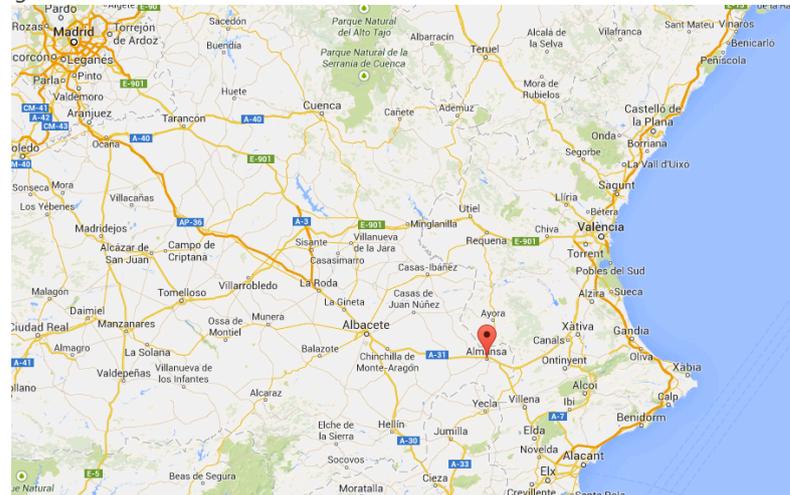
En el año 2000, se terminó la construcción de la red, por lo que 25.000 vecinos y todas las empresas de Almansa ya podían beneficiarse de los fantásticos servicios de **TVAlmansa**.

Este es el pequeño resumen de los inicios difíciles de un extraordinario proyecto que se acabó convirtiendo en realidad y ha superado todas las expectativas. Pero esto solo es el principio. En los próximos puntos veremos todo lo que actualmente puede ofrecer la organización y en que se ha convertido.

2.2.2 – Localización

La organización, como su propio nombre dice explícitamente, se sitúa en la localidad manchega de Almansa, provincia de Albacete.

Figura 6: Localización de Almansa en el este de la Península Ibérica



Fuente: Google Maps

Esta pequeña ciudad se sitúa en el sureste de Castilla-La Mancha, limitando el término municipal con las provincias de Valencia y Alicante y la Región de Murcia. La especial situación geográfica de Almansa dentro de la Península Ibérica ha originado la dotación de una importante infraestructura de comunicaciones, que configura a la ciudad como un estratégico enclave de comunicaciones desde el centro peninsular a la zona levantina.

Cuenta con una población de algo más de 25.000 habitantes, siendo el 4º municipio más poblado de la provincia. Sin embargo, aun situándose en el extremo de La Mancha, Almansa ha estado siempre muy vinculada al Valle del Vinalopó (provincia de Alicante), sobre todo por la industria del zapato y las fiestas de Moros y Cristianos.

Ser un cruce de caminos y paso obligado entre el interior y la costa ha reunido en Almansa las influencias del Levante y de la meseta, creando la peculiar personalidad de la ciudad y sus habitantes; diferenciándola del resto de los municipios castellano-manchegos, de cuya región forma parte desde 1982.

a) Actividad económica

Al igual que en el resto del país, Almansa y sus vecinos trabajaban sus tierras y cuidaban el ganado hasta mediados del Siglo XIX como principal fuente de ingresos.

La llegada de la industrialización vino de la mano de la familia Coloma, pioneros en la fabricación de calzado. Gracias al empuje de empresarios como Aniceto Coloma

Martínez, Almansa y sus empresas fueron reconocidas en toda Europa, siendo el inicio para la creación de todo un tejido industrial dedicado al diseño y fabricación de calzado de caballero de alta calidad.

En la década de los 80, se crea el Polígono industrial “El Mugrón” con el fin de estructurar el suelo industrial de la localidad e intentar diversificar la actividad económica. A día de hoy ya se han construido 4 fases de dicho Polígono, con un éxito muy considerable en cuanto a captación de nuevas empresas. Existen importantes sociedades dedicadas a servicios del metal, carpintería, transportes, áridos, hormigones, tejas y ladrillos, panadería industrial etc. En definitiva, Almansa se ha consolidado como la segunda potencial industrial de la provincia, solo por detrás de la capital.

Figura 7: Casco Urbano y Polígono Industrial de Almansa



Fuente: Ayuntamiento de Almansa

A parte, el sector terciario, integrado por servicios y comercio en general, está muy desarrollado, ofreciendo todo tipo de servicios a la ciudad y a su área de influencia. Dentro de esta zona se encuentran localidades como Alpera, Montealegre del Castillo, Higuera, Corral-Rubio, Pétrola, Caudete y los municipios del Valle de Ayora (provincia de Valencia).

Dentro del sector primario, destacan los excelentes viñedos de la localidad y su comarca, integrados dentro de la Denominación de Origen “Almansa”.

b) Transportes

La extraordinaria situación geográfica de la localidad, ha permitido desarrollar conexiones directas con cualquier punto de España.

Almansa cuenta con estación de tren con servicios directos a Madrid, Valencia o Alicante, estando muy próximas las estaciones de la línea de alta velocidad de Villena (43 kilómetros) y Albacete (73 kilómetros).

En cuanto a carreteras, por la ciudad pasa la Autovía A-31 (Madrid-Alicante) y comienza la A-35 (Almansa-Játiva), que se une con la A-7 en dirección a Valencia. También tiene su inicio en Almansa la N-330 cuyo final está en Teruel y la CM-412, carretera secundaria que recorre el interior sur de la provincia de Albacete. Estar en medio de esta gran red ha supuesto que muchas líneas de autobuses tengan parada en la ciudad.

Los aeropuertos de Alicante-El Altet y Valencia-Manises también quedan a apenas 1 hora en coche del centro de Almansa. Como curiosidad, también existe un aeródromo de titularidad privada en el municipio.

c) Educación, cultura, fiestas y patrimonio

La ciudad cuenta con 5 escuelas infantiles públicas, 8 colegios de educación primaria (2 de ellos concertados) y 3 Institutos (ESO+Bachillerato+Formación Profesional). Además, la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia) tiene sede en Almansa. También se ofrece formación en la Escuela Oficial de Idiomas, el Conservatorio Profesional de Música y en la Universidad Popular de Almansa (lugar de origen del proyecto TVAlmansa).

Como importante reclamo turístico, se ha potenciado el patrimonio histórico del casco urbano y los alrededores, destacando los siguientes lugares:

Figura 8: Castillo de Almansa



Fuente: Almansa.com

- Castillo de Almansa:
Fortaleza del siglo XIV, declarada Monumento Histórico-Artístico en 1921.
- Iglesia Arciprestal de la Asunción:
Construida entre el siglo XVI y el siglo XIX. Declarada Monumento Histórico-Artístico en 1983.

- Palacio de los Condes de Cirat:
Edificio del siglo XVI, actualmente sede del Ayuntamiento.

- Santuario de Belén:
Templo del siglo XVII dedicado a la patrona de la localidad, la Virgen de Belén.
Se sitúa a 12 kilómetros del casco urbano.

- Pantano de Almansa:
El más antiguo de Europa que se mantiene en activo. Data del año 1584.

En cuanto a festividades, las principales son las Fiestas Mayores, declaradas de Interés Turístico Nacional en 2008, que incluyen los tradicionales desfiles de Moros y Cristianos, festejos de calles y grupos festeros y actos de carácter religioso en honor a la patrona de la localidad. Tienen lugar del 30 de Abril al 6 de Mayo.

A finales de verano, entre el 28 de Agosto y el 4 de Septiembre se celebra La Feria, que incluye recreaciones históricas en los alrededores del castillo, instalación de casetas de comida y bebida de colectivos locales, atracciones para los más pequeños, conciertos etc.

Figura 9: Desfile de Moros y Cristianos en Almansa



Fuente: Almansa.com

2.2.3 – Misión, Visión y Valores

- Misión

Definir la misión de la empresa tiene como propósito proporcionar a los agentes que se relacionan con la empresa (trabajadores, clientes, inversores etc.) el propósito global y la razón de ser de la organización. De esta forma se genera confianza y se sitúa en su contexto.

En el caso de TVAlmansa, su misión es ofrecer un servicio inmejorable en todos los campos que abarca la organización. La calidad, cercanía y los precios aptos para todos los bolsillos son los compromisos fundamentales de la empresa.

- Visión

Cuando hablamos de visión nos referimos a lo que la organización quiere o aspira a ser; cuales son su propósitos y donde quiere estar a largo plazo. Con ella, se intenta entusiasmar y generar compromiso.

La visión de TVAlmansa es seguir creciendo a un ritmo sostenible, invertir para ofrecer nuevos servicios a sus clientes y mantenerse como la empresa líder de telecomunicaciones en Almansa.

Figura 10: Periodista de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa

- Valores

Los valores son aquellos principios que van a guiar la estrategia de la organización.

TVAlmansa tiene como propios los siguientes:

- Generar confianza hacia clientes, proveedores, trabajadores y accionistas.
- Tener una atención personalizada y directa a cada cliente.
- Ser flexibles ante las necesidades de los usuarios.
- Generar empleo estable.
- Motivar al trabajador a generar nuevas ideas y soluciones.
- Servir de apoyo ante iniciativas, asociaciones y colectivos locales.
- Apoyar a los jóvenes mediante convenios de colaboración con universidades e institutos.
- Apostar por la inversión en investigación, desarrollo e innovación.
- Crear sinergias de colaboración con otras empresas y organizaciones del sector.
- Respetar y cuidar el Medio Ambiente y el entorno natural.

2.2.4 – Capacidades Estratégicas. Recursos y Competencias

Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos referimos a los recursos y competencias que posee cualquier empresa u organización y que le son necesarios para mantenerse en el mercado, ser competitivo y crecer.

Dentro de los recursos de la empresa podemos diferenciar entre tangibles e intangibles. Los tangibles son los activos físicos como los equipos informáticos, la maquinaria, los locales etc. Los intangibles engloban los activos no físicos como la reputación de la empresa, su experiencia, el capital intelectual (patentes, marcas, bases de datos etc.).

Dentro de los recursos que posee una organización también se encuentran su equipo humano, sin el cual sería imposible tener competencias y desarrollar el trabajo diario. Las competencias son distintas destrezas y habilidades necesarias para que los recursos de la empresa sean utilizados óptimamente en las actividades y procesos habituales.

a) Sedes

Si bien TVAlmansa comenzó sus actividades en un local no muy grande de una zona en expansión de Almansa, el crecimiento de la empresa ha supuesto la ampliación y remodelación de este emplazamiento y la expansión a otros dos centros de trabajo.

- Emplazamiento original:

La empresa empezó a operar en un local de la Calle San Crispín, zona alejada del tránsito peatonal y de vehículos de la ciudad pero con una gran perspectiva de crecimiento. Con el paso del tiempo, se observaba que el espacio resultaba insuficiente por lo que se fue remodelando la distribución original y adquiriendo locales adyacentes para dar cabida a todo el personal y desarrollar las actividades de la empresa de manera adecuada.

Figura 11: Instalaciones de TVAlmansa en Calle San Crispín



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la empresa ocupa locales entre la Calle San Crispín y Calle Miguel Ángel Asturias, asentándose en ellos el departamento audiovisual, marketing y publicidad, administración y la dirección de la empresa. Aquí se encuentran los estudios donde se graban los programas de debates, entrevistas, deportes, informativos etc.

Figura 12: Exterior instalaciones TVAlmansa Calle San Crispín



Fuente: Elaboración propia

- Local en el centro de la ciudad:

El emplazamiento original de TVAlmansa presentaba un gran inconveniente: estaba alejado del centro de la ciudad. Esto suponía una menor visibilidad frente a los vecinos de la localidad y se hizo patente la necesidad de que la gente conociera lo que podía ofrecer TVAlmansa una vez la cartera de servicios había crecido.

Figura 13: Instalaciones TVAlmansa en CC. Rambla Centro



Fuente: Elaboración propia

Se estudiaron diferentes posibilidades y se visitaron algunos locales de la zona más céntrica de la ciudad. Finalmente se tomó la decisión de arrendar un local en el Centro Comercial “Rambla Centro” situado en una zona inmejorable, estando rodeado de otros locales comerciales: supermercados, tiendas de moda, cafeterías, papelerías etc. La inauguración se produjo en 2010 y se ha comprobado con el paso del tiempo que abrir este local fue todo un acierto ya que la afluencia de personas que entran en estas oficinas es mucho mayor que la que llegaba hasta la sede original de TVAlmansa. En este local desempeñan sus funciones los trabajadores del departamento de atención al cliente.

- Sede en el Polígono Industrial “El Mugerón”:

La idea de contar con un tercer lugar de trabajo surgió de los diferentes problemas que presentaba la sede original de TVAlmansa:

- No existía suficiente espacio para almacenar materiales.
- Los equipos electrónicos generaban molestias acústicas a los vecinos del edificio.
- Las antenas parabólicas necesarias para recibir la transmisión de muchos canales que se ofrecen a los clientes también ocupaban espacio en la azotea del edificio.
- Todos los vehículos de la empresa se encontraban permanentemente a la intemperie ya que no se contaba con ningún local o garaje para guardarlos cuando no estaban en uso.

Figura 14: Instalaciones TVAlmansa en el Polígono Industrial “El Mugerón”



Fuente: Elaboración propia

Tras analizar y estudiar diferentes opciones y comprobar la viabilidad del proyecto, se dio luz verde a la compra de una parcela en la II Fase del Polígono Industrial “El Mugrón” y a la construcción en ella de una nave que albergaría el almacén de materiales de la empresa, oficinas y la sala donde se emplazarían los sistemas y cabeceras necesarias para nutrir de televisión, telefonía e internet a los hogares y empresas de Almansa. Aparte, también se situarían allí las antenas para la recepción de las señales de televisión y se dejaría espacio para guardar los elementos de transporte dentro del recinto.

Tras 13 meses de trabajo, a principios de 2013 se inauguraban las instalaciones. En ellas, trabajan diariamente los departamentos de ingeniería y técnico.

b) Trabajadores

El recurso más importante de la empresa son sus trabajadores. A Junio de 2014, la empresa contaba con 49 empleados que se repartían entre los departamentos audiovisual, de ingeniería, administración, atención al cliente, comercial, marketing y publicidad y departamento técnico. En estos departamentos desarrollan su actividad técnicos en electricidad y electrónica, Licenciados en Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Relaciones Públicas, Ingenieros de Telecomunicaciones e Informática etc. En el siguiente punto veremos como se organizan los departamentos antes mencionados.

Figura 15: Trabajadores de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa

Todos los empleados poseen una alta cualificación para desarrollar sus tareas, teniendo importante formación técnica especializada y una profesionalidad reconocida.

c) Intangibles

La empresa tiene registradas algunas marcas en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) como “a alma telecom”, “a alma by tvalmansa” y “b bewall” (denominación y su logo).

Figura 16: Logotipos propiedad de TVAlmansa S.L. registrados en la OEPM



Fuente: TVAlmansa

En cuanto a software específico, en la empresa se utilizan distintas aplicaciones para garantizar el rendimiento óptimo en la prestación de servicios. Entre ellas encontramos algunas como SipWise (telefonía fija), OSS/BSS o Clear Pass (gestión de usuarios en la red wifi local). También se usan otros programas algo más comunes como AutoCad (diseño de planos), Adobe Premiere (edición de video) o Adobe Photoshop (edición fotográfica). En el departamento de administración se utilizan sobretodo los programas del paquete Microsoft Office como Excel o Access y SAGE ContaPlus para la contabilidad de la sociedad.

Para el control y la facturación a los clientes se utiliza un herramienta llamada Gos@Billing, desarrollada por Gossan Software. Este programa es un sistema modular innovador que resuelve las necesidades de empresas de telecomunicaciones. Esta formado por diferentes modulos que se ocupan de la base de datos de usuarios, las incidencias, gestión del almacén, control de redes, generación de informes, gestión de clientes etc. Este programa de administración esta interconectado con el software de los equipos que se encargan de gestionar la telefonía fija, internet etc. Todos los datos que recogen las cabeceras (por ejemplo, los minutos que un cliente habla por su teléfono) son enviados a Gos@Billing y se factura el gasto automáticamente.

d) Elementos de transporte

Figura 17: Furgoneta del Depto. Técnico de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa

En cuanto a elementos de transporte, la empresa cuenta con 17 vehículos de distinto tipo. 13 están destinados al departamento técnico (instalaciones, solución de averías etc.), 2 para el departamento audiovisual (recogida de imágenes, desplazamientos a ruedas de prensa etc.) y otros dos vehículos más son utilizados por la dirección para desplazamientos a reuniones, eventos importantes etc.

e) Red de cable

La red original de tipo coaxial ha llegado a tener una extensión de más de 260.000 metros, utilizándose para ello cables de diferentes tipos (RG-540, RG-11 y RG-6).

Figura 18: Bobinas de cable en las instalaciones de TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

Para la instalación de la red de fibra óptica por toda la ciudad se han necesitado más de 57.000 horas de trabajo, extendiendo más de 7.000 kilómetros de fibra, instalando 1.530 cajas distribuidoras y utilizando casi 50.000 conectores. Esta extensa red suma tanta longitud gracias a la utilización de la tecnología FTTH (del inglés Fiber To The Home), que consiste en que la fibra llegue hasta el domicilio del cliente.

En cambio, en otras redes implantadas por los distintos operadores del mercado se basan en la tecnología HFC (Hybrid Fiber Coaxial), o más conocidas como redes FTTN (Fiber To The Node) cuya característica fundamental es que existe una distancia importante (entorno a 300 metros) desde donde acaba la fibra hasta donde se encuentra el domicilio. Si bien esto supone un ahorro en costes para la empresa instaladora también se ven reducida la calidad, capacidad y rapidez del servicio prestado.

f) Otro inmovilizado material

En este apartado hacemos referencia a todo el mobiliario que posee la empresa (mesas, sillas, sillones etc.), equipos informáticos (más de 70 entre ordenadores portátiles, de sobremesa etc.), todas las cabeceras, antenas parabólicas, herramientas, escaleras, utillaje etc.

Figura 19: Sala de realización en los estudios de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

2.2.5 – Equipo Directivo y Organización Interna

La estructura directiva de TVAlmansa, si bien ha ido adaptándose con el paso de los años, mantiene una estabilidad y seriedad que ha ayudado de manera importante al crecimiento del negocio.

El reparto accionario se distribuye entre los 5 socios originales promotores del proyecto y que siguen trabajando día a día en él más otros 4 que aportaron el capital necesario para empezar a rodar.

Al margen de esto, presentamos a continuación el organigrama de la empresa donde podremos ver como se organiza la entidad:

Figura 20: Organigrama de TVAlmansa S.L.



Fuente: Elaboración Propia

Como vemos, TVAlmansa se estructura en una dirección, compuesta por el gerente y 4 jefes de área, de la que dependen 7 departamentos que desarrollan toda la actividad diaria de la empresa.

En la dirección, la gerencia y la mayoría de jefaturas están ocupadas por los socios de la empresa. Por el resto de departamentos se reparten la casi media centena de trabajadores de TVAlmansa.

Hablando ya de las diferentes áreas funcionales, Producción Audiovisual se encarga de la creación de contenidos y producción de los 4 canales de televisión que emite la empresa. En él están integrados los periodistas, presentadores, cámaras etc. En total está compuesto por 10 profesionales.

Figura 21: Miembros del Depto. de Ingeniería de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

El Departamento de Ingeniería está formado por los 7 especialistas en telecomunicaciones e informática que mantienen los sistemas de televisión, telefonía e internet funcionando y aportan soluciones tecnológicas. En estrecha colaboración con este último trabaja el Departamento Técnico, compuesto por 20 expertos en electricidad y electrónica que son los encargados de realizar las instalaciones en los hogares de los clientes, solucionar averías, expandir la red, mantenimiento etc.

El Departamento de Atención al Cliente es la cara más visible de la empresa, ya que sus 5 trabajadores son los encargados de resolver cualquier duda de los usuarios, ofrecerles los servicios de la empresa, atender al teléfono etc. En el Departamento de Administración trabajan 4 personas y gestionan cobros y pagos, facturación, elaboran la contabilidad, controlan la caja, deudas etc.

Del marketing y la publicidad se encarga una única persona con el apoyo puntual de trabajadores externos. Desarrolla campañas promocionales, estrategia de precios, formas de vender los servicios, atención a las redes sociales etc.

Por último, los 2 miembros del Departamento Comercial tienen la misión de conseguir clientes para la empresa, centrándose sobretodo en el tejido empresarial de Almansa para, por un lado, ofrecerle los servicios de telecomunicaciones para su negocio y por otro, conseguir anunciantes para los canales de producción propia.

La sociedad celebra al año entre 3 y 5 Juntas Generales de Socios para debatir los asuntos y proyectos más importantes. Otro tipo de reuniones operativas tienen lugar prácticamente todos los días, participando en ellas el director general y todos los jefes de departamento.

También se celebran reuniones con periodicidad semanal entre los trabajadores de un departamento en concreto (por ejemplo, atención al cliente) y la dirección para planificar las tareas a desarrollar durante esa semana y comunicar novedades o cambios.

La clave para que esta organización funcione es la total coordinación entre todos los departamentos y una comunicación fluida y efectiva.

Figura 22: Entrevista en Fiestas Mayores de Almansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

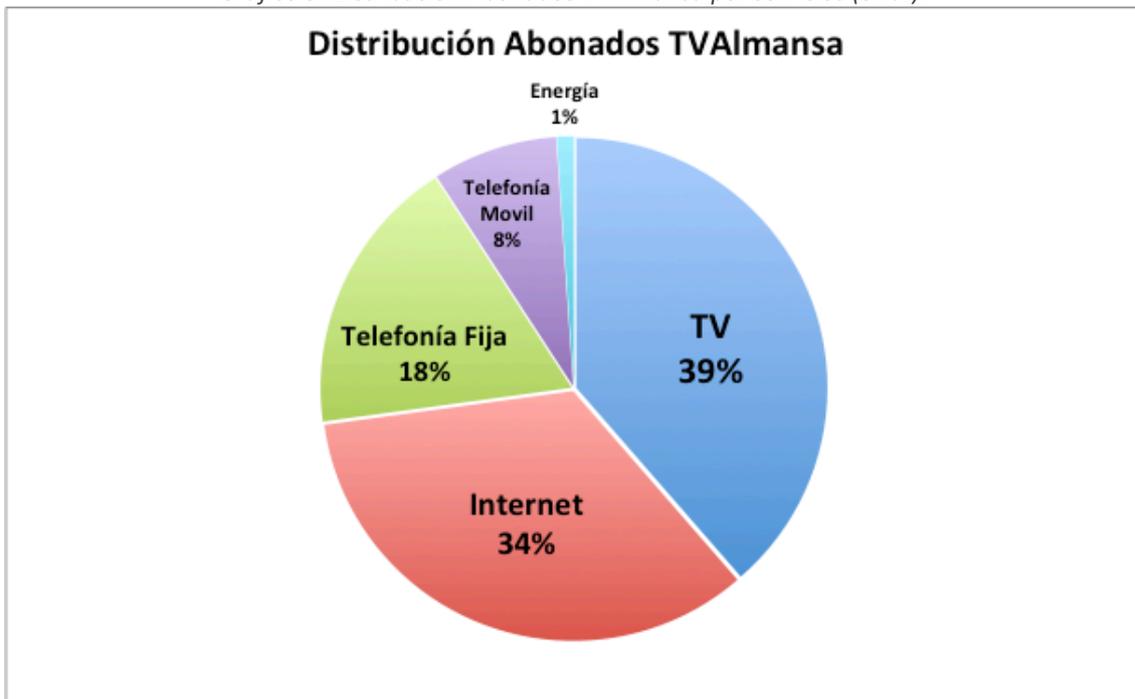
2.2.6 – Estado de Desarrollo del Negocio

La idea de negocio original con la que se comenzó en el año 1995 ha ido evolucionado y experimentado cambios, viviéndose además diferentes hitos que han marcado el devenir de la empresa. A continuación, explicamos cuales han sido los cambios más importantes que se han ido produciendo y hacia donde marcha TVAlmansa.

a) Abonados

Los abonados con los que cuenta TVAlmansa se reparten de manera desigual entre los diferentes servicios que ofrecen, aunque en todos ellos se ha seguido una tendencia creciente desde que se pusieron en marcha. Antes de ver su evolución por separado, en el siguiente gráfico circular observamos como se reparten. Todos los datos de abonados se encuentran actualizados a Junio de 2014.

Gráfico 5: Distribución Abonados TVAlmansa por servicios (en %):



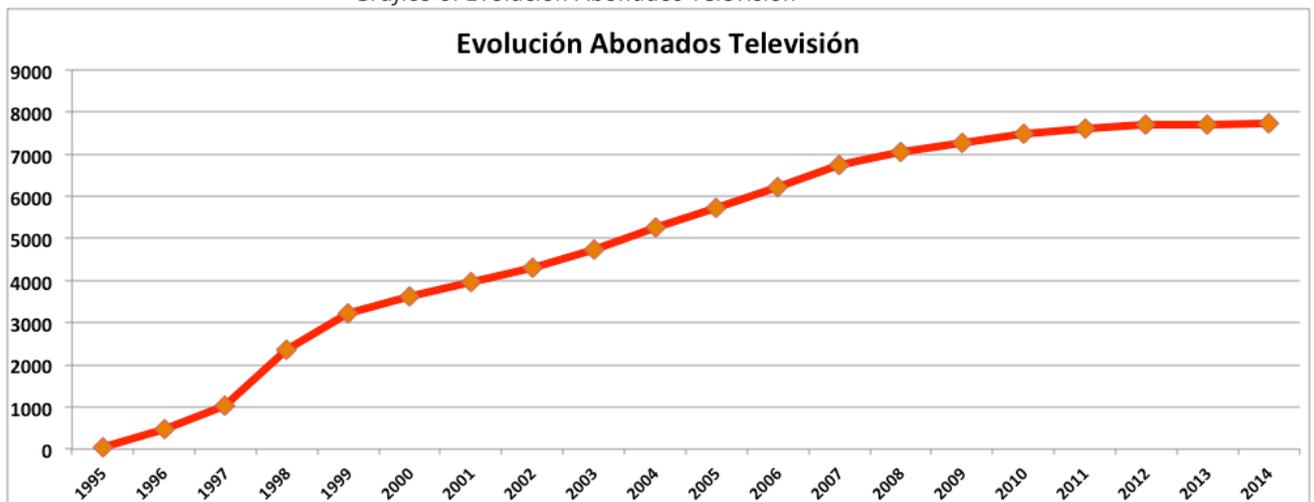
Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración Propia

Más del 70% de los abonados se reparten entre los servicios de televisión e Internet, que también son los que más tiempo llevan ofreciéndose. La telefonía fija se queda en un 18% y la telefonía móvil en un 8%. La energía que ofrece TVAlmansa, como agente comercializador de Enercoop, aun se encuentra en fase de introducción y tiene pocos clientes.

- Televisión:

Como veremos más adelante, el servicio de Televisión fue el primero que ofreció la empresa allá por 1995. Es el producto con más abonados, contando actualmente con 7.730.

Gráfico 6: Evolución Abonados Televisión



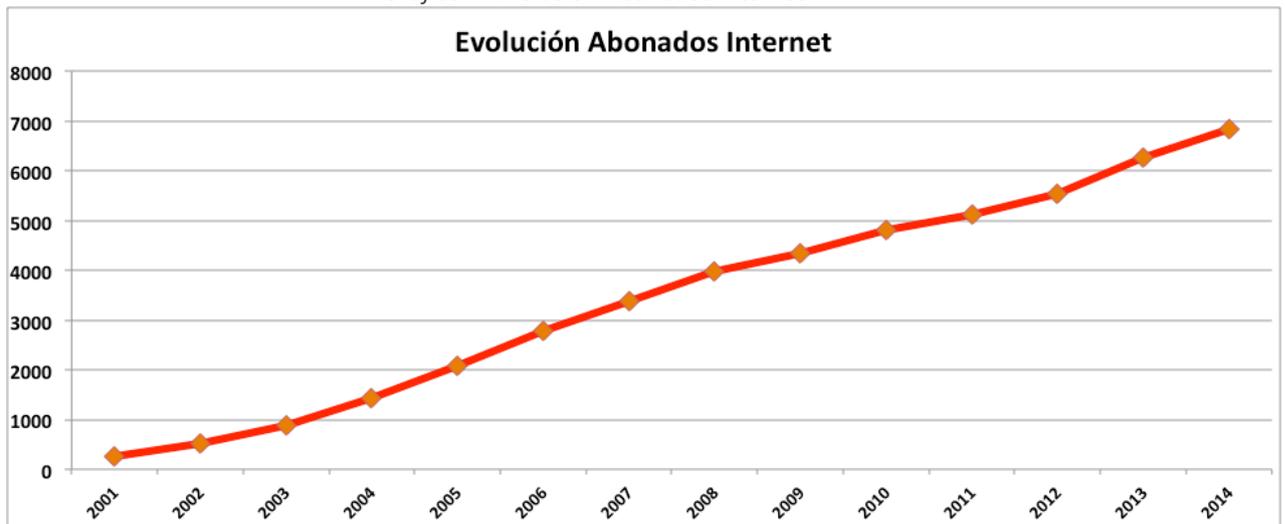
Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

Como vemos en el anterior gráfico de evolución, el crecimiento en el número de abonados ha sido constante desde su introducción. Sin embargo, apreciamos un estancamiento en los últimos años que, aunque parezca extraño, no se puede achacar totalmente a la situación de crisis que atravesamos. Esta paralización en el ritmo constante de nuevas altas se relaciona más con la casi completa ocupación del mercado existente. La ciudad de Almansa cuenta con poco más de 25.000 habitantes, lo que se traduce en aproximadamente 9.650 hogares (Según INE, datos 2011). Esto significa que realmente quedan ya pocos hogares en la localidad donde pueda llegar la televisión y el ritmo de crecimiento con los años esta siendo menor y así seguirá próximamente.

- Internet:

El servicio de Internet empezó a ofrecerse en 2001 y su crecimiento también ha sido constante y todavía tiene algunos ejercicios más de margen hasta estancarse. El número de abonados con este servicio se sitúa actualmente en 6.842.

Gráfico 7: Evolución Abonados Internet

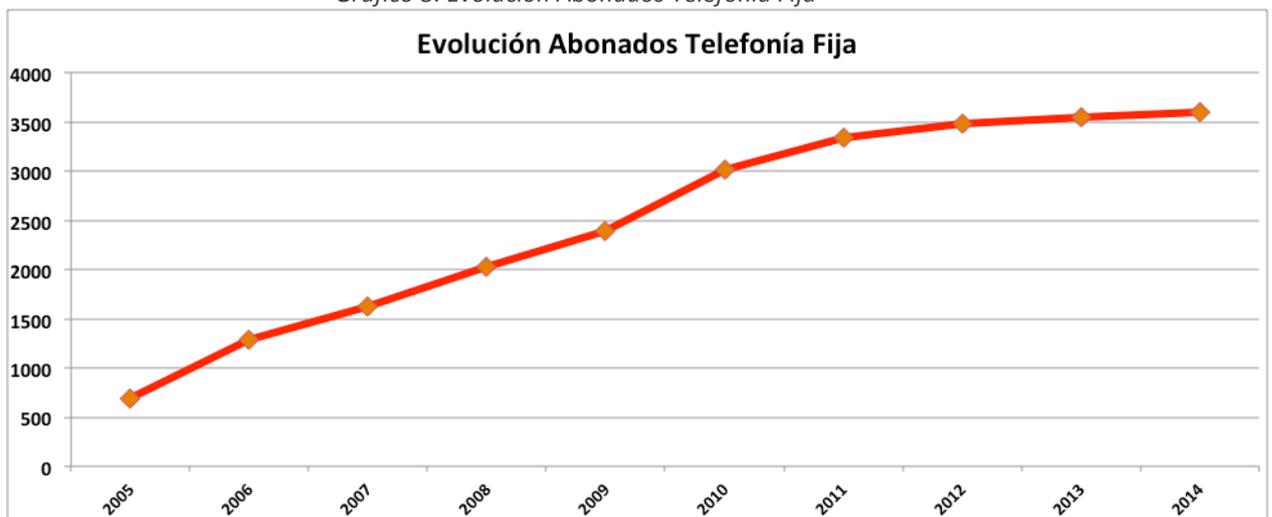


Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

- Telefonía Fija:

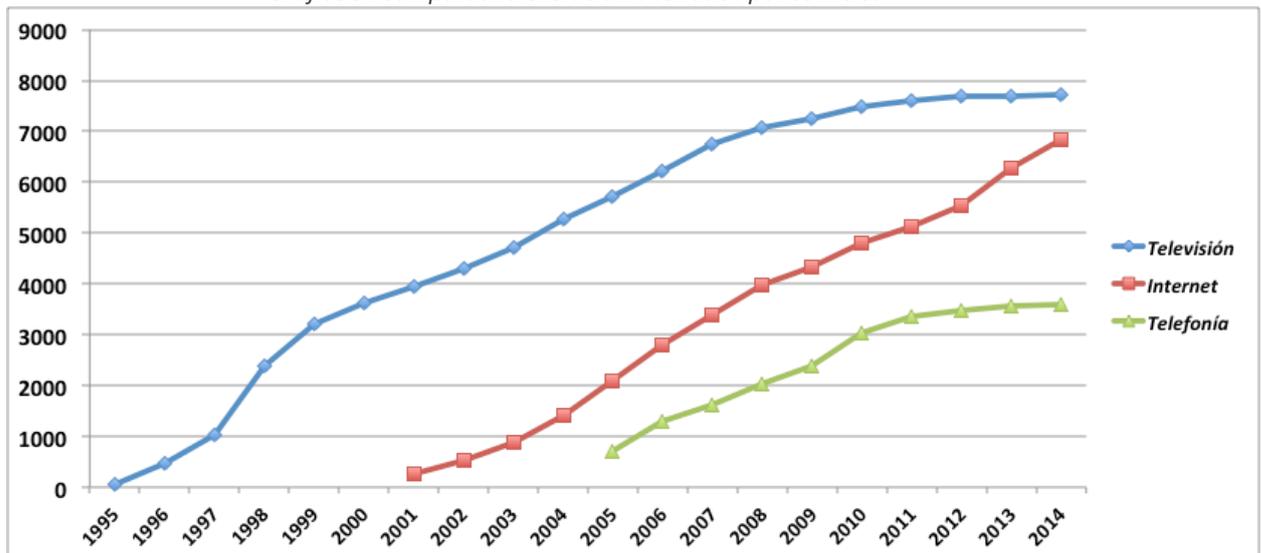
Fue en 2005 cuando empezó a ofrecerse Telefonía Fija a través de la red de cable de la empresa. Si bien tampoco se ha dejado de crecer en este servicio, en los últimos ejercicios se aprecia también un ligero estancamiento. Esto es debido al menor uso que se le da al teléfono fijo en los hogares y al incremento de la telefonía móvil. Actualmente son 3.605 los abonados a este servicio.

Gráfico 8: Evolución Abonados Telefonía Fija



Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

Gráfico 9: Comparativa evolución abonados por servicios



Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

En cuanto a los servicios de Telefonía Móvil y Energía no contamos con datos de evolución. Refiriéndonos al primero, se ha logrado desde finales de 2011, más de 1.600 abonados, cifra importante y que seguirá creciendo favorecida por las competitivas tarifas que se ofrecen. Para el servicio de energía, se han logrado en poco más de 10 meses 219 abonados, estando previsto un aumento muy importante para el ejercicio 2014 y 2015. Esto supondrá importantes ingresos en forma de comisiones para TVAlmansa.

b) Proyecto de expansión a Caudete

Es uno de los proyectos más ambiciosos en los que se ha embarcado TVAlmansa y se está desarrollando actualmente. Caudete es un municipio de algo más de 10.000 habitantes colindante con Almansa, situándose a poco más de 20 kilómetros. Hasta ahora, los servicios de telecomunicaciones eran prestados en esta localidad por los típicos proveedores nacionales: Telefónica, Orange, Vodafone y no siempre con la calidad necesaria.

La relación con Caudete viene de años atrás cuando empezó a recibirse allí la señal del canal comarcal Imagen TV, propiedad de TVAlmansa. Las relaciones con los representantes políticos locales siempre fueron buenas y tras varios estudios y negociaciones se les presentó la idea de ofrecer televisión, conexión a internet y telefonía fija mediante la previa instalación de una red de cable en la ciudad.

En términos globales, cablear con Fibra Óptica el casco urbano no representa una complejidad técnica extrema. Su tratamiento a nivel de planificación es como si fuera un barrio más de Almansa, situándose todos los equipos y cabeceras en la localidad de origen. También se ha estimado que la inversión necesaria es similar a la

que se necesitaría para atender a un barrio de tamaño medio de Almansa. Para conseguir la cercanía al cliente, está proyectada la apertura de una oficina comercial en el centro de la localidad, con la que se pretende atender cualquier duda, consulta o petición que los vecinos de Caudete tengan.

TVAlmansa se ha marcado como objetivo a 3 años, conseguir 1.000 clientes en Caudete y obtener unos ingresos medios por usuario en ese periodo de 35€/mes. Todos los productos y servicios estarán dirigidos tanto al usuario residencial como a las empresas.

Figura 23: Logotipo "Alma Telecom"



Se va a aterrizar en Caudete bajo la marca "Alma Telecom", estando su promoción de momento centrándose a través del canal Imagen TV, para posteriormente pasar a estrategias más directas.

En cuanto a plazos para el comienzo de la instalación de la red, se prevé que antes de finales de 2014 ya se cuenten con los recursos tanto físicos como humanos para empezar esta nueva etapa.

c) Proyecto Almantis

Figura 24: Logotipo "almantis"



Almantis nació a finales de 2012 como una publicación digital mensual sobre el estilo de vida de la ciudad de Almansa. Con la ayuda de TVAlmansa pronto pasó a distribuirse físicamente en los kioscos de la ciudad, consiguiendo éxito y reconocimiento rápidamente. En esta revista se entrevistan a personalidades de la localidad, aparecen reportajes fotográficos, se presentan las últimas novedades de los establecimientos de moda de la ciudad, crónicas de eventos etc. Todo esto se complementa con la elaboración y edición de pequeños reportajes de video, que pueden disfrutarse en su página web o en el canal que poseen en la plataforma Vimeo.

También tienen una buena presencia en las redes sociales, donde suelen ir subiendo fotografías mostrando como marcha la elaboración del número del próximo mes. Los reportajes que se realizan son de alta calidad, estando todo creado por profesionales de la localidad.

En definitiva, se trata de transmitir la esencia de vivir en Almansa desde una perspectiva joven, moderna y, principalmente, en clave femenina.

Figura 25: Portada revista almantis Junio 2014



Fuente: Almantis

La revista tiene un precio de 2 € y se distribuye en varios establecimientos de la localidad. También se ofrece gratuitamente a los abonados a TVAlmansa que tengan al menos 3 servicios contratados.

Realmente, TVAlmansa no obtiene una rentabilidad económica por la venta de la revista, contemplándose como una inversión publicitaria. Sin embargo, la empresa está consiguiendo una gran mejora de la imagen con este proyecto ya que, aunque apenas aparezca publicidad de la organización en las páginas de la revista, los clientes relacionan automáticamente Almantis con TVAlmansa.

Figura 26: Sesión fotográfica de almantis



Fuente: Almantis

d) Proyecto Bewall

Bewall es un proyecto iniciado en 2011, creado para poder ofrecer todos los contenidos de la programación de TVAlmansa a la carta a través de Internet. En este portal también se ofrece la posibilidad de que los clientes interactúen entre ellos, compartiendo sus propios videos, fotos o blogs.

Figura 27: Logotipo de "bewall"



Sin embargo, actualmente la web de bewall se encuentra desactualizada y sin mantenimiento. Los videos bajo demanda de los programas del canal local son ahora accesibles desde la propia web de TVAlmansa, que si bien sigue utilizando la misma base de datos de contenidos de bewall, ya no se precisa el registro en ella para poder visualizarlos. Con el tiempo se ha visto que interesaba más que los clientes usaran www.tvalmansa.es ya que así a la vez que buscaban el video del último informativo, por ejemplo, visualizaban publicidad de la empresa sobre los productos y servicios ofrecidos.

Más adelante en este estudio, dentro de las propuestas de mejora analizaremos más ampliamente la situación de bewall.

e) Avance en las retransmisiones

La forma en la que el canal local de TVAlmansa llega a los hogares de los clientes ha ido evolucionado a lo largo de los años, destacando dos hitos importantes: el comienzo de las emisiones en Alta Definición (HD) y la difusión de la señal a través de Internet.

