



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES**

**Grado en Ingeniería en Organización Industrial**

# **Plan estratégico de MASORANGE**

**Autor:**

**Vázquez Llorente, Rodrigo**

**Tutor:**

**Izquierdo Millán, Segismundo  
Samuel**

**Organización de empresas y  
comercialización e investigación de  
mercados**

**Valladolid, julio 2025.**



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**



## RESUMEN

---

Este Trabajo Fin de Grado se centra en el desarrollo de un plan estratégico para la compañía MASORANGE, con el objetivo de fortalecer su posición competitiva y garantizar su sostenibilidad.

Para ello se realiza un análisis externo, mediante herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, y un análisis interno mediante un estudio de los recursos y capacidades y el desarrollo del perfil estratégico.

A partir de estos, se desarrolla un análisis DAFO que integra los principales puntos estudiados, sirviendo como base a la toma de decisiones y la implementación de estrategias.

Con esto se proponen una serie de estrategias orientadas a la implementación de ventajas competitivas, fomentando la diferenciación, y a la posible reestructuración del modelo de negocio, en un sector donde las empresas no están logrando moldear el mercado y corren el riesgo de operar en un mercado configurado en su contra.

Palabras clave: plan estratégico, MASORANGE, telecomunicaciones, mercado saturado, diferenciación.

## ABSTRACT

---

This Final Degree Project focuses on the development of a strategic plan for the company MASORANGE, with the aim of strengthening its competitive position and ensuring its long-term sustainability.

To achieve this, an external analysis is carried out using tools such as the PESTEL analysis and Porter's Five Forces, along with an internal analysis based on the evaluation of the company's resources and capabilities, and the construction of its strategic profile.

Based on these elements, a SWOT analysis is developed, integrating the key insights obtained and serving as the foundation for decision-making and strategic implementation.

As a result, a series of strategies are proposed, aimed at developing competitive advantages, promoting differentiation, and potentially restructuring the business model in a sector where companies are struggling to shape the market and risk operating under increasingly unfavorable conditions.

Keywords: strategic plan, MASORANGE, telecommunications, saturated market, differentiation.



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**



# ÍNDICE

---

1	Introducción.....	1
1.1	Motivación.....	1
1.2	Objetivo .....	1
1.3	Estructura.....	2
2	Marco teórico.....	5
2.1	Análisis del entorno .....	5
2.1.1	Análisis PESTEL .....	6
2.1.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	6
2.2	Análisis interno .....	9
2.2.1	Estructura económica de la empresa .....	10
2.2.2	Análisis de recursos y capacidades .....	10
2.2.3	Perfil estratégico.....	12
2.3	Análisis DAFO .....	12
2.4	Formulación estratégica .....	14
2.4.1	Creación de ventajas competitivas .....	14
2.4.2	Mantenimiento de la ventaja competitiva .....	15
2.4.3	Estrategias en mercados saturados .....	15
2.5	Selección e implementación de estrategias.....	16
2.5.1	Selección de estrategias.....	16
2.5.2	Implementación de la estrategia.....	16
3	MASORANGE.....	19
3.1	Historia .....	19
3.2	Misión, visión y valores .....	20
3.3	Actividades.....	21
4	Análisis externo .....	23
4.1	Análisis del entorno general .....	23
4.1.1	Factor político .....	23
4.1.2	Factor económico .....	26
4.1.3	Factor sociocultural .....	29
4.1.4	Factor tecnológico .....	31
4.1.5	Factor legal.....	33
4.1.6	Matriz PESTEL.....	35



4.2	Análisis del entorno específico .....	37
4.2.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	38
4.3	Análisis interno .....	52
4.3.1	Estructura económica .....	52
4.3.2	Análisis de recursos y capacidades .....	57
4.3.3	Perfil estratégico.....	72
5	Análisis DAFO.....	75
6	Formulación estratégica .....	81
7	Selección estratégica.....	85
8	Implementación estratégica.....	87
8.1	Soporte organizativo.....	87
8.2	Sistemas administrativos de apoyo .....	88
9	Análisis financiero .....	91
9.1	Fases del desarrollo .....	91
9.1.1	Definición del trabajo .....	91
9.1.2	Investigación .....	91
9.1.3	Planteamiento estratégico.....	91
9.1.4	Redacción del trabajo .....	92
9.1.5	Presentación del trabajo .....	92
9.2	Costes directos .....	92
9.3	Costes indirectos .....	96
9.4	Costes totales .....	97
10	Conclusiones.....	99
11	Bibliografía .....	102