Figura 28: Reportero gráfico de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

TVAlmansa empezó a emitir sus contenidos en HD a partir de Septiembre de 2011, lo que suponía una mejora muy significativa en cuanto a calidad de imagen y de sonido. La implantación de estas mejoras acarrearón grandes inversiones en equipos y material audiovisual de última generación, pero la importancia de las mejoras y beneficios que aportaban hacía que mereciese la pena su adquisición.

Las emisiones en Alta Definición tienen prácticamente el doble de resolución que las estándar, lo que significa que todo se aprecia con un nivel de detalle espectacular. A parte, la relación de aspecto pasa de 4:3 a 16:9 (formato habitual del cine y las películas), lo que suponía pasar de una visión típica en televisores cuadrados a rectangulares (widescreen).

En cuanto al comienzo de las retransmisiones de TVAlmansa a través de Internet, fue algo muy agradecido por los almanseños que, por diferentes circunstancias, no residen en su ciudad. Con este servicio se puede disfrutar de todos los informativos, programas, retransmisiones etc. desde cualquier parte del mundo y con cualquier dispositivo electrónico con conexión a Internet. En un principio se podía acceder a la señal simplemente a través de la página web de la empresa y entrando en la sección "Emisión On-Line". Ahora se sigue el mismo proceso, pero es necesario introducir una clave que se suministra a todos los clientes de TVAlmansa. Este cambio se realizó para poner en valor a los usuarios y a las cantidades que desembolsan mensualmente por poder ver lo que ocurre en su localidad todos los días.

Figura 29: Estudio de TVAlmansa Noticias



Fuente: TVAlmansa S.L.

f) Participación en otras sociedades, grupos y asociaciones

A lo largo de la historia de la empresa se han creado otras sociedades y establecido relaciones con otras operadoras de similar tamaño con diferentes objetivos. A continuación, ofrecemos una explicación más detallada:

- *Producmedia S.L.:*

Propiedad al 100% de TVAlmansa S.L., se fundó en el año 2002 con el objetivo de gestionar los espacios publicitarios del canal local. También se encarga de la producción de algunos de los programas que se emiten.

- *Atrium Telecom S.L.:*

Creada en 2007 para la gestión de la construcción de un anillo de red de fibra óptica en la zona del levante español con el objetivo de unir todas las cabeceras de los operadores de telecomunicaciones de la zona.

- *Open Cable Telecomunicaciones S.L.:*

Figura 30: Logotipo "grupo Open Cable"



Fuente: Open Cable

TVAlmansa forma parte y fue socio fundador en 2007 del grupo Open Cable, la sociedad que agrupa a empresas de toda España con características similares a TVAlmansa. Dentro de Open Cable hay operadoras de Aragón, Extremadura, Murcia, Comunidad Valenciana, Castilla la Mancha, Galicia, Castilla y León, País Vasco, Navarra, Cataluña, Andalucía, Islas Baleares y La Rioja. Servando Sánchez, Director de TVAlmansa S.L. es actualmente su Vicepresidente.

A día de hoy, es el tercer operador de cable de España. Aglutina a 47 empresas de telecomunicaciones que ofrecen sus servicios a 2,5 millones de habitantes en más de 200 poblaciones, dando empleo a más de 700 personas.

Cada uno de los operadores que integran Open Cable, está conectado en Madrid con el nodo central del grupo, situado en Interxion, el Data Center más importante de España. Allí dispone de conexiones a través de fibra óptica con los principales operadores y proveedores de telecomunicaciones del mundo.

El grupo también dispone de interconexión directa con operadores de telefonía y Televisión IP, lo que le permite ofrecer la plataforma multicast más grande de España.

La diferencia más importante con otros proveedores de servicios, es que Open Cable está formado por empresas que son operadoras de cable históricas, con más de 25 años de experiencia en el sector. Por ello, ofrece un servicio especializado a sus usuarios con presencia física en todas las poblaciones, lo que le permite conocer perfectamente a sus clientes y prestarles un servicio de máxima calidad y cercanía al mejor precio del mercado.

También están especializados en instalaciones con tecnología wimax y wifi, con las que se puede hacer llegar los servicios de telecomunicaciones a miles de clientes en el medio rural.

- AOTEC:

Figura 31: Logotipo "AOTEC"

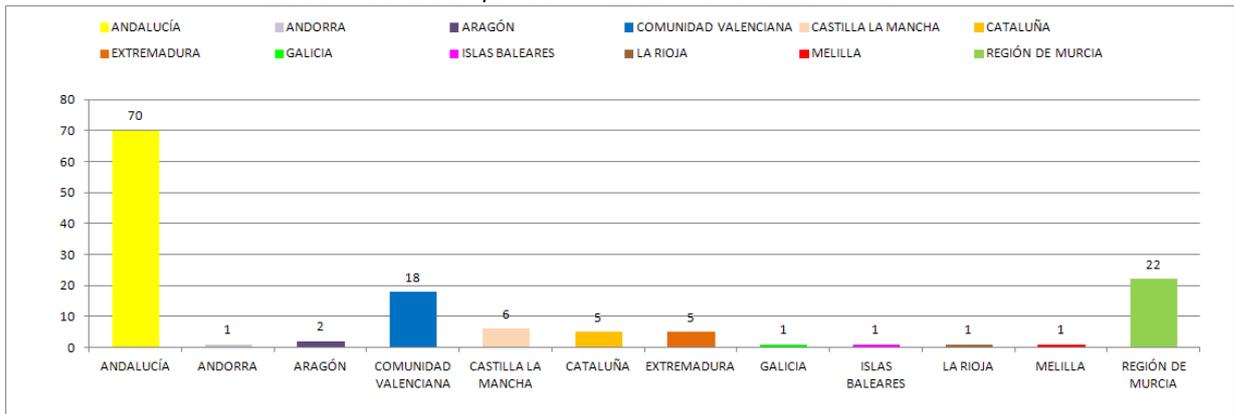


Fuente: AOTEC

TVAlmansa también es miembro de la Asociación Nacional de Operadores de Telecomunicaciones y Servicios de Internet (AOTEC), siendo su presidente Servando Sánchez, también Director de TVAlmansa. Esta entidad nació en Febrero de 2002 con el objetivo de aglutinar a los operadores de cable local persiguiendo facilitarles el modo y la forma de afrontar los retos que plantean los servicios de difusión de radio y televisión por cable y los servicios de comunicaciones electrónicas.

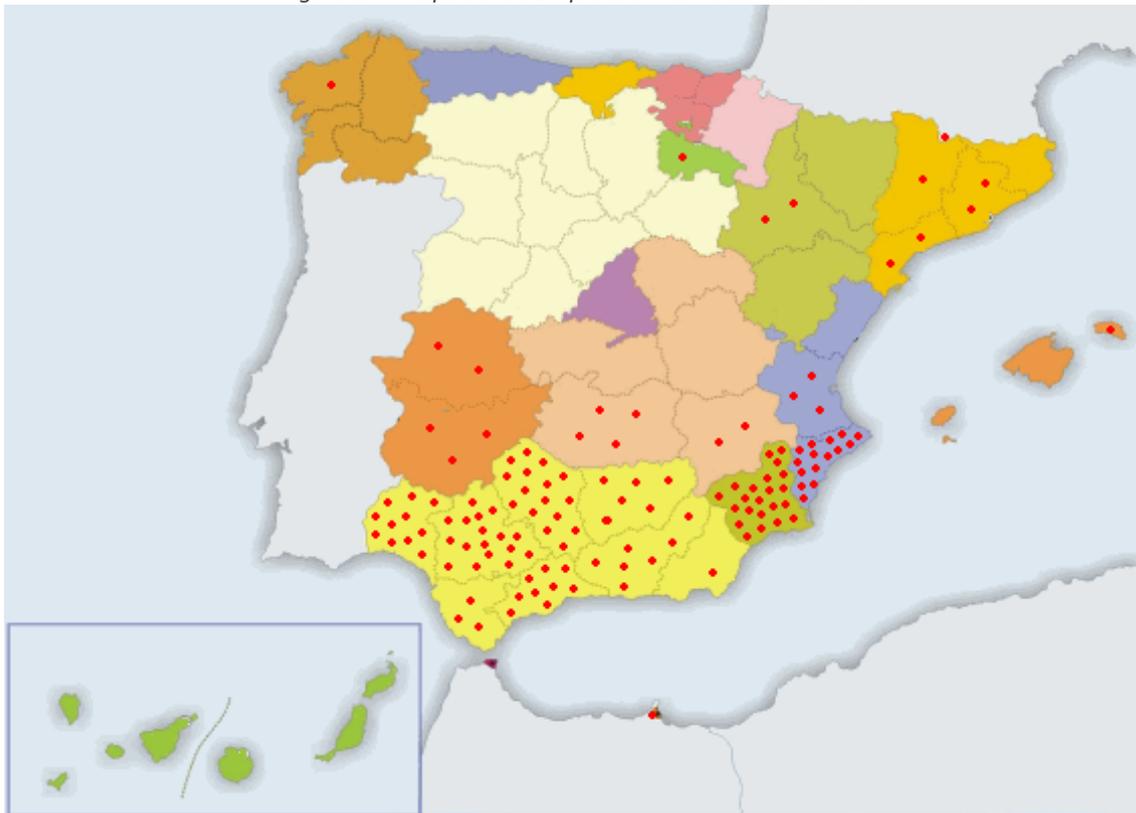
Desde su fundación, esta asociación está comprometida con sus socios y con el sector de las pequeñas empresas de telecomunicaciones, trabajando en un claro marco de interés común de todos sus asociados. En la actualidad cuenta con alrededor de 150 operadores locales asociados.

Tabla 3: Distribución por CC.AA. de los miembros de AOTEC



Fuente: AOTEC

Figura 32: Mapa de las empresas miembros de AOTEC



Fuente: AOTEC

g) Acuerdos con universidades, institutos y centros de formación

TVAlmansa ha intentado siempre ser un centro de trabajo de referencia y desde sus inicios ha ofrecido sus instalaciones como campo de prácticas para recién titulados. Los acuerdos de colaboración con centros educativos van desde los

programas de Formación Profesional de los Institutos (sobretudo para puestos técnicos e instalaciones) hasta las universidades (estudiantes de periodismo, comunicación audiovisual, ingenieros, economistas etc.).

Figura 33: Trabajador del Depto. Técnico de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

Dentro de la empresa han desarrollado sus prácticas alumnos de la Universidad de Castilla-La Mancha, Universitat de València, Universitat Politècnica de Valencia, Universidad de Alicante etc. También desde Open Cable y AOTEC se han firmado acuerdos con otras universidades como la Miguel Hernández de Elche y la Politécnica de Cartagena.

Lo positivo de estos programas es que en muchos casos, los alumnos que entraron en prácticas han podido quedarse en la empresa y comenzar el desarrollo de su carrera profesional dentro de TVAlmansa.

2.2.7 – Productos y Servicios ofrecidos

La empresa ofrece a sus clientes distintos servicios de telecomunicaciones como producción audiovisual propia, televisión por cable, conexión a Internet, servicio de telefonía fija y móvil y energía. A continuación, se explica con más detalle.

a) Producción audiovisual

La producción audiovisual puede considerarse un servicio de interés general para toda la población que desee informarse de lo que ocurre en su localidad y quiera estar al día. A parte, es usada como soporte publicitario para que organizaciones y empresas interesadas puedan dar a conocer sus productos o servicios. Como hemos

visto anteriormente, la publicidad aporta alrededor del 5% del total de ingresos de TVAlmansa.

La empresa produce actualmente 4 canales de televisión:

- *TVAlmansa*:

Figura 34: Logotipo canal "TVAlmansa"

Fuente: TVAlmansa S.L.

Es el canal local de la ciudad. Se producen diariamente informativos, programas de diversos contenido (deportivos, políticos, de debate, entrevistas, socioculturales etc.) retransmisiones deportivas, festeras, plenos municipales y otros muchos contenidos. Emite diariamente 6 horas al día, ocupando el tiempo restante el canal musical americano MTV. El objetivo básico del canal es dar cobertura a los acontecimientos y noticias que se producen diariamente en la localidad. Actualmente puede verse no solo en Almansa, si no también en el resto de poblaciones que posean canales locales pertenecientes al grupo Open Cable como por ejemplo: Elda, Petrer, Monovar, Monforte del Cid, Crevillente, Yecla, Jumilla etc.

- *InfoCanal*:

Figura 35: Logotipo "InfoCanal"

Fuente: TVAlmansa S.L.

Muestra Información local, nacional e internacional a través de pantallas. Además ofrece notas de prensa, comunicados de asociaciones locales, información municipal, publicirreportajes y faldones publicitarios.

- *MeteoAlmansa*:

Figura 36: Logotipo "MeteoAlmansa"

Fuente: TVAlmansa S.L.

Canal de información meteorológica local en tiempo real. Se nutre de los datos que recoge una estación meteorológica situada en la azotea de la sede principal de la empresa. No emite publicidad.

- *Canal Imagen TV:*

Figura 37: Logotipo "Canal Imagen TV"



Fuente: TVAlmansa S.L.

Su emisión por ondas (al contrario que el resto de canales de la empresa, cuya señal se distribuye por la red de cable) comenzó en el año 1997 para llegar al resto de poblaciones de la comarca del Corredor de Almansa. Actualmente emite a través de TDT dentro de la demarcación "Almansa" (TL03AB), recibándose su señal en los municipios de Bonete, Alpera, Montealegre del Castillo y Caudete. Emite aproximadamente 2 horas al día contenido de todo tipo como informativos, reportajes, entrevistas etc. y el resto de horas se ofrecen pantallas informativas de interés general y publibreportajes.

b) Televisión

Fue el primer servicio ofrecido por la empresa cuando comenzó su actividad en 1995. Por aquel entonces, se podían disfrutar de pocos canales de televisión en abierto en nuestro país y era tarea de las empresas privadas ofrecer otras alternativas. Se comenzó distribuyendo la señal de poco más de 20 canales, cifra que fue creciendo con el paso de los años hasta llegar a los más de 140 que actualmente pueden verse contratando TVAlmansa. También se pueden sintonizar 20 emisoras de radio.

La temática de los canales que se ofrecen es muy variada: generalistas, deportivos, infantiles, informativos, cine, series, documentales, musicales etc. A parte, se puede encontrar en la parrilla canales internacionales de todo el mundo (Latinoamérica, Asia etc.), los autonómicos de nuestro país y los canales locales producidos por las operadoras miembro de Open Cable.

c) Internet

Puesto en marcha a mediados de 2001, fue el segundo servicio que ofreció la empresa a través de su red de cable. Suponía entrar en competencia directa con las líneas ADSL que ofrecían empresas tradicionales como Telefónica.

Actualmente, el servicio puede llegar a los hogares a través de la nueva red de fibra óptica (que permite unas velocidades de conexión más rápidas), con la red tradicional o mediante tecnología WIMAX, destinada esta última modalidad a los clientes que tienen sus hogares o empresas fuera de los límites de la red y solo pueden recibir conexión a Internet mediante ondas (chalets, casas de campo etc.).

El servicio de Internet se comercializa en diferentes paquetes, que varían de precio dependiendo la velocidad de conexión que se quiera disfrutar.

d) Telefonía Fija

Se comenzó a ofrecer telefonía fija a partir de Marzo de 2005, por lo que TVAlmansa se convertía en una empresa de telecomunicaciones “triple play”, ofreciendo servicios de televisión, banda ancha y voz. Todos los clientes de telefonía fija dentro de la red de la localidad pueden realizar llamadas entre ellos sin coste alguno, teniendo el resto de conferencias unas tarifas muy bajas para el cliente.

Además, TVAlmansa también ofrece servicio de contestador, la puesta en marcha y el mantenimiento de centralitas, venta de terminales etc.

e) Telefonía Móvil

Este servicio se ofrece desde finales de 2011 en colaboración con la OMV (Operadora Móvil Virtual) Cable Móvil, propiedad del grupo The Phone House. Ésta operadora trabaja principalmente con las empresas del grupo Open Cable y otras compañías de telecomunicaciones del mismo tipo, ofreciendo un producto muy sencillo con tarifas accesibles a todos los bolsillos. Se ofrece cobertura global en todo el territorio nacional a través de la red de Orange. El cliente se estructura el producto como desee, escogiendo entre diferentes tarifas o por bonos de minutos para hablar y de megas para navegar por Internet.

A parte, TVAlmansa ha confeccionado un amplio catálogo de terminales móviles con precios ligeramente inferiores a los del mercado, gracias a distintos acuerdos a los que ha llegado la empresa con sus proveedores. En este catálogo se pueden encontrar smartphones, tablets, teléfonos inalámbricos para casa etc.

f) Energía

Es el último de los servicios puestos en marcha. Desde Septiembre 2013 TVAlmansa se ha convertido en agente comercializador de energía eléctrica gracias al acuerdo con Enercoop (Cooperativa Eléctrica Benéfica San Francisco de Asís Coop. V. con origen en la localidad alicantina de Crevillente).

Para los clientes, contratar la energía con TVAlmansa puede suponer un ahorro estimado de hasta el 20% con respecto a lo que habitualmente cobran por los mismos servicios las compañías tradicionales (Iberdrola, Endesa etc.). Este ahorro es calculado en las oficinas de la TVAlmansa con el estudio de una factura corriente y si el cliente está conforme, el traspaso entre compañías se hace rápidamente.

Figura 38: Logotipo "Enercoop"



Fuente: TVAlmansa S.L.

Los usuarios tienen todas las garantías posibles y no notan ninguna diferencia en el servicio que reciben en sus hogares o empresas. Tampoco tiene que ir ningún técnico a sus casas a instalar nada y tampoco el nuevo contrato que se firma tiene ningún tipo de permanencia ni penalizaciones.

Para favorecer a los clientes que tienen contratados varios servicios, se les ofrecen incentivos en forma de descuentos en la factura mensual (dependiendo de cuantos tengan contratados). Por ejemplo, por ser abonado de televisión, internet y teléfono se realiza un 9% de descuento sobre el total de la factura mensual.

2.2.8 – Publico Objetivo y Mercado

a) Tipos de clientes

Los clientes que posee TVAlmansa pueden distribuirse en dos grandes grupos: particulares y empresas.

Los clientes de tipo residencial (particulares) aglutinan casi 94% del total de servicios que se ofrecen. Las tipología de los consumidores que eligen contratar TVAlmansa se repite con bastante asiduidad. Por un lado están las familias con hijos, que suelen contratar más de un servicio. Por otro lado, encontramos a matrimonios más mayores y de la tercera edad (en un rango de edad de entre 55 y 80 años), que suelen contratar únicamente el servicio de televisión por cable. Estas personas más mayores son de la ciudad de toda la vida y les gusta estar al día de todo lo que acontece en ella. Sin embargo, no están inmersos en las nuevas tecnologías y no necesitan más servicios de telecomunicaciones.

Las empresas representan algo más del 6% del total de servicios que presta TVAlmansa. El servicio que más suelen contratar es el de Internet, seguido por la telefonía fija. También se les ofrece servicios de housing y hosting, alquiler de centralitas, ampliación de capacidades de la red habitual etc. Las empresas también tienen a su disposición los espacio publicitarios que TVAlmansa pone a su disposición en sus diferentes canales de televisión.

Las tarifas de precios que se ofrecen a ambos tipos de clientes son las mismas, no varían. A pesar de lo cual, se ofrecen importantes descuentos cuantos más servicios se contraten.

b) Mercado

Actualmente, el mercado de TVAlmansa es el núcleo urbano de Almansa (principalmente clientes particulares y algunos comercios y empresas), todas las fases de Polígono Industrial “El Mugerón” (empresas más grandes) y el entorno rural cercano a la ciudad (segundas residencias a las que se les ofrece el servicio de Internet mediante tecnología WIMAX).

Con la futura implantación en la cercana localidad de Caudete, el mercado potencial se ampliará a los vecinos y empresas de ese núcleo de población y sus alrededores.

En relación a los servicios de publicidad, cualquier empresa que esté interesada en darse a conocer en esta zona (ya tenga su sede aquí o no) podría contratar los espacios publicitarios que se ofrecen en los canales locales.

2.2.9 – Escenario Competitivo

El sector de las telecomunicaciones se mueve en un mercado muy competitivo, con muchas opciones donde el cliente puede elegir y una gran variedad de productos que escoger.

La mayoría de operadores está intentando captar clientela mediante descuentos por contratar todos los servicios de comunicación con su compañía, en vez de tener cada uno de ellos con una empresa distinta. Esta tendencia a la agrupación por paquetes, es beneficiosa para el cliente ya que supone un ahorro bastante significativo y también lo es para la operadora, que fideliza al cliente y lo retiene dentro de su órbita.

En definitiva, la competencia en el sector es voraz y se realizan fuertes inversiones en campañas publicitarias para intentar captar clientes de los competidores. Para evitar la fuga de usuarios, muchas compañías establecen periodos de permanencia por contrato que en muchas ocasiones son abusivos y muy difíciles y costosos de romper. Otras han optado por dar total libertad en este aspecto y centrarse más en la calidad del servicio y en ofrecer precios más competitivos.

A continuación presentamos a las operadoras competencia directa de TVAlmansa en su radio de acción (limitado actualmente al municipio de Almansa y alrededores).

- **MOVISTAR:**

Movistar es la marca comercial con la que opera en España y Latinoamérica (Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia, México, Guatemala, Panamá, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua) la multinacional española de telecomunicaciones Telefónica desde Mayo de 2010. Este gigante, fundado en 1924, se ha convertido en la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa y está entre las 5 más importantes del mundo.

Ofrece telefonía fija, móvil, Internet (ADSL o Fibra Óptica) y Televisión digital (Movistar TV) Cuenta también con una operadora móvil virtual (OMV) llamada "Tuenti Movil" y tiene suscritos acuerdos con otras compañías de telefonía móvil (como Yoigo y Ono) para ofrecerles cobertura donde no tengan estos su propia red.

Ha cerrado 2013 con más de 57.000 millones de euros en ingresos, con un beneficio neto de 4.593 millones de euros (casi un 17% más que en 2012).

- **VODAFONE:**

Vodafone Group es una multinacional de las telecomunicaciones con sede central en Reino Unido. Está presente en todo el mundo, siendo el segundo operador de telecomunicaciones más grande del planeta en número de clientes y en beneficios (en ambos casos por detrás de China Mobile). En España está presente a través de su filial Vodafone España, ocupando el segundo lugar dentro de los operadores de nuestro país con aproximadamente 14 millones de clientes.

Ofrece servicios de telefonía fija, móvil, televisión e Internet tanto a particulares como a empresas. La red de telefonía de Vodafone España también da servicio a las siguientes operadoras móviles virtuales (OMV) en régimen de alquiler: R, Euskaltel, BT y TeleCable.

Los datos económicos en 2013 no han sido del todo buenos para la compañía. Los ingresos alcanzaron los 3.8.28 millones de euros (un 13,4% menos que en 2012). El número de clientes también se ha reducido en un 6,4%, bajando de la línea de los 14 millones. Aun con los malos datos, la compañía británica sigue apostando por nuestro país como demuestra la inversión de 608 millones de euros en el despliegue de la red 4G para las transmisión de datos a través de terminales móviles y el desarrollo de la red de fibra óptica por todo el territorio. Además, a principio de 2014 ha adquirido la operadora Ono por 7.200 millones de euros.

- **ORANGE:**

Orange España (marca comercial de Orange Espagne S.A.U.) es una compañía de telecomunicaciones perteneciente al grupo multinacional francés Orange S.A. Esta gran operadora está presente en 30 países, contando con 164.000 empleados ofreciendo sus servicios a más de 239 millones de clientes

Esta empresa agrupa al operador de telefonía móvil adquirido en julio de 2005 (anteriormente Amena, propiedad del grupo Auna) con los otros tres negocios que el grupo ya tenía en España: telefonía fija para empresas (Uni2), red de datos internacionales para corporaciones (Equant) y acceso a Internet y telefonía para particulares (Wanadoo).

Tiene su propia operadora móvil virtual (amena.com) y Simyo (adquirida a finales de 2012 al grupo holandés KPN). A parte su red móvil ofrece servicio a Jazztel, Carrefour Móvil, Happy Móvil y Más Movil, entre otros.

La compañía cerró 2013 con 4.052 millones de euros en ingresos (un 0,6% más que en 2012) y más de 14 millones de clientes. Durante el ejercicio invirtió 562 millones de euros (un 18,8% más que en 2012) en desarrollar las nuevas redes de alta velocidad de transmisión 4G y la de fibra óptica.

- **JAZZTEL:**

Jazztel es un operador global de telecomunicaciones fundado en 1998. Ofrece soluciones de banda ancha para el tráfico de voz, datos, Internet y telefonía móvil destinadas al mercado residencial y de empresas en España.

Cuenta con tecnología ADSL2+ y VDSL2 para el mercado residencial, así como con una red NGN de nueva generación que está presente en más de 100 áreas metropolitanas y parques empresariales. Dispone de 968 centrales desplegadas en todas las provincias peninsulares y Baleares. Fuera de las áreas donde dispone de cobertura directa a través de su red, Jazztel ofrece sus servicios de telecomunicaciones en modalidad de acceso indirecto (trabajando con otras empresas de telecomunicaciones). Esta infraestructura constituye una de las redes de telecomunicaciones más rápidas e innovadoras de toda la Unión Europea.

Además, Jazztel es uno de los operadores más importantes de Europa en el mercado mayorista, donde aprovecha el excedente de capacidad en su red para ofrecer servicios de tránsito y terminación de llamada a otros operadores internacionales.

El éxito comercial de Jazztel se basa en una oferta de productos que se caracterizan por la innovación y unos elevados estándares de calidad en el servicio.

Ha cerrado 2013 con un beneficio neto de 67,6 millones de euros, aumentando su ingresos en 15%. A finales de ese mismo año, contabiliza casi millón y medio de clientes de ADSL y 1.165.504 clientes de telefonía móvil. Cotiza en la Bolsa de Madrid (dentro del IBEX35) desde abril de 2013.

OTRAS OPERADORAS DE INTERÉS:

- ONO: (No es competencia directa)

ONO es la marca comercial bajo la cual trabaja la empresa de telecomunicaciones Cableuropa S.A., que opera en España desde 1998. Ofrece servicios de telefonía fija, móvil (como operador móvil virtual utilizando la red de Movistar), televisión de pago y acceso a Internet a través de su propia red de banda ancha por fibra óptica.

Tras ir adquiriendo empresas de telecomunicaciones por toda la geografía nacional, ONO se convirtió en la compañía de servicios por cable más importante de España. Cerró 2013 ofreciendo más de 5,5 millones de servicios fijos y móviles a 1,8 millones de clientes residenciales y 130.000 PYMEs. Está presente en 13 de las 17 Comunidades Autónomas de nuestro país.

En el año 2013, la compañía generó unos ingresos de 1.598 millones de euros aunque tuvo pérdidas por valor de 25 millones de euros, achacadas éstas al entorno macroeconómico negativo y a la fuerte competencia. A principios de 2014 fue adquirida por Vodafone por 7.200 millones de euros.

Apuntar que, esta compañía no es actualmente competencia directa de TVAlmansa ya que no opera ni cuenta con red propia en la localidad, pero creíamos conveniente que apareciera en este apartado ya que sus productos y estructura de empresa presenta muchas similitudes con TVAlmansa.

En el entorno más cercano a TVAlmansa (geográficamente hablando) existen empresas de tamaño parecido que ofrecen una cartera de productos muy parecida. Sin embargo, estas organizaciones no compiten directamente entre ellas ya que cada una se limita a operar en una zona geográfica específica.

Destacaremos las siguientes:

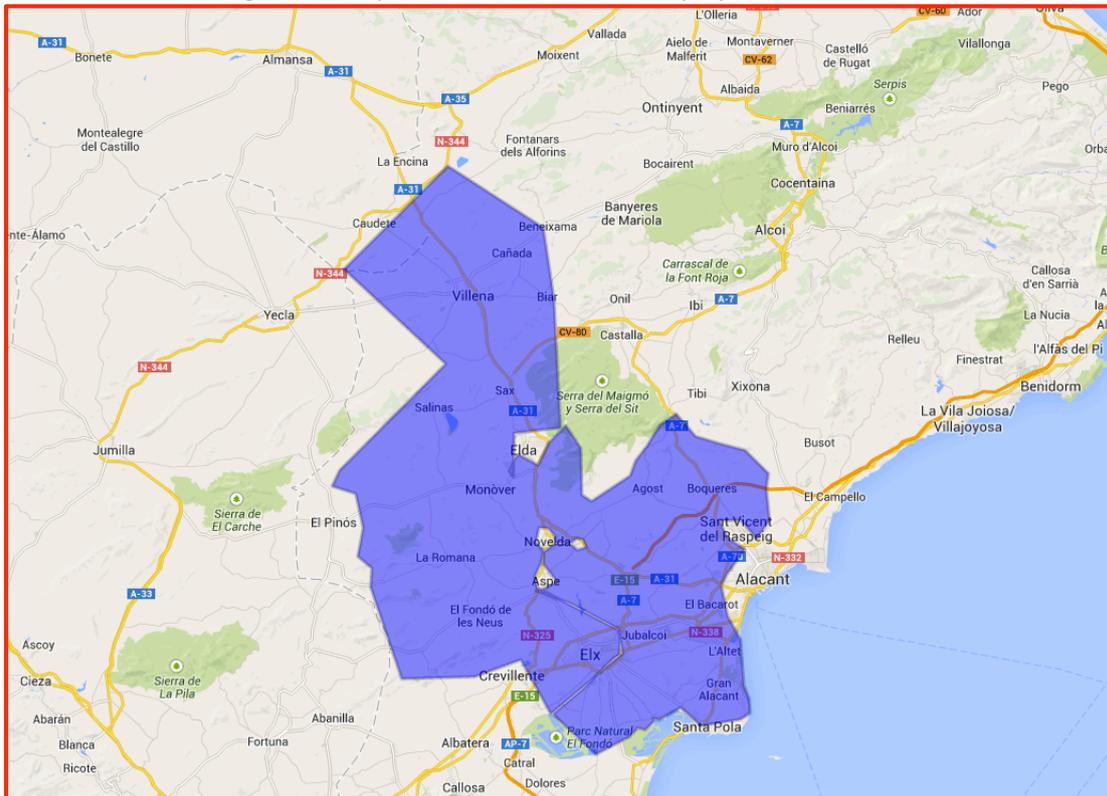
- CableWorld:

Operador de telecomunicaciones de la provincia de Alicante. Esta empresa nació como TeleElda a principios de los 90 y desde hace algún tiempo esta inmersa en un gran proyecto de expansión por toda la provincia de Alicante. Actualmente tiene

presencia en la siguientes localidades: Elda, Petrer, Novelda, Monforte del Cid, Aspe y Monóvar. Produce también los canales de televisión locales de los tres primeros. Además, han dado el salto en los últimos meses a la ciudad de Murcia.

Para operar donde no cuentan con infraestructura fija, han puesto en marcha “AireWorld” un servicio de Internet y teléfono por ondas. Su mercado objetivo son las zonas rurales, pedanía y segundas residencias donde las nuevas redes de fibra óptica no pueden llegar.

Figura 39: Mapa de cobertura de Internet proyecto “AireWorld”



Fuente: Google Maps / CableWorld

Actualmente, la empresa cuenta con 120 empleados y más de 20.000 abonados a su servicio de Internet. En total, ya llevan instalados más de 1.000 kilómetros de fibra óptica.

- **InterFibra Telecomunicaciones (TeleYecla):**

Empresa con más de 20 años de experiencia en el sector situada en la localidad murciana de Yecla con unos orígenes similares a TVAlmansa. Comenzó ofreciendo el canal local de la ciudad y diferentes paquetes de televisión por cable, para ir añadiendo con el tiempo a su cartera de productos y servicios, Internet, telefonía fija, telefonía móvil, seguridad para el hogar y emisora de radio.

Ha puesto en marcha un plan de expansión y ha aterrizado en la ciudad alicantina de Villena para ofrecer los mismos servicios que ya disfrutaban en Yecla, además de producir 3 canales de ámbito local.

Apuntar también que los canales de producción propia de TVAlmansa tienen como competidores el resto de soportes publicitarios que existen en la localidad como Radio Almansa o publicaciones como El Periódico de Almansa o A30, éste último distribuido también en las localidades cercanas de la comarca.

2.2.10 – Principales cifras económicas

Para terminar con el análisis exhaustivo que hemos realizado de TVAlmansa S.L. vamos a examinar algunas magnitudes de interés de la empresa y cual ha sido su evolución en el tiempo. No entraremos a analizar en exceso las cifras, ni haremos recomendaciones sobre ellas ya que no es el objetivo de este trabajo de investigación.

a) Análisis Económico-Financiero

Para realizar este análisis, vamos a calcular algunos ratios que nos aportarán información de interés sobre la situación económica y financiera actual de la empresa y nos ayudaran a entender que se esconde tras las cifras de la empresa. Todas las cifras resultantes han sido calculadas sobre las cuentas anuales de la empresa de los años 2012 y 2013, que pueden consultarse en los anexos de este estudio.

El análisis mediante los ratios permite relacionar magnitudes patrimoniales que tienen cierta conexión entre ellos, además de sernos de gran utilidad para explicar en qué situación se encuentra la empresa

1 - FONDO DE MANIOBRA, LIQUIDEZ y ENDEUDAMIENTO

En primer lugar, al calcular fondo de maniobra (Activo Corriente – Pasivo Corriente) observamos que tanto en 2012 como en 2013 es positivo (676.073'33 en 2013 y 444.273'41 en 2012) lo que demuestra un equilibrio en la situación económico financiera. Sin embargo, el resultado que nos arroja al calcularlo es que este valor es muy superior al Pasivo Corriente en ambos ejercicios analizados, lo que nos indica una posible ociosidad de los activos de la empresa, algo no del todo coherente.

Deberíamos comprobar si este exceso es debido a inversiones financiera de alta rentabilidad ya que de ser así la empresa no presentaría ociosidad.

Tabla 4: Cálculos de ratios de liquidez.

	2013	2012
R. Liquidez = $\frac{AC}{PC}$	2,46	2,16
R. Tesorería = $\frac{Real+Efect}{PC}$	2,34	2,13
R. Disponibilidad = $\frac{Efect}{PC}$	1,68	1,14

Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobado el balance, vemos que no es así. Por lo tanto, la ociosidad es clara y debido casi exclusivamente a la alta cifra de tesorería.

Centrándonos ahora en la liquidez de la empresa, vamos a poder comprobar como se encuentra la empresa para poder hacer frente a sus deudas con vencimiento a corto plazo mencionado anteriormente. Observando los resultados obtenidos realizando los ratios relacionados en la tabla anterior, vemos como se puede hacer frente a ese tipo de deudas sin problemas pero se confirma la ociosidad en los recursos que ya habíamos detectado anteriormente y además, crece en el ejercicio 2013. Lo que demuestra esto es una pérdida en la rentabilidad que sufre la empresa.

Como este aspecto nos resultaba muy sorprendente y llamativo, consultamos directamente a la empresa para encontrar una respuesta. Obviamente, la sociedad tiene claro que su nivel de tesorería es muy alto y saben que están desaprovechando esos recursos. Todo tiene su origen en un perfil muy conservador por parte de la dirección de la empresa. La gerencia no dispone del tiempo necesario para trabajar con estos fondos e intentar aumentarlos ni tampoco se estima en este momento que sea necesario y beneficioso contratar a personal con perfil financiero para gestionarlos.

Además, se está siguiendo una política de ahorro de recursos para poder hacer frente de manera más sólida al proyecto de expansión geográfica que se está poniendo en marcha. Por otra parte, como hemos comentado anteriormente, el sector de las telecomunicaciones se mueve en un mundo en continuo cambio lleno de nuevos desarrollos e innovaciones y las empresas de este tipo deben contar con el potencial suficiente para poder adquirir esas nuevas tecnologías que van apareciendo y así poder mantener una buena posición competitiva.

Tabla 5: Cálculos de ratios de endeudamiento

		2013	2012
CANTIDAD DE DEUDA DE LA EMPRESA			
R. DE ENDEUDAMIENTO	$= \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pn} + \text{Pasivo}}$	0,38	0,37
R. AUTONOMÍA	$= \frac{\text{Pn}}{\text{Pasivo}}$	1,63	1,7
R. SOLVENCIA O GARANTÍA	$= \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	2,63	2,7
COMPOSICIÓN DE LA DEUDA			
R. DE CALIDAD DE LA DEUDA	$= \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total}}$	0,35	0,31
CARGA FINANCIERA			
R. GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	$= \frac{\text{GF}}{\text{Ventas}}$	0,015	0,012
R. COSTE DE LA DEUDA	$= \frac{\text{GF}}{\text{Pasivo con coste}}$	0,049	0,039

Fuente: Elaboración propia

Ahora, para hablar del endeudamiento, nos fijamos en la tabla de ratios anterior y vemos como la empresa presenta en los ejercicios 12 y 13 una estructura poco endeudada, ya que solo un 38% aproximadamente en ambos ejercicios de su estructura financiera corresponde a pasivo.

En 2013, el valor del ratio de Autonomía es de 1,63 de lo que se desprende que la empresa está muy capitalizada siendo su grado de autonomía del 163%, similar al valor obtenido en 2012.

Aparentemente, la empresa es solvente puesto que por cada euro de deuda tiene aproximadamente 2,63 euros de activo para hacer frente a ella (con un cifra muy parecida en 2012).

En cuanto a la calidad de la deuda, respecto a la exigibilidad, es favorable puesto que el 35% del total de la deuda es a corto plazo. De igual modo ocurre en 2012, siendo en este ejercicio aun menor. Por lo tanto, la empresa no ofrece mala consistencia, es decir, podría ofrecer una garantía adecuada a sus acreedores. Siempre es preferible tener más deuda a largo plazo, ya que su exigibilidad es menor y los intereses que se pagan por ese tipo de deudas son más bajos.

Los gastos financieros que posee la empresa son muy reducidos, puesto que representan aproximadamente solo el 1% del total de las ventas. Su aumento de un ejercicio a otro es poco significativo.

Continuando con el análisis, el tipo de interés medio que paga la empresa por su deuda pasa de un 3,9% en 2012 a un 4,9% en 2013 lo que apunta un ligero empeoramiento de la gestión de la deuda en este último ejercicio. Para realizar un análisis mas exhaustivo realizamos la comparación con el tipo de interés de mercado.

Tomando como referencia el largo plazo, puesto que la mayor parte del pasivo es a largo plazo, usamos el índice Euribor más un diferencial. El Euribor en torno al 0,613% (Mayo 2014), y el diferencial que usamos como referencia es del 4,5%. Por tanto, debemos comparar nuestro valor obtenido como coste de la deuda con un 5,11%. Podemos decir que TVAlmansa tiene la deuda bien gestionada, por que tanto en 2012 como en 2013, el coste medio de la financiación ajena que obtiene la empresa muestra unos valores que se encuentran por debajo del tipo de interés de mercado.

A pesar de que el tipo de interés que paga la empresa aumenta, se trata de un aumento leve que se produce por el incremento de los gastos financieros y el decremento los pasivos con coste. Esto significa que la empresa tiene menos deuda pero paga algo más por ella.

2 - RENTABILIDAD ECONÓMICA y FINANCIERA

Tabla 6: Cálculos de ratios relacionados con la rentabilidad económica

		2013	2012
<u>RENTABILIDAD ECONÓMICA</u>	$= \frac{BAII}{ACTIVO}$	0,066	0,067
ROTACIÓN DE ACTIVOS	$= \frac{VENTAS}{ACTIVOS}$	0,91	0,92
MARGEN DE VENTAS	$= \frac{BAII}{VENTAS}$	0,073	0,072

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, hemos calculado los ratios relacionado con la rentabilidad económica. La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone. Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo, con independencia de cómo se haya financiado éste.

No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica ya que ésta variará considerablemente en función del sector de actividad. Sin embargo, y para cada caso concreto, el valor obtenido puede compararse con el coste medio de la financiación, ya que siempre que el valor de la rentabilidad económica sea superior a éste, el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación. O, dicho de otro modo, el rendimiento que la empresa obtenga de su activo deberá ser superior a lo que le cuesta financiarlo.

Para el caso de TVAlmansa vemos como la rentabilidad económica es similar en ambos ejercicios analizados. Comparándola con el coste de la deuda, vemos que es

superior por lo que es aceptable y adecuada esta cifra de rentabilidad económica. El resto de ratios también se mantiene estable de un ejercicio a otro.

Tabla 7: Cálculos de ratios relacionados con la rentabilidad financiera

		2012	2011
RENTABILIDAD FINANCIERA	$= \frac{Rdo.}{Pn}$	0,027	0,22
APALANCAMIENTO FINANCIERO	AF	0,562	3,6
	$= \frac{BAI}{BAII}$	0,35	2,27
	$\frac{A}{Pn}$	1,612	1,587
EFFECTO FISCAL	$= \frac{Rdo,}{BAI}$	0,72	0,898

Fuente: Elaboración propia

Ahora, observamos los ratios calculados en relación a la rentabilidad financiera de la empresa. La rentabilidad financiera relaciona el beneficio neto obtenido con los capitales propios. Este ratio mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios. A medida que el valor del ratio aumenta, mejor será la rentabilidad financiera ya que más satisfactoriamente se cubrirá la expectativa de los inversores.

La rentabilidad financiera de 2012 a 2013 disminuye considerablemente, de un 22 a un 2,7% debido a la gran disminución en el resultado del ejercicio.

Para concretar este aspecto debemos analizar los factores que componen la rentabilidad financiera.

La variación sufrida por la rentabilidad, como ya hemos mencionado anteriormente, es prácticamente nula. En cambio, se observa como el apalancamiento financiero decrece considerablemente debido a la gran caída en el BAI (Resultado antes de impuestos)

Como ya hemos visto anteriormente, los gastos financieros se incrementan mientras que el resultado del ejercicio disminuye significativamente. Hay que señalar que el otro ratio que compone el apalancamiento financiero incrementa su valor levemente. Por tanto, podemos concluir que la deuda, en el ejercicio 2013, no es conveniente para la rentabilidad financiera.

Por último, al analizar el efecto fiscal encontramos incoherencias ya que si bien en el ejercicio 2013 la presión fiscal se encontraba en un 28% (valor normal) en 2012 estaba en un 10% aproximadamente, algo que no es lógico. Fijándonos en la cuenta de perdidas y ganancias del ejercicio 2012, vemos como no tiene sentido que se paguen tan pocos impuestos sobre un resultado de casi 460.000 euros.

Consultando a la gerencia de la empresa, nos resolvieron la duda. Nos tenemos que fijar en los ingresos financieros del ejercicio 2012, donde aparecen 320.000 euros y comparándolo con la misma partida en 2013, que es 0. Esta elevada cantidad corresponde a una transferencia desde otra sociedad en la que participa TVAlmansa. Por estos ingresos ya se había tributado en la sociedad participada, por lo que no se debe volver a fiscalizar cuando se computa en la contabilidad de TVAlmansa. De este modo, podemos decir que el resultado final de 459,139,21 está abultado en 320.000 euros, por lo que los ratios arriba calculados en relación a la rentabilidad financiera para 2012 no son reales. Esto ya lo hemos tenido en cuenta y, más adelante, cuando se analiza la evolución de los resultados en los últimos ejercicios ya aparece corregido.

Por otra lado, para 2013 también hay otro elemento característico que comentar. Aparecen resultados negativos por enajenaciones lo que lastra el resultado financiero de este último ejercicio. En 2012 no había cuantías en este apartado. Esta cantidad que asciende a casi 110.000 euros corresponden a las pérdidas imputadas por la venta de participaciones en una sociedad de la ciudad de Valencia. Si bien la venta se produjo en 2012, la imputación se realiza en 2013 lo que hace aumentar la apabullante diferencia entre los resultados finales de ambos ejercicios.

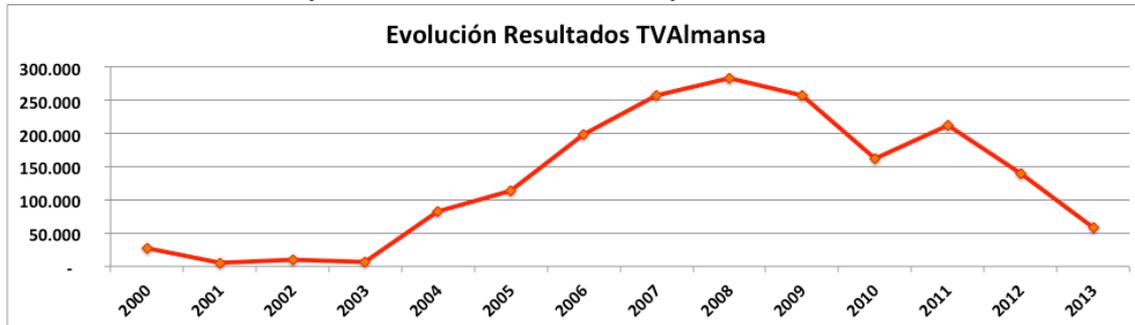
3 - CONCLUSIONES

Como resumen, podemos decir que la estructura económico-financiera de TVAlmansa presenta las siguientes características:

- Ociosidad de sus activos. Causado por un gran exceso de tesorería.
- Poco endeudamiento.
- Buena calidad de la deuda que posee.
- Adecuada rentabilidad económica.
- Bajada muy brusca de rentabilidad financiera a causa de gran descenso en el resultado del ejercicio en 2013. Finalmente hemos detectado que es coyuntural y anulando los efectos de la imputación de pérdidas por la ventas de activos en 2013 y la imputación de ingresos financieros de otras sociedades en 2012, el resultado es estable entre ambos años.

b) Evolución de los resultados

Gráfico 10: Evolución Resultado del Ejercicio TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

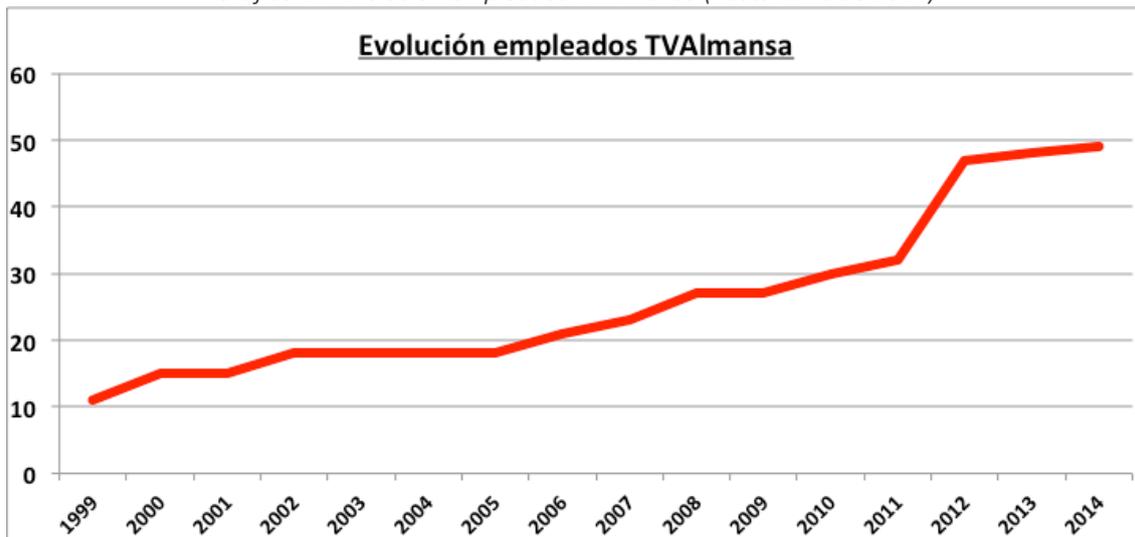
Como vemos en el gráfico anterior, los resultados que presentaba la empresa a finales de cada ejercicio llevaban una tendencia positiva desde el año 2003 pero la situación cambió hacia 2008 por diversos motivos. A continuación explicamos detalladamente este desarrollo.

Hacia el año 2000 se terminó con el despliegue de la red de cable por todo el casco urbano y fue en 2001 cuando se empezó a ofrecer el servicio de Internet. Pasados un par de ejercicios fue cuando se empezó a notar en las cuentas de la empresa el gran éxito de este nuevo producto, ayudado también por una situación de general bonanza económica y el aumento de población joven. Con la llegada de la crisis económica en el año 2008 la situación cambió. Si bien la empresa no perdió abonados, se tuvo que hacer un ajuste de los precios por lo que los ingresos por cliente disminuyeron. Además, para mantener una buena posición competitiva frente al resto de operadores se decidió invertir en nuevas infraestructuras como la construcción de la red de fibra óptica, nuevas instalaciones para la empresa, renovación de equipos etc. Así se llega hasta nuestros días; con una tendencia negativa en los resultados finales pero con el trabajo difícil ya realizado y dispuestos a aprovechar las paulatinas mejoras que se observan en la economía en general. Las previsiones son optimistas para los próximos años y se espera un cambio de ciclo positivo.

c) Empleados

En los orígenes de la empresa no se contaba con empleados, si no que eran los propios socios los que desarrollaban todas las tareas necesarias para la actividad diaria del negocio. Con el paso del tiempo la plantilla fue creciendo para poder abarcar todos los servicios que se iban ofreciendo hasta llegar a día de hoy a contar con 49 trabajadores repartidos por los diferentes departamento de la empresa.

Gráfico 11: Evolución empleados TVAlmansa (hasta Junio de 2014)



Fuente: TVAlmansa S.L. / Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico, la plantilla ha ido creciendo sostenidamente a lo largo de los años y no se han producido despidos ni reducciones ni siquiera en los peores años de la crisis económica que hemos atravesado. Aquí se demuestra el alto compromiso de la empresa por el empleo estable y la preocupación por los miembros que conforman la organización. El incremento de personal se ha ido produciendo paulatinamente conforme se iban incrementando los abonados, ofreciendo más servicios y la apertura de nuevos centros de trabajo.

d) Impacto económico por servicios

Fijándonos en la cartera de productos y servicios que ofrece TVAlmansa y en los abonados que tiene cada uno de ellos, es obvio pensar que no todos aportan por igual a los resultados de la empresa e incluso algunos lastran las cifras.

El servicio de Internet, con el 50% del total de los ingresos, ha superado en los últimos ejercicios a la televisión como el producto que más beneficios reporta. Este último se sitúa cerca de 45%. Resulta curioso ya que el servicio de televisión por cable cuenta con casi 1.000 abonados más, pero Internet reporta mayores rendimientos por abonado.

Por detrás de estos, se sitúan por primera vez en la historia de la empresa los rendimientos obtenidos por la producción audiovisual (principalmente por publicidad y en el canal local de Almansa). Nunca se había conseguido superar las cifras rojas en este negocio y se ha conseguido en el ejercicio 2013, favorecido por el gran interés de las empresas locales en darse a conocer a través de la televisión de su ciudad.

El resto de servicios (telefonía fija y móvil) son deficitarios. El servicio de telefonía fija es costoso de mantener y los abonados cuestan de conseguir ya que es

un servicio de comunicación en declive. Cada vez más hogares prescinden del teléfono fijo y todos los miembros de la familia poseen su terminal móvil. Esto favorece al servicio de Telefonía Móvil que cada vez tiene a más usuarios y aunque actualmente presenta más gastos que ingresos, se prevé que consiga llegar al punto de equilibrio en los próximos ejercicios, también ayudado por el crecimiento en la venta de smartphones que se hace en el punto de atención al cliente.

En cuanto a la Energía, aun no se tienen datos debido a la reciente implantación del servicio pero cualquier nuevo abonado que se consiga reporta ya ingresos sin incurrir en apenas costes, ya que se trabaja a comisión con la empresa productora de energía y no se ha contratado a nuevo personal ni adquirido recursos para este nuevo servicio.

3. DESARROLLO (metodología y resultados)

En esta tercera parte del proyecto expondremos en primer lugar como se ha obtenido la información para la realización de este estudio y cual ha sido el proceso de trabajo. Más adelante desarrollamos un análisis estratégico completo, utilizando el marco PESTEL para hablar del macroentorno y el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter para estudiar el microentorno (lo más cercano a la empresa).

3.1 – Metodología

En este pequeño punto vamos a desarrollar cual ha sido la forma de obtención y elaboración de la información para el proceso de creación de este trabajo final de carrera; más concretamente de los aspectos relacionados con el sector de las telecomunicaciones en general y de lo que rodea a TVAlmansa, empresa objeto de nuestro análisis.

En primer lugar, todos los datos e información sobre TVAlmansa son de tipo primario ya que han sido recogidos personalmente, sin estar estos en ninguna publicación tipo libro, revista, ensayo etc. Todo ha sido fruto de la investigación personal, haciendo uso de la creatividad propia para plasmarlo en estas páginas.

La información ha sido obtenida a través de entrevistas en vivo con el personal directivo, trabajadores, colaboradores etc. de la propia empresa, que han ayudado desinteresadamente en la confección de este proyecto. También realicé varias visitas a los distintos locales, oficinas y edificios que posee la sociedad para recabar más datos, como fotografías, y con el fin de corroborar personalmente las informaciones

facilitadas por mis fuentes. Además, me han facilitado gustosamente material gráfico, publicidad, cartelería etc. para completar mi análisis.

Esta parte quizás ha sido la más difícil y laboriosa de conseguir, ya que los desplazamientos hasta la empresa y las diferentes reuniones con los responsables de la misma, han exigido un importante esfuerzo económico y horas de trabajo.

En cuanto a la obtención de información relativa al sector de las telecomunicaciones en general y todos los elementos de interés que derivan de él, se ha recurrido a fuentes de información secundaria confiables como bases de datos de acceso únicamente para miembros de nuestra universidad, del Instituto Nacional de Estadística, de la antigua Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones etc. A parte se han consultado libros, revistas, publicaciones y estudios de diferentes organismos relacionados con el sector analizado etc.

Destacar también que para la última parte de este trabajo de investigación (más centrada en la utilización de herramientas de análisis que nos permiten concluir propuestas de mejora para TVAlmansa), a parte de la utilización de distintos libros y obras relacionadas con las materias abarcadas, me he apoyado en apuntes, consejos y conocimientos adquiridos (y que sigo absorbiendo) en el Master en Dirección de Marketing y Comunicación Empresarial impartido por nuestra universidad en la Escuela Politécnica Superior de Alcoy. Lo aprendido hasta ahora en marketing, estrategia, mercados y productos, organización y comunicación me ha sido de gran utilidad para comprender de mejor forma toda la información tratada.

3.2 – Análisis estratégico

En primer lugar, sería adecuado definir que entendemos por estrategia, dentro del mundo económico y empresarial. Es un concepto muy amplio pero comenzaremos diciendo que la estrategia es la orientación y alcance que una organización persigue a largo plazo. A través de ella, se pretende conseguir una ventaja competitiva sobre el resto y nos ayudará a sortear las dificultades de un entorno cambiante. Todo esto se logrará usando los recursos disponibles en el seno de la organización e interaccionando con el entorno lo máximo posible.

La estrategia nos facilitará aumentar y dirigir el alcance de las actividades de nuestra empresa, estar un paso por delante de nuestros rivales directos, posicionamiento en el mercado, conocer los recursos y competencias (capacidades) con los que cuenta la organización y saber lo que los agentes que nos rodean esperan y quieren de nosotros.

El realizar un análisis estratégico nos va a llevar a tomar decisiones que pueden ser finalmente erróneas o no, pero nos ayudará a superar dificultades como la

naturaleza compleja del propio entorno ultracompetitivo en el que nos movemos y, el escenario de incertidumbre y cambios actuales.

Para realizar el análisis estratégico de este proyecto, hemos diferenciado dos niveles dentro del entorno que rodea a la empresa objeto del estudio, separando entre lo más cercano a ella (el microentorno) y el estrato superior (el macroentorno), siendo este último donde se encuentran las fuerzas no controlables por la organización. Para este último nivel usamos el conocido modelo PESTEL que nos ayuda a conocer diferentes tipos de influencias externas como las políticas, las económicas, las socioculturales, las tecnológicas, las medioambientales y las legales. En el caso del microentorno, nos ayudaremos del conocido Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Michael Porter.

3.1.2 - Análisis del Entorno General (Macroentorno) – El marco PESTEL

Para comenzar con el análisis estratégico de este trabajo, vamos, en primer lugar, a conocer que ocurre en el estrato superior del entorno de TVAlmansa, la empresa objeto de nuestra investigación. Dentro de este macroentorno aparecen distintos factores que afectaran en mayor o menor medida a la organización. Es el conocido modelo PESTEL el que nos va a proporcionar una visión general, identificando esos factores influyentes, clasificándolos en las categorías de políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales. Las iniciales de cada categoría forman el nombre del modelo.

Todos los datos que se recogen a través de dicho modelo PESTEL, nos servirán para extraer cuales pueden ser los elementos potencialmente favorables o desfavorables, ayudando a construir escenarios futuros en los que se desarrollará nuestra empresa y las posibles estrategias a poner en marcha para conseguir nuestros objetivos.

3.2.1.1 – Factores políticos

Este tipo de factores se refieren al papel que juegan en relación a las empresas y su entorno los poderes públicos, la estabilidad política, las regulaciones, los programas, propuestas etc.

España es un Estado social y democrático de derecho, miembro de la Unión Europea, la ONU, la OTAN, la OCDE, el G20 y otros organismos de similar carácter internacional.

Su forma de gobierno es la monarquía democrática parlamentaria teniendo una división de poderes clara entre el Jefe de Estado (el Rey de España) y el poder ejecutivo (encargado de la política interior y exterior, la administración civil y militar) que es ejercido por el Gobierno. El poder legislativo reside en las Cortes Generales (Congreso y Senado) y el poder Judicial lo forman jueces, magistrados y el conjunto de juzgados y tribunales del país.

En España, al igual que prácticamente todos los países de su entorno, no existe una democracia participativa o semidirecta, como por ejemplo en Suiza. Sin embargo, es posible (mediante la recogida de al menos medio millón de firmas) proponer una iniciativa legislativa popular, que requiere para su aprobación someterse al debate y convalidación de las Cortes Generales.

Desde la restauración de la democracia en nuestro país a mediados de los 70, la mayoría de legislaturas han estado dirigidas por dos grandes partidos políticos: el Partido Popular (y coaliciones y alianzas que ocupaban antes su espectro político) y el Partido Socialista Obrero Español. Con el ideario de uno y otro partido se han llevado a cabo las mayores reformas sustanciales en las estructuras económicas y sociales como la privatización de numerosas empresas públicas, reformas en el mercado laboral, aumento de la competitividad internacional, reformas educativas y sociales etc.

Existen otros partidos políticos con representación estatal (Izquierda Unida, Unión, Progreso y Democracia, Partido Nacionalista Vasco, etc.) que aunque tienen mucho menor poder y menos recursos, están consiguiendo cada vez una mayor visibilidad y están socavando el bipartidismo que llevaba imperando en España (en mayor o menor medida) desde mediados de los 80.

La independencia entre el poder político y el tejido empresarial debería ser total. Sin embargo, muchos sectores estratégicos dependen de la legislación que elabore el partido en el poder y para ello destinan grandes cantidades de dinero a financiar campañas electorales y ofrecen puestos de trabajo en sus organizaciones a políticos. Esto es algo muy mal visto entre la población, por lo que estos asuntos suelen llevarse con absoluta discreción.

Acuciada por la crisis económica iniciada al final de la primera década de este siglo XXI, la percepción que los ciudadanos tienen sobre sus políticos ha sufrido un notorio empeoramiento. La población tiene la visión de que la clase política, sean del partido que sean, se aprovechan del pueblo y los recursos del Estado para sus propios intereses personales. Los numerosos casos de corrupción aparecidos en los últimos años como la trama de los ERE y los cursos de formación en Andalucía, el caso Gürtel, las sospechas de financiación ilegal del Partido Popular, las fortunas en paraísos fiscales de la familia Pujol, etc. son la base para este desencantamiento general y el distanciamiento entre el pueblo y sus líderes.

A parte de esto, hay otros partidos, coaliciones o agrupaciones que trabajan únicamente en una autonomía o ayuntamiento en particular. Este caso se produce en la localidad de Almansa, donde en 2007, después de casi 30 años de gobierno socialista, el Partido Popular si hizo con la alcaldía tras un acuerdo con la Agrupación de Electores Independientes de Almansa (AIEA), que había tenido muy buenos resultados electorales ese año. Localmente, un cambio de gobierno tan trascendental no ha tenido ningún impacto importante sobre las empresas del municipio ni tampoco en TVAlmansa. Las agrupaciones locales de ambos partidos mayoritarios saben que la empresa goza de un gran apoyo social y su función de medio de comunicación les hace imprescindibles para poder difundir entre la población sus propuestas, programas y actos.

Apuntar también que organismos públicos como la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, la Diputación de Albacete y el propio Ayuntamiento de Almansa aportan importantes cantidades económicas anualmente a TVAlmansa en concepto de publicidad institucional, por lo que queda demostrada la confianza de estas entidades en la capacidad de la empresa para llegar a la ciudadanía.

3.1.2.2 – Factores Económicos

Cuando dentro del modelo PESTEL hablamos de factores económicos nos referimos al mundo macroeconómico que tan lejano y complejo nos parece pero que realmente si que influye de forma acusada en nuestro día a día.

Son múltiples los elementos de este tipo que pueden afectar al desarrollo de las empresas. Algunos ejemplos de ellos serían: el propio ciclo económico en el que nos encontramos y su evolución, la tendencia en el PIB, los tipos de interés, la inflación, el desempleo, la renta per cápita, déficit exterior, situación de la balanza comercial, subvenciones públicas etc. Podemos referirnos a ellos tanto nacional como internacionalmente, ya que hoy en día, la economía esta totalmente globalizada. Las variaciones o cambios en estos factores nos afectará en mayor o menor medida dependiendo del grado de internacionalización que tengamos pero en definitiva, un bache en una superpotencia mundial nos afectará a nuestro país tarde o temprano.

Desde el año 2008, la practica totalidad de los países desarrollados del mundo han vivido una desaceleración de sus economías y en los peores casos, han entrado en recesión. Esta crisis económica tuvo su origen en los Estados Unidos y comenzó debido al alza en los precios de las materias primas, una crisis alimentaria, una crisis crediticia e hipotecaria y, en general, a una desconfianza en los mercados financieros.

Esta crisis ha afectado, sobretodo, a los países desarrollados; no así tanto en los países en vías de desarrollo. Esto puede suponer una oportunidad de mercado ya que podríamos empezar a trabajar con regiones con las que nunca habríamos pensado

hacer negocios, pero que en la actualidad se encuentran en un estado de crecimiento y optimismo destacable.

Centrándonos más en España, esta crisis que aun perdura, tuvo su mayor impacto en el sector inmobiliario, con el estallido de su burbuja y el desplome en picado del precio de la vivienda. Además, la tasa de desempleo ha aumentado desde el 11,3% en 2008 hasta el 26,03% en 2013. Este nivel de paro tan alto ha causado un descenso muy significativo en la renta disponible de las familias que ha provocado a su vez un descenso considerable del consumo.

Para verlo más claro, en el siguiente gráfico se compara la evolución de la tasa de empleo contra el consumo de los hogares españoles, en términos de variación anual:

Gráfico 12: Evolución empleo vs Consumo de los hogares (variación anual)



Fuente: INE. Instituto Nacional de Estadística. EPA. Encuesta de población activa. Contabilidad Nacional Trimestral de España.

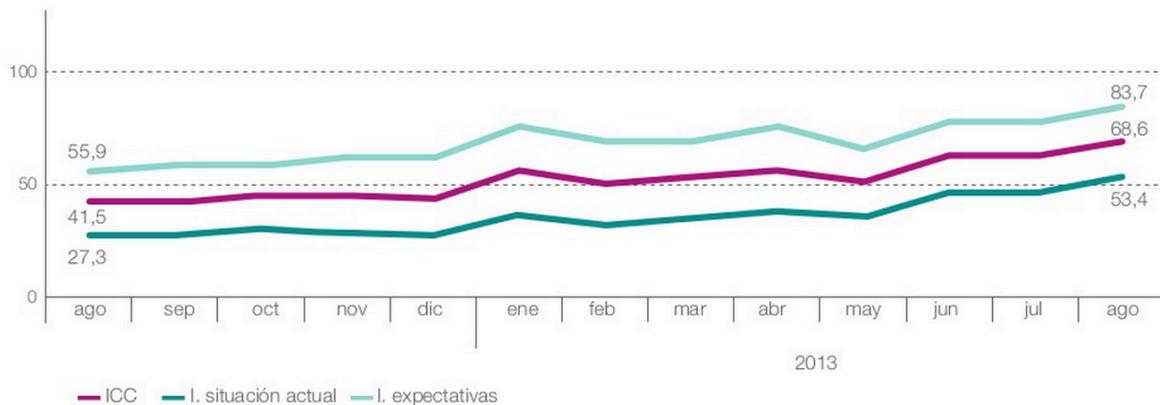
Sin embargo, en el último año se han empezado a notar señales de mejoría general en la economía de nuestro país. La evolución del paro registrado es positiva, ya que nos alejamos de la barrera psicológica de los 5 millones de desempleados, y las afiliaciones a la Seguridad Social aumentan. Además, la prima de riesgo ha descendido hasta niveles de 2010, con lo que la financiación que conseguimos en el exterior es menos costosa.

Precisamente, el factor que más problemas ha generado a las empresas durante esta crisis ha sido la dificultad para el acceso al crédito y todavía lo sigue siendo. Para mejorar este aspecto se deberían reducir los índices de morosidad para que así las entidades bancarias abrieran el flujo de dinero y dejaran, sobretodo, a las PYMES como TVAlmansa continuar con sus proyectos.

Como mencionábamos antes, lo peor de esta situación económica complicada parece haber pasado. Otro dato que lo demuestra es la mejoría en el índice de confianza de los consumidores (ICC). La población va asimilando que el país, las

opciones que ofrece el mercado de trabajo y la situación de los hogares en general, se encuentra mejor que hace un año.

Gráfico 13: Evolución Anual (2012-2013) del Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: CIS. Centro de Investigaciones Sociológicas

Para capear la delicada situación que hemos pasado durante los últimos años, las empresas con potencial y que querían sobrevivir han tenido que poner en marcha diversas estrategias como ajustes de precios, reducciones de plantilla, búsqueda de nuevos mercados, expansión internacional etc.

En cuanto al comercio, exportamos e importamos principalmente con los miembros de la Unión Europea y de ellos con Francia y Alemania en particular. Las principales industria de nuestro país han sido tradicionalmente la fabricación de maquinaria y automóviles, la industria naval, la electrónica, los metales y metal manufacturado, la farmacéutica, productos químicos, textil y confección y el sector agroalimentario. No hay que olvidar el grandísimo empuje del sector terciario, destacando el turismo como motor nacional.

En lo que se refiere a la Provincia de Albacete decir que, tradicionalmente ha sido una región de predominio agrícola, sobretodo de cultivos de secano (cereales, vid, olivo, etc.). En el sector secundario, destacan la producción de vino y quesos, la industria química, del calzado y la metalúrgica. Además, desde finales del siglo XX se ha apostado por la producción de energía mediante parques eólicos y plantas termosolares.

Para finalizar, ofrecemos en la siguiente página una tabla con los principales indicadores macroeconómicos de nuestro país:

Tabla 8: Indicadores Macroeconómicos España (Mayo 2014):

PIB	2013	1.022.988 M.€
PIB Per Capita	2013	21.948 €
PIB Trim Per Capita	IV Trim 2013	5.600 €
PIB Trim.	IV Trim 2013	255.299 M.€
Deuda	2013	960.676 M.€
Deuda (%PIB)	2013	93,90%
Deuda Per Capita	2013	20.383 €
Déficit	2013	-72.577 M.€
Déficit (%PIB)	2013	-7,10%
Índice de Corrupción	2013	59
Ranking de Competitividad	2014	35º
Mercado Laboral		
EPA	I Trim 2014	5.933 m.
Paro	mar-14	25,30%
EPA	I Trim 2014	25,90%
SMI	2014	753 €
Salario Medio	2013	26.027 €
Mercados - Cotizaciones		
Bono 10 años	26/05/14	2,93%
Prima Riesgo	26/05/14	150
Bolsa (Var.este año)	23/05/14	8,18%
Precios		
IPC General	abr-14	0,40%
IPCA	abr-14	0,30%
IPRI Interanual	mar-14	-1,20%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	13/11/13	0,25%
Negocios		
Doing Business	2014	52º
IPI Interanual	mar-14	0,60%
Impuestos		
IVA General	01/09/12	21,00%
Comercio		
Exportaciones	2013	237.422,0 M.€
Importaciones	2013	255.163,0 M.€
Balanza comercial	2013	-17.741,0 M.€
Exportaciones % PIB	2013	23,21%
Importaciones % PIB	2013	24,94%
Balanza comercial % PIB	2013	-1,73%

Fuente: INE. Instituto Nacional de Estadística / Elaboración propia

3.2.1.3 – Factores socioculturales

Estos factores se refieren a aquellos aspectos como la demografía, la movilidad social, los estilos de vida, niveles educativos de la población, cambios en los estilos de vida, cambios culturales etc.

a) Demografía

España acabó 2013 con una población de 47.129.783 personas, lo que supone un incremento de 401.893 habitantes respecto a 2012. La población femenina es mayoritaria, con 23.933.397 mujeres, lo que supone el 50.78% del total, frente a los 23.196.386 hombres, representando el 49.21%. La densidad de población, de 91,13 hab./km², es menor que la de la mayoría de los otros países del oeste de Europa y su distribución a lo largo del territorio nacional es muy irregular. Las zonas más densamente pobladas se sitúan en las costas, el valle del Guadalquivir (y en menor medida en el Valle del Ebro) y la zona del área metropolitana de Madrid, mientras que el resto del interior peninsular se encuentra débilmente ocupado.

Nuestro país ha pasado de ser el segundo estado de la UE que más inmigrantes recibía a situarse en el puesto nº 15. Este fenómeno está totalmente ligado a la crisis económica de los últimos 5 años y a la consecuente falta de empleo. El origen de la población residente extranjera se sitúa en Rumanía, Marruecos y Ecuador.

Refiriéndonos a la Provincia de Albacete, tiene algo más de 400.000 habitantes (el 19% de toda Castilla – La Mancha) repartidos en 87 municipios. La densidad de población es baja; aproximadamente de 27 hab./km². Actualmente solo tres municipios de la provincia cuentan con más de 20.000 habitantes (Hellín, Villarrobledo y Almansa) sin contar la ciudad de Albacete, que junto con su Área Metropolitana se convierte en el mayor núcleo poblacional de toda Castilla-La Mancha, con casi 220.000 habitantes (2012).

b) Lengua

El idioma oficial y el más hablado en el conjunto de España, por un 99% de la población, es el español (castellano), lengua materna del 89% de los españoles. En todo el mundo la hablan entre 450 y 500 millones de personas, siendo la segunda lengua materna más hablada (tras el chino mandarín) y tercera si contamos los que lo hablan como segunda lengua. Se prevé que se afiance como segunda lengua de comunicación internacional tras el inglés en el futuro, siendo ya la segunda lengua más estudiada tras el inglés.

El sector de las telecomunicaciones juega en este aspecto un papel fundamental como vehículo que difunde nuestra lengua por todos los rincones del mundo.

c) Cultura

Nuestro país representa una singularidad dentro de Europa (como entorno internacional más cercano) y su influencia a nivel mundial esta abanderada por la utilización de su idioma en casi todo el sur del continente americano. A su vez, España presenta grandes diferencias culturales entre las regiones que la componen a casi todos los niveles.

El suave clima que se da en la mayoría de nuestro país ha dado lugar a una cultura de calle, con interrelaciones continuas entre las personas, teniendo más contacto personal que nuestros vecinos europeos.

El ritmo de vida y los horarios tampoco se parecen a los del resto de Europa, aunque es una antigua pretensión equipararnos en este sentido. El tiempo para ir a trabajar, comer, cenar y marcharse a dormir comienza mucho más tarde que en Europa. Esto también queda reflejado en los horarios nocturnos de espectáculos y actos, el prime time de la televisión etc. Con la racionalización y ajuste de estos horarios se pretende conseguir un aumento en la productividad de la fuerza laboral.

d) Religión

España está definida en su Constitución de 1978 como Estado aconfesional, garantizando la libertad religiosa y asegurando relaciones de cooperación entre los poderes públicos y todas las confesiones religiosas.

Según el barómetro de opinión del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas / Enero de 2014) el 71,5% de los españoles se consideraban católicos, los ateos o no creyentes suponían el 24,7% y los adscritos a otra religión el 2,4%. Sin embargo, el porcentaje de practicantes es mucho menor, ya que según este mismo estudio los católicos o creyentes de otra religión que dicen no ir a misa o a otros oficios religiosos casi nunca son el 62,1%, el 14,1% dice ir varias veces al año, mientras el 12,9% dice acudir a oficios religiosos casi todos los domingos y días festivos, el 8,3% lo hace alguna vez al mes, y un 2,3% dice acudir varias veces por semana. Existen también minorías islámicas, judías, protestantes y cristiana ortodoxas; así como otros grupos muy minoritarios como budistas, baha'is o mormones, etc.

En los últimos años, la sociedad ha sufrido un importante cambio debido a la gran crisis económica que nos ha tocado atravesar. El poder adquisitivo de las familias se ha reducido considerablemente, debido en gran parte al aumento del desempleo, la reducción de salario del funcionariado y los trabajadores y los recortes en prestaciones sociales, ayudas al estudio y sanidad en general.

En definitiva, el consumo ha descendido y las personas piensan más ahora cada gasto que tienen que realizar. Las empresas han debido adaptarse a esta nueva situación, revisando sus estrategias y ajustando los precios de los productos y servicios que ofrecen para no perder a su clientela.

A continuación, presentamos algunos datos importantes sobre la demografía española:

Tabla 9: Indicadores demográficos España (2013)

Ranking Paz Global	2013	27º
Densidad de población	2013	93
Población	2013	47.129.783
IDH	2012	0,885
Tasa Natalidad	2012	9,70‰
Índice de Fecundidad	2012	1
Tasa mortalidad	2012	8,60‰
Esperanza de vida	2012	82,5
Tasa bruta de nupcialidad	2012	3,50‰
Número de Homicidios	2012	364
Tasa bruta de divorcios	2012	2,20‰
Homicidios por 100.000	2012	0,8

Fuente: INE. Instituto Nacional de Estadística / Elaboración propia

3.2.2.4 – Factores Tecnológicos

Con factores de tipo tecnológico nos referimos, por ejemplo, a nuevas innovaciones y evoluciones en el sector, investigaciones en marcha, utilización de nuevos materiales, apoyo e intereses del gobierno en I+D+i etc.

La infraestructura tecnológica y científica en nuestro país está sustentada desde organismos públicos e instituciones privadas. Los Organismos Públicos de Investigación (OPI) canalizan los fondos públicos dedicados a la investigación y la innovación. La mayoría de OPI dependían del Ministerio de Ciencia e Innovación (2008-2011), suprimiéndose éste en Diciembre de 2011 y pasando la investigación científica a depender del Ministerio de Economía y Competitividad. Algunos ejemplos de estos OPI son: Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT), Instituto Español de Oceanografía (IEO), Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA), Instituto Geológico y Minero de España (IGME) etc. También existen otras grandes instalaciones científicas (GIC) relacionadas con el mundo de las telecomunicaciones como Centro de Computación y Comunicaciones de Cataluña o la Central de Tecnología del Instituto de Sistemas Optoelectrónicos.

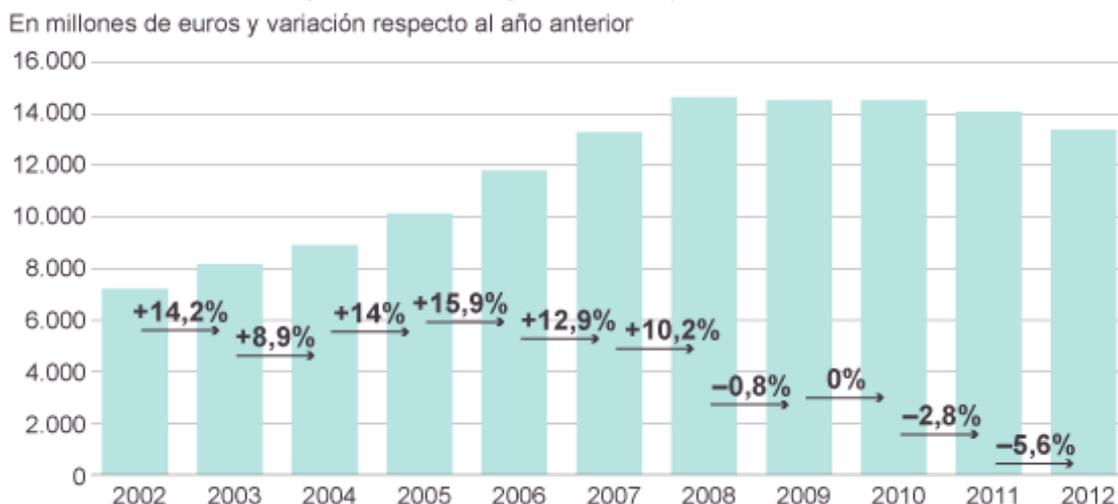
En cuanto a programas internacionales de I+D+i relacionados con el sector objeto de este análisis, destacaremos la participación de nuestro país en la Agencia Espacial Europea. A través de esta organización, España participa en programas de lanzamiento de los satélites de telecomunicaciones Hispasat.

Otros espacios generadores de investigación y núcleos de innovación son los parques tecnológicos, que se reparten por todo el territorio nacional. La mayoría de ellos están integrados en la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE). Estos parques suelen tener una gran diversidad de promotores (universidades, ayuntamientos, comunidades autónomas, empresas privadas o públicas etc.) y la APTE trabaja para aunar todos los objetivos individuales y ayudar al desarrollo eficiente de estos complejos. Algunos ejemplos de estos espacios son el Parque Tecnológico Aeroespacial de Andalucía, el Parque Científico de Alicante o la Ciudad Politécnica de la Innovación, dentro de nuestra Universitat Politècnica de València.

Para resaltar la importancia de estos emplazamientos mencionar que durante el año 2013 los parques científicos y tecnológicos han realizado inversiones en actividades de I+D por valor de 1.431 millones de euros y emplean a casi 150.000 personas.

En cuanto al estado actual de los recursos destinados a investigación, desarrollo e innovación en nuestro país no podemos ser muy optimistas. En el siguiente gráfico vemos la caída generalizada en el gasto en I+D desde que se inició la crisis económica, propiciado por el descenso brutal de la partida dedicada a estos menesteres en los Presupuestos Generales del Estado. Tanto los organismos públicos como las empresas que invierten en I+D se han visto afectadas y todo esto supone un retroceso técnico que sufriremos dentro de unos años, quedándonos en una posición menos competitiva que la de países de nuestro entorno.

Gráfico 14: Evolución gasto en I+D España (2002-2012):



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

A pesar de los indicadores, las empresas no deben dejar de lado la inversión en temas tecnológicos ya que de ello puede depender su supervivencia en el futuro. Siempre hay que seguir investigando e innovando, desarrollando los productos ya existentes o creando novedades.

En lo que se refiere al sector de las telecomunicaciones, es un ámbito que depende totalmente de los avances de la ciencia y la técnica. Las empresas de este sector deben estar continuamente invirtiendo en nuevas redes, equipos y formación para no quedarse desactualizados y perder distancia con respecto a sus competidores. La innovación e investigación suele correr a cargo de universidades o grandes empresas de base tecnológica. Serán luego las operadoras las que lleven esos nuevos avances al usuario final, para que disfruten de un mejor servicio y calidad.

Dentro de los últimos avances tecnológicos que han beneficiado claramente al sector de las telecomunicaciones, destacaremos la implantación de las redes FTTH (siglas de “Fiber to the Home”), más conocidas como redes de cable de fibra óptica. Con este avance pueden ofrecerse servicios Tripe Play (Televisión, Telefonía e Internet) a velocidades de conexión nunca vistas y con una calidad máxima.

Como en todos los sectores económicos, la penetración masiva de Internet en los hogares de los países desarrollados y su utilización para las transacciones comerciales a resultado vital y ha ayudado a muchas empresas a poder trabajar de forma más eficiente y beneficiosa. Cualquier persona en cualquier parte del mundo puede consultar la web de la empresa en la que está interesada e informarse de su cartera de productos o servicios, cuales son sus precios o simplemente ponerse en contacto para pedir más información de lo que ofrecen. Son innumerables las ventajas que ofrece este medio, pero lo que más nos importa es la cercanía que se crea con el clientes y proveedores. La tecnología aunque parezca fría, une caminos y reduce distancias.

3.2.1.5 – Factores Medioambientales

Los factores medioambientales son aquellos que se refieren a las “cuestiones verdes” como la contaminación, la polución, los desechos, el consumo de recursos, la legislación vinculada al cuidado del entorno y la protección de la naturaleza etc.

a) La actividad humana y su huella en el entorno natural

Las actividades humanas, desde la obtención de una materia prima hasta el desecho de los residuos generados tras la obtención de un producto, pueden tener consecuencias muy negativas para la conservación del medio ambiente.

Algunos ejemplos serían:

- Impacto ambiental directo: La ejecución de obras públicas (carreteras, embalses etc.) y las explotaciones mineras modifican el ecosistema en el que habitan muchas especies animales y vegetales. Estas obras pueden separar las poblaciones de ambos lados de la carretera, vía férrea, etc.
- Desertización: Cada año aumenta la superficie desértica del planeta. Esto da lugar a un empobrecimiento general del suelo, lo que perjudica las actividades agrícolas y ganaderas de la región afectada.
- Contaminación: Quizá este sea el efecto más apreciable. El incremento en el consumo de energía ha hecho que aumenten considerablemente las proporciones de determinados gases (dióxido de carbono, óxidos de azufre, etc.) en la atmósfera, sobre todo cerca de las áreas industrializadas. Algunas consecuencias de la contaminación del aire son el calentamiento global del planeta debido al efecto invernadero o la disminución en el grosor de la capa de ozono.
- Generación de residuos: Determinadas actividades tecnológicas (como por ejemplo la fabricación de equipos informáticos) generan residuos muy contaminantes que resultan difíciles de eliminar, como algunos materiales plásticos o los residuos nucleares.

Es justo decir que la ciencia y la tecnología (y el sector de las telecomunicaciones en general) pueden servir para ayudar a la protección del medio ambiente. Algunos ejemplos son la predicción de incendios forestales (mediante satélites de comunicaciones), el reciclaje de determinados materiales (vidrio, papel, etc. para evitar la sobreexplotación de materias primas) o la utilización de fuentes de energía alternativas y renovables (eólica, solar, geotérmica, etc.).

En resumen, la tecnología en general, incluidas tecnologías de la información, las comunicaciones, y la industria en general, no han ahorrado esfuerzos para poder desarrollarse rápidamente, pero en la mayoría de los casos, a costa del deterioro del medio ambiente en los que estamos incluidos nosotros como seres humanos.

Con todo esto, con la conciencia correcta y realizando un esfuerzo común, la diversidad de herramientas tecnológicas con las que contamos actualmente nos pueden facilitar mucho nuestro trabajo en pos de proteger nuestro entorno natural

b) España y el Medio Ambiente

En España, desde mediados de los 90 se han incrementado las emisiones de CO₂ de una forma considerable, incumpliendo los objetivos del Protocolo de Kioto sobre emisiones generadoras de efecto invernadero y contribuyentes negativamente al cambio climático.

Además, nuestro país se encuentra especialmente afectado por el fenómeno de la sequía. Entre la década de los 80 y los 90, más de la mitad de los años se han considerado secos o muy secos.

Si no se adoptan medidas urgentes, el cambio climático prelude para España gravísimos problemas medioambientales, empezando por una extensiva desertización.

c) Factores medioambientales que afectan a la Salud Pública

A la salud pública le afectan factores ecológicos de diversos tipos, como por ejemplo:

- Contaminantes atmosféricos:

Estos agravan o son causa de enfermedades respiratorias, alergias, intoxicación y cáncer.

- Entornos poco seguros:

Pueden llegar a ser responsables de accidentes y lesiones y limitar la actividad física.

- Otros como las sustancias químicas, la contaminación y las alergias alimentarias, la contaminación del suelo, la calidad de la vivienda, la planificación del espacio urbano, el ruido, el agua, el saneamiento, etc.

En referencia al sector objeto de nuestro análisis, está muy relacionado con la salud pública la exposición a los campos electromagnéticos de la tecnología usada en las telecomunicaciones. El gran desarrollo vivido, por ejemplo, en la implantación de la telefonía móvil ha aumentado considerablemente nuestra exposición diaria a los campos electromagnéticos. Este tema ha levantado polémica y suscitado preocupación por sus posibles efectos adversos para la salud. La Unión Europea insta a los gobiernos nacionales a que evalúen los riesgos y tomen las medidas oportunas cuando se rebasen los umbrales seguros.

d) Gestión de los Residuos

En cuanto a la gestión de residuos sólidos, a nivel estatal es la empresa sin ánimo de lucro ECOEMBES (Ecoembalajes España S.A.) la que se encarga de su recogida y tratamiento.

En el área geográfica donde se sitúa TVAlmansa, las empresas Eco Actrins y CEC Residuos son las sociedades que se dedican a la gestión de los residuos sólidos, más concretamente a su recogida y transporte hasta las plantas de tratamiento autorizadas.

TVAlmansa produce varios tipos de residuos que hay que tratar. Por ejemplo, el papel y cartón proveniente de embalajes y cajas de los materiales con los que se trabajan. Estos son los datos de estos materiales recogidos en la empresa por Eco Actrins en los últimos años:

Tabla 10: Evolución recogida materiales reciclables en TVAlmansa

Año	Kilos
2011	550
2012	705
2013	1620
2014 (hasta finales de Mayo)	1150

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, cada año la cifra va aumentando debido al incremento del volumen de trabajo que se va teniendo y a la cada vez mayor concienciación con el medio ambiente.

Figura 40: Contenedores de residuos en las instalaciones de TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

Otros materiales que también se reciclan son plásticos, pilas, baterías, tubos fluorescentes, cartuchos de tinta, equipos eléctricos y electrónicos en desuso etc.

3.1.2.6 - Factores Legales

La última de las influencias que puede determinar el devenir de las estrategias empresariales, en este caso, dentro del sector de las telecomunicaciones, es la referida al ámbito legal. En esta dimensión englobamos las normativas, cambios o restricciones legislativas y otros aspectos administrativos que nos pueden afectar. Los factores legales se encuentran muchas veces determinados por los factores políticos, ya que en ocasiones se legisla en base a los intereses de los individuos o grupos que ostentan el poder político. Se debe intentar mantener una independencia a la hora de legislar, dejando de lado cualquier influencia ideológica.

Centrándonos ya en nuestro sector estudiado, podemos decir que se encuentra altamente regulado a nivel mundial y va a afrontar grandes cambios normativos en los próximos años debido a la imparable evolución del mismo y de la tecnología utilizada en general.

En los últimos tiempos, el sector de las telecomunicaciones se ha hallado inmerso en el difícil y complejo proceso de la liberalización. Tanto en España como en Europa los gobiernos han apostado por la liberalización general con el principal objetivo de la eliminación de los monopolios, antaño existentes y muy poderosos, a fin de que la competencia sea plena, aumentando paulatinamente, y que los consumidores puedan beneficiarse de ello.

En nuestro país, las nuevas redes y sistemas de información suponen un gran reto económico para el sector y para la propia Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (integrada desde hace poco en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia); organismo que tiene como misión principal fomentar la competencia y crear las bases de un escenario en el que los principales operadores compitan en igual de condiciones, incentivándoles a invertir en las redes y sistemas de nueva generación. Estas redes van a suponer un nuevo reto en el sector y ya están teniendo un importante impacto en la competencia entre las empresas de telecomunicaciones.

La regulación se adapta conforme el aspecto tecnológico del sector va evolucionando para no ser un freno a la innovación y a la inversión de los operadores de telecomunicaciones. Con este objetivo, el orden normativo debe ser transparente y siempre favorecer la inversión en un mercado en el que los usuarios demandan cada vez mayores valores añadidos. En ningún caso debería ser la reglamentación motivo de estancamiento o involución.

Podemos afirmar que el objetivo final de la regulación del sector mediante leyes, órdenes, directivas etc. es incentivar la innovación y la competitividad de las empresas de telecomunicaciones.

a) El órgano regulador en España. De la CMT a la CNMC

La existencia de un organismo público regulador independiente para el sector de las telecomunicaciones es algo común en los países desarrollados y en España dicho ente era, hasta hace bien poco, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT).

La CMT, como autoridad máxima española de regulación del sector de las telecomunicaciones, fue creada en 1996 mediante el Real Decreto-Ley 6/1996, de 7 de junio, de Liberalización de las Telecomunicaciones. Dicho Real Decreto-Ley fue convalidado mediante la Ley 12/1997, de 24 de abril, de Liberalización de las Telecomunicaciones, a través de la cual se ampliaron y perfilaron las funciones de la CMT. La Ley 12/1997 fue derogada al entrar en vigor la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, en cuyo artículo 48.4 se establecían sus características y competencias básicas. Se expresaba que la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones era un Organismo Público dotado de personalidad jurídica y plena capacidad pública y privada (artículo 1 RD 1994/1996, de 6 de septiembre), así como de patrimonio propio, independiente del patrimonio del Estado (artículo 46.1 RD 1994/1996, de 6 de septiembre). Además tenía por objeto el establecimiento y supervisión de las obligaciones específicas que hayan de cumplir los operadores en los mercados de telecomunicaciones y el fomento de la competencia en los mercados de los servicios audiovisuales, conforme a lo previsto por su normativa reguladora, la resolución de los conflictos entre los operadores y, en su caso, el ejercicio como órgano arbitral de las controversias entre los mismos (artículo 48.4 de la Ley 32/2003).

Todo esto tuvo lugar durante el proceso de liberalización del sector de las telecomunicaciones que se vivió en nuestro país.

La CMT mantuvo estas características hasta que se integro dentro de la nueva Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), creada a raíz de la aprobación de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.

Las actividades y funciones que correspondían a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones se encuentran integradas ya en esta nueva Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que entró en funcionamiento el 7 de octubre de 2013, agrupando las funciones destinadas a garantizar y promover el correcto funcionamiento, la transparencia y la existencia de una competencia efectiva en todos los mercados y sectores productivos.

Figura 41: Logotipo "CNMC"



Fuente: CNMC

Este nuevo ente agrupa a los antiguos órganos que se encargaban de supervisar y controlar el correcto funcionamiento de diferentes sectores clave de la economía española. En la CNMC se han integrado la Comisión Nacional de Energía, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, la Comisión Nacional de la Competencia, el Comité de Regulación Ferroviaria, la Comisión Nacional del Sector Postal, la Comisión de Regulación Económica Aeroportuaria y el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales.

Todo este proceso se realizó al amparo de la normativa general europea, que prevé la existencia de autoridades reguladoras nacionales realmente independientes, dotándolas de misiones, objetivos y competencias concretas.

En España, se ha querido que las competencias de las comisiones sean más amplias que las requeridas por la normativa europea, en lo referente a la política sectorial, la concesión y revocación de títulos habilitantes para el ejercicio de determinadas actividades, el asesoramiento al Gobierno y el estudio e investigación de los sectores.

El nuevo organismo supervisor está bajo el amparo del Ministerio de Economía y Competitividad y con su puesta en marcha se reducen duplicidades y trámites administrativos. Además, se prevé que puedan ahorrarse hasta 28 millones de euros en los próximos años con la integración de todos los órganos supervisores mencionados anteriormente.

Sin embargo, este proyecto de unificación ha recibido múltiples críticas desde la Comisión Europea, que lo achacaban de politizado, con falta de independencia y autonomía (algo que resulta básico en este tipo de entes). También desde Bruselas, se piensa que no se cuentan con los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la nueva CNMC. Incluso se llegó a amenazar con la apertura de un “procedimiento de infracción” a nuestro Gobierno si no se subsanaban las irregularidades existentes, en opinión de la Comisión Europea. A raíz de estas presiones, el Ejecutivo tuvo que realizar algunos cambios en la legislación.

Todavía la Comisión Europea mantiene bajo la lupa al nuevo superorganismo regulador español y está estudiando si el cese de algunos consejeros y presidentes de los antiguos entes, se ajusta a la legislación europea.

- Sobre telecomunicaciones y servicios audiovisuales en la nueva CNMC:

En lo que se refiere al sector de las telecomunicaciones, tras los últimos cambios producidos en los organismos reguladores, se ha creado la Dirección de Telecomunicaciones y del Sector Audiovisual dentro de la nueva Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Éste órgano es el encargado de las funciones de instrucción de expedientes en materia de comunicaciones electrónicas y del sector audiovisual, teniendo como objetivo el de regular, supervisar y controlar el correcto funcionamiento de los mercados de comunicaciones electrónicas y audiovisuales. Todo

esto se consigue a través del establecimiento y supervisión de las obligaciones específicas de toda clase que hayan de cumplir los operadores en el sector de las telecomunicaciones, el fomento de la competencia entre ellos, la resolución de los conflictos que puedan surgir entre los competidores y, en su caso, el ejercicio como órgano arbitral de las controversias entre los mismos.

La Dirección de Telecomunicaciones y del Sector Audiovisual ejerce sus funciones al amparo de lo dispuesto en la Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, en la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, y en la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de Comunicación Audiovisual, así como en la normativa de desarrollo de las citadas leyes.

b) Legislación estatal en el ámbito de las telecomunicaciones

Como ya hemos comentado anteriormente, el sector de las telecomunicaciones está altamente regulado y podemos encontrar normativas referidas a todo tipo de materias y en todos los niveles de la Administración.

La norma básica principal es la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones aunque ya está aprobado el Proyecto para la nueva Ley General de Telecomunicaciones (Septiembre de 2013), que se pondrá en marcha una vez supere todos los trámites parlamentarios. Finalmente, se aprobó y publicó en el Boletín Oficial del Estado el 10 de Mayo de 2014, entrando en vigor al día siguiente.

Se ha decidido adaptar y actualizar esta Ley para regular de forma uniforme y omnicompreensiva el sector de las redes y servicios de comunicaciones electrónicas, que como ya hemos argumentado anteriormente es uno de los pilares potenciales de crecimiento de nuestro país.

Los objetivos que persigue conseguir esta Ley principal de referencia son:

- Mejorar la cobertura de los servicios de telecomunicaciones.
- Incrementar de la velocidad en la transferencia de datos en las redes de información.
- Reducir precios y costes de acceso a los servicios.
- Mejorar la protección de los datos de los usuarios.

La nueva Ley General de Telecomunicaciones se desarrolla sobre cuatro grandes pilares, que son los siguientes:

1. Impulsar la competencia entre proveedores y mejorar la calidad de los servicios que recibe el usuario

2. Recuperación de la unidad de mercado, para que los operadores de telecomunicaciones de nuestro país desarrollen sus negocios en un contexto de reglas únicas en la toda la geografía española.

3. Simplificación administrativa y burocrática. Se pretende eliminar las barreras normativas que las distintas Administraciones imponen al despliegue de nuevas redes y la prestación de servicios de telecomunicaciones. Así, se simplifican los procedimientos administrativos estatales para acceder al uso del espectro radioeléctrico al tiempo que se suprimen las licencias de tipo urbanístico y medioambiental. Estas licencias serán sustituidas por unas *declaraciones responsables*.

4. Facilitar el despliegue de nuevas redes de telecomunicaciones. Para conseguirlo, se reducirán los costes de instalación de manera que los agentes que operan en el sector puedan ampliar la cobertura de sus redes y dispongan de mayor margen económico para trasladar a los precios finales de los servicios que ofrecen dicha reducción de costes.

- Ejemplos de normativas:

Dentro de toda la gran cantidad de normativa que se aplica en el sector de las telecomunicaciones destacaremos las siguientes:

- **GENERALES:**

- Real Decreto 899/2009, de 22 de mayo, por el que se aprueba la carta de derechos del usuario de los servicios de comunicaciones electrónicas.

- Real Decreto 776/2006, de 23 de junio, por el que se modifican el Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la radiodifusión sonora digital terrenal, y el Real Decreto 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.

- Real Decreto 2296/2004, 10 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre mercados de comunicaciones electrónicas, acceso a las redes y numeración.

- Real Decreto 726/2011, de 20 de mayo, por el que se modifica el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios, aprobado por Real Decreto 424/2005, de 15 de abril.

- Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de difusión de radio y televisión por cable.
- SERVICIO UNIVERSAL:
 - Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios, aprobado por el Real Decreto 424/2005, de 15 de abril, modificado por el Real Decreto 726/2011, de 20 de mayo.
 - Orden ITC/912/2006, de 31 de marzo, por la que se regulan las condiciones relativas a la calidad en la prestación de los servicios de comunicaciones electrónicas.
 - Acuerdo de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos de 25 de enero de 2007, por el que se determinan las condiciones para garantizar la asequibilidad de las ofertas aplicables a los servicios incluidos en el servicio universal, publicado en el BOE a través de la Orden PRE/531/2007, de 5 de marzo, modificado por el Acuerdo de 13 de mayo de 2010, por el que se modifica el umbral de renta familiar que da acceso al abono social, publicado en el BOE a través de la Orden PRE/1619/2010, de 14 de junio.
 - Pliegos para la designación de operador: Orden ITC/2464/2011, Orden ITC/2465/2011 y Orden ITC/2466/2011, todas ellas de 15 de septiembre.
 - Resolución de los concursos y designación de operador: Orden ITC/3231/2011, Orden ITC/3232/2011 y Orden ITC/3233/2011, todas ellas de 17 de noviembre.
- DERECHOS DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES:
 - Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
 - Orden ITC/1030/2007, de 12 de abril, por la que se regula el procedimiento de resolución de las reclamaciones por controversias entre usuarios finales y operadores de servicios de comunicaciones electrónicas y la atención al cliente por los operadores.
 - Orden ITC/308/2008, de 31 de enero, por la que se dictan instrucciones sobre la utilización de recursos públicos de numeración para la prestación de servicios de mensajes cortos de texto y mensajes multimedia.

- Circular 1/2009, de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, por la que se introduce el consentimiento verbal con verificación por tercero a la contratación de servicios mayoristas regulados de comunicaciones fijas, así como en las solicitudes de conservación de numeración.
 - Orden ITC/3237/2008, de 11 de noviembre, por la que se modifica la Orden ITC/308/2008, de 31 de enero, por la que se dictan instrucciones sobre la utilización de recursos públicos de numeración para la prestación de servicios de mensajes cortos de texto y mensajes multimedia.
 - Resolución de 8 de julio de 2009, por la que se publica el código de conducta para la prestación de los servicios de tarificación adicional basados en el envío de mensaje.
 - Orden PRE/361/2002, de 14 de febrero, sobre los derechos de los usuarios y los servicios de tarificación adicional.
 - Resolución de 15 de septiembre de 2004, sobre el Código de Conducta para la prestación de los Servicios de Tarificación Adicional.
 - Resolución de 8 de julio de 2009, por la que se publica la modificación del código de conducta para la prestación de los servicios de tarificación adicional de 23 de julio de 2004.
 - Orden ITC/912/2006, de 29 de marzo, por la que se regulan las condiciones relativas a la calidad de servicio en la prestación de los servicios de comunicaciones electrónicas.
 - Orden PRE/2410/2004, de 20 de julio, que modifica la Orden PRE/361/2002, sobre derechos de los usuarios y los servicios de tarificación adicional.
 - Circular 1/2004 de 27 de mayo, sobre el consentimiento verbal con verificación por tercero en las tramitaciones de preselección de operador.
- INFRAESTRUCTURAS:
 - Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación (BOE 06/11/99)
Ley que modifica el artículo 2, apartado a) del Real Decreto-Ley 1/1998, de 27 de febrero, sobre infraestructuras comunes en los edificios para el acceso a los servicios de telecomunicación.

- Real Decreto-Ley 1/1998, de 27 de febrero (BOE 28-02-1998)

Este Real Decreto tiene como objetivos esenciales: por una parte, garantizar el derecho de todos los ciudadanos a acceder a los diferentes servicios de telecomunicación a través del operador autorizado de su elección, dotando a los edificios de una infraestructura apropiada que lo permitan, promoviendo para ello el uso compartido de dichas infraestructuras, que el nivel de calidad de las mismas sea el adecuado y regulando la actividad del sector de instaladores; y, por otra parte, procurar que todos los operadores de servicios dispongan de derechos equitativos de uso de dichas infraestructuras, que les permitan tener acceso a sus potenciales clientes.

- Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo. (BOE 15/06/2005).

Esta Ley modifica el contenido de la disposición adicional sexta de la Ley 31/1987, de 18 de diciembre de Ordenación de las telecomunicaciones, introduce asimismo una serie de modificaciones en la Ley 41/1995, de 22 de diciembre, de televisión digital por ondas terrestres, aborda la modificación de la disposición transitoria décima de la Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones y determinados artículos del real Decreto-Ley 1/1998, de 27 de febrero, sobre infraestructuras comunes en los edificios para el acceso a los servicios de telecomunicación.

- Real Decreto 401/2003, de 4 de abril (BOE 14-05-2003)(APLICABLE TRANSITORIAMENTE) por el que se aprueba el Reglamento regulador de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones para el acceso a los servicios de telecomunicación en el interior de los edificios y de la actividad de instalación de equipos y sistemas de telecomunicaciones.

- Orden CTE/1296/2003, de 14 de mayo (BOE 27-05-2005) (APLICABLE TRANSITORIAMENTE).

En esta Orden se establece el contenido y la estructura del proyecto técnico que describa las infraestructuras comunes de telecomunicación a incluir en el interior de los edificios. Asimismo, la Orden aprueba los modelos de Certificado y Boletín de fin de obra que garantizan, en beneficio de los usuarios, que la instalación se ha efectuado de acuerdo con el proyecto técnico y determina el protocolo de pruebas a que debe someterse la instalación para garantizar su calidad. Además, se fijan la cualificación y los medios técnicos necesarios exigibles a quienes deseen acceder a la condición de instalador de telecomunicación por medio de su inscripción en el Registro de Instaladores de Telecomunicación que existe en la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.

- Orden ITC/1077/2006, de 6 de abril (BOE 13-04-2006)

Esta Orden modifica determinados aspectos del Real Decreto 401/2003, de 4 de abril y de la Orden CTE/1296/2003, de 14 de mayo. Básicamente contempla los aspectos a tener en cuenta en los proyectos de ICT para la incorporación de la televisión digital terrenal, al mismo tiempo que proporciona el procedimiento a seguir para la adaptación de las infraestructuras existentes en edificaciones que disponen actualmente de instalación colectiva de recepción de televisión terrenal analógica, a la recepción de televisión digital terrenal.

- Real Decreto 346/2011, de 11 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones para el acceso a los servicios de telecomunicación en el interior de las edificaciones.

- Orden ITC/1644/2011, de 10 de junio, por la que se desarrolla el Reglamento regulador de las infraestructuras comunes de telecomunicaciones para el acceso a los servicios de telecomunicación en el interior de las edificaciones, aprobado por el Real Decreto 346/2011, de 11 de marzo.

- CALIDAD EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS:

- Texto refundido de la Orden de Calidad (ITC/912/2006, de 29 de marzo, por la que se regulan las condiciones relativas a la calidad de servicio en la prestación de los servicios de comunicaciones electrónicas).

- Acuerdo de la Comisión para el Seguimiento de la Calidad en la prestación de los servicios de telecomunicaciones sobre la priorización de determinados requisitos relativos a la calidad de la facturación.

c) Legislación y organismos en Castilla–La Mancha

Como ya hemos indicado anteriormente, la empresa objeto de nuestro proyecto se sitúa en la localidad de Almansa, dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Es interesante mencionar que también existe a nivel regional un marco normativo para el sector de las telecomunicaciones de obligado cumplimiento. De estos asuntos de encarga la Consejería de Fomento de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, más concretamente, la Dirección General de Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías.

Este organismo tiene como funciones principales en el ámbito de las telecomunicaciones las siguientes:

1 - La dirección, coordinación y seguimiento de las actuaciones en infraestructuras de tecnologías de la información, comunicaciones y Administración electrónica de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

2 - El ejercicio de las competencias en relación con la ordenación de las Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Comunicación:

- a) La planificación, gestión y ejecución de los programas referidos a la extensión de las comunicaciones en el ámbito regional.
- b) La inspección del cumplimiento de la normativa autonómica en materia de telecomunicaciones y medios audiovisuales, y la tramitación de los expedientes derivados de su infracción.
- c) El registro, control y seguimiento de las entidades prestadoras de servicios de telecomunicaciones en el ámbito regional.

3 - El ejercicio de las competencias en relación con los medios de comunicación social:

- a) El servicio público de televisión terrestre de ámbitos local y autonómico.
- b) La gestión indirecta del servicio público de radiodifusión sonora de ámbitos local y autonómico.
- c) El servicio de difusión de radio y televisión por cable cuyo ámbito de actuación no sobrepase el territorio de Castilla-La Mancha.
- d) Las competencias que la Ley 10/2007, de 29 de marzo, de medios audiovisuales de Castilla-La Mancha asigna a la autoridad competente en los artículos 13.2.h) y 33.d) o a la autoridad responsable del Registro en el artículo 41.3.

4 - La gestión, administración, seguridad interna y perimetral, mantenimiento y actualización de los medios internos y externos de comunicaciones (Red Corporativa), voz y datos, al servicio de la Administración Regional.

5 - La elaboración de las normas y establecimiento de criterios a seguir en la elaboración de programas, herramientas y páginas Web del portal corporativo jccm.es, así como la dirección de dichos trabajos de publicación, soporte y mantenimiento del mismo.

Esta entidad realiza diferentes actuaciones en las cinco provincias de Castilla-La Mancha, destacando las siguientes:

- Impulso a la implantación de la Administración on-line.
- Extensión y mejora de infraestructuras.
- Extensión de la banda ancha a zonas rurales y aisladas.
- Creación del Consejo Asesor de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información de Castilla-La Mancha. Se trata de un órgano colegiado de consulta, asesoramiento y participación de los diferentes agentes sociales y

económicos de Castilla-La Mancha en la definición, evaluación y seguimiento de la política regional en materia de informática, telecomunicaciones y sociedad de la información.

En cuanto a normativas regionales, destacamos las siguientes:

- Ley 8/2001, de 28 de Junio de 2001, para la ordenación de las instalaciones de radiocomunicación en Castilla-La Mancha.
- Ley 10/2007, de 29 de Marzo de 2007, de medios audiovisuales de Castilla-La Mancha.
- Decreto 54/2000, de 21 de Marzo de 2000, sobre el régimen jurídico de las televisiones locales por ondas terrestres.

d) Elementos legales a nivel municipal

En cuanto a nivel municipal, no existe una normativa general y cada Ayuntamiento tiene unas ordenanzas y normativas distintas. Centrándonos en el caso de la ciudad de Almansa, a parte de los pertinentes permisos necesarios, el municipio obliga al pago de un canon por permitir a la empresa usar el espacio público por la instalación de la red de cable por todo el casco urbano. Este canon se paga anualmente al Ayuntamiento y suele calcularse en forma de porcentaje sobre los ingresos totales de la empresa. Actualmente esta fijado en el 1,5%.

Por otra parte, también deben cumplirse los procedimientos legales municipales para obtener las licencias de obras mayor o menos dependiendo del caso. Estas licencias deben pedirse para la apertura de zanjas, reformas en instalaciones etc. Supone ingresar al Ayuntamiento un % del total del coste de la obra. Además, el consistorio suele exigir un aval a la empresa ante posibles desperfectos, incumplimientos etc.

Por último y como novedad frente a la desregulación del sector de las telecomunicaciones a nivel local, en la nueva Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones se intenta subsanar estos problemas. En el capítulo II de esta recién aprobada Ley se nos habla del despliegue de redes de telecomunicaciones en el espacio público por parte de las operadoras a nivel general pero más concretamente en el artículo 30 se nos dice expresamente que las empresas operadoras de telecomunicaciones tendrán derecho a la ocupación del dominio público en la medida en que ello sea necesario para el establecimiento de una red pública de comunicaciones electrónicas.

Además, se quiere garantizar que los responsables del espacio público no pongan límites al acceso al mismo, evitando establecer derechos preferentes o exclusividades en beneficio de una empresa concreta o una red determinada.

3.2.2 - Análisis del Microentorno (las 5 fuerzas de PORTER)

Para conocer lo más cercano del entorno que rodea a TVAlmansa S.L. (conocido como “microentorno”) vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este profesor de la Harvard Business School (una de las principales escuelas de negocios del mundo) propuso esta teoría sobre la estrategia corporativa en 1980 en su obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980. que intenta valorar el atractivo de un sector analizando las diferentes fuerzas que lo constituyen e identifica diferentes puntos de atención sobre los que se pueden realizar planes para intentar interceder en ellos.

Al contrario que en el macroentorno, en el microentorno las organizaciones si tienen posibilidades de interactuar con los factores y agentes que le afectan para intentar sacar partido o eliminar las dificultades que le provocan.

Las cinco fuerzas del modelo son la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder que tienen los clientes y consumidores, el poder de los proveedores, el nivel de rivalidad entre los competidores y la amenaza de entrada de nuevos productos y servicios; todas ellas referidas al sector que vamos a analizar, en este caso, el de las telecomunicaciones.

En los próximos puntos estudiaremos cada una de las fuerzas con más detalle.

En definitiva, lo que nos va a proporcionar este modelo es una valoración general del grado de atractivo que tiene el sector para entrar a competir o invertir en él. Se nos hará más fácil contestar a preguntas cómo ¿Es rentable (no solo en términos monetarios) entrar en este sector?, ¿Debemos salir de este entorno?, ¿Qué nivel de influencia tenemos sobre nuestros clientes y proveedores?, ¿Mis competidores se ven tan afectados como yo ante los cambios de nuestro sector?.

3.2.2.1 – Amenaza de entrada de nuevos competidores

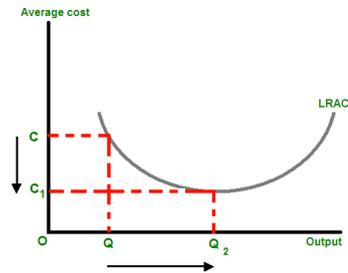
El grado de dificultad para entrar en un sector será una de las variables que determinará el nivel de competencia del mismo. Esas dificultades van a definirse por las barreras de entrada, que son las trabas que necesitan superar los interesados en acceder al sector para poder llegar a competir en él. Elevar estas barreras es positivo para las empresas que ya actúan en ese ámbito, ya que funcionan como medida de protección. Existen algunos casos claros en los que se levantan estos muros:

- Economías de Escala:

Cuando hablamos de economías de escala nos referimos a cualquier situación de producción, incluso la prestación de servicios financieros, en la que el coste por

unidad producida disminuye a medida que aumenta el número de unidades producidas.

Gráfico 15: Explicación economías de escala



Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_scale

Esta situación se produce sobretodo en la producción de bienes de consumo. Una vez que empresas que ya están dentro del sector han alcanzado una producción a gran escala, sería extremadamente caro para los nuevos competidores igualar esas cifras productivas y aun logrando esas cuotas, los costes unitarios serían mayores. Este efecto se ve acentuado si existen además altos niveles de inversión inicial necesaria para la entrada.

Para el caso de TVAlmansa, encontramos que cualquier competidor que quisiera entrar en su mercado tendría que realizar una inversión muy importante en infraestructuras (redes, equipos, vehículos etc.) y de conseguirlo no le esperaríamos un camino fácil ya que tendría que derrotar a una organización asentada, muy estimada y reconocida por todos los vecinos de la localidad.

- La experiencia:

El llevar tantos años en un sector determinado te hace poseer unos conocimientos de tu entorno y de cómo hacer las cosas que tiene un valor incalculable. Esto es algo que el posible nuevo competidor no puede conseguir, a no ser que sea mediante la contratación de personal con experiencia, compra de bases de datos y patentes etc. pero esto ya supone incurrir en costes elevadísimos.

El know-how que posee TVAlmansa después de casi 20 años de experiencia en el mundo de las telecomunicaciones es uno de los mayores activos que tiene, consiguiéndose a través de mucho esfuerzo, muchas equivocaciones, rectificaciones y grandes recursos invertidos. Cualquier empresa que quisiera obtener estos conocimientos tiene un largo recorrido por delante.

- Acceso a canales de proveedores o de distribución:

Relacionado con la experiencia, nos encontramos también con este punto que se refiere a las relaciones ya establecidas con otras empresas que son suministradoras

de materias primas o distribuidoras de nuestros productos. En algunos casos se han llegado a controlar estas relaciones y se han obtenido posiciones de fuerza sobre estos agentes, algo que para una nueva empresa competidora sería imposible conseguir en un corto espacio de tiempo.

Las relaciones de TVAlmansa con sus proveedores y suministradores de materiales, servicios y tecnología, han sido siempre cordiales, adecuadas y con ánimo de construir unos lazos fuertes de colaboración y fidelidad a largo plazo. Un nuevo competidor tendría que trabajar mucho para lograr unos niveles de confianza adecuados con estos agentes.

- La respuesta:

Los posibles nuevos competidores en nuestro sector deben conocer que, en el caso de decidirse a competir, no encontrarán un mar de facilidades. TVAlmansa no es una empresa pasiva ya que trabaja con previsiones estratégicas y tiene en cuenta todos los escenarios posibles. Esta respuesta y actuación contundente haciendo frente a una situación con nuevas organizaciones en el mismo mercado, debe ser ya suficiente motivo disuasorio para que estas últimas se planteen realmente si quieren competir de tu a tu con una empresa de éxito totalmente asentada en su entorno.

- Legislación y acción gubernamental:

Podemos encontrar restricciones legales que se asemejan a barreras de entrada cuando, por ejemplo, nos topamos con patentes. En cuanto a las acciones del gobierno (ya sea municipal, autonómico o nacional), pueden ser de tipo arancelario o mediante trabas burocráticas. Las empresas serán más o menos vulnerables dependiendo de la posición de poder o las relaciones que mantengan con la clase política.

Para TVAlmansa siempre ha sido básico establecer y cuidar las relaciones con estos agentes. Los ayuntamientos de cualquier localidad siempre van a tratar de conseguir inversiones para su municipio provengan de donde provengan pero también buscarán vías para apoyar, potenciar y defender los intereses de los empresarios y emprendedores de su entorno utilizando diferentes herramientas como subvenciones, ayudas, programas de desarrollo local, etc.

- Diferenciación:

Cuando hablamos de diferenciación nos referimos a proporcionar con nuestros productos o nuestra marca un valor percibido mayor que el de la competencia. Conseguir una gran diferenciación aumenta la lealtad del cliente y éste será más reacio a probar con otros competidores.

TVAlmansa se diferencia de sus competidores en la atención personalizada y muy cercana al cliente, el conocimiento de sus necesidades y su gran involucración en la vida diaria de la localidad.

En definitiva, una nueva empresa tendría un duro camino por delante para conseguir la posición tan preferente que ha conseguido esta organización en su ámbito geográfico de actuación.

3.2.2.2 – El poder de negociación de los clientes

En cualquier tipo de empresa, los clientes son el elemento básico sin el cual el negocio no existiría. En la teoría, el modelo de Porter nos dice que existe el riesgo de que estos compradores reúnan el suficiente poder de negociación como para conseguir una posición de presión sobre nosotros.

En resumen, algunas situaciones que nos perjudicarían en la relación con nuestros clientes serían las siguientes:

- Compradores concentrados:

Se produce cuando tenemos con unos pocos clientes la mayoría de las ventas. Además, estos compradores suelen tener un gran tamaño. Este grupo puede llegar a acuerdos para forzar a su proveedor a bajar precios de venta si quiere mantenerlos como clientes.

En el caso de TVAlmansa esto podría producirse si sus clientes fueran en su mayoría empresas u organizaciones o un grupo de estas, pero esa no es la realidad. La gran mayoría de servicios que presta la operadora son para hogares residenciales.

- Bajos costes de cambio:

Si nuestros clientes pueden cambiar fácilmente de un proveedor a otro, tienen una posición de fuerza sobre nosotros. Cuanto menos diferenciado sea el producto o servicio que ofrecemos, más bajos serán estos costes de cambio.

Sin embargo, como ya hemos comentado antes, los servicios de TVAlmansa si cuentan con una diferenciación clara y un precio por debajo del que ofrecen sus competidores por lo que habría que buscar otras razones para el cambio. Para averiguar por que un cliente abandona la empresa se debe establecer un procedimiento (como una encuesta o preguntar sin ofender) para obtener esa información; que será muy valiosa para mejorar en el futuro.

En definitiva, lo que no tenemos que olvidar es que lo importante es mantener unas buenas y fluidas relaciones con nuestros clientes; satisfacerles en todo lo que necesiten y prestar un servicio excelente que les aporte un valor añadido al que el resto de competidores no consiga llegar. Así lograremos unas grandes tasas de fidelización, llevándonos a buenas cifras de ventas.

3.2.2.3 – El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son los agentes que suministran a la empresa lo que necesita para producir su cartera de productos u ofrecer su línea de servicios. El poder de estos agentes aumenta en diversas situaciones como cuando se concentran, cuando existen altos costes de cambio o cuando resultan en si mismos una amenaza competitiva. Todas estos escenarios generan, en mayor o menor medida, dependencia.

Cuando existen pocos proveedores que dominan los suministros se dice que están concentrados, por lo que no quedará más remedio que someternos a sus exigencias.

Los altos costes de cambio se producen cuando el pasarse de un proveedor a otro se convierte en algo inviable, ya no solo a nivel económico, si no a nivel organizativo. Los quebraderos de cabeza que puede producir esta situación hace que a veces se prefiera pagar un poco más por el simple hecho de no complicar lo que funciona.

Por último, los proveedores pueden llegar a convertirse en competidores cuando son capaces de eliminar a sus compradores como intermediarios y llegar directamente al consumidor. Aquí se puede producir la llamada “integración vertical hacia adelante” al construir estos proveedores una vía directa hacia el cliente final.

En el caso de TVAlmansa, no se produce ninguna de las anteriores situaciones de control mayoritario por parte de sus proveedores, ya que ha conseguido establecer solidas y duraderas relaciones con ellos en la que ambos salen siempre beneficiados. A parte, se cuenta con una larga lista de proveedores, tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de no tener una dependencia total en uno o en un grupo de ellos. La elección de proveedor no depende solo del precio al que ofrezcan lo que necesitamos si no que también hay que basarse en aspectos como tiempo de entrega, calidad del servicio prestado, fiabilidad de su producto, satisfacción del cliente final, seguridad en el envío, acuerdos de colaboración etc.

A continuación, vamos a ofrecer un listado con algunos de los proveedores de TVAlmansa. Como se podrá observar, la empresa analizada trabaja con entidades proveedoras tanto nacionales como internacionales. Aparecen ordenados por categorías:

Figura 42 : Ejemplos de proveedores de TVAlmansa (1)

- Fibra Óptica:



- Sigma Network: Suministro de cables de fibra óptica (Zaragoza).
- Corning: Cables y conectores (multinacional de origen estadounidense).
- 3M: Armarios y cajas (multinacional de origen estadounidense).
- ADC Ingeniería: Instrumentación y medida (Madrid).
- Cofitel: Conectorización óptica (Madrid).
- Giko: Armarios y otros componentes (Valencia).
- Optral: Cables y equipos (Barcelona).
- LightMax: Equipos, conectores, convertidores etc. (Irún)

- Red coaxial:



- Technetix: Cables y Conectores. (multinacional con origen en Inglaterra).
- CNA: Cables y conectores (multinacional con origen en Estados Unidos).
- BC Sistemas: Aplicaciones y servicios de ingeniería (Barcelona).
- Kathrein: Material técnico diverso (multinacional de origen en alemán).
- Tecatel: Cables y Conectores (Valencia).

- Accesorios para redes:



- Unitronics: Herramientas para red de Fibra Óptica (Madrid).
- Molisoft: Equipamientos (Madrid).
- APC: Equipamientos (multinacional de origen estadounidense).
- Inec: Equipamientos (Zamora).
- Alcatel-Lucent: Equipos receptores (multinacional franco-americana).
- Huawei: Equipos receptores (multinacional china).
- Motorola: Equipamiento y bases receptoras (multinacional estadounidense).
- TP-Link: equipos electrónicos (multinacional china).
- Alternate: Equipamiento para redes (multinacional alemana).
- Promax: Equipamientos (L'Hospitalet de Llobregat).
- Wisi: Equipamientos (Madrid).
- ScanCom: Cabeceras y materiales (Málaga).
- WifiSafe: Equipamiento diverso (Barcelona).
- CeinCom: Conversores e interfaces (Madrid).

- Equipos Electrónicos:



- Tech Data: Componentes informáticos (Barcelona).
- Telenet: Electrónica de consumo (Pontevedra).
- Instant Byte: Equipos (Leganés).
- Loox Telecom: móviles, tablets, accesorios etc. (Premià de Mar).
- Fresma: Accesorios para dispositivos móviles (Sant Joan Despí-Barcelona).
- Landatel: Antenas y componentes (Las Rozas-Madrid).
- BQ: smartphones, tablets etc. (Las Rozas-Madrid).

Fuente: TVAlmansa S.L.

Figura 43 : Ejemplos de proveedores de TVAlmansa (2)

- Mantenimiento:

-  - Ferrería Saul: Herramientas (Almansa).
-  - Delytel: Equipos Electrónicos (Villena-Alicante).
-  - Hi-Par: Vestuario laboral y equipos de seguridad (Albacete).
-  - Würth: Herramientas (multinacional alemana).
-  - Blinker: Herramientas (Alicante).
-  - Ferrería Ferri: Herramientas (Villena-Alicante).
-  - Ingemur: Instalaciones eléctricas (Murcia).
-  - Essentra: Accesorios para instalaciones (multinacional inglesa).
-  - Sontrafic: Balizamientos y señalizaciones (Barberà del Vallès-Barcelona).

- Instalaciones:

-  - Plasex: Tubos y mangueras (Numancia de la Sagra – Toledo).
-  - C.S.I.: Tubos y tuberías de goma y plástico (Loeches – Madrid).
-  - Eloy Mateo Mora: Material eléctrico (Villena – Alicante).
-  - Electro Idella: Material eléctrico (Elda – Alicante).
-  - Polyester Malaga: Arquetas (Antequera – Malaga).
-  - Fundición Ductil Benito: Tapas y rejas (St. Bartomeu del Grau – Barcelona).
-  - Cofunco: Tapas y registros (Vilanova del Camí – Barcelona).

- Operadores (canales de televisión):

-  - Grupo Televisa.
-  - The History Channel Iberia.
-  - Chello Multicanal.
-  - Fox International Channels España.
-  - NBC Universal Global Networks España.
-  - DTS Distribuidora de Televisión Digital (Grupo PRISA).
-  - Viacom.
-  - Mediapro.

Fuente: TVAlmansa S.L.

Al igual que con los clientes, hay que intentar mimar y complacer lo máximo posible a nuestros proveedores aunque sin perder el interés por buscar otras empresas que puedan aportar nuevas soluciones y servir para cumplir los objetivos de manera más óptima.

3.2.2.4 – Rivalidad entre competidores

Vamos a considerar como rival competitivo a aquella organización con productos similares a los nuestros y que están dirigidos al mismo segmento de clientes con el que TVAlmansa trabaja. Cuanto mayor sea esta rivalidad, mayores retenciones tendrán nuevos posibles competidores para entrar al mercado.

a) Factores relacionados con el grado de rivalidad

Además de las cuatro fuerzas del modelo de Porter que hemos analizado anteriormente, hay otros factores que inciden directamente en el grado de rivalidad competitiva:

- Equilibrio entre competidores:

Cuanto más similar sea el tamaño de las empresas que compiten en un mercado, la competencia entre ellas será más intensa. Esto se debe a que todas lucharán por adelantarse en cierta medida y conseguir algo más de poder. Cuando, por ejemplo, existen pocas grandes empresas que copan el mercado apenas hay rivalidad ya que el resto de organizaciones que intentan competir lo harán de distinta forma. Se centrarán más en satisfacer a nichos de mercado a los que no llegan las grandes corporaciones.

Este último aspecto ha sido muy atendido por TVAlmansa, poniendo como ejemplo su servicio de Internet, Teléfono y video vigilancia en los conocidos como “campos” (2ª residencias de vecinos de Almansa en los alrededores del casco urbano; en pleno entorno natural). Ninguna otra empresa disponía de las infraestructuras necesarias o se ha preocupado en exceso de este tipo de clientes.

- Tasa de crecimiento del mercado:

Cuando vivimos una situación general económica de bonanza, las organizaciones crecen a un ritmo parecido al que lo hace el mercado y no hay apenas problemas entre los competidores. En cambio, en situaciones de bajo o nulo crecimiento como la que estamos viviendo actualmente, cualquier progresión que tengan las empresas de un mismo mercado se producirá a expensas de la caída de un rival. En estos tiempos se suele asociar esta lucha a la competencia en precio y a las bajas rentabilidades, solo por conseguir algo más de cuota. En definitiva, el ciclo de vida del mercado influye en el crecimiento y por tanto, en las condiciones competitivas.

- Altos costes fijos:

Las empresas que actúan en mercados que requieren mayores inversiones en capital o investigación son las que mayores costes fijos tienen, lo que también aumenta el grado de rivalidad. Para bajar estos gastos se tiende a reducir los costes unitarios, incrementando volúmenes y reduciendo precios, actitud imitada por toda la competencia. Esto lleva a todo el mercado a caer en una guerra de precios en la que nadie sale beneficiado y sí puede haber muchos perjudicados .

- Elevadas barreras de salida:

Cuando la desinversión para huir de ese sector o mercado es muy grande nadie quiere afrontarla y todos lucharán para evitarla. Estas barreras de salida pueden ser los altos costes de despidos, desmantelamiento de factorías, mala imagen para la compañía. Se prefiere competir en cualquier condición, antes que afrontar un cierre.

- Baja diferenciación:

Cuanto todas las organizaciones de un mismo mercado ofrecen productos con un bajo índice de diferenciación, la rivalidad será mayor en ese mercado. A los clientes les importará poco cambiar de una a otra empresa y finalmente se decantarán por la más asequible. Esto puede llevar también a la temible guerra de precios.

Por este motivo, aun ofreciendo unos precios realmente muy competitivos, TVAlmansa se ha esforzado por ofrecer un producto único e inimitable, con una cercanía al cliente muy valorada y buscando siempre nuevas soluciones tecnológicas que puedan aportar mejoras en la comunicación.

En resumen, la competencia dentro del mercado en el que opera TVAlmansa es bastante dura. Hay que aplicar formulas para posicionarse mejor que el resto y conseguir una diferenciación clara, que nos haga referente. Los signos de identidad de TVAlmansa tienen que promocionarse y la marca tiene que ser rápidamente reconocible. Ahora mismo, la situación de todos los mercados es complicada por lo que la lucha entre los competidores es salvaje por hacerse un hueco.

b) Buscando competidores

Como ya hemos visto anteriormente, en el ámbito geográfico en el que opera actualmente TVAlmansa existen los siguientes competidores principales:

- Movistar (Telefónica España).
- Vodafone España.
- Orange.
- Jazztel.

Nos fijamos solo en los competidores que tienen en su cartera de productos los mismo servicios principales que TVAlmansa: televisión, internet y telefonía fija y móvil. Para el caso de la telefonía móvil existen otros muchos competidores, debido principalmente al gran número de Operadoras Móviles Virtuales (OMV) que han ido apareciendo en los últimos años.

Podemos encontrar también más empresas competidoras del mismo ámbito sectorial buscando por el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) de TVAlmansa. Para encontrarlas utilizaremos la base de datos empresarial SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

En primer lugar, por el código principal de la organización (el 6110: Telecomunicaciones por Cable) nos aparecen 274 resultados, encontrándose TVAlmansa en el puesto número 16 a nivel estatal (en cuanto al resultado del ejercicio 2012).

Figura 44: Captura de pantalla de una búsqueda en SABI

	Nombre	Código NIF	Localidad	País	Código consolidación	Último año disponible	Resultado del Ejercicio mil EUR Últ. año disp.
1.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TELEFONICA DE ESPAÑA SA	A82018474	MADRID	ESPAÑA	U1	31/12/2012	1.887.229
2.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CABLEUROPA SOCIEDAD ANONIMA	A62186556	POZUELO DE AL...	ESPAÑA	U2	31/12/2012	50.696
3.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> GRUPO CORPORATIVO ONO, SA	A82688904	POZUELO DE AL...	ESPAÑA	U2	31/12/2012	34.674
4.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> GAS NATURAL FENOSA TELECOMUNICACIONES SA	A61648069	MADRID	ESPAÑA	U1	31/12/2012	31.147
5.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> R CABLE Y TELECOMUNICACIONES GALICIA SA	A15474281	A CORUÑA	ESPAÑA	U2	31/12/2012	12.270
6.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TENARIA SA	A31696578	GALAR	ESPAÑA	U1	31/12/2012	8.503
7.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> NORTEL NETWORKS HISPANIA SA	A78693603	MADRID	ESPAÑA	U1	31/12/2010	3.638
8.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TELECOMUNICACION DE LEVANTE SL	B03067741	ALICANTE/ALAC...	ESPAÑA	U1	31/12/2012	3.303
9.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN SL	B82750951	POZUELO DE AL...	ESPAÑA	U1	31/12/2012	3.274
10.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TELECOR SA	A80028731	MADRID	ESPAÑA	U1	28/02/2013	2.008
11.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> UNIVERSAL SUPPORT SA	A15556525	BERGONDO	ESPAÑA	U1	31/12/2012	1.656
12.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> BALALINK SA	A82407669	MADRID	ESPAÑA	U1	31/12/2012	1.574
13.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TELECOMING CONNECTIVITY SA.	A64067549	MADRID	ESPAÑA	U1	31/12/2012	1.397
14.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> YBARRA Y COMPAÑIA SA	A41000308	SEVILLA	ESPAÑA	U1	31/12/2012	527
15.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> STD-MULTIOPCION SA	A15327349	A CORUÑA	ESPAÑA	U1	31/12/2012	500
16.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TV ALMANSA SL	B02214559	ALMANSA	ESPAÑA	U1	31/12/2012	459
17.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> DEUTSCHE TELEFON-GESELLSCHAFT LTD	B57062721	PALMA	ESPAÑA	U1	31/12/2012	414
18.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CABLEMEL SL	B52008984	MELILLA	ESPAÑA	U1	31/12/2012	340
19.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A22 TELECOMUNICACIONES SL.	B73319550	TORRE-PACHECO	ESPAÑA	U1	31/12/2012	339
20.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ZENER PLUS SL	B47454327	TRES CANTOS	ESPAÑA	U1	31/12/2012	333
21.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CONECTORIZACIONES DE FIBRA OPTICA PARA TELECOMUNICACIONES SL	A82595067	FUENTE EL SAZ ...	ESPAÑA	U1	31/12/2012	320
22.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> TELE CARAVACA SL	B30306930	CARAVACA DE L...	ESPAÑA	U1	31/12/2012	291

Fuente: SABI / Elaboración propia

Como vemos, en los primeros puestos aparecen competidores directos como Telefónica de España S.A. (Movistar).

También es curioso consultar los resultados de empresas que comparten los códigos secundarios con TVAlmansa (6020: Actividades de programación y emisión de televisión y 6010: Actividades de radiodifusión). Nos aparecen 1.154 empresas en España. En los primeros lugares se sitúan grandes corporaciones como ATRESMEDIA (Antena 3, La Sexta, Onda Cero etc.).

En definitiva, y tomando como referencia el ámbito geográfico de actuación de TVAlmansa, mantiene una destacada posición frente a la competencia. Esto es debido a diversos factores como:

- La proximidad al cliente:

Las grandes compañías a nivel nacional son conocidas por un déficit bastante alto en la atención al consumidor y nunca podrán competir con la cercanía que ofrecen las operadoras locales y la buena situación de sus oficinas.

- Precio:

En términos generales, todos los servicios de las operadoras locales como TVAlmansa presentan precios ligeramente inferiores a las grandes compañías.

- Gastos de estructura inasumibles:

Los costes de creación de una nueva infraestructura en una localidad determinada para ofrecer servicios de telecomunicaciones son muy altos y poco asumibles en la actual época de recesión.

- Canal local como enganche:

La producción de contenidos basados en la actualidad de la localidad y su difusión a través de la red de cable instalada supone todo un reclamo para contratar los servicios de TVAlmansa. Sin ser cliente no se pueden disfrutar de estos programas locales. Para una gran empresa crear una televisión local no es viable ya que supone unos altos costes de mantenimiento y una atención constante.

Figura 45: Periodista de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

3.2.2.5 – Amenaza de Productos Sustitutivos

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que ofrecen un beneficio similar al cliente que el que ofrecen los nuestros. El precio, por ejemplo, puede suponer la frontera para que un producto se convierta en sustitutivo o no de otro.

Existen diferentes tipos de amenazas en este sentido:

- Sustitución producto por producto:

Por ejemplo, cuando se cambia el correo electrónico por el correo postal. Si la gente dejara de utilizar Internet para comunicarse y empezara a crecer más la telefonía, seguramente nos descenderían los abonados de un servicio y se pasarían a otro (siempre que fuera competitivo frente a otros proveedores). Lo bueno de ofrecer un abanico tan amplio de servicios pero todos referidos a las comunicaciones es que se abarcan todos los sustitutivos posibles.

- Sustitución de la necesidad:

En este caso, como ejemplo tenemos la creación de electrodomésticos más fiables y baratos por lo que los servicios de mantenimiento de estos se reducen. En nuestro caso, cuando más fiable y autoinstalable sean nuestros servicios, menos necesitaremos del departamento técnico y de atención al cliente.

- Sustitución general:

Cuando se decide en función de la renta disponible, principalmente. En un contexto de precaria situación económica, los servicios que ofrece TVAlmansa no son imprescindibles para sobrevivir. Para paliar esta situación, se intentan ofrecer paquetes especiales que agrupen varios servicios con un precio menor al que tendrían si se contrataran por separado.

En momentos de crisis económica en los que premia el ahorro entre las familias, el precio se convierte en la variable más importante en la mayoría de ocasiones dentro del proceso de decisión en las que se tiene que adquirir un producto o contratar un servicio. A igual rendimiento e indiferencia por utilidades extra, lo asequible o barato que sea adquirirlo gana.

Por esta razón, hay que prestar mucha atención a los aspectos extra, a lo que aporta lo que le ofrecemos más allá de las características básicas y demostrar a los potenciales clientes que, aunque parezcan lo mismo, nuestro producto no se parece al de la competencia. TVAlmansa ofrece una atención personalizada, un trato cercano, una facilidad en gestiones simples que con cualquier otro operador les costaría mucho tiempo perdido en llamadas y discusiones.

Volvemos a centrarnos en la diferenciación, en encontrar siempre la ventaja competitiva que nos haga únicos. Pero sobre todo, hay que saber mostrarla al cliente, educarle para que sepa identificarla.

4. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN y CONCLUSIONES

En este último capítulo vamos a usar toda la información extraída de los análisis anteriores para proponer vías de mejora a la organización.

En primer lugar vamos a usar el análisis DAFO, CAME y BCG como herramientas estratégicas con el objetivo de extraer conclusiones que nos ayuden a encontrar propuestas claras a poner en marcha.

Después, nos centraremos en las políticas que podría seguir la empresa en los ámbitos del marketing, la organización interna y su estructura de plantilla con el fin de lograr sus objetivos optima y eficientemente y construir un futuro de oportunidades.

Por último, como cierre de este trabajo final de carrera, expondremos un pequeño resumen general de todo lo visto en el estudio y de nuestra visión sobre TVAlmansa.

4.1 – Matriz DAFO

Realizar un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene TVAlmansa nos va a resumir los aspectos clave de su entorno y como le va a afectar para desarrollar sus capacidades estratégicas. Lo que nos va a permitir, en definitiva, es construir una base de conocimiento para generar acciones que mejoren la organización y nos ayudará a valorar medidas a tomar para el futuro.

Cuando seguimos esta metodología de estudio para nuestra empresa y su proyecto, analizamos las características internas (buscando debilidades y fortalezas) y la situación externa que la rodea (averiguando que amenazas y oportunidades existen). DAFO proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Al final, a lo que aspiramos con este análisis es a determinar que ventajas competitivas tiene la empresa y como podemos aprovecharlas para la consecución de

nuestros objetivos, alejándonos de lo que nos amenaza en nuestro sector y reduciendo al máximo los aspectos negativos que encontremos en el interior de nuestra organización.

Tras un proceso de reflexión y análisis y con toda la información de la que disponemos y hemos plasmado en este trabajo, a continuación mostramos en forma de lista ordenada las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de TVAlmansa actualmente:

SITUACIÓN EXTERNA

- AMENAZAS:

- Gran cantidad de barreras legales para entrar en el sector.
- Cambio continuo en la tecnología empleada.
- Competencia directa con grandes empresas multinacionales.
- Situación de crisis económica actual.
- Clientes cada día más exigentes y con mayores conocimientos del sector.
- Baja rentabilidad del sector.

- OPORTUNIDADES:

- Existencia de nichos de mercado para alguno de los servicios que ofrece.
- Utilización masiva a nivel general de los servicios que oferta la empresa a casi cualquier edad.
- Penetración total de las tecnologías de la información en la vida diaria de las personas.
- Amplio conocimiento de la zona donde opera la empresa y de las características de los clientes potenciales.
- Apoyo total de organismos oficiales públicos como Ayuntamiento, Diputación etc.

CARACTERÍSTICAS INTERNAS

- DEBILIDADES:

- Falta de profesionalización en alguna áreas.
- Pequeño tamaño en comparación a la competencia.
- Necesidad de grandes inversiones para acometer mejoras.
- Dificultad para el acceso al crédito.
- Estructura organizacional no definida claramente.

- FORTALEZAS:

- Trato cercano y exclusivo con los clientes.
- La cartera de productos y servicios es muy amplia.
- Excelentes relaciones con proveedores.
- Buen ambiente laboral.
- Espíritu emprendedor y alta capacidad resolutive de la organización.

4.2 – Matriz CAME

Tras completar el análisis DAFO, podemos empezar a construir una matriz CAME para definir el tipo de estrategias a seguir más convenientes. El análisis o matriz CAME es una herramienta empresarial que se puede utilizar una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, es decir, cuando ya conocemos los aspectos claves del entorno externo y las características internas de la organización.

En definitiva, asienta y canaliza los resultados del DAFO; lo que nos va a permitir es establecer líneas estratégicas de acción, aportando ideas que poner en marcha.

Las siglas CAME significan Corregir (las debilidades), Afrontar (las amenazas), Mantener (las fortalezas) y Explotar (las oportunidades).

Tras el proceso de análisis, vamos a resumir las estrategias en cuatro grupos generales:

A) Estrategias ofensivas > Explotando oportunidades

Aprovechando nuestras fortalezas, las empleamos con las oportunidades que se nos presentan en nuestro entorno.

- Las buenas relaciones que se mantienen con nuestros proveedores y suministradores debería repercutir en un acceso más rápido y preferente a nuevas tecnologías e innovaciones frente a nuestros competidores. Deberíamos negociar con aquellos para ocupar un buen punto de partida y ser los primeros en disfrutar de novedades y adelantos para poder repercutirlos más rápidamente a los clientes.
- El tener una cartera de productos y servicios con profundidad nos va a permitir tener recursos disponibles y poder dedicar parte a intentar atacar aquellos nichos de mercado en los que todavía queda espacio. Existe margen de maniobra suficiente para conseguir ventaja sobre los competidores.
- El trato cercano y detallado sobre cada cliente es un aspecto muy valorado y sirve para conocer con más detalle sus gustos y preferencias. Debe mantenerse en el futuro para conocer cualquier cambio social y en el entorno de la empresa.
- Gracias a la motivación y proactividad de la organización, se deben mantener y explotar los contactos en organismos públicos y ofrecer nuestra cartera de productos y servicios ante cualquier necesidad. Las Administraciones Públicas son un buen cliente ya que, aunque habitualmente demoran en exceso su obligaciones de pago, siempre van a acabar haciendo frente a las deudas que tengan contraídas.

B) Estrategias de supervivencia > Afrontar las amenazas

Se trata de combinar nuestras debilidades internas con las amenazas del entorno de la organización para afrontar las dificultades de manera más efectiva.

- Aunque el tamaño de la empresa sea pequeño en comparación con los competidores, las barreras legales y burocráticas para desarrollar cualquier actividad en el sector de las telecomunicaciones supone una buena traba defensiva estratégica.
- La falta de profesionalización en algunos aspectos de la organización puede paliarse mediante formación permanente. Esto ayudaría a superar también

amenazas como el desconocimiento en el funcionamiento de las nuevas tecnologías que van surgiendo y debilidades en la estructura organizacional. La educación, aprendizaje y formación son factores básicos para mantenerse actualizado en un sector tan cambiante.

- Las grandes cantidades de recursos económicos necesarios para evolucionar este tipo de negocio se consigue, en gran medida, gracias a entidades financieras. Si en el momento actual este camino es más difícil debemos buscar otras alternativas como la autofinanciación, la venta de activos que ya no nos sean útiles o la reducción de costes.

- La competencia frente a grandes empresas que operan en todo el mundo puede parecer una amenaza muy importante, pero TVAlmansa posee ventajas competitivas clave frente a ellos: el trato directo con el cliente, la cercanía, conocimiento de la demanda y el entorno, precios más ajustados etc.

C) Estrategias defensivas > Mantener las fortalezas

Se van a orientar hacia el aprovechamiento de nuestras grandes fortalezas para hacer frente a las amenazas externas.

- El prestar gran cantidad de servicios y contar con una plantilla de profesionales capaces y resolutivos, hace que TVAlmansa esté en una gran posición para afrontar la crisis actual o la dura competencia del sector. Ya se había conseguido una buena base sobre la que trabajar cuando el ciclo económico era favorable. Hay que seguir manteniendo ese sustento.

- Aunque los clientes son exigentes y la competencia dura, las buenas relaciones que se han cultivado con proveedores y el entorno en general de la empresa hace que existe una muy buena opinión y fama de la organización. Hay que seguir trabajando en mantener la reputación de TVAlmansa en lo más alto.

D) Estrategias de reorientación > Corregir y convertir las debilidades

Fijándonos en las oportunidades que nos ofrece nuestro entorno intentaremos superar las debilidades internas.

- La estrategia clave en este punto pasa por intentar contar dentro de la organización con profesionales altamente cualificados y, si es posible, que sean de la zona donde la empresa tiene su mercado. Esto nos proporcionaría recursos humanos con experiencia en el sector, la tecnología y los procedimientos y además supondría una ayuda extra con las interrelaciones

hacia los agentes del entorno que rodea a TVAlmansa. Es difícil encontrar perfiles que cumplan estas características, por lo que todo pasa por poner en marcha una adecuada política de recursos humanos.

- Aparte, ya que se cuenta con el apoyo de las Administraciones Públicas, se deberían aprovechar estas buenas relaciones para conseguir ayudas, subvenciones o financiación. Esto paliaría la falta de recursos que se consiguen desde las entidades financieras.

Finalmente, tras estudiar los análisis DAFO y CAME, hay que afirmar que se tratan de herramientas estáticas, por lo tanto no son dinámicas. Esto significa que se realizan en momentos concretos del tiempo y es necesario actualizarlas frecuentemente debido, sobretodo, a los cambios tan habituales y rápidos que se producen en el entorno que nos rodea; y más aun en un sector como el de las telecomunicaciones.

4.3 – Matriz BCG

Para terminar de determinar las estrategias a seguir en el futuro por TVAlmansa, vamos a utilizar el análisis BCG, método gráfico para el análisis de cartera de negocios desarrollado en la década de los setenta. Con esta herramienta visualizaremos donde invertir o desinvertir recursos.

La construcción de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) nos sirve para conocer en profundidad la cartera de productos o servicios de nuestra empresa y equilibrarla dependiendo de sus características. Las variables a tener en cuenta en su montaje son el índice del crecimiento del mercado en el que nos movemos y que cantidad de cuota tienen actualmente en él. Dependiendo de en que posición situemos dentro de la matriz los productos o servicios de nuestra empresa los clasificaremos en productos estrella, productos interrogantes, productos vaca o productos perro.

Figura 46: Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

- Tipo estrella:

Es aquella unidad de negocio que tiene una alta cuota de mercado en un mercado que se encuentra en crecimiento. Se pueden estar invirtiendo grandes cantidades de recursos para seguir el ritmo de crecimiento del entorno pero como se posee también una buena porción del mercado se puede autoabastecer de financiación.

- Tipo interrogante:

Son servicios o productos que se encuentran en un mercado con crecimiento pero no consiguen aun una cuota de mercado adecuada, lo que implica unos beneficios reducidos. Se van a requerir fuertes inversiones para intentar labrarse un hueco mayor en su sector y convertirse en estrella. Deberían representar el futuro de la empresa.

- Tipo vaca lechera:

Son las unidades de negocio que se sitúan en un mercado con bajo crecimiento (o maduro) pero que poseen una alta cuota de mercado. No necesita de grandes inversiones ya que su mercado se encuentra estable y ocupa un buen puesto en él. Esto significa que este tipo de productos o servicios nos consigue los fondos necesarios para invertirlos, por ejemplo, en las unidades de negocio de tipo interrogante. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se logra su sustitución por los actuales productos estrella.

- Tipo perro:

Estos son los productos o servicios que tienen una baja cuota en mercados estancados o en declive. Esta es la peor situación en la que se puede encontrar cualquiera de nuestras unidades de negocio ya que invertir aquí puede convertirse en un pozo sin fondo y no aportara resultados positivos a la empresa. Se recomienda desinvertir en ellos o eliminarlos de nuestra cartera.

Anteriormente, hemos conocido que los servicios principales que ofrece TVAlmansa a sus clientes son: la producción audiovisual, televisión, internet, telefonía fija, telefonía móvil y energía. A continuación detallamos como los hemos distribuido dentro de la matriz BCG. Para elaborarla, nos hemos servido del conocimiento del mercado, los abonados de la empresa y de los datos sobre resultados por negocios estudiados en el punto 2.2.10:

- Tipo estrella:

Situaremos como productos estrella al servicio de Internet ya que se obtiene alrededor del 50% de los ingresos de la empresa de él y además tiene aun margen para el crecimiento en cuanto a abonados se refiere. Se han invertido grandes cantidades de recursos en mejorar la red de conexión por toda la ciudad buscando con ello mejorar la rapidez y calidad del servicio. Además, se está ofertando también conexión a Internet por ondas (Wimax) para poder llegar a más hogares, sobretodo pensando en los lugares más alejados del núcleo urbano.

- Tipo interrogante:

Vamos a clasificar dentro de este grupo 3 servicios diferentes que ofrece la empresa. En primer lugar, a la producción audiovisual, en la que se obtienen ingresos principalmente por publicidad que se emite en los diferentes canales de televisión. Según TVAlmansa, nunca se había sacado rentabilidad de este servicio pero en este pasado ejercicio 2013 se ha logrado que un 5% del total de los ingresos obtenidos por la empresa provenga de este negocio. Esto es debido al resurgimiento del mercado publicitario tras haber pasado los años más difíciles de la crisis. Las empresas empiezan a contar con más recursos disponibles para poder publicitar sus productos y una de sus primeras elecciones es aparecer en la televisión local. Se prevé que esta tendencia alcista continuará.

En segundo lugar tenemos el servicio de telefonía móvil, que aunque aun presenta pérdidas, esta acercándose cada ejercicio más al punto de equilibrio, ayudándose por la tirada positiva de la demanda. Los puntos fuertes que auguran un crecimiento sostenido son las tarifas planas con precios muy competitivos y al catálogo

extenso de terminales móviles que se ofrecen a los clientes. Los últimos datos de la CNMC demuestran que los usuarios están abandonando a las compañías tradicionales (Movistar, Vodafone, Orange) para acudir a las OMV y disfrutar de ventajas como la eliminación de los periodos de permanencia y un trato más cercano.

Por último, también englobamos dentro de los productos interrogante a la energía, el último servicio ofrecido por TVAlmansa. Para la empresa apenas supone coste alguno y se trabaja a comisión por cada cliente que se consiga. Si bien el número de abonados a este servicio es bajo actualmente, se estima que irá creciendo sostenidamente en los próximos ejercicios por lo que se obtendrán más ingresos de él sin crecer apenas los costes. Los potenciales clientes irán descubriendo poco a poco, a través de la publicidad que se realiza y del boca a boca de los vecinos, que pueden ahorrarse bastante dinero a final de año contratando la energía a través de TVAlmansa y no supone ningún esfuerzo ni trastorno para el usuario.

- Tipo vaca lechera:

El servicio de televisión sería un claro producto vaca lechera ya que se encuentra en un mercado sin crecimiento ya que la práctica totalidad de hogares de Almansa disfrutan de este servicio y muy pocos abonados más se podrán conseguir. El que este servicio tenga tanto mercado reporta a la empresa más de 45% del total de sus ingresos, por lo que ahora habrá que prestar especial atención al control de sus costes y seguir manteniendo estas buenas cifras.

- Tipo perro:

Dentro de la cartera de productos y servicios de la empresa hemos detectado un único tipo perro: la telefonía fija. Este servicio reporta pérdidas considerables a la organización y su mercado se encuentra en declive ya que cada vez son más las personas que eliminan el teléfono fijo de sus hogares y solo usa el móvil. Si bien su eliminación no sería fácil ni recomendable, habría que buscar estrategias para reducir sus costes al mínimo y potenciar más su uso.

4.4 – Formulación Estratégica

Para ir cerrando este estudio, vamos a exponer algunas propuestas de mejora que, tras el exhaustivo análisis realizado, hemos detectado que repercutirían beneficiosamente en TVAlmansa.

En primer lugar, propondremos algunas ideas dentro del ámbito del marketing y la comercialización de los productos y servicios de la organización. Posteriormente, nos centraremos en aspectos internos, la organización de la empresa y los recursos humanos.

4.4.1 – Política Comercial y de Marketing

El marketing es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan directamente al cliente. La función es satisfacer esas necesidades y deseos para conseguir, finalmente, un beneficio. En realidad, es un proceso continuo de creación de ideas, productos y servicios, la determinación de su distribución y la fijación de su precio y de comunicación (estas son las conocidas como 4 pes del marketing).

Al final, el marketing es cualquier cosa que hagamos para que nuestra organización se muestre viva.

Cuando hablamos del marketing como herramienta que puede usar la empresa para lograr sus objetivos, debemos diferenciar entre el marketing estratégico y el marketing operativo y táctico.

El marketing estratégico nos pone a reflexionar sobre los valores de la compañía y nos proporciona respuestas sobre donde estamos y a donde queremos llegar. Podría decirse que estos elementos podemos extraerlos del análisis que hemos realizado en los anteriores capítulos de este proyecto. Llegados a este punto es momento de explicar qué herramientas vamos a utilizar para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Esto es el marketing operativo y táctico.

Después de ver el marco teórico, vamos a proponer algunas mejoras en este sentido que creemos que pueden ayudar a la empresa.

a) Mejora de la presencia en Internet de la empresa

Esto se puede conseguir a través de diferentes actuaciones:

- **Remodelación de la página web:**

El diseño de la actual página web (www.tvalmansa.es) es adecuado pero podría ofrecer algo más de contenido. Añadiríamos o mejoraríamos los siguientes elementos:

- Crear un espacio para las noticias locales en la página principal de la web.
- Mejorar la tipografía de los textos en algunas secciones. Actualmente no es atractiva.

- Crear una sección en la que aparezca una descripción detallada de cada periodista o presentador que aparezca en el canal local. Esto pondría en valor a los profesionales de la empresa.
- Un widget de Twitter para poder leer las últimas interacciones de @tvalmansa sin salir de la web.
- Añadir información sobre los canales que se ofrecen contratando el servicio de televisión, las posibles velocidades de Internet o información sobre la telefonía fija. Actualmente solo se informa del servicio de telefonía móvil y de la energía. Tampoco aparece por ninguna parte las tarifas vigentes de todos los servicios.
- Mostrar en un lugar visible la programación del canal local de manera clara y sencilla. También se podrían incluir la programación de todos los canales que se ofrecen a través de la red de cable.
- Ampliar la sección “Empresa”, detallando más los orígenes, evolución, misión, visión, valores etc. de la organización. También mostrar con que entidades se colabora, a quien se patrocina o ayuda etc.
- Ofrecer espacio publicitario para alguna empresa u organización.
- Crear una sección donde se puedan insertar ofertas de empleo, compra-venta etc.
- Mantener la página constantemente actualizada y hacerla más accesible y sencilla.

- Mejora de la presencia en redes sociales:

Las redes sociales provocan que millones de personas se conecten a Internet cada vez más. La Web se torna humana, la información ya no se distribuye unidireccionalmente y las conexiones se multiplican. En definitiva, las personas tienen mayor poder de participación.

En las redes sociales se interactúa, se debate y se forman las opiniones de consumidores y usuarios. Con 1.300 millones de usuarios activos en Facebook, 243 millones en Twitter y 400 millones en Google+ (datos según IDF Marketing), es lógico que las empresas hayan empezado a darse cuenta de que para acercarse a sus clientes y empleados es necesario estar en redes sociales.

Participar en esta conversación de forma natural y sin resultar invasivo o aburrido puede resultar a veces complicado, pero no deja de ser

completamente recomendable. Estar en las redes sociales implica una vía más para que las personas que estén interesadas contacten con nosotros y también para que nosotros podamos llegar a ellas.

Los dos pilares claves que nos va a proporcionar utilizar estas redes van a ser la mejora en la atención al cliente y el mayor reconocimiento de nuestra marca. Estar presentes en las redes sociales es sinónimo de estar al día, actualizados, algo que es independiente al sector o actividades a los que esté enfocada nuestra empresa.

Aunque Internet es cada vez más usado por todo tipo de personas, la gente joven es la que más valora la accesibilidad y visibilidad de un negocio; y a la vez es la que está más presente en las redes sociales. También personas en una franja de edad adulta acceden a las redes, potenciado por el boom de la tecnología y la penetración masiva de Internet en todos los hogares.

También hay que apuntar que no se puede estar de cualquier forma en la red. Las empresas no deberían tener cuentas en las diferentes redes sociales si las van a tener desatendidas. Poseer una cuenta en Facebook, por ejemplo, y no contestar a las dudas o quejas de los clientes es similar a tener un número de teléfono y no atenderlo nunca. La ventaja de que los interesados en nuestros productos y servicios contacten por Internet es que podrán hacerlo cuando quieran y desde donde quieran.

¿Cómo se deben utilizar?

Lo principal debe ser mostrar claramente qué ofrecemos, presentando nuestros productos y servicios de la forma más adecuada. El trato debe ser cercano y personal, resolviendo dudas y aclarando información. La clave, al final, está en observar, escuchar e ir aprendiendo conforme se va publicando contenido.

Para conseguir todo esto, es recomendable tener en plantilla a una persona responsable de estos asuntos, comúnmente conocido como Community Manager.

¿Qué características debe tener una buena presencia en redes sociales?

- Aportar contenido de calidad: Noticias interesantes, actualizadas, divertidas y creativas.
- Ser multimedia: Apostar por las imágenes y el video.
- Respuesta rápida: atender lo antes posible las demandas de nuestros clientes.

- Rápida adaptación: Estar atentos a cualquier cambio en los diseños o formas de trabajar en las redes sociales para no quedarse desfasado o desactualizado, ya que crearía mala imagen.
- Mostrar nuestra identidad: La estrategia de branding debe ser adecuada, apareciendo la marca de forma continua.

Redes sociales más importantes y la presencia de TVAlmansa en ellas

- Facebook:

Lanzada a principios de 2004, se trata de la red social más conocida y usada del mundo, estando traducida a más de 70 idiomas. En ella, usuarios particulares y empresas de todo el mundo interactúan compartiendo comentarios, fotos, videos etc. También ofrece servicio de chat, grupos privados de discusión, juegos etc. Esta red social recibe ingresos a través de la publicidad que aparece en ella, la promoción de contenidos etc.

Las empresas han encontrado un lugar perfecto en esta red para que sus potenciales clientes conozcan lo que hacen. Las páginas de Facebook de muchas organizaciones, entidades o personalidades destacadas suelen visitarse más que sus páginas web oficiales.

Estos son algunos aspectos a tener en cuenta para mantener una correcta imagen en Facebook:

- Definir y configurar la página de la empresa de forma adecuada en lo que se refiere a privacidad, control, administración etc.
- Utilizar los espacios que deja Facebook para la información básica de la empresa y plasmar la descripción clara del negocio, número de teléfono y fax, dirección de correo electrónico, localización de las oficinas, horario de atención al público etc.
- Utilizar como imagen de perfil y de cabecera fotografías o logos que impacten y llamen la atención.
- Aportar contenido con valor: Publicaciones que informen y ayuden, próximos lanzamientos, fotografías y videos promocionales, dar a conocer la organización... las posibilidades son infinitas. El reto está en conseguir una página dinámica, que siempre esté activa y sea punto de encuentro.

- Compartir la dirección a nuestra página de Facebook en toda la publicidad o anuncios que se hagan. A veces, incluyendo el logo de la red en esta publicidad sin que ni siquiera aparezca toda la dirección en suficiente. El cliente ya se encarga de encontrarnos con Google o el propio buscador de Facebook.
- Crear contenido con sentido común. No se puede estar todo el día publicando ya que se corre el riesgo de que nos empiecen a considerar como “spam”.

Cualquier estrategia comunicativa que pongamos en marcha debe tener unos objetivos claros y para medir nuestro progreso hacia su logro, Facebook nos ofrece herramientas analíticas como Insights. Gracias a esta utilidad podemos ver resúmenes, gráficos, datos y estadísticas que nos informaran del impacto de nuestras publicaciones, la evolución del número de fans que tenemos, quien comparte nuestro contenido, datos sociodemográficos etc. Esto nos permite adecuar nuestra estrategia y mejorar, cambiar o desechar lo que sea no conveniente.

TVAlmansa posee una página en Facebook con casi 1.400 seguidores (Junio 2014). Anteriormente se trabajaba con un perfil (que está destinado a personas físicas), pero alcanzó el límite máximo de amigos que permite (5.000). Este perfil sigue online y debería ser eliminado ya que crea confusión, aparecen en su muro publicaciones de otros perfiles (no tiene regulado los permisos para publicar ni la revisión obligatoria de contenidos). Además, se sigue usando de vez en cuando para promocionar la página oficial, algo penalizado virtualmente por Facebook.

Figura 47: Captura de pantalla página en Facebook TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

Habitualmente, cuando se empieza a trabajar con un perfil y se pasa a una página de Facebook, existen varias opciones que nos brinda esta red social para no perder a nuestros contactos. Simplemente, se traspasan a la nueva página. Al parecer esto no se hizo en el caso de TVAlmansa. Se creó una nueva página desde 0, de ahí que se tengan unos 3.500 seguidores menos que antes.

De todas formas, en lo que hay que trabajar es en crear contenidos de calidad y constantemente actualizados para esta red, promocionando las tarifas de la empresa, realizando concursos, subiendo noticias de los servicios informativos de la cadena, aportar fotos y videos etc. Existen mil y una formas de conseguir que la comunidad aumente y participen con la empresa.

- [Twitter:](#)

Twitter puede considerarse un servicio de microblogging que opera desde el año 2006. Los usuarios de esta red social pueden el enviar a sus perfiles mensajes de 140 caracteres como máximo. Se pueden incluir también fotos o videos. Los “tweets” de una misma temática pueden aparecer agrupados gracias a los “hashtags” y se puede mencionar a otros perfiles escribiendo delante del nombre de usuario una “@”. También se pueden enviar mensajes privados de un usuario a otro.

Para las empresas ha supuesto la apertura de un canal mas de comunicación hacia su clientes, utilizándose habitualmente para atender las quejas y peticiones.

En definitiva, Twitter es un conector, un acelerador de enlaces e información.

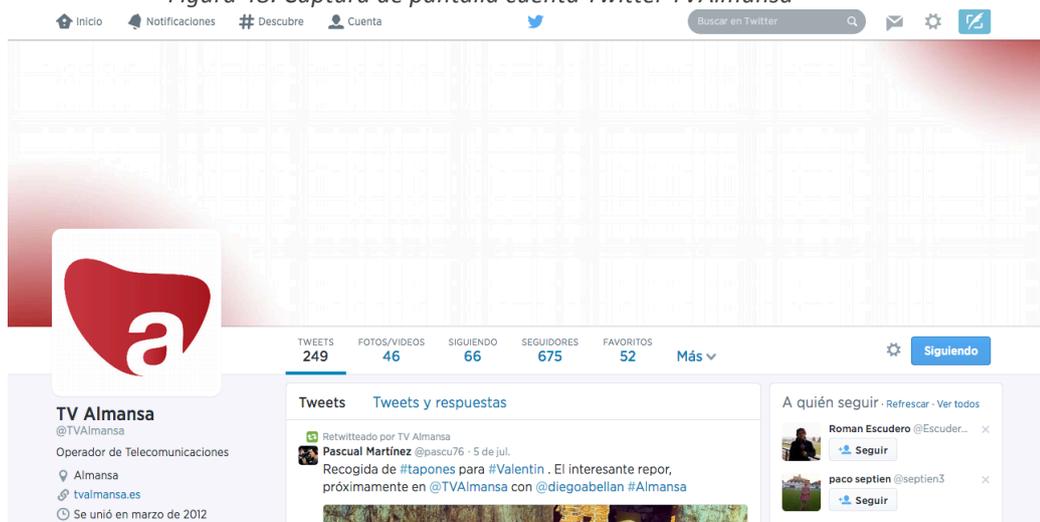
Algunas claves para el correcto funcionamiento en esta red social serían las siguientes:

- Seleccionar cuidadosamente las cuentas que se siguen: personas que hablen de nuestra marca, clientes y proveedores importantes y gente con influencia en nuestro mercado.
- Aportar contenido de calidad, valioso e interesante que haga merecer la pena leer el *time line*.
- No hacer siempre publicidad simple. Es interesante escribir sobre la empresa, actos o eventos, resaltar el valor de los empleados etc. De todas formas, si que es adecuado publicitar los descuentos o promociones que pongamos en marcha.

- Intentar escribir de manera clara, ingeniosa y sencilla.
- Crear hashtags para seguir la conversación de un tema en concreto y usarlo para crear tendencia.
- Mencionar nuestra cuenta de Twitter en toda la publicidad y anuncios que se hagan.

La empresa que estamos analizando dispone de una cuenta de esta red social desde Marzo de 2012, pero su uso ha sido bajo, ya que no llega ni siquiera a los 250 tweets escritos y solo 46 elementos multimedia (fotos y videos) subidos. El número de seguidores (649 a 10/6/2014) también es relativamente bajo para el total de clientes que tiene la empresa. Trabajadores de la organización como @belbelotto (Periodista) tienen bastantes más seguidores (1.035 a 10/6/2014). También programas de la televisión local tienen números muy parecidos (@MarcadorAlmansa con 595 seguidores a 10/6/2014). Otras empresas de telecomunicaciones de tamaño parecido le superan como @teleyecla (1.215 seguidores a 10/6/2014).

Figura 48: Captura de pantalla cuenta Twitter TVAlmansa



Fuente: Elaboración propia

Estos números nos indican que se podría conseguir una mayor repercusión en las redes, dando mas a conocer la marca TVAlmansa, su trabajo diario, ofertas y promociones y utilizar esta herramienta social como canal para atención al cliente, aumentando la cercanía a ellos. Además, Twitter se combina perfectamente con las retransmisiones televisivas ya que los usuarios pueden comentar en tiempo real lo que están viendo en su pantalla de televisión. Como hemos descrito antes, pueden utilizarse los hashtags para agrupar todos los tweets sobre un programa en concreto y así observar lo que piensan y comentan los espectadores. Incluso pueden aparecer estos tweets en la retransmisión en directo e ir comentándose por parte de periodistas o invitados.

- **Instagram:**

Se trata de una red social, casi totalmente usada desde terminales móviles, donde se comparten fotos y videos. Estos archivos pueden editarse aplicando efectos como filtros, marcos, colores etc. Los usuarios interactúan a través de comentarios, likes, etc. La aplicación necesaria para su funcionamiento se lanzó en 2010 y gana popularidad rápidamente ligado a la proliferación de smartphones con cámara integrada. Ha sido adquirida recientemente por Facebook.

Es una herramienta muy interesante para empresas que trabajen mucho la imagen y comunicación ya que se consiguen efectos visuales muy profesionales sin apenas esfuerzo económico ni de tiempo.

Instagram nos aportará beneficios como:

- Damos a conocer mediante fotografías o videos de alta calidad nuestros productos, instalaciones, ofertas etc.
- Interactuar de una forma muy visual y directa con clientes.
- Crear expectativa sobre novedades utilizando recursos visuales y artísticos.
- Integración total con las redes sociales más masivas (Facebook y Twitter).
- Uso de hashtags, lo que favorece (al igual que en Twitter) que los usuarios puedan encontrarnos cuando hacen búsquedas sobre sus temas favoritos.
- Crear comunidad, animando a nuestros seguidores a que suban sus propias creaciones de eventos o actividades en las que la empresa también participa.

A junio de 2014, TVAlmansa no tenía perfil en esta red social y vistos los beneficios que puede aportar, creemos conveniente su entrada en ella.

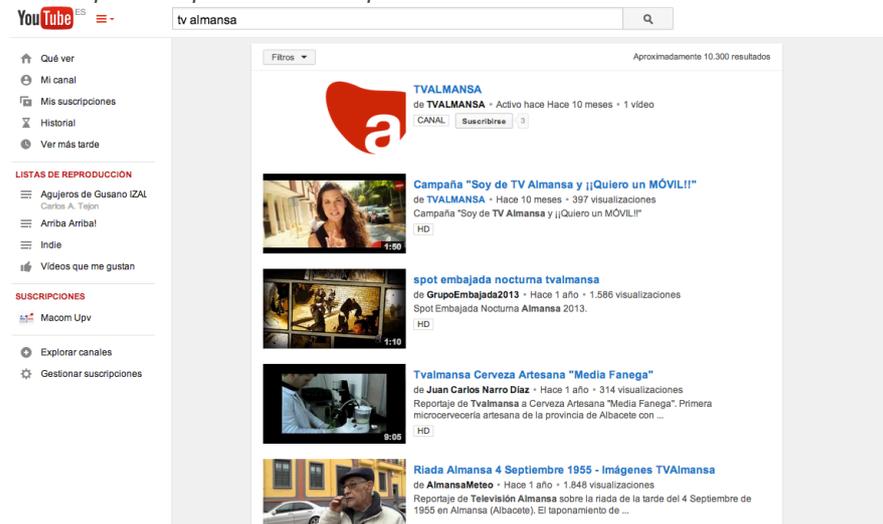
- **YouTube:**

Web en la cual los usuarios pueden subir y compartir videos. Fue creada en 2005 y adquirida por Google en 2006. Su popularidad reside en la facilidad para alojar videos personales, poder escuchar y ver las últimas novedades musicales, visualizar trailers de películas etc. Más de mil millones de usuarios

únicos visitan YouTube cada mes y visualizan más de 6 mil millones de horas de vídeo. Además, cada minuto se suben 100 horas de vídeo a la web.

TVALmansa posee cuenta en el servicio de alojamiento de video más grande del mundo desde Agosto de 2013, pero tiene subido un solo video en él. Se podría utilizar este soporte para subir clips con promociones, anuncios de la empresa etc. incluso podría servir de lugar para tener en la red gran parte de los contenidos que se emiten diariamente por el canal local. La no utilización de YouTube como canal de comunicación puede deberse a la utilización de la plataforma propia "bewall" como sitio web donde alojar todos estos archivos multimedia.

Figura 49: Captura de pantalla de búsqueda en YouTube sobre TVAlmansa.



Fuente: Elaboración propia

De cualquier forma, nuestra recomendación es aprovechar más YouTube ya que tiene sentido global y cualquier persona en cualquier parte del mundo con cualquier tipo de dispositivo puede acceder sin problemas.

- [LinkedIn](#):

LinkedIn es una red social profesional que está orientada al establecimiento de contactos entre profesionales (compañeros de trabajo, proveedores, clientes, compañeros de estudios etc.). Esta red social se ha vuelto muy popular entre los usuarios en los últimos tiempos puesto que es una buena vía para buscar currículum adecuados, encontrar puestos de trabajo interesantes, entrar en contacto con posibles clientes o establecer alianzas con otros profesionales de nuestro sector etc. Gracias a este crecimiento en su popularidad, LinkedIn ha ido ampliando las funcionalidades y su catálogo de servicios, posibilitando a usuarios particulares y a empresas maximizar la experiencia de uso de la misma.

Esta red es un excelente espacio para descubrir talento y conocer profesionales que incorporar a las filas de la compañía o empresas con las que poder establecer vínculos comerciales o de colaboración.

Las empresas tienen la posibilidad de abrir un perfil en LinkedIn para que otros profesionales la sigan y además podremos enlazar con los perfiles de los trabajadores de nuestra compañía que están presentes en esta red. De esta manera, reconocemos el valor del capital humano que se posee, nos damos a conocer y mejoramos nuestra identidad.

Desde el punto de vista del personal, LinkedIn es una red social de la que se puede sacar mucho jugo y en la que nuestros empleados pueden tener presencia activa con su perfil y que, además, la empresa debería apoyar, por ejemplo, participando de manera activa en las recomendaciones y menciones de sus perfiles. No es lo mismo que uno de nuestros trabajadores esté en LinkedIn que, además, muestre una recomendación escrita por uno de los responsables de la empresa.

Actualmente, TVAlmansa no tiene presencia en esta red social. Visto el análisis anterior, creemos que sería interesante abrir un perfil de empresa en ella y trabajarlo.

También resultaría interesante estar en otras redes, que, aunque mueven menos usuarios, se espera que tengan bastante crecimiento próximamente como Google +, Foursquare, Flickr o Pinterest.

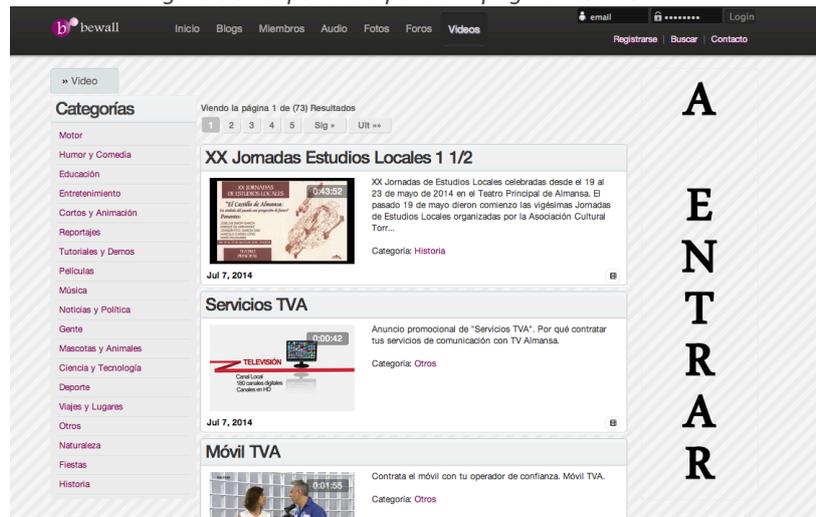
- Redefinición del proyecto “bewall”:

Ya hemos hablado en el punto 2.2.6 – *Estado de Desarrollo del Negocio* sobre “bewall” y su situación actual. Si bien la idea de disponer de todos los contenidos del canal local a la carta a través de Internet es buena, quizás el dar tanta libertad en la plataforma para que los usuarios subieran sus propios videos o fotos no haya sido lo más adecuado.

Lo primero que debería hacerse es un replanteamiento tanto del nombre del servicio en general como del diseño de su logotipo y de la página web.

La plataforma debería tener un nombre que evocara o recordara más a TVAlmansa y se debería rediseñar completamente su logotipo ya que tampoco se relaciona de ninguna manera con los colores corporativos de la empresa y resulta muy básico y simple. Ahora mismo, al entrar en la página web de bewall (www.bewall.es) no hay ningún elemento que nos demuestre que pertenece a TVAlmansa.

Figura 50: Captura de pantalla página web beWall



Fuente: Elaboración propia

También es fundamental que la plataforma esté diariamente actualizada, ofreciendo los contenidos que el día anterior se han podido ver offline. A parte, la web debería tener espacios para poder ofrecer publicidad de los productos de TVAlmansa o de otras empresas que estén interesadas. También se puede ofrecer espacio para programas de ingresos por publicidad como Google AdSense.

Podría estudiarse la posibilidad de eliminar beWall definitivamente y comenzar a subir material audiovisual a YouTube, lo que significaría optar por una vía más sencilla y con un acceso global. Sin embargo, esto lo vemos como última solución ya que en YouTube no podemos restringir el acceso al contenido mientras que con nuestra propia plataforma solo los clientes de la empresa pueden visualizar el material audiovisual, lo que supone un verdadero reclamo y hace aumentar el valor que damos a nuestros usuarios.

Creemos que la idea de ofrecer una ventana online para que puedan visualizarse todos los contenidos de TVAlmansa es muy buena y no debe abandonarse, ya que tiene mucho margen para el desarrollo y posibilidades de mejora continua. Además, ninguna empresa de telecomunicaciones de tamaño similar que disponga de canal local dispone de una herramienta como beWall actualmente, lo que es todo un orgullo para TVAlmansa.

- Creación de una App para dispositivos móviles:

La expansión imparable de los teléfonos inteligentes (smartphones) y las tabletas ha creado un mapa de oportunidades sin precedentes para el mercado de las aplicaciones móviles (también conocidas como Apps). Estos miniprogramas informáticos suelen estar disponibles en plataformas digitales de distribución gestionadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Android (Google) o iOS (Apple).

El proceso de desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles requiere tener en cuenta las limitaciones de estos dispositivos móviles. Éstos funcionan con baterías de capacidad limitada y tienen procesadores menos poderosos que los ordenadores personales. Los desarrollos de estas Apps también tienen que considerar una gran variedad de tamaños de pantalla, datos específicos de software y configuraciones.

Dado el marcado carácter tecnológico que tiene TVAlmansa hemos pensado que sería atractivo crear una aplicación gratuita de este tipo para dispositivos móviles; en principio exclusivamente para iOS y Android. Este pequeño programa podría tener diversas funcionalidades y posibilidades como:

- Consultar la programación diaria del canal local y de todos los canales que tenemos contratados. También podría permitir fijar alertas y alarmas cuando vayan a tener lugar nuestros programas favoritos.
- Ver on-line el canal local.
- Consultar nuestra factura mensual y datos de cliente.
- Acceso a los informativos, programas etc. de cualquier día en cualquier momento y visualizarlos en video.
- Resumen de noticias en formato texto.
- Información meteorológica de la ciudad de Almansa (proporcionada por MeteoAlmansa).

A parte de ofrecer unos servicios extra a los clientes, para la empresa representa un soporte más para hacer publicidad sobre lo que vende y una manera de dar a conocer su marca.

b) Publicidad del caso de éxito “TVAlmansa”

La idea de negocio y el posterior camino hacia el éxito empresarial de TVAlmansa no debe caer en el olvido y se le debe reconocer su valor. Sería interesante estudiar la posibilidad de asistir a encuentros, charlas, ponencias, programas formativos, universidades, escuelas de negocios etc. para compartir las experiencias vividas en los últimos 20 años con este proyecto.

Serviría como forma de publicitarse pero de una manera más didáctica, explicando a los interesados como se construye y mantiene una organización de estas características.

c) Puesta en marcha de acciones de marketing y comunicación en Caudete

Con el desembarco de TVAlmansa en la cercana localidad de Caudete deberían crearse algunas campañas novedosas y sorprendentes para intentar conquistar a los vecinos. Hacer lo mismo que el resto de operadores que ya tienen presencia allí no sirve; hay que diferenciarse, impactar y destacar.

Para realizar estas campañas podrían emplearse técnicas de marketing “below the line” también conocido como marketing “de guerrilla”. Esto supone enfrentarse a las formas tradicionales, utilizando todos los medios disponibles pero de una forma distinta en la que el objetivo número 1 es emocionar e impactar en el cliente. Esta forma de actuar busca sorprender al consumidor de una forma grata, sin invadirlo ni molestarlo. Para desarrollar estas estrategias no son necesarios grandes presupuestos, primando más la creatividad, la imaginación y el esfuerzo.

Dentro de las acciones de marketing de guerrilla podemos diferenciar varios tipos:

- *Street marketing:*

Son acciones desarrolladas, total o parcialmente, en la calle, en directo y sin previo aviso. Se interactúa con el público y se le hace participe del evento. Repartir folletos, panfletos o publicidad impresa son las típicas acciones que todo el mundo conoce de este tipo. Esto ya ha quedado muy visto y se deben crear nuevas puestas en escena.

- *Ambient marketing:*

Consiste en transformar elementos urbanos utilizando cualquier lugar como soporte publicitario para nuestra empresa. No debe confundirse con medios convencionales como vallas, marquesinas o carteles. En este caso, la publicidad se integra directamente en el medio urbano, en el que todos los días se mueven las personas.

- *Buzz marketing:*

Se trata de generar que se hable de nuestra empresa o marca. Lo que sería el boca-boca de toda la vida.

- *Marketing viral:*

Internet tenía que estar presente en estas acciones. Se debe intentar crear campañas muy creativas y que tengan una propagación rápida; usando para ello todas las redes y los canales posibles.

En definitiva, el marketing de guerrilla está muy relacionado con las experiencias y las sensaciones. Este tipo de acciones consiguen conectar con los consumidores, dejando en su mente un recuerdo imborrable de la marca.

En caso de que TVAlmansa no pudiera disponer del personal, el tiempo o la preparación adecuada para realizar este tipo de acciones, existen multitud de empresas de marketing y comunicación que funcionan como departamento externo y podrían ayudar a desarrollar campañas de este estilo.

Otra forma muy adecuada de conectar con los vecinos de la localidad de Caudete es mediante el patrocinio de equipos deportivos representativos o eventos de gran calado. Es muy importante que esta pequeña población conozca la empresa, lo que hace y a que se dedica y tenga presente que su involucración con el pueblo es total.

Otras actividades y técnicas más corrientes que se podrían realizar allí serían:

- Buzoneo publicitario.
- Concursos.
- Decoración apropiada del punto de venta (publicidad, señalización, mobiliario, cartelería, escaparatismo etc.).

d) Mejoras en la producción audiovisual

Actualmente, el canal local emite aproximadamente 6 horas al día, rellenando el resto del tiempo con conexiones al canal musical MTV. Nuestra propuesta es aumentar las horas de producción propia hasta 12, abarcando desde las 12 del medio día hasta las 12 de la noche aproximadamente. Para conseguir esto es necesario alargar algo más los contenidos ya existentes y crear o reutilizar otros. Además, con esta ampliación existirían muchos más espacios publicitarios con lo que podrían aumentar los ingresos por publicidad.

Figura 51 : Grabación programa de debate en TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

En cuanto a contenidos atractivos a emitir, hemos pensando siempre en espacios que no aumenten los costes de producción. Éstas son algunas ideas:

- *Utilizar el material audiovisual que genera la revista Almantis: making-of de sesiones fotográficas, entrevistas, visitas a establecimientos locales etc.*
- *Volver a emitir el espacio “Tomavistas”:* bloques de 10-15 minutos de duración donde aparecían fotografías de gran calidad tomadas profesionales de distintos eventos celebrados en la localidad (desfiles, celebraciones, conciertos etc.) acompañados por música.
- *Aumentar las repeticiones de los actos más emblemáticos retransmitidos por TVAlmansa,* tantos actuales como antiguos: fiestas mayores, desfiles, procesiones, actos conmemorativos etc. La empresa cuenta con un archivo de video bastante grande y sería esta una buena forma de reutilizarlo.
- *Creación de una franja de emisiones “sociales”:* Consistiría en ofrecer a asociaciones y colectivos locales pequeños espacios en antena para que divulgaran sus acciones, mostrarán su día a día e intentarían buscar nuevos miembros, ayuda o financiación. Sería una buena forma de ayudar a vecinos de la localidad, dando a conocer proyectos muy interesantes.

e) Patrocinio y Mecenazgo

El patrocinio es una actividad que consiste en prestar apoyo a un determinado evento, entidad o persona (en forma económica o material) a cambio de que exhiba la marca de la empresa. Cada vez cuentan con mayor importancia las acciones de patrocinio ya que contribuyen a aumentar la notoriedad de la marca y a asociar los valores positivos del evento con la empresa.

Figura 52: Captura de Twitter de deportista patrocinada por TVAlmansa



BEATRIZ LAPARRA @BEATRIZLAPARRA · 29 de may.
Gracias a estas empresas almanseñas que quisieron colaborar conmigo para estar en este europeo.
Graciasssss. 🍷🍷🍷🍷🍷🍷 pic.twitter.com/H8Zh3CqBUj
Responder Retwittear Favorito Reportar archivo

Fuente: Twitter de Beatriz Laparra (tiradora local)

El mecenazgo consiste en la ayuda y contribución que realiza la empresa a una persona con el fin de contribuir en el desarrollo de su carrera o también las colaboraciones en alguna obra o proyecto en concreto de interés para el conjunto de la sociedad. Lo que buscaremos será siempre unos retornos positivos para nuestra imagen.

Tanto el patrocinio como el mecenazgo representan dos excelentes herramientas de comunicación, requiriendo el apoyo de las relaciones públicas, gestión de la prensa y adecuadas campañas de publicidad para dar a conocer en que eventos se participa y colabora y captar la atención de la sociedad.

Por todo esto, es importante realizar una cuidadosa selección de los eventos, actividades, equipos o personas que la empresa vaya a patrocinar para que no se puedan asociar elementos negativos a la marca promocionada.

Actualmente, TVAlmansa colabora en múltiples acciones de patrocinio y mecenazgo como por ejemplo:

- U.D. Almansa.
- C.B. Almansa.
- Peña Ciclista "El Chacho".
- Equipo de corredores en la Medio Maratón de Almansa.
- Beatriz Laparra (tiradora almanseña).
- Escuelas de Fútbol Base de Almansa.
- Club de Ajedrez Almansa.
- Certamen Nacional de Pintura Rápida "Ciudad de Almansa".
- Fiestas de Barrios de Almansa.
- Concursos Literarios.
- Encuentros de profesionales.
- Concursos para niños.

Hasta ahora, se ha seguido una política de ayudar a toda iniciativa que se planteara, siempre y cuando se pudieran repartir los apoyos entre muchas entidades y actividades.

Sin embargo, no existe un plan definido de patrocinio y mecenazgo. A parte, se tendría que crear una partida específica para estos fines dentro de los presupuestos anuales e intentar no excederse de lo planeado. También debería especificarse en el plan que se busca con los patrocinios, en que se quiere colaborar principalmente, objetivos a lograr y como vamos a medir los resultados que se reportan a la empresa de estas acciones.

Figura 53: Equipo de atletas patrocinados por TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

Además, de cada acción que se patrocine debe recogerse información, fotografías, videos etc. para poder usarlo como promoción propia y además poder estudiar si la acción es positiva para la organización o no. Todos estos datos deben agruparse en una memoria anual, que pueda consultarse por la dirección de la empresa y otros agentes interesados.

Figura 54: Presentación Peña Ciclista "El Cacho"



Fuente: TVAlmansa S.L.

f) Manual de Identidad Corporativa

La identidad corporativa muestra la realidad de la empresa, respondiendo a la pregunta ¿qué somos?. La respuesta debe de crear diferenciación sobre la competencia, transmitiendo de forma coherente y permanente en el tiempo la imagen del negocio a todos los agentes que interactúan con ella.

La identidad corporativa puede manifestarse por medios gráficos, verbales, culturales, ambientales etc. Los elementos que la forman son los siguientes:

- El nombre o la identidad verbal.
- El logotipo.
- La simbología gráfica:
Se refiere a los signos icónicos de la marca, la parte que no se pronuncia. A veces se asocia al logotipo formando un todo y la marca resulta ser sólo un grafismo.
- Identidad cromática: Es el color o colores de la marca.
- La identidad cultural: Define un modo propio de comportamiento, un modo de ser y hacer.
- La arquitectura organizativa: Como se estructura la organización de la empresa.
- Los indicadores objetivos de identidad: Se refiere a los institucionales (existencia legal, identificación fiscal, capital social, nacionalidad,...) y constitucionales (domicilio social, equipo directivo, locales que ocupa, instalaciones, no de empleados, estructura, patentes, marcas,..).
- Elementos de información: Dirigidos a sectores muy concretos (medios de comunicación, líderes de opinión, etc.).

En definitiva, este tipo de manual es un documento que recoge el logotipo y otras referencias gráficas de la empresa y nos explica detalladamente como deben utilizarse en distintos medios: materiales corporativos (sobres, tarjetas, facturas, albaranes etc.), publicidad (catálogos, folletos etc.), en publicaciones (dossiers, informes, revistas etc.), soportes informáticos (web, redes sociales, puntos de información etc.) o en vehículos y uniformes.

El manual describe con exactitud los signos gráficos escogidos por la empresa para mostrar su imagen corporativa así como todas sus posibles variaciones: formas,

tamaños, colores, etc. Se muestran también las normas prohibitivas de sus aplicaciones, es decir, como no deben usarse los recursos gráficos de la empresa. También se incluyen los colores y las tipografías corporativas. Todo esto suele acompañarse con ejemplos gráficos.

Tras el estudio realizado en TVAlmansa y las investigaciones realizadas, hemos descubierto que la empresa no cuenta con un documento de estas características. Si bien se rigen por algunas directrices que se han mantenido en el tiempo, no poseen un manual de identidad corporativa, que creemos muy necesario dado el alto volumen de utilización de la marca en múltiples soportes.

Un profesional del diseño gráfico debe ser el encargado de realizar este proyecto para TVAlmansa, encontrándose el coste del mismo entre los 400 y 450 € aproximadamente. Algunos ejemplos de manuales de identidad corporativa de otras empresas y organizaciones pueden ser consultados en los anexos de este trabajo.

4.4.2 – Política de Organización y Recursos Humanos

En este punto vamos a centrarnos en propuestas en relación a la forma de organización y comunicación interna y también a mejoras de tipo laboral.

a) Establecimiento de un Plan de Comunicación Interna

Dentro de la estructura de cualquier organización es básico comprender y ser comprendido, por ello es necesaria la creación de unos protocolos para que la información interna sea transmitida a través de canales eficaces y esa información sea adecuada.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación. Por un lado, tenemos la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías (que puede ser descendente o ascendente) y la comunicación horizontal, entre miembros del mismo nivel jerárquico.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Los problemas de comunicación son la causa número uno de la mayor parte de los problemas que tienen las organizaciones. Los problemas suelen venir a raíz de que los mandos superiores solo se encargan de notificar a sus subordinados, pero esto

realmente no es comunicar. Para que se produzca completamente el proceso de comunicación, es necesario recibir un feedback.

Los cambios que suponen crear estructuras de comunicación interna persiguen como objetivo principal el intercambio de información y la motivación de los trabajadores (de todos los niveles de la empresa). Esto va mejorar la integración y el desarrollo personal de los mismos. Además, se contribuye a la generación de identidad y sentimiento de pertenencia a la organización.

Figura 55: Periodistas de TVAlmansa S.L.



Fuente: TVAlmansa S.L.

Algunos de los problemas comunicativos habituales serían los siguientes:

- Sobrecarga de comunicación descendente.
- Escasez de comunicación ascendente: Los trabajadores no saben que información exacta necesitan sus superiores.
- Exceso de comunicaciones privadas o por medios escritos.
- Ambigüedad, imprecisión, contradicción y vaguedad en el intercambio de mensajes.
- Desconfianza de los superiores hacía sus trabajadores.
- Desconfianza de los trabajadores en sus mandos superiores. Se tiende a criticar entre compañeros.

Muchos de los conflictos que se generar internamente en las empresas suelen venir por los rumores. Estas informaciones informales distorsionan, exageran la realidad y generar absentismo. Se transmiten rápidamente y a veces trascienden de los límites de la organización.

Hay que evitar siempre cualquier conflicto dentro de la organización y si no se puede esquivar, hay que afrontarlo para que éste no se enquisten ya que genera ineficiencias, desgaste entre compañeros, improductividad, insatisfacción, desmotivación etc.

Metodología para establecer un plan de comunicación interna

Estos serían los puntos a seguir para implantar un plan de comunicación interna en TVAlmansa:

- 1 – Conocer la organización e implicarse con su proyecto.
- 2 – Definir los objetivos y acciones a desarrollar.
- 3 – Implantar el plan en la organización
- 4 – Evaluar los resultados alcanzados.

A continuación, explicamos cada uno de los pasos de forma más detallada:

1) Conocer

Se debe planificar el proyecto, identificando las necesidades de todos los colectivos que componen la empresa. Es básico también conocer las herramientas comunicativas ya existentes para no caer en duplicidades.

Para empezar se deben realizar reuniones, analizar documentación, crear encuestas, hacer entrevistas etc.

2) Definir

En esta etapa debe crearse el equipo de trabajo que desarrollará el proyecto, organizando reuniones donde se definan los objetivos a conseguir, acciones a desarrollar y herramientas a utilizar.

Una vez creado el plan se presentará y debatirá con la dirección de la organización.

3) Implantación

En esta fase se nombrarán a los impulsores del programa y se desarrollarán diferentes actos para su presentación ante todos los niveles jerárquicos de la empresa.

4) Evaluación

Se realizará un seguimiento continuo de las acciones puestas en marcha, obteniendo feedback de todos los agentes implicados y proponiendo soluciones a los fallos detectados. Se establecerá también un calendario de reuniones y un comité de representantes para analizar el impacto general del plan y proponer acciones correctoras.

Este plan de comunicación interna debe estar liderado por la dirección de la empresa, distribuyendo responsabilidades y con el objetivo claro de que todas las estructuras de la organización reciban información clara y eficaz, para que se mantengan informadas de los retos presentes y futuros.

- Propuestas

A continuación vamos a presentar algunas de las herramientas, actividades y mejoras a usar o poner en marcha dentro del plan de comunicación interna:

- Reuniones operativas y efectivas:

Todas las reuniones que se programen deben realizarse con un objetivo claro y conciso, definiendo sin ninguna duda el lugar de celebración, la fecha y el horario de inicio y terminación. No cabe la improvisación salvo causa de fuerza mayor. La convocatoria de la misma debe realizarse con la debida anticipación, incluyendo el orden del día y los anexos necesarios.

Dentro ya de la reunión se deben asignar los tiempos adecuados a cada tema, al igual que repartir responsabilidades (moderador, secretario etc.). Las normas básicas para intervenir o debatir deben conocerse y respetarse. El acta de la sesión debe redactarse de manera clara y concisa y distribuirla de forma adecuada y sin excesiva demora.

Lo que se trata es de exprimir el tiempo de esta actividad lo máximo posible y no dedicar más recursos de los estrictamente necesarios.

- Manual de bienvenida:

Cuando un nuevo empleado llega a la empresa, se le debe facilitar toda la información necesaria para que su aclimatación sea lo más rápida posible. Esta información estará compuesta una presentación de la entidad, explicando su historia, estructura, reglamentos, normas y filosofía de la organización además de los derechos y deberes del puesto de trabajo al que se acaba de incorporar. Debe incitar a su lectura por que debe tener un diseño atractivo sin que pierda rigurosidad su contenido.

- Publicación interna de periodicidad trimestral:

Es muy importante que los empleados conozcan bien como se encuentra la organización y hacia donde se dirige, por lo que sería adecuada la creación de una cercana, sencilla y pequeña publicación que informe de las novedades, objetivos y estrategia de la empresa. De esta forma se impulsa y integra a todos los colectivos. Además puede integrar elementos culturales,

cine, publicidad etc. que estén relacionados con la organización. Cualquier miembro de la empresa puede colaborar en su confección

- Uso adecuado del correo electrónico:

Es muy útil para dejar constancia perpetua de cualquier cuestión relativa al trabajo. Además elimina grandes cantidades de papel, lo que es beneficioso económicamente y de cara al respeto del medio ambiente. Sin embargo, hay que establecer buenos filtros para evitar spam y los correos innecesarios, que a veces llegan a colapsar las bandejas de entrada.

Se debe responder de manera rápida y concisa, redactando claramente sin dar lugar a dobles interpretaciones ni malentendidos. También cuidar el tamaño de los archivos adjuntos que se envían.

En muchos casos, el uso adecuado del correo electrónico significa no utilizarlo. Gran cantidad de asuntos pueden solucionarse más rápida y fácilmente con una llamada telefónica o concertando una cita para temas más complejos.

- Creación de un buzón del empleado:

Este espacio debe estar abierto a sugerencias, propuestas, comentarios, quejas o peticiones de los empleados. Estos, deben recibir respuesta en un breve plazo de tiempo para que la comunicación sea efectiva. Las mejoras que se lleven a cabo a raíz de estos mensajes, deben reconocerse y premiarse, lo que aumentará las buenas relaciones entre dirección y empleado.

- Concursos y quedadas internas:

Pueden programarse certámenes de concursos de ideas, propuestas, diseño de tarjetas de navidad para hijos y nietos de trabajadores etc. Además es bueno que la empresa organice actos para sus empleados como cenas, encuentros, actividades deportivas conjuntas etc. Esto fortalece el sentimiento de pertenencia y de equipo y además publicita socialmente a la empresa.

- Tablones de anuncios:

Mantener actualizados los tablones físicos en las sedes de la empresa y colocados en un lugar visible y con frecuencia de paso. Se deben poner allí:

- Informaciones legales:
horarios, festividades, servicios médicos, seguridad, higiene etc.

- Información de la organización:
resultados, acontecimientos del sector, campañas de sensibilización etc.

- Información social:
reuniones, sindicatos, excursiones, actos, encuentros etc.

- Tener en cuenta cumpleaños, promociones, ascensos, antigüedad etc. y que sean reconocidos por toda la organización.

En definitiva, lo que se busca con la puesta en marcha de este plan de comunicación interna es:

- Eliminar rumores y elucubraciones.
- Reducir las pérdidas de tiempo.
- Fortalecer el orgullo de pertenencia a la organización.
- Tratar conflictos de manera adecuada y rápida para que no afecten al trabajo diario.
- Potenciar las herramientas online como medios de comunicación baratos y accesibles para cualquier miembro de la empresa.
- Favorecer un buen ambiente de trabajo en equipo.
- Fidelizar a los empleados.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento general del clima laboral.

b) Mejora en la gestión de los recursos humanos

Cuando hablamos de los recursos humanos de una empresa nos referimos a todo el personal que trabaja para la misma y se sitúa en los diferentes niveles de la jerarquía organizativa.

Figura 56: Profesionales de TVAlmansa S.L.



Fuente: TVAlmansa S.L.

Administrar estos recursos humanos es una de las funciones básicas que debe atender cualquier gerente de una organización. Esto significa ocuparse de reclutar candidatos adecuados, seleccionar los más óptimos, contratar a los que encajen con la filosofía de la organización, formarlos, evaluar su rendimiento, recompensar el trabajo bien hecho y preocuparse por cualquier necesidad que tengan.

La gestión del factor humano de las empresas ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos debido a que las organizaciones han detectado que el valor de sus miembros les hace ser más competitivos dentro del entorno actual cambiante. Los recursos humanos han pasado a determinar claramente la estrategia a seguir de la empresa para ayudar a conseguir los objetivos propuestos.

Lo que debe conseguir un buen Departamento de Recursos Humanos es atraer a la organización grandes profesionales y hacer que se queden, satisfacer todas sus necesidades y conseguir alinear sus aspiraciones con los objetivos generales de la empresa.

Una de las claves para conseguir el éxito en la gestión de los recursos humanos radica en la realización de un buen análisis de los puestos de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo (APT) se crea para determinar de forma detallada en qué consiste el empleo que se tiene que desarrollar en la empresa (y las obligaciones que se derivan de él) y el tipo de persona adecuada que se debe desempeñar y las características que debe de poseer. Con la información que nos proporciona se pueden elaborar las descripciones de los puesto de trabajo y sus especificaciones.

Las descripciones del puesto de trabajo son lista de obligaciones, responsabilidades, a quien se tiene que reportar, quien supervisa y cuales son las condiciones de ese puesto.

Las especificaciones del puesto son los listados de requisitos necesarios para desempeñar las labores que un puesto de trabajo necesita, como por ejemplo: formación académica, habilidades, destrezas, tipo de personalidad.

El análisis de los puestos de trabajo debe ser realizados por una serie de motivos:

- La diversidad de puestos de trabajo dentro de una organización hace necesaria una clasificación exhaustiva de los mismos para que se optimicen al máximo los recursos laborales.
- La formación que la empresa da a sus trabajadores debe ser eficiente y exacta. Los trabajadores de un puesto que requiera de una destrezas y

habilidades en concreto deben ser formados en ámbitos relacionados con esas tareas que desempeñan. De esta forma se invierten mejor los recursos de la organización.

- Nos va a permitir evaluar de forma objetiva el desempeño de los empleados y remunerar su trabajo de acuerdo a las responsabilidades que se les han encomendado. Esto también va a facilitar las tareas de ascender, promocionar, descender o trasladar a un trabajador.
- Mejorará la prevención de riesgos laborales en la empresa.
- Sirve de base legal para la sociedad ante situaciones de fin de contrato, movimientos de plantilla, despidos, reducción de salario etc.

En cuanto a los objetivos a lograr con los APT podrían ser:

- Establecer el perfil adecuado para cada puesto de trabajo.
- Crear una herramienta útil para el reclutamiento de personal.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa.

Pasos a seguir para crear el APT

Para confeccionar un correcto análisis de los puestos de trabajo de la empresa, se deberían seguir los siguientes puntos:

1 – Establecer los objetivos a conseguir con el análisis:

Averiguar que información queremos y como vamos a conseguirla. Se repasarán las bases de datos de la empresa, organigramas, informes etc.

2 – Delimitar el análisis:

Seleccionar los puestos a analizar, en que momento se realizará y quien se va a encargar de ello.

3 – Analizar los puestos:

En esta fase se creará un relación clasificada y detallada de los puestos de trabajo de la empresa, los departamentos que existen, secciones, empleados actuales y sus ocupaciones. En definitiva, se trata de recabar datos de los recursos humanos de la empresa en general y todo lo que conllevan (actividades, características y capacidades de los empleados etc.). Se deben confirmar los datos y subsanar errores. Para obtener estos datos se suelen usar las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa, elaboración de diarios, reuniones en grupo etc.

Figura 57: Trabajadores e instalaciones de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

Realización de la descripción de los puestos de trabajo (DPT)

Con toda la información que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo se puede empezar a desarrollar la DPT o descripción de los puestos de trabajo. Como ya hemos comentado más arriba, la DPT nos ofrece las tareas, obligaciones y responsabilidades concretas y exactas de un cargo dentro de la organización. Nos especificará lo que se espera de cada empleado, como deben desarrollar sus funciones y las condiciones que rodean a su puesto de trabajo.

En concreto, en una DPT deberían aparecer los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto: Nombre, división etc.
- Resumen del puesto: Principales funciones.
- Responsabilidades y obligaciones: Descripción amplia del puesto de trabajo.
- Autoridad del puesto: Nivel de toma de decisiones, nombre del supervisor, capacidad para elaborar y trabajar con presupuestos etc.
- Niveles mínimos de resultados: Cifras básicas a conseguir.
- Condiciones laborales.
- Especificaciones del puesto: Cualidades que debe tener la persona que acceda a ese puesto.

Después de recabar toda la información para los análisis y elaborar las descripciones, todo el trabajo debe resisarse entre los supervisores y los empleados para corroborar la exactitud y veracidad de los datos. Esta fase es básica para generar confianza y establecer unos buenos lazos de unión entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Todos los análisis efectuados deben revisarse y actualizarse de manera habitual, ya que las funciones a desempeñar y los requisitos de un puesto en concreto van evolucionando rápidamente.

Nuestra propuesta es que TVAlmansa ponga en marcha la confección de estas herramientas de gestión y administración de recursos humanos ya que aportará grandes beneficios para la organización de la empresa.

Figura 58: Trabajador del depto. de Ingeniería de TVAlmansa



Fuente: TVAlmansa S.L.

4.5 – Conclusiones

Llegados a este último punto del trabajo de investigación, análisis y propuestas que hemos elaborado es momento de extraer algunas conclusiones finales importantes que nos ayudaran a resumir todo el proyecto.

En primer lugar hemos conocido la empresa y el sector en el que desarrolla su actividad. TVAlmansa, casi 20 años después de su fundación se ha establecido como un referente claro de organización en continuo crecimiento y avance, buscado siempre algo nuevo que aportar a la comunidad. Han demostrado que un gran proyecto de carácter tecnológico puede llevarse a cabo en núcleos urbanos de tamaño pequeño y mediano sin tener que renunciar a la calidad y a un servicio excelente. Sus valores han girado y seguirán haciéndolo alrededor de una atención al cliente cercana que aporta confianza, unos precios competitivos y que ofrecen alternativas para todos los bolsillos y la creación de trabajo estable en su organización. Todo esto sin olvidar la continua inversión en nuevos desarrollos e innovaciones que, hasta ahora, les ha permitido ir añadiendo servicios a su cartera de manera exitosa.

El futuro se presenta lleno de oportunidades, consolidando el mercado original y con nuevos proyectos de expansión que van a llevar a la empresa a empezar a trabajar en poblaciones cercanas. Un reto más en la larga lista de la organización que se afronta con grandes expectativas y muchas esperanzas. Como siempre, la clave

estará en buscar esa diferenciación, el punto que hace único el producto que ofrece TVAlmansa.

Por supuesto, no todo es idílico en TVAlmansa y son muchos los aspectos a pulir. Para todo ello se ha apostado por una profesionalización total en todas sus áreas, intentando contar con el mejor capital humano posible. Además, nuestra intención principal al elaborar este trabajo era aportar propuestas atractivas para intentar paliar los fallos o buscar nuevas oportunidades de negocio. Como hemos podido ver anteriormente, animamos a la empresa a mejorar su presencia en Internet, activar nuevas campañas de marketing y comunicación, ajustar su producción audiovisual, establecer planes de gestión de recursos humanos y comunicación interna y utilizar de manera óptima sus recursos financieros ociosos, entre otras muchas mejoras.

Si bien TVAlmansa ha sabido capear la actual crisis económica de buena manera, el sector de las telecomunicaciones en general se ha resentido, lo que ha provocado la pérdida de gran cantidad de puestos de trabajo en los últimos años y una batalla feroz entre operadores a través de la variable del precio, lo que a la larga no favorece a nadie. Sin embargo, los últimos indicadores económicos positivos y la recuperación del mercado publicitario atisban una paulatina recuperación del sector. Para que esto suceda de forma más rápida, las administraciones públicas deben poner de su parte, intentando buscar soluciones para toda la problemática del sector, aumentando los presupuestos para investigaciones, desarrollos e innovaciones tecnológicas y legislando en pos de una competencia justa y en igualdad de oportunidades para todos los agentes del mercado. TVAlmansa seguirá batallando por esto a través de las diferentes sociedades y asociaciones en las que participa a nivel nacional y que aúnan las voces de todas las empresas de su clase.

Para terminar, desde estas líneas nos gustaría desearle todo lo mejor a TVAlmansa en el futuro y les animamos a seguir trabajando en la misma línea en la que lo han venido haciendo en las últimas dos décadas. Les auguramos un porvenir lleno de nuevas oportunidades y éxitos.

Figura 59: Equipo humano de TVAlmansa S.L.



Fuente: TVAlmansa S.L.

BIBLIOGRAFÍA

- Libros:

- BOZA GARCÍA, A. *et al.* (2009). *La economía de la información para la administración y dirección de empresas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- BRANDOLINI, A., González M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educación.
- LEVINSON, J.C., SAVAGE, S. (2009). *Marketing de Guerrilla*. New York: Morgan James Publishing.
- MIQUEL, S., MOLLÁ, A., BIGNÉ J.E. (2002). *Introducción al Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- RIBES, G., HERRERO, A. Y PERELLÓ R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- RIVERA VILAS, L.M. (2010). *Decisiones en Marketing. Cliente y Empresa*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- VILANOVA, N. (2013). *Micropoderes: Comunicación Interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- Revistas:

- Digital TV* (2013), Núm. 308, Septiembre 2013. Madrid: Publisat.
- Triple Play* (2013), Núm. 22, Julio 2013. Madrid: Publisat.

- Páginas web:

AMA. *The American Marketing Association.*

<<http://www.ama.org>> [Consulta: Junio 2014]

AOTEC. *Asociación Nacional de Operadores de Telecomunicaciones y Servicios de Internet.*

<<http://www.aotec.net>> [Consulta: Mayo 2014]

APTE. *Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España.*

<<http://www.apte.org/es/index.cfm>> [Consulta: Mayo 2014]

AYUNTAMIENTO DE ALMANSA. *Web oficial.*

<<http://www.almansa.es>> [Consulta: Abril 2014]

CABLEWORLD.

<<http://www.cableworld.es>> [Consulta: Abril 2014]

CMT. *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.*

<<http://www.cmt.es>> [Consulta: Diciembre 2013]

CNMT. *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.*

<<http://www.cnmc.es>> [Consulta: Diciembre 2013]

COMISIÓN EUROPEA. DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD Y CONSUMIDORES. *Salud Pública.*

<http://ec.europa.eu/health/index_es.htm> [Consulta: Mayo 2014]

COMISIÓN NACIONAL PARA LA RACIONALIZACIÓN DE LOS HORARIOS ESPAÑOLES. *Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).*

<<http://www.horariosenespana.es>> [Consulta: Junio 2014]

ECO ACTRINS.

<<http://www.ecoactrins.com>> [Consulta: Mayo 2014]

ECOEMBES.

<<http://www.ecoembes.com>> [Consulta: Mayo 2014]

ENERCOOP. *Cooperativa Eléctrica Benéfica San Francisco de Asís Coop. V.*

<<http://www.enercoop.es>> [Consulta: Junio 2014]

GOBIERNO DE ESPAÑA. *Ministerio de Economía y Competitividad.*

<<http://www.mineco.gob.es>> [Consulta: Junio 2014]

GRUPO OFIMÁTICO. *Almansa.com.*

<<http://www.almansa.com>> [Consulta: Abril 2014]

INTERXION.

<<http://www.interxion.com>> [Consulta: Mayo 2014]

JAZZTEL. *Información corporativa.*

<<http://www.corporativo.jazztel.com>> [Consulta: Mayo 2014]

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA. *Consejería de Fomento.*

<<http://www.castillalamancha.es/gobierno/fomento>> [Consulta: Febrero 2014]

ONO. *Información corporativa.*

<<http://www.corporativo.ono.es>> [Consulta: Mayo 2014]

ONTSI. *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.*

<<http://www.ontsi.red.es>> [Consulta: Enero 2014]

OPEN CABLE TELECOMUNICACIONES.

<<http://www.opencable.es>> [Consulta: Mayo 2014]

ORANGE. *Información corporativa.*

<<http://www.orange.com/es/acerca-de-Orange>> [Consulta: Mayo 2014]

TELEFÓNICA. *Información corporativa.*

<<http://www.info.telefonica.es>> [Consulta: Mayo 2014]

TELEYECLA.

<<http://www.teleyecla.com>> [Consulta: Abril 2014]

TELEYECLA. *InterFibra. (proyecto en Villena)*

<<http://www.interfibra.es>> [Consulta: Abril 2014]

TVALMANSA.

<<http://www.tvalmansa.es>> [Consulta: Mayo 2014]

TVALMANSA. *Alma Telecom (proyecto en Caudete).*

<<http://www.almatelecom.es>> [Consulta: Mayo 2014]

TVALMANSA. *Almantis.*

<<http://www.almantis.com>> [Consulta: Junio 2014]

TVALMANSA. *MeteoAlmansa.*

<<http://www.meteoalmansa.com>> [Consulta: Mayo 2014]

VODAFONE. *Información corporativa.*

<<http://www.vodafone.es/conocenos>> [Consulta: Mayo 2014]

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo I: Balance de Situación (Ejercicio 2013).-----	154
- Anexo II: Cuenta de Perdidas y Ganancias (Ejercicios 2012-2013). -----	158
- Anexo III: Datos estadísticos sobre abonados (Actualizados a Junio de 2014). -----	160
- Anexo IV: Ejemplo de contrato de servicio de TVAlmansa.-----	170
- Anexo V: Ejemplo de factura recibida por un cliente de TVAlmansa.-----	172
- Anexo VI-A: Ejemplo de Manual de Identidad Corporativa (Howies).-----	174
- Anexo VI-B: Ejemplo de Manual de Identidad Corporativa (Generalitat Valenciana). -----	199
- Anexo VI-C: Ejemplo de Manual de Identidad Corporativa (Moco de Pavo).-----	199
- Anexo VII: Ejemplo de parte de trabajo utilizado por el Departamento Técnico. -----	201
- Anexo VIII: Parrilla de canales ofrecidos por TVAlmansa. -----	203
- Anexo IX: Tarifas de precios de los servicios ofrecidos (vigentes en Abril de 2014). -----	205

- Anexo I: Balance de Situación (Ejercicio 2013).

BALANCE DE SITUACION

Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13 (Importes en Euros)

A C T I V O

EJERCICIO 13

A) ACTIVO NO CORRIENTE	2.352.118,01
II. Inmovilizado material	2.330.660,65
1. Terrenos y construcciones	469.131,27
211. Construcciones	560.297,70
2811. Amortización acumulada de construcciones	-91.166,43
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.861.529,38
212. Instalaciones técnicas	829.805,71
213. Maquinaria	65.492,38
214. Ustillaje	1.024.024,40
216. Mobiliario	83.672,97
217. Equipos para procesos de información	2.281.237,03
218. Elementos de transporte	141.705,86
219. Otro inmovilizado material	9.326,92
2812. Amortización acumulada de instalaciones técnicas	-179.620,57
2813. Amortización acumulada de maquinaria	-55.891,10
2814. Amortización acumulada de utillaje	-506.282,15
2816. Amortización acumulada de mobiliario	-63.686,60
2817. Amortización acumulada de equipos para procesos de información	-1.652.520,42
2818. Amortización acumulada de elementos de transporte	-114.802,36
2819. Amortización acumulada de otro inmovilizado material	-932,69
V. Inversiones financieras a largo plazo	21.457,36
1. Instrumentos de patrimonio	13.315,67
250. Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimoni	13.315,67
5. Otros activos financieros	8.141,69
260. Fianzas constituidas a largo plazo	8.141,69
B) ACTIVO CORRIENTE	1.139.611,29
II. Existencias	56.264,79
1. Comerciales	56.264,79
300. Mercaderías A	56.264,79
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	110.247,95
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	109.872,01
430. Clientes	109.872,01
436. Clientes de dudoso cobro	255,05
490. Deterioro de valor de créditos por operaciones comerciales	-255,05
3. Deudores varios	375,94
440. Deudores	375,94
V. Inversiones financieras a corto plazo	195.186,55
3. Valores representativos de deuda	16.500,00
541. Valores representativos de deuda a corto plazo	16.500,00
5. Otros activos financieros	178.686,55
548. Imposiciones a corto plazo	125.000,00
565. Fianzas constituidas a corto plazo	12.304,59
566. Depósitos constituidos a corto plazo	41.381,96
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	777.912,00
1. Tesorería	777.912,00
570. Caja, euros	28.035,91
572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	749.876,09

SUBTOTAL ACTIVO

3.491.729,30

BALANCE DE SITUACION

Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13 (Importes en Euros)

A C T I V O

EJERCICIO 13

TOTAL ACTIVO

3.491.729,30

BALANCE DE SITUACION

Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13 (Importes en Euros)

P A T R I M O N I O N E T O Y P A S I V O	EJERCICIO 13
A) PATRIMONIO NETO	2.166.384,28
A-1) Fondos propios	2.147.110,77
I. Capital	108.182,18
1. Capital escriturado	108.182,18
100. Capital social	108.182,18
III. Reservas	1.980.565,82
1. Legal y estatutarias	21.636,44
112. Reserva legal	21.636,44
2. Otras reservas	1.958.929,38
113. Reservas voluntarias	1.958.929,38
VII. Resultado del ejercicio	58.362,77
129. Resultado del ejercicio	58.362,77
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	19.273,51
130. Subvenciones oficiales de capital	19.273,51
B) PASIVO NO CORRIENTE	861.807,06
II. Deudas a largo plazo	861.807,06
2. Deudas con entidades de crédito	861.807,06
170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	861.807,06
C) PASIVO CORRIENTE	463.537,96
III. Deudas a corto plazo	81.698,47
5. Otros pasivos financieros	81.698,47
526. Dividendo activo a pagar	75.528,13
551. Cuenta corriente con socios y administradores	6.022,21
561. Depósitos recibidos a corto plazo	148,13
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	381.839,49
1. Proveedores	45.681,98
400. Proveedores	42.742,25
401. Proveedores, efectos comerciales a pagar	2.939,73
3. Acreedores varios	212.140,59
410. Acreedores por prestaciones de servicios	212.140,59
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	3.641,72
465. Remuneraciones pendientes de pago	3.641,72
5. Pasivos por impuesto corriente	95.056,39
475. Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales	95.056,39
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	25.318,81
476. Organismos de la Seguridad Social, acreedores	25.318,81
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	3.491.729,30

- Anexo II: Cuenta de Perdidas y Ganancias (Ejercicios 2012-2013).

CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS

Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13; PERIODO N-1 : 01-01-12 / 31-12-12

	EJERCICIO 13	EJERCICIO 12
A) OPERACIONES CONTINUADAS		
1. Importe neto de la cifra de negocios	3.184.872,59	3.108.876,56
a) Ventas	3.130.043,30	3.016.107,45
b) Prestaciones de servicios	54.829,29	92.769,11
4. Aprovisionamientos	-868.873,58	-1.003.811,42
a) Consumo de mercaderías	34.236,64	-11.609,14
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-275.468,89	-251.193,13
c) Trabajos realizados por otras empresas	-627.641,33	-741.009,15
5. Otros ingresos de explotación	39.846,04	51.363,98
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	29.477,83	48.333,70
6. Gastos de personal	-1.047.091,87	-851.529,21
a) Sueldos, salarios y asimilados	-812.305,47	-666.572,18
b) Cargas sociales	-234.786,40	-184.957,03
7. Otros gastos de explotación	-696.821,05	-703.375,47
a) Servicios exteriores	-669.714,30	-697.689,95
b) Tributos	-26.137,79	-5.685,52
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-255,05	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-421.756,60	-376.259,19
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	41.871,05	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.500,00	-329,25
b) Resultados por enajenaciones y otras	1.500,00	-329,25
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)	233.546,58	224.936,00
12. Ingresos financieros	2.791,50	323.894,20
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00	320.000,00
a1) En empresas del grupo y asociadas	0,00	320.000,00
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	2.791,50	3.894,20
b1) En terceros	2.791,50	3.894,20
13. Gastos financieros	-46.326,15	-38.060,43
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-46.326,15	-14.840,95
b) Por deudas con terceros	0,00	-23.219,48
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-108.620,71	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	-108.620,71	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12 + 13 + 14 + 15 + 16)	-152.155,36	285.833,77
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	81.391,22	510.769,77
17. Impuesto sobre beneficios	-23.028,45	-51.630,56
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	58.362,77	459.139,21
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 18)	58.362,77	459.139,21

- Anexo III: Datos estadísticos sobre abonados (Actualizados a Junio de 2014).

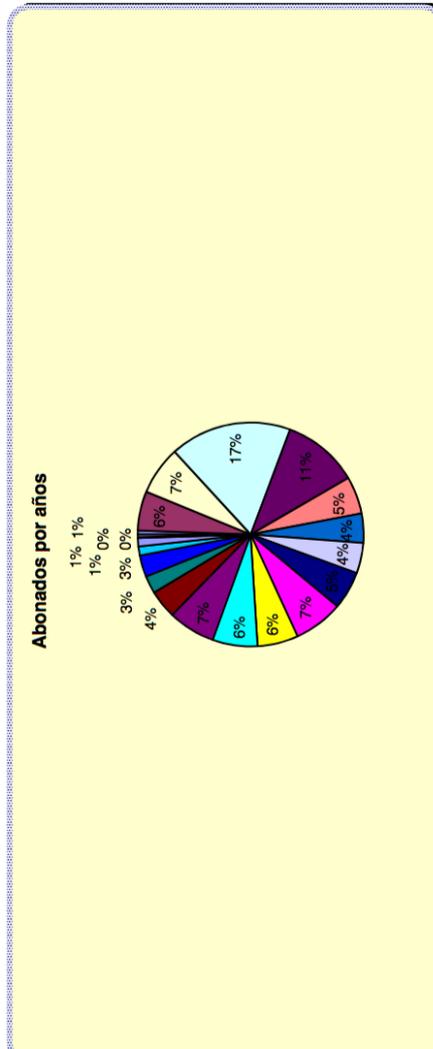
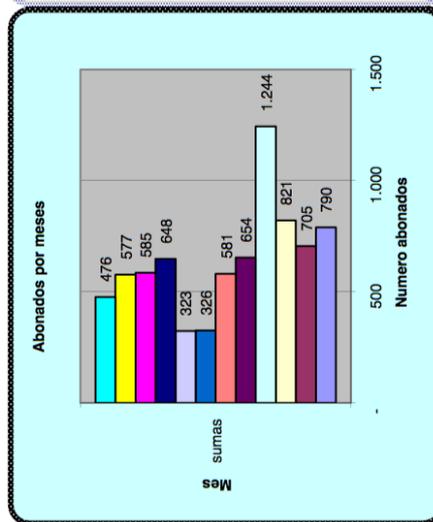
ALTA DE ABONADOS POR MESES



ABONADOS A RED DE CABLE		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	sumas
Enero		45	56	74	164	89	53	28	33	45	31	56	38	59	49	12	14	18	20	3	2	790
Febrero		2	44	164	89	56	10	10	10	50	38	37	44	78	27	4	29	5	20	4	2	705
Marzo		31	47	147	107	55	28	15	15	40	70	50	47	70	52	14	10	10	16	5	7	821
Abril		107	116	200	105	72	31	70	70	56	87	67	62	73	77	43	28	16	11	1	22	1,244
Mayo		34	47	129	112	37	41	22	34	34	40	40	32	32	25	11	10	2	12	8	2	654
Junio		31	17	136	62	38	29	30	30	30	56	5	83	22	5	18	17	4	2	3	1	581
Julio		46	17	128	12	5	12	23	0	0	25	12	18	5	5	14	-	10	7	3	-	326
Agosto		16	47	70	17	17	9	13	6	15	28	24	17	16	17	13	11	3	3	4	-	323
Septiembre		32	47	121	44	33	19	40	41	41	44	51	49	39	21	8	50	6	1	4	-	648
Octubre		34	59	125	55	21	36	19	19	41	24	41	24	37	11	10	32	2	4	18	-	585
Noviembre		20	19	44	57	46	11	46	25	35	62	15	38	41	29	36	26	20	7	-	-	577
Diciembre		25	40	0	-2	29	27	36	45	37	43	56	44	53	7	13	15	10	2	4	-	476
TOTAL		45	437	541	1.349	842	417	329	338	424	548	454	496	525	315	196	242	100	95	7	30	7.730

suma de comprobación 7.730

ABONADOS PRESUPUESTADOS A FINAL 2013: 7.660
ABONADOS A FINAL 2013: 7.700



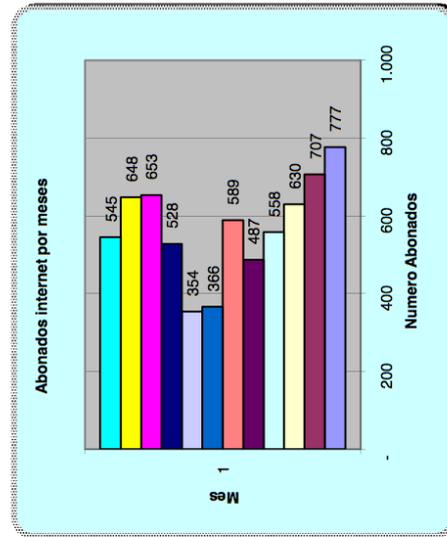
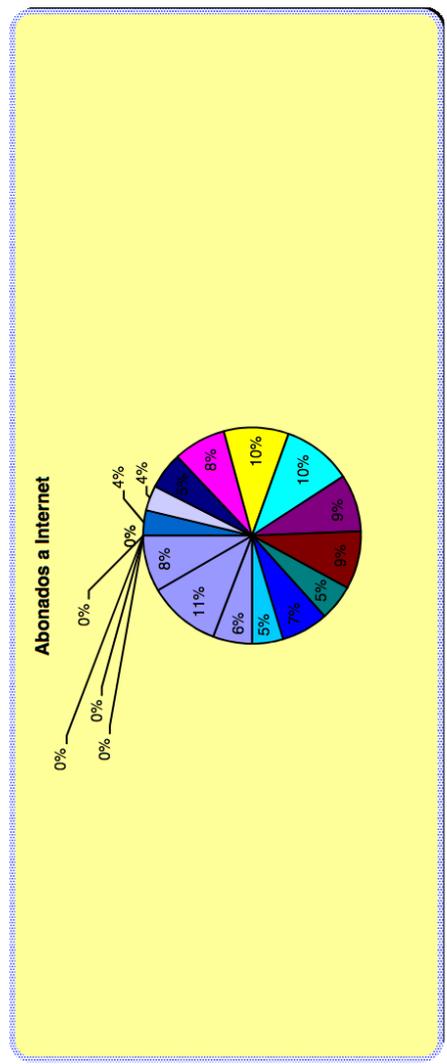
NOTA: EL AÑO 2013 EL NUMERO DE ABONADOS ES IGUAL QUE EL AÑO 2012.

ALTA DE ABONADOS POR MESES



ABONADOS A INTERNET		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	sumas
Enero		35	44	63	74	85	72	85	74	40	40	41	79	52	77	777				
Febrero		24	16	42	91	111	95	111	61	18	47	31	35	49	87	707				
Marzo		16	49	32	42	74	61	77	14	21	20	47	66	111	630					
Abril		24	19	34	35	62	31	64	20	43	22	26	64	114	558					
Mayo		12	25	65	25	46	36	39	2	19	22	52	61	87	487					
Junio		18	34	47	33	67	32	41	76	30	23	20	68	100	589					
Julio		22	5	19	47	46	6	33	23	13	33	65	366							
Agosto		47	32	23	28	33	39	38	33	20	13	23	354							
Septiembre		40	53	15	68	41	27	33	18	73	31	54	528							
Octubre		63	39	57	79	49	52	52	37	84	23	14	78	653						
Noviembre		58	41	17	82	49	64	59	55	57	34	9	58	648						
Diciembre		20	40	56	88	42	57	42	37	31	15	74	545							
TOTAL ANO		259	256	375	535	586	707	586	592	478	316	397	576	6.100						
																				6.266

suma de comprobación 6.842



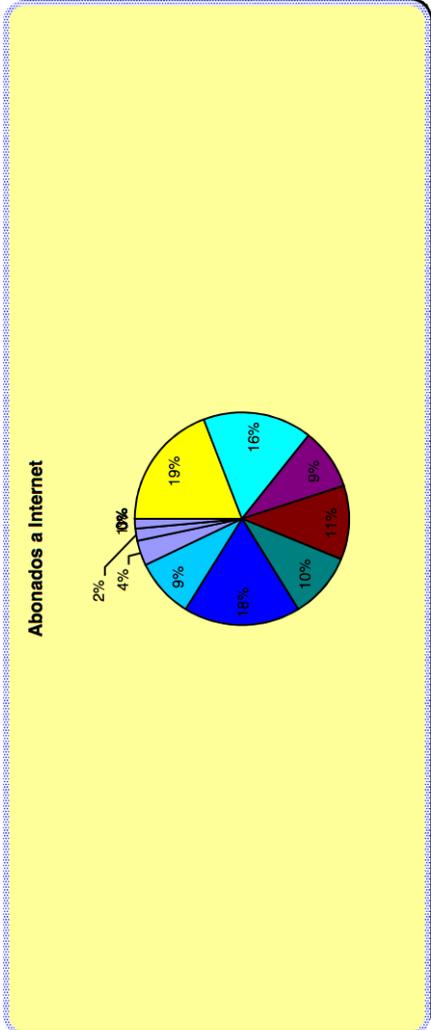
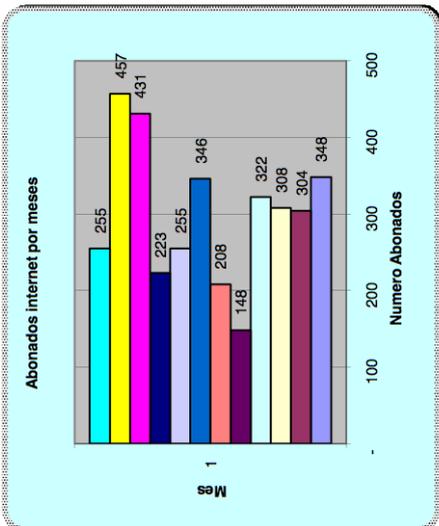
NOTA: RITMO DE CRECIMIENTO MUY FUERTE.... QUE NO SE REFLEJA EN EL IMPORTE DE LOS INGRESOS.

ALTA DE ABONADOS POR MESES

ABONADOS TELEFONIA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	sumas
Enero												123	45	32	26	57	25	14	15	11	348
Febrero											9	81	14	23	28	61	68	21	1	7	304
Marzo												103	5	10	20	65	48	21	12	15	308
Abril											1	12	90	68	36	50	26	15	10	14	322
Mayo											1	32	9	30	-	29	37	12	6	5	148
Junio											52	35	4	49	16	19	14	22	-	2	208
Julio											177	4	28	40	1	59	19	12	6		346
Agosto											68	107	42	7	8	26	13	-	2	14	255
Septiembre											72	29	13	32	-	2	47	-	17		223
Octubre											108	9	37	51	81	94	19	16	16		431
Noviembre											133	7	39	63	93	85	19	6	12		457
Diciembre											71	52	9	1	54	43	22	1	2		255
TOTAL											692	594	335	406	360	635	325	138	66	54	3.605
AÑO																					

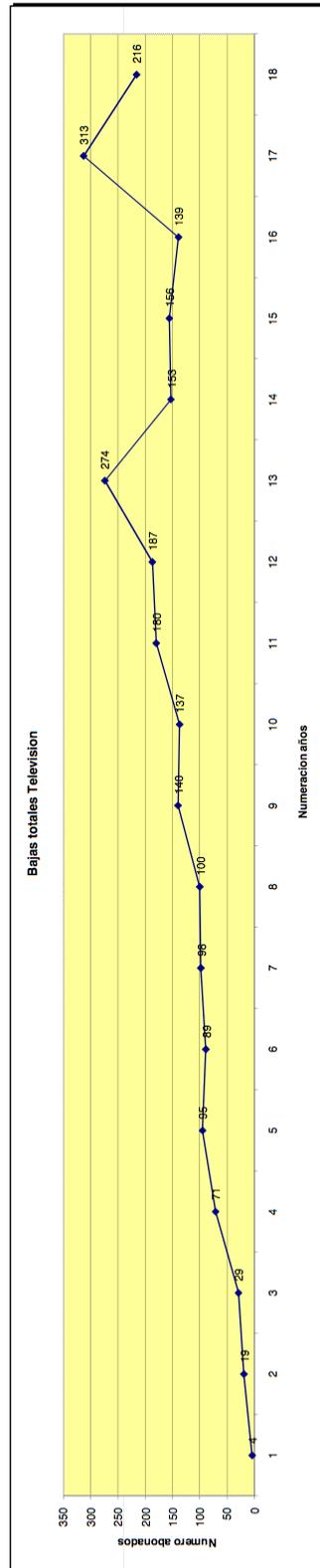
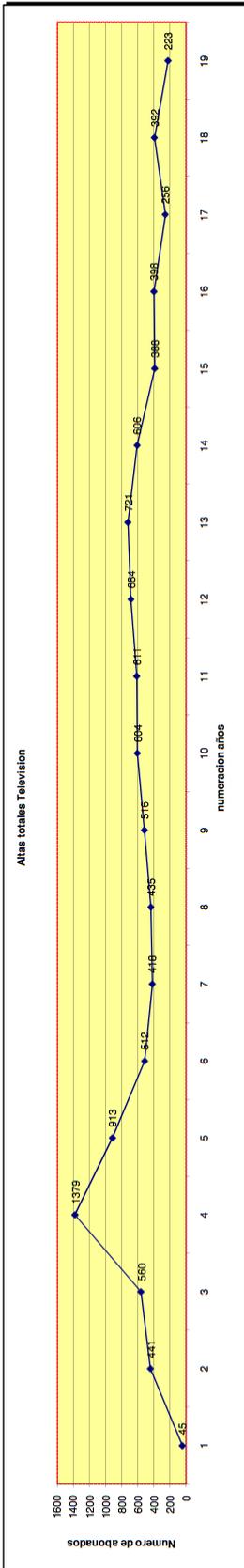
suma de comprobacion 3.605

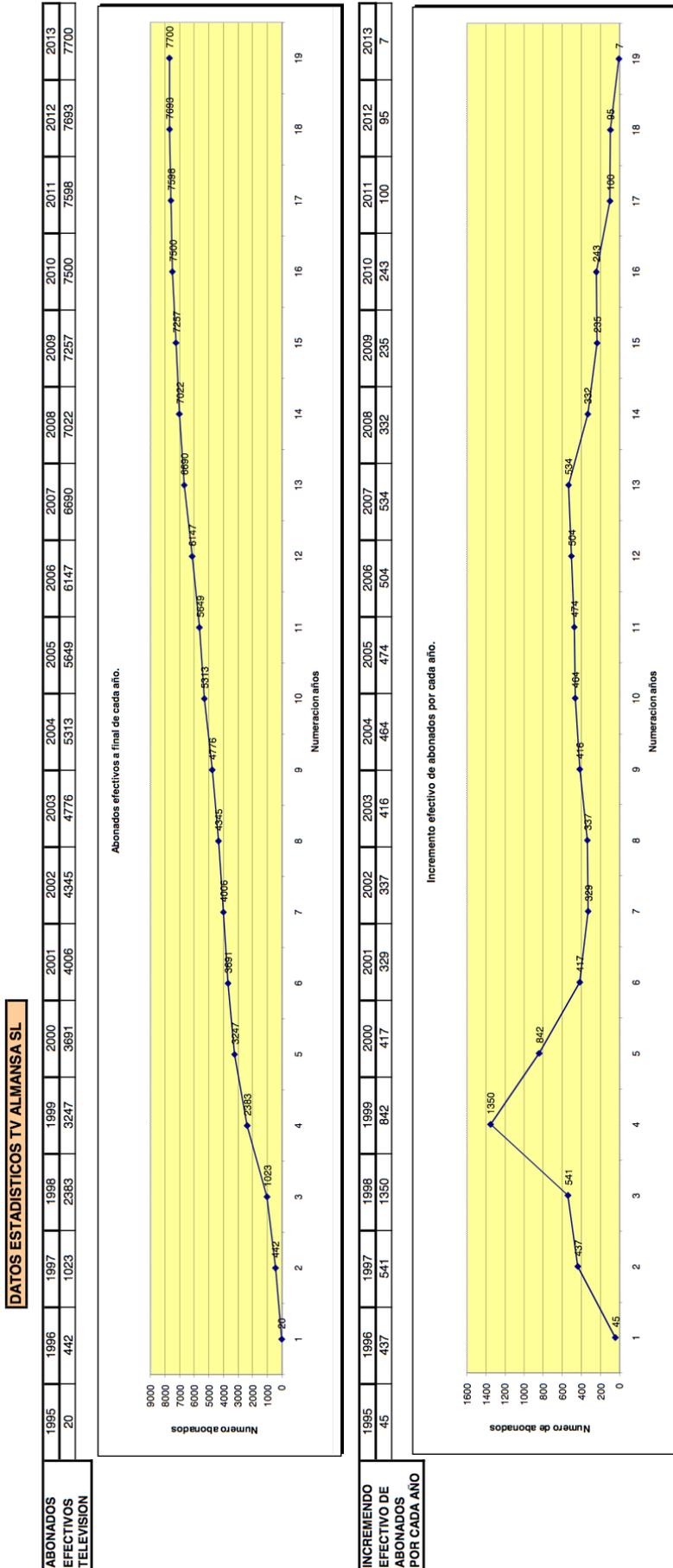
ABONADOS PRESUPUESTADOS A FINAL 2013..... 3.530
 ABONADOS A FINAL 2013..... 3.551



DATOS ESTADÍSTICOS TV ALMANSA SL

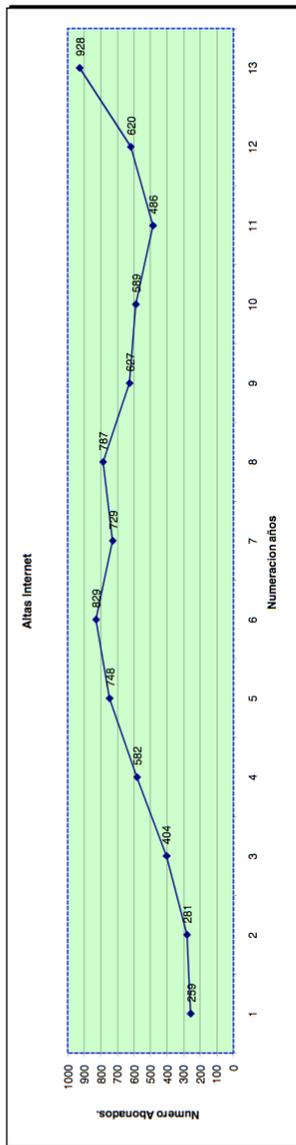
Años	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Altas Television	45	441	560	1379	913	512	418	435	516	604	611	684	721	606	388	398	256	392	223
Bajas Television	4	19	29	71	95	89	89	96	100	140	137	180	187	274	153	156	139	313	216



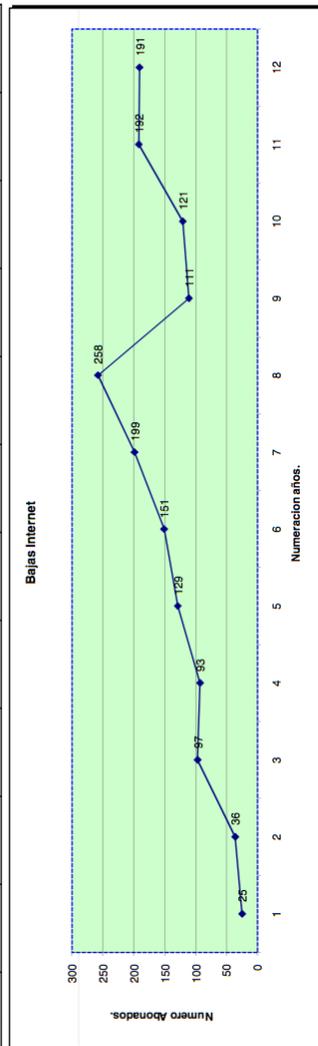


DATOS ESTADÍSTICOS TV ALMANSA SL

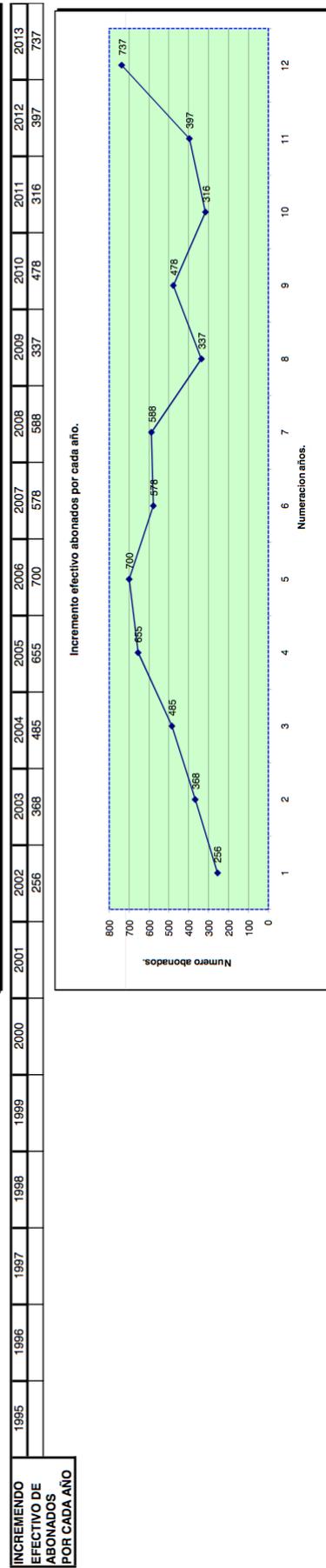
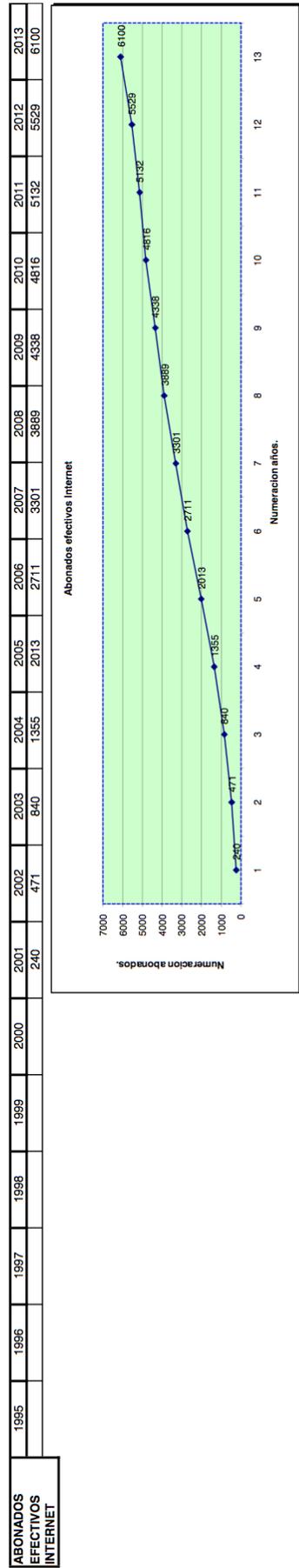
ALTAS INTERNET	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
						259	281	281	404	582	748	829	729	787	627	589	486	620	928



BAJAS INTERNET	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
								25	36	97	93	129	151	199	258	111	121	192	191

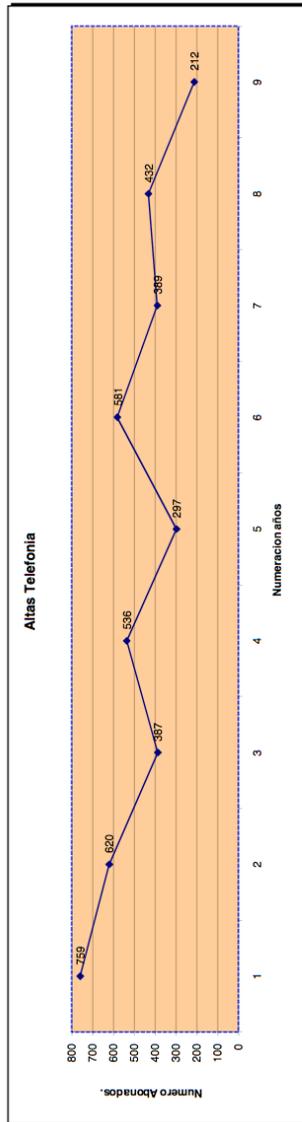


DATOS ESTADÍSTICOS TV ALMANSA SL

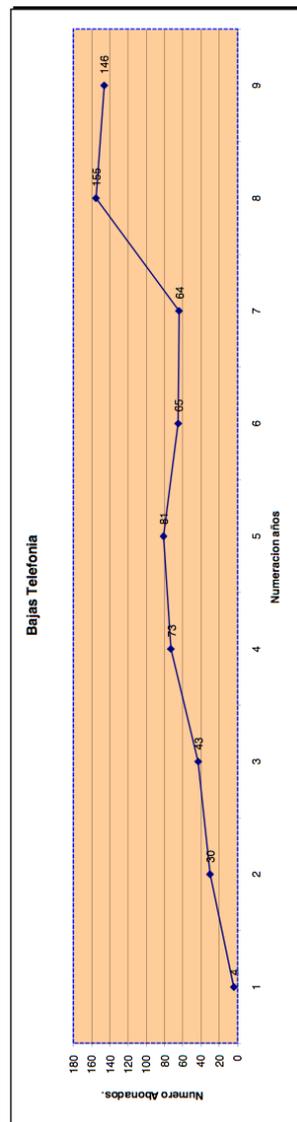


DATOS ESTADÍSTICOS TV ALMANSA SL

ALTAS TELEFONIA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
											759	620	536	387	297	561	389	432	212



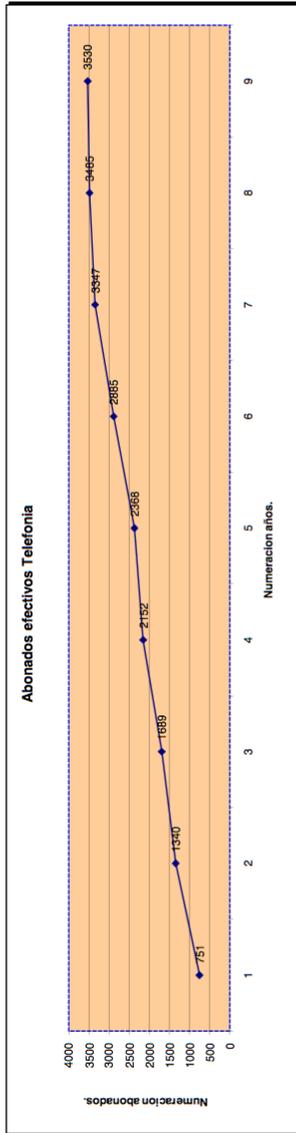
BAJAS TELEFONIA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
											4	30	43	73	81	65	64	155	146



DATOS ESTADÍSTICOS TV ALMANSA SL

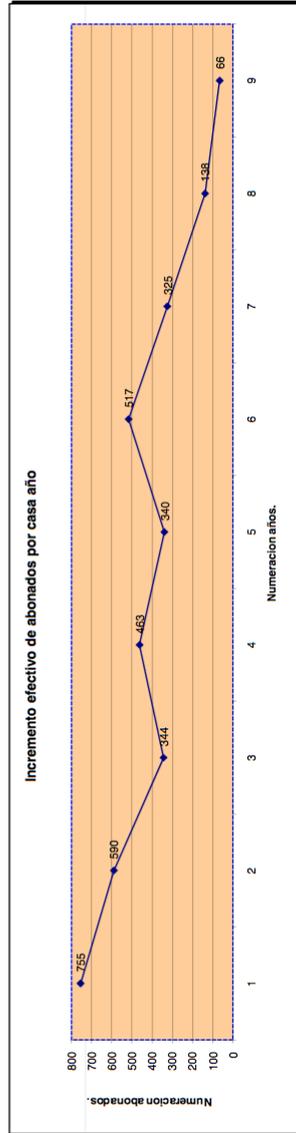
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	

ABONADOS EFECTIVOS TELEFONIA



1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	

INCREMENTO EFECTIVO DE ABONADOS POR CADA AÑO



- Anexo IV: Ejemplo de contrato de servicio de TVAlmansa.



CONTRATO DE SERVICIO

TV ALMANSA S.L.

San Crispín, 32-A bajo - Tel. 967 342 053

E-mail: tvalmansa@tvalmansa.es

Por un lado El Cliente, cuyos datos se detallan en el apartado de Identificación del Cliente y por otro TV Almansa, S.L. Ambos aceptan expresamente las tarifas anexas vigentes en cada momento y las condiciones generales del presente contrato las cuales quedan sometidas a las prescripciones de la ley 7/1998, de 13 de Abril, de condiciones generales de contratación.

IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE.		NUMERO DE CLIENTE:	
Nombre:		Otro teléfono:	
Teléfono nº:			
Domicilio:			
Cod.Postal: 02640	Población: Almansa	NIF:	

Ambos acuerda, que en virtud del presente,
SE CONTRATAN LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

			FECHA:
BASE IMP:	0,00	IVA: TOTAL	0,00 0,00
COMPRA DE EQUIPOS			FECHA:
BASE IMP:	0,00	IVA TOTAL	0,00 0,00
SERVICIOS DE ALQUILER DE EQUIPOS:			FECHA:
BASE IMP:	0,00	IVA TOTAL	0,00 0,00
SERVICIO DE TELEVISIÓN: CUOTA DIGITAL BASICO:			FECHA: 12/08/2005
	17,76		
BASE IMP:	17,76	IVA TOTAL	1,24 19,00
<small>A este importe habría que sumarle el coste de lo contenidos audiovisuales que se pudieran consumir bajo la opción de video bajo demanda, en el mes anterior al de la emisión de la factura o la fracción anterior en caso de facturar antes de terminar el mes, según se estipula en las condiciones generales del contrato y en el anexo</small>			
SERVICIO DE INTENET: CUOTA GOLD 1			FECHA: 12/08/2005
	16,81		
BASE IMP:	16,81	IVA TOTAL	2,69 19,50
<small>A este coste mensual habría que sumarle el coste del consumo en Mbps. En caso de contratar el servicio de coste por descarga. Se pasarán al cobro el consumo del mes anterior al de la emisión de la factura o de la fracción anterior en caso de facturar antes de terminar el mes, según se estipula en las condiciones generales del contrato y en el anexo.</small>			
SERVICIO DE TELEFONO Nºs DE TELEFONO: CUOTA MENSUAL MTO. LINEA			FECHA: 21/08/2005
	6,00		
BASE IMP:	6,00	IVA TOTAL	0,96 6,96
<small>A este coste mensual habría que sumarle el coste de las llamadas de teléfono que se realicen desde la línea o líneas contratadas en el mes anterior al de la emisión de la factura o la fracción anterior en caso de facturar antes de terminar el mes, según se estipula en las condiciones generales del contrato y en el anexo de tarifas.</small>			
FORMA DE PAGO:			
DATOS DE LA CONEXION			
MAC. TV:	CMTS: 2	MTA MAC: 0011AE1299C4	Línea MTA: 1
NIVEL R.TV:	NODO: 6	MTA IP: 10.6.6.10	Conexión: 4/23-2-31

Las partes de común acuerdo se reconocen la suficiente capacidad legal para suscribir el presente contrato y aceptan que sean de aplicación las condiciones anexas. Y en prueba de conformidad se firma el presente duplicado ejemplar y a un solo efecto en lugar y fecha expresados
En Almansa, a 27 de Octubre del 2008

TV ALMANSA

INSTALADOR
ALBERTO

EL CLIENTE

- Anexo V: Ejemplo de factura recibida por un cliente de TVAlmansa.



FACTURA

Nº Factura: D214041734
Referencia: 5740413
Fecha factura: 2 de junio de 2014
Cargos Fijos: 1/06/14-30/06/14
Consumo facturado: Hasta 31/05/14

Datos del titular: -
CIF / NIF:
Nº Cuenta de Cliente: 111
Forma de pago: Domiciliación bancaria
ccc: ES12-****-**-*****94613389

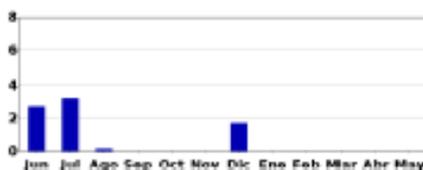
Fecha de vencimiento: 03-jun-2014
Total a pagar: 49,56 €

Ud.	Servicios Contratados	Precio	Importe
	BONIFICACION 9%	3,23	-3,23
	TV DIGITAL BASICO GPON JUNIO	18,60	18,60
	CUOTA INTERNET GP 0 JUNIO	17,33	17,33
	BONO VOZ MOVIL 300 MINUTOS MAYO (605062815)	8,26	8,26

TV Almansa S.L. C/I. San Cristóbal, 35-A, 02060 - Almansa (Albacete) CIF: B-028 16359

En cumplimiento de la legislación en la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, TV ALMANSA, S.L. le informamos que sus datos de carácter personal recogidos en la entidad serán objeto de tratamiento en nuestro Sistema de CLIENTES, con la finalidad del mantenimiento de la relación comercial y gestión interna empresa-cliente. Vd. podrá en cualquier momento ejercer sus derechos de acceso, rectificación, actualización y supresión en las mismas condiciones en la Ley Orgánica 15/1999, dirigiéndose por cualquier medio al responsable del fichero, en la siguiente dirección: TV ALMANSA, S.L., C/I. San Cristóbal, 35, Bajo, 02060 - Almansa (Albacete).

Historial de Facturación



Bases Imponibles

B. Imponible	Imp. %	Impuesto	Total €
40,96	IVA 21 %	8,6	49,56
Total a pagar:			49,56

tvalmansa_
tu operador de confianza

Galerías Rambla Centro_Jocal 23
Almansa_Albacete
T_967 01 65 00 - 967 01 65 01
www.tvalmansa.es

- Anexo VI-A: Ejemplo de Manual de Identidad Corporativa (Howies).

INTRODUCCIÓN

Howies es una marca que se caracteriza porque sus diseños están pensados para durar en el tiempo, es decir, intentar evitar la moda del día por ello sus productos son tan funcionales y tan simples como sea posible. Prefieren hacer unos productos que tarden en ser sustituidos que no como aquellos que se sustituyen enseguida por unos nuevos. Howies es una empresa muy identificada con el medio ambiente por están comprometidos en dar un 1% del volumen de sus negocios o el 10% de sus beneficios (el que sea mayor) a proyectos ambientales y sociales. Éste simple hecho es una razón para que la empresa crezca.

Howies también remarca mucho como debe venderse su marca al igual de como se pronuncia o como debe escribirse, todo ello denota en la importancia que tiene su imagen de marca en el público.

Es por tanto que el trabajo de rediseño de ésta marca, debe estar marcado por seguir una línea de acuerdo con sus ideales de empresa, calidad, durabilidad, funcionalidad, ecológica, etc...

Las líneas a seguir han sido en primer lugar mantener la familia

tipográfica, y el rediseño tenía que ser una mínima expresión pero que diera un salto de calidad en la marca.

El resultado final ha sido eliminar la vocal i fusionandola con la letra w, por el siguiente motivo. Howies es una marca asentada en el mercado por ello, la gente ya tiene en la cabeza como se lee la palabra howies, muchas veces nuestro cerebro relaciona palabras con imágenes de palabras, por ello si siempre has leído howies, si te quitan una i pero sigues viendo su punto encima de la w prácticamente lo lees igual sin apenas darte cuenta.

Así que queda una palabra más corta pero con el mismo significado y que juega con el efecto visual para ver si está bien escrita o no. El color corporativo seguirá siendo blanco para la marca sobre fondo azul celeste, que inspira limpieza y frescura.

A continuación podremos ver el manual de normas gráficas de la nueva marca.

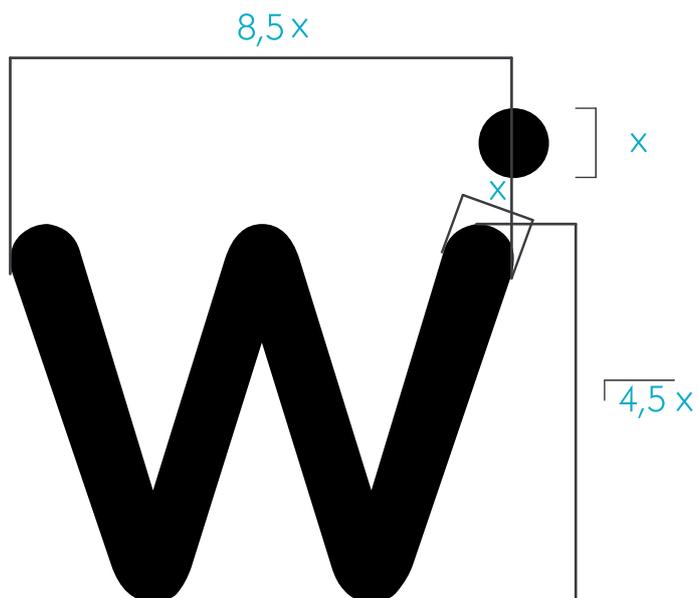
CONTENIDO

1	Simbología corporativa	01
2	Simbología tipográfica	02
3	Imagotipo	03
4	Imagotipo color	04
5	Colores corporativos	05
6	Tipografía	06
7	Reticulas	07
8	Escala de grises, positivo y negativo	08
9	Test de reducción y desenfoque	09
10	Versiones alternativas	10
11	Versiones incorrectas	11
12	Versiones de Indiana	12
13	Quinto elemento	13
14	Papelería	14
15	Rotulación	19
16	Vestuario	21



SIMBOLOGÍA CORPORATIVA

El símbolo es una de las nuevas incorporaciones a la marca pasando a ser un elemento importante de la marca. Pretende remarcar el dinamismo de la marca junto a la sencillez del diseño fusionando caracteres.



X unidad de proporción



SIMBOLOGÍA TIPOGRÁFICA

La tipografía utilizada para el símbolo tipográfico es una tipografía llamada Howie_s Funhouse, aunque está modificada en altura y estrechez de los tipos. También la w aparece con un punto que ha sido colocado para que funciones como efecto visual de que hay una "i." La tipografía es muy simple y limpia no tiene remates o serif y tiene

las terminaciones redondeadas que la hacen agradable de leer.



X unidad de proporción



IMAGOTIPO

wi howies[®]



5 x

X unidad de proporción

wi



IMAGOTIPO

El color utilizado es un azul claro, que simboliza limpieza, y recuerda al cielo azul de cualquier día de primavera. Es un color fácil de relacionar con el medio ambiente (agua, cielo, aire, ...).



X unidad de proporción



COLORES CORPORATIVOS

w howies®



CMYK	76-10-17-0
RAL	5015
RGB	000-168-198
HEX	# 00A8C6
PANTONNE	447C



CMYK	71-63-56-48
RAL	7024
RGB	062-062-064
HEX	# 3E3E40
PANTONNE	425C



TIPOGRAFÍAS

Tipografía Imagotopo: Howies_funhouse

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

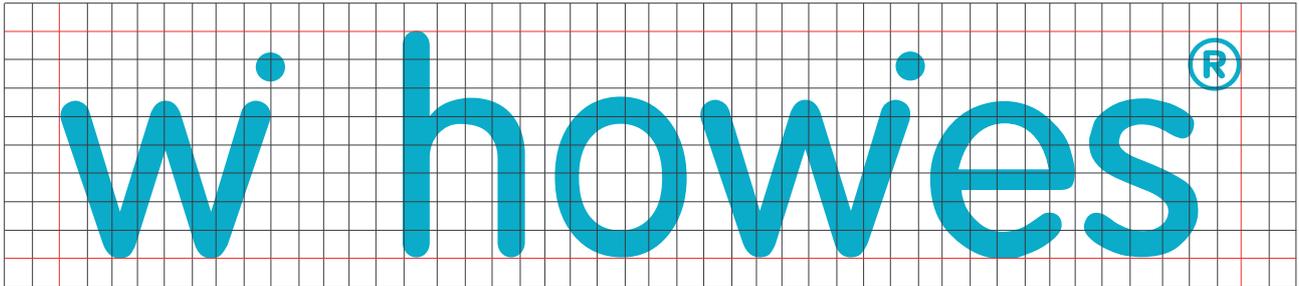
Tipografía secundaria: Kabel Book BT

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n ñ o p q r s t u v w x y z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0



RETÍCULA

La retícula para posteriores ampliaciones.
La zona de seguridad es el margen que tiene que dejarse a la marca sin ningún tipo de imagen.



| zona de seguridad

□ x proporción



ESCALA DE GRISES, POSITIVO Y NEGATIVO

ESCALA DE GRISES: pantonne solid coated 447C

wi howies®

POSITIVO

wi howies®

NEGATIVO

wi howies®

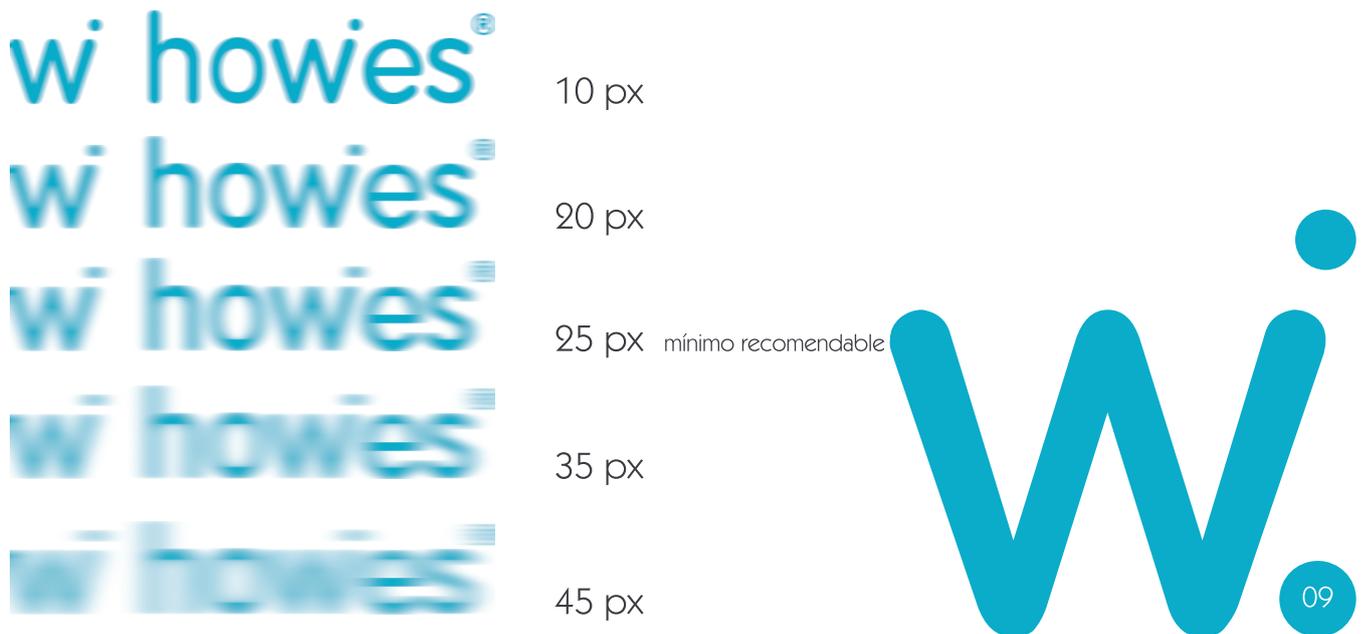


TEST DE REDUCCIÓN Y DESENFUQUE

test de reducción



test de desenfoque



VERSIONES ALTERNATIVAS

w howies[®] OK w[®] howies w[®] w[®] OK

howies[®] w OK

howies[®] OK w[®] howies OK howies[®] w OK

Sobre imágenes



VERSIONES INCORRECTAS

La marca nunca podrá cortarse en dos líneas, bajo ningún concepto. La w siempre deberea ir acompañada del punto. La R de marca de registro siempre tiene que aparecer. Tampoco se podrá utilizar una estructura trinangular.

Para cuando se utilicen imágenes el logotipo siempre debe

tener una fácil lectura, puede utilizarse un cuadro sobre fondo gris o azul, y sin él también puede funcionar pero siempre que se lea.

w
howies® KO

W KO

howies® KO
w

howies® KO
w

KO
wi howes

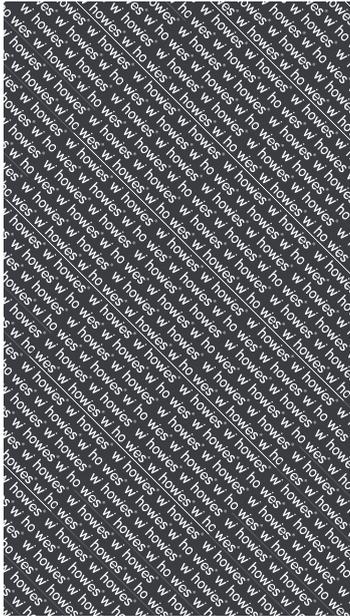
wi

11

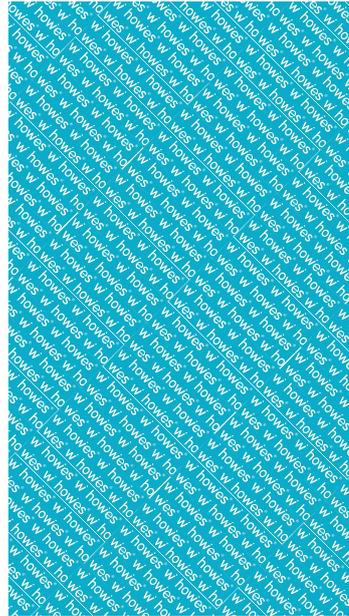
VERSIONES de INDIANA

Para la indiana se utilizará la marca a modo de repetición en dirección oblicua. Habrá dos versiones, una con color de fondo para packaging de "lujo", y otra versión para el tema de cartas, papelería, etc...

versión cartas



papel regalo



QUINTO ELEMENTO

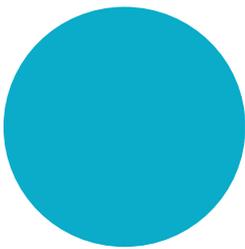
El quinto elemento de una marca, es algo, que tiene que recordarte fácilmente a la marca sin que ésta esté presente. Por ello el quinto elemento debe utilizarse de manera progresiva incrementando su importancia hasta el punto que funcione por él mismo. En mi caso el quinto elemento debe ser el círculo azul, ya que representa movimiento, dinamismo, y con el color pretende buscar la limpieza de la marca al igual que el respeto por la naturaleza. El color azul puede llevarte a relacionarlo con el mar, cielo, etc..

Pienso que éste quinto elemento podría funcionar hasta más

allá hasta el punto que fuera solo el color AZUL. Es un color que se debería relacionar con todo lo referente a la marca, paredes de las tiendas, ropa, equipajes, etc.

Con el tiempo debería de dejar de utilizar el círculo hasta que quede sólo el color. Ejemplos: naranja de orange, o de bankinter, amarillo IKEA, rojo ferrari, etc... azul howies.

Primer quinto elemento

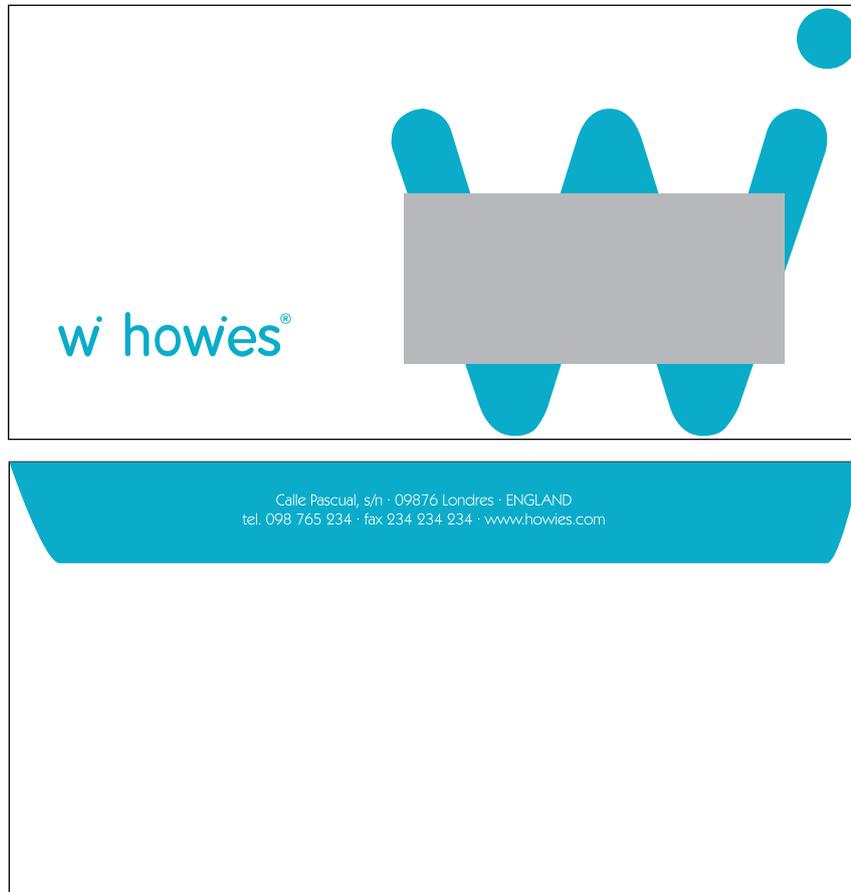


Color AZUL howies



PAPELERÍA

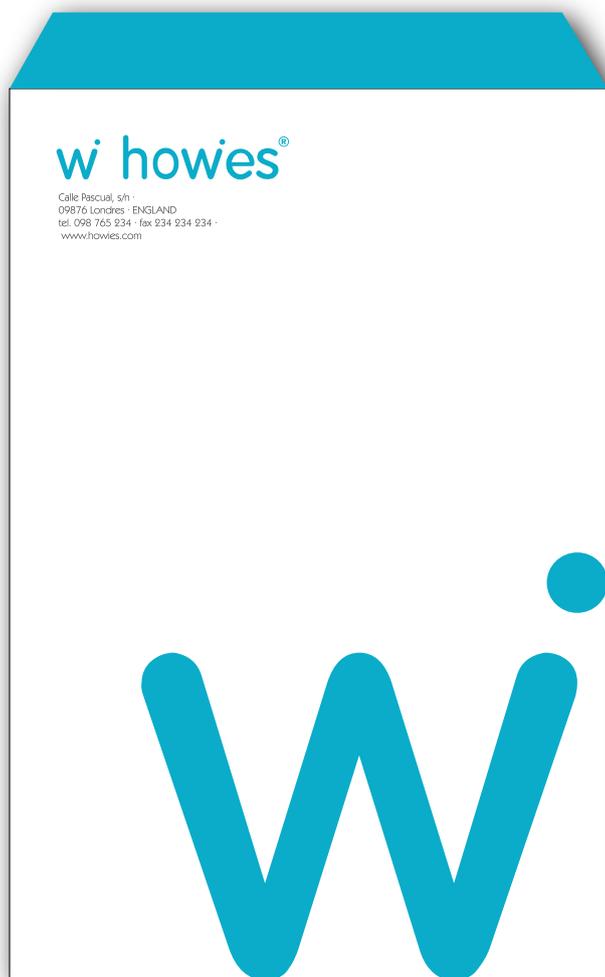
Sobre Americano con ventanilla



14

PAPELERÍA

Sobre bolsa DIN A4 Plus



Sobre bolsa A4 235 x 320 mm
Soporte: Offset 90 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C

Hoja Carta 1

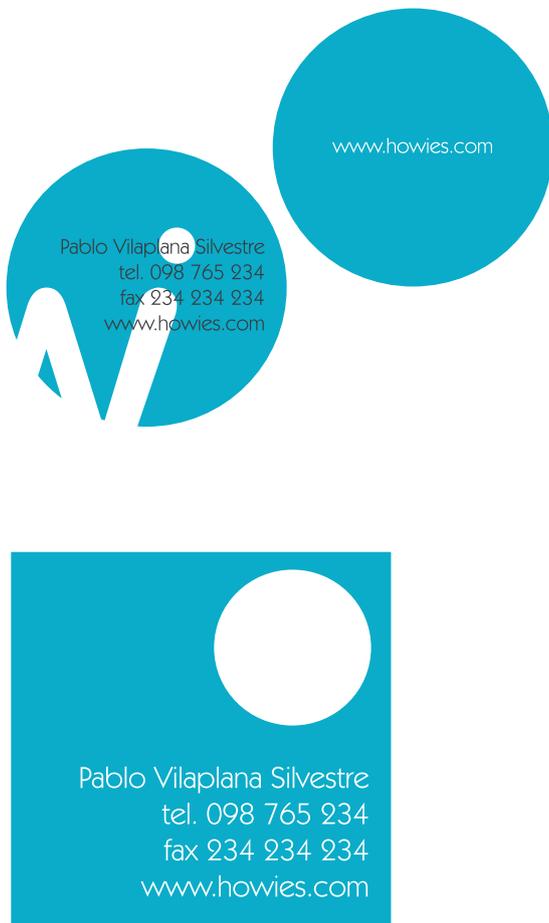


Hoja carta A4 210 x 297 mm
Soporte: Offset 80 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 447C

15

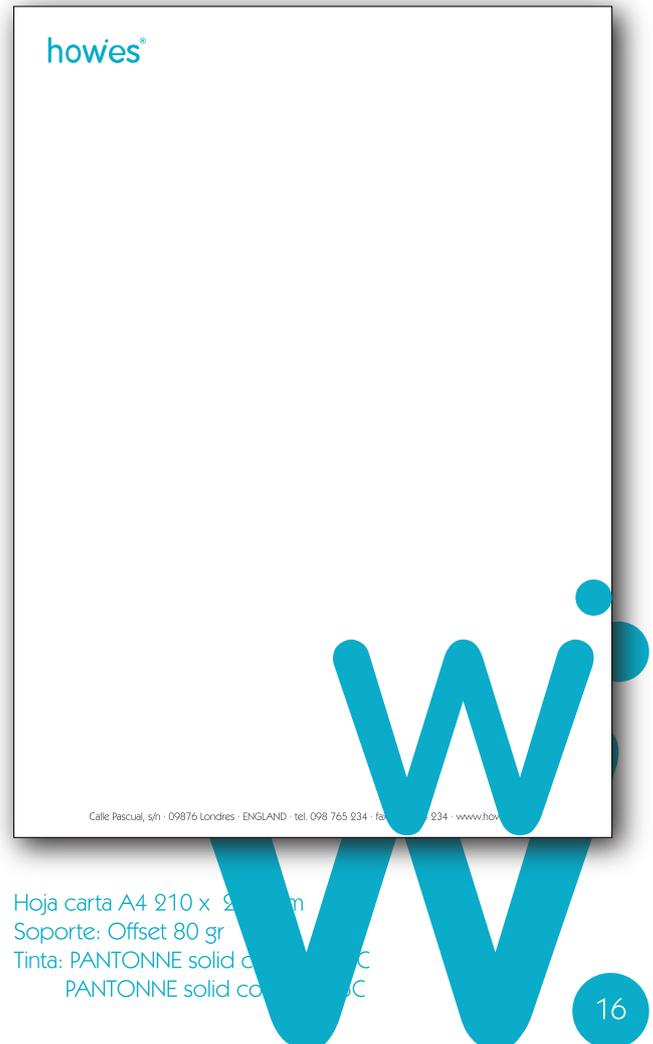
PAPELERÍA

Tarjeta visita opc1



Tar. Visita circular :369 mm de radio
Tar Visita cuadrada: 500 x 500 mm
Soporte: Estucado mate 300 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C

Hoja Carta 2



Hoja carta A4 210 x 297 mm
Soporte: Offset 80 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 447C

PAPELERÍA

Factura

The image shows a blank invoice form for 'howies'. At the top left is the 'howies' logo and company information: 'howies, s.l.', 'C.I.F. B54402019'. At the top right is the address: 'Calle Pascual, s/n · 09876 Londres · ENGLAND', 'tel. 098 765 934', 'fax 934 934 934', and 'www.howies.com'. Below the header are three input fields for 'nº de factura', 'fecha', and 'nº de cl/prov.'. The main body of the invoice is a table with columns: 'ref.', 'descripcion', 'cantidad', 'precio', and 'total'. At the bottom right, there is a summary table with columns: 'total bruto', 'bases', 'I.V.A.', and 'cuotas'. A large blue watermark 'W' is overlaid on the bottom right of the form.

Factura A4 210 x 297 mm
Soporte: Offset 80 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 425C

Carta de Saludo

The image shows a blank 'Carta de Saludo' form for 'howies'. At the top left is the 'howies' logo. At the top right is the address: 'Calle Pascual, s/n · 09876 Londres · ENGLAND', 'tel. 098 765 934', 'fax 934 934 934', and 'www.howies.com'. The main body of the letter contains two paragraphs of text. The first paragraph discusses the firm's experience and services. The second paragraph repeats similar information. A large blue watermark 'W' is overlaid on the bottom right of the form.

Carta Saludo A4 210 x 297 mm
Soporte: Offset 80 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 425C

PAPELERÍA

Subcarpeta



Carpeta con bolsillo 230 x 310 (carpeta cerrada)mm
Soporte: estucado mate 300 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 425C

PAPELERÍA

Etiqueta precio



Etiqueta para precios 350 mm de radio
Soporte: estucado mate 300 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 425C

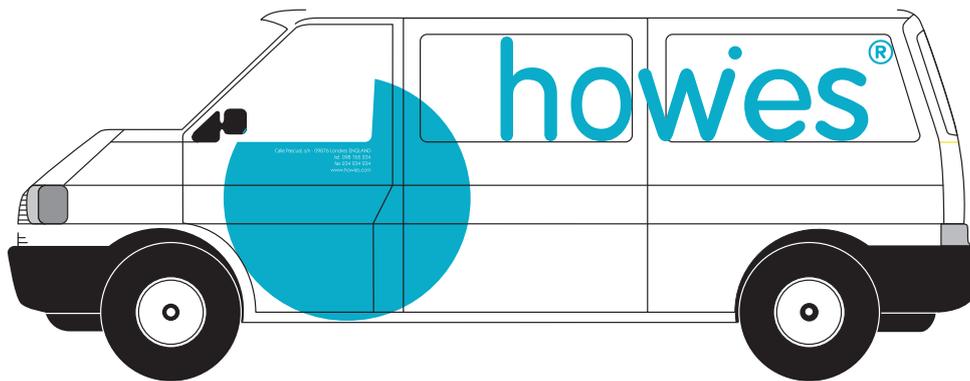
Bolsa Papel



Bolsa de papel reciclado
Soporte: papel Kraft verjurado de 140 gr
Tinta: PANTONNE solid coated 447C
PANTONNE solid coated 425C

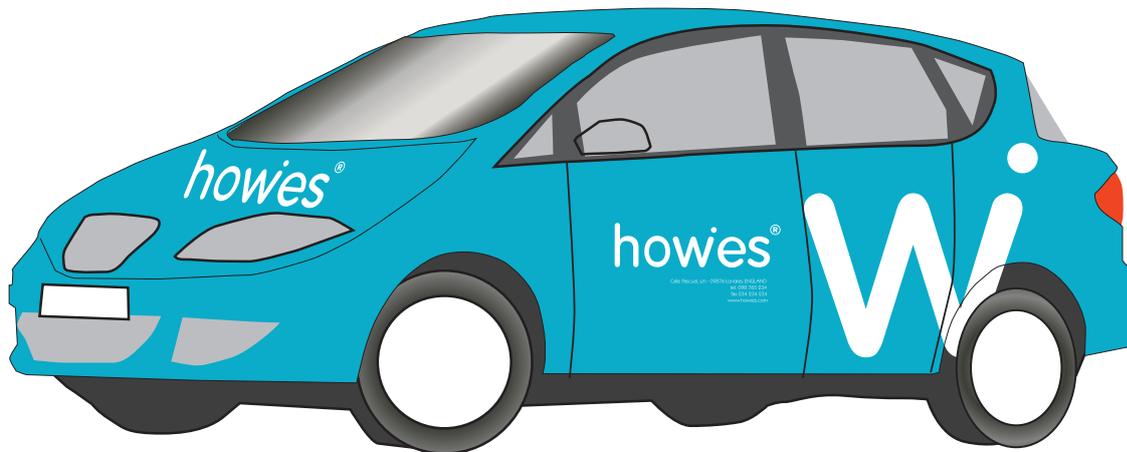
ROTULACIÓN DE VEHICULOS

Furgoneta grande



ROTULACIÓN DE VEHICULOS

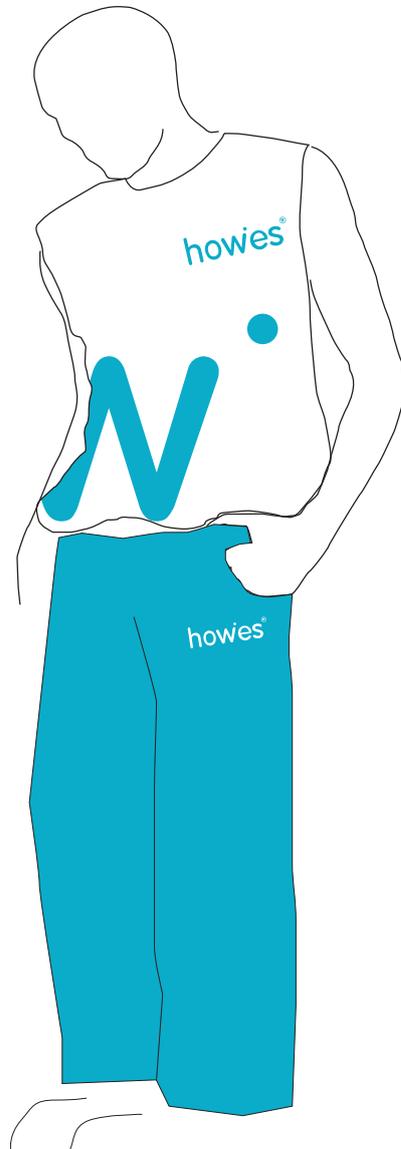
Furgoneta pequeña



20

VESTUARIO

Vestuario Masculino



21

VESTUARIO

Vestuario Femenino



**- Anexo VI-B:
Ejemplo de Manual de Identidad
Corporativa (Generalitat Valenciana).**

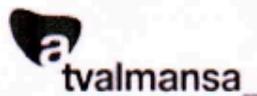
**- Anexo VI-C:
Ejemplo de Manual de Identidad
Corporativa (Moco de Pavo).**

Estos **ejemplos de manuales de identidad corporativa** pueden descargarse para su visualización desde el siguiente enlace:

<https://mega.co.nz/#!fRBFUTyT!a2ugl6jlL1WWKxfC6-x0jvaSmQ3esvNcNbg5tUv5ss4>.

No hemos creído conveniente adjuntarlos a este trabajo debido a su gran extensión.

- Anexo VII: Ejemplo de parte de trabajo utilizado por el Departamento Técnico.



Fecha impresión:

**PARTE DE TRABAJO INTERNET
REVISION PRESENCIAL**

NÚMERO:

NOMBRE:

FECHA:

DIR. FACT.:

Nº CLIENTE:

DIR. INST.:

ABONADO:

TELF:

Descripción:

Datos técnicos:

INSTALADOR

LINEA EN MTA

CONEXION

Nodo

CMTS

Técnico:

Conforme del cliente

Fecha de reparación

/ /

Copia para el cliente



Fecha impresión:

**PARTE DE TRABAJO INTERNET
REVISION PRESENCIAL**

NÚMERO:

NOMBRE:

FECHA:

DIR. FACT.:

Nº CLIENTE:

DIR. INST.:

ABONADO:

TELF:

Descripción:

Datos técnicos:

INSTALADOR

LINEA EN MTA

CONEXION

Nodo

CMTS

PRIORIDAD: BAJA

Técnico:

Conforme del cliente

Fecha de reparación

/ /

Copia para el técnico

- Anexo VIII: Parrilla de canales ofrecidos por TVAlmansa.





<ul style="list-style-type: none"> 1 - TVE1 4 - TV ALMANSA 7 - CUATRO 10 - IMAGEN 13 - PANDA 16 - REAL MADRID TV 19 - EUROSPORT 22 - XTREME 25 - TELENÓVELAS 28 - COSMOPOLITAN 31 - HISTORIA 34 - DISCOVERY MAX 37 - INTERECONOMIA 40 - RUSSIA TODAY 44 - SKY NEWS 47 - RAI 1 50 - TV RECORD 53 - TELEJUMILLA 56 - TELEELDA 59 - GALICIA TV 62 - ETS 2 65 - VER - T 68 - COSMOVISIÓN 71 - BOL MÚSICA 74 - VIVA 77 - VH1 CLASSIC 80 - NITRO 83 - NUEVE 86 - FDF 89 - DIVINITY 92 - FOX 95 - SOMOS 98 - NATIONAL GEOGRAPHIC 101 - LA 1 HD 104 - TVALMANSA HD 107 - CUATRO HD 110 - XTREME HD 114 - CBS/CBBC3 117 - PROSIEBEN 120 - ITV 4 123 - CLM HD 126 - TV3 HD 132 - 3 SAT. 136 - CANAL 8 138 - FIVE 141 - 4 SEVEN 	<ul style="list-style-type: none"> 2 - TVE2 5 - TELECINCO 8 - CMT 11 - METEO ALMANSA 14 - BOING 17 - BARÇA TV 20 - CANAL HOLLYWOOD 23 - 8 MADRID 26 - C. DE LAS ESTRELLAS 29 - FASHION TV 32 - ODISEA 35 - DECASA 38 - LTC 41 - EURONEWS 45 - CNN 48 - CUBAVISIÓN 51 - TELESUR 54 - TV ARAGÓN 57 - LA OTRA 60 - TELEMADRID 63 - PARAMOUNT CHANNEL 66 - TELECREVILLENTE 69 - ENERGY 72 - RITMOSON 75 - MTV HITS 78 - DELUXE MUSIC 81 - ANTENA NOVA 84 - 13 TV 87 - XPLORA 90 - CALLE 13 93 - PARAMOUNT CHANNEL 96 - NICKELODEON 99 - RAI SPORT 102 - MYZEN.TV HD 105 - TELECINCO HD 108 - CANAL HOLLYWOOD HD 111 - LA SEXTA 3 115 - CBEEBIE/BBC4 118 - ITV 1 121 - GOL TELEVISIÓN 124 - BBC2 HD 127 - ZDF HD 133 - RTP-INTERNACIONAL 136 - ODISEA HD 139 - FIVE STAR 142 - AXN 	<ul style="list-style-type: none"> 3 - ANTENA 3 6 - LA SEXTA 9 - INFOCANAL 12 - CLAR TV 15 - DISNEY CHANNEL 18 - TELEDEPORTE 21 - MGM 24 - DE PELÍCULA 27 - COCINA 30 - BIOGRAPHY 33 - NATURA 36 - PARLAMENTO 39 - TVE INTERNACIONAL 43 - BBC 1 46 - TV 5 MONDE 49 - DNY 52 - CCTV ESPAÑOL 55 - ETS 58 - ANDALUCIA TV 61 - 7 REGIÓN MURCIA 64 - TV MEDITERRÁNEA 67 - VISIÓN 8 70 - CAI 73 - TELEHT 76 - VH 1 79 - KISS TV 82 - ANTENA NEOX 85 - LA SIETE 88 - LA SEXTA 3 91 - SCIFI 94 - FOX CRIME 97 - CITY 100 - SPORT 1 103 - ANTENA 3 HD 106 - LA SEXTA HD 109 - MGM HD 112 - TPD HD 116 - ZDF 119 - ITV 2 122 - TELEMADRID HD 125 - CANAL SUR HD 128 - MTV HD 134 - LA 1 HD VISAI 137 - TELEVECLA 140 - SUPERTENNIS 143 - CANAL COCINA HD
--	---	--

Listado de radios

<ul style="list-style-type: none"> 1 - RNE 1 4 - KISS FM 6 - RCM 10 - COPE 13 - EUROPA FM 15 - ES RADIO 19 - VAUGHAN RADIO 	<ul style="list-style-type: none"> 2 - RNE C 5 - ONDA CERO 8 - CADENA DIAL 11 - CADENA SER 14 - ONDA MELODIA 17 - ROCK FM 26 - MAXIMA FM 	<ul style="list-style-type: none"> 3 - RNE 3 6 - RADIO MARCA 9 - HIT FM 12 - 40 PRINCIPALES 16 - RADIO 5 18 - CADENA 100
---	---	--

- Anexo IX: Tarifas de precios de los servicios ofrecidos (vigentes en Abril de 2014).