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1_Las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008)</i> .....	7
<i>Ilustración 2_Tipos de recursos Elaboración propia</i> .....	11
<i>Ilustración 3_Cadena de valor (Porter, 2004)</i> .....	11
<i>Ilustración 4_Ejemplo Análisis DAFO. Elaboración propia</i> .....	13
<i>Ilustración 5_Modelo 7s McKinsey (Waterman et al, 1980, pág 18)</i> .....	17
<i>Ilustración 6_Fusión MASORANGE (Comisión Europea, 2024a)</i> .....	20
<i>Ilustración 7_Competencias de los organismos reguladores en el sector de las comunicaciones. (CNMC, 2012)</i> .....	24
<i>Ilustración 8_Crecimiento en volumen PIB (INE, 2025b)</i> .....	26
<i>Ilustración 9_Tasa anual del IPC (INE, 2025a)</i> .....	27
<i>Ilustración 10_Evolución de ingresos totales del sector (millones de euros) (CNMC, 2024)</i> .....	28
<i>Ilustración 11_Evolucion del precio medio de los paquetes cuádruples y quíntuples (euros al mes) (CNMC, 2024)</i> .....	29
<i>Ilustración 13_Inversión total en el sector y formación bruta de capital fijo (CNMC, 2024)</i> .....	31
<i>Ilustración 14_Evolución de accesos instalados NGA (CNMC, 2024)</i> .....	32
<i>Ilustración 15_Desglose de multas por temas (AEPD, 2023)</i> .....	34
<i>Ilustración 16_Reclamaciones presentadas en la AEPD (AEPD, 2023)</i> .....	34
<i>Ilustración 18_Clientes móviles y altas netas. (Nae, 2025)</i> .....	37
<i>Ilustración 19_Cuota de mercado por tráfico de telefonía fija (CNMC, 2024)</i> .....	41
<i>Ilustración 20_Evolución de la cuota de mercado por líneas de telefonía móvil activas (CNMC, 2024)</i> .....	42
<i>Ilustración 21_Distribución de las líneas de banda ancha por operador (CNMC, 2024)</i> .....	43
<i>Ilustración 22_Cuotas de mercado en 2023 (Porcentaje) (CNMC, 2024)</i> .....	43
<i>Ilustración 23_Cuotas de mercado por ingresos y tráfico de los servicios (Porcentaje) (CNMC, 2024)</i> .....	44
<i>Ilustración 24_Cuota de mercado en ingresos mayoristas (CNMC, 2024)</i> .....	45
<i>Ilustración 25_Cuota de mercado en líneas FTTH (Nae, 2025)</i> .....	45
<i>Ilustración 26_Altas netas fibra (Nae, 2025)</i> .....	46
<i>Ilustración 27_Altas netas de banda ancha fija (Nae, 2025)</i> .....	46
<i>Ilustración 28_Altas de banda ancha móvil (Nae, 2025)</i> .....	47
<i>Ilustración 29_Razones de los compradores para realizar una portabilidad (CNMC, 2024)</i> .....	49
<i>Ilustración 30_Número de líneas totales y con acceso a 5G (CNMC, 2024)</i> .....	50
<i>Ilustración 31_Estructura societaria MASORANGE (MASORANGE, 2025)</i> .....	53
<i>Ilustración 32_Áreas funcionales MASORANGE. Elaboración propia</i> .....	56
<i>Ilustración 33_Velocidades 4G. Elaboración propia</i> .....	58
<i>Ilustración 34_Velocidades 600Mbps. Elaboración propia</i> .....	59
<i>Ilustración 35_Evolución del número de estaciones base 4G (CNMC, 2024)</i> .....	59
<i>Ilustración 36_Evolución del número de estaciones base 5G (CNMC, 2024)</i> .....	60
<i>Ilustración 37_Suscripciones móviles globales por tecnología, 2019-2028 (PwC España, 2024)</i> ..	60
<i>Ilustración 39_Cadena de valor MASORANGE. Elaboración propia</i> .....	68
<i>Ilustración 40_%Averías reparadas en tiempo objetivo. Elaboración propia</i> .....	70
<i>Ilustración 42_Perfil estratégico. Elaboración propia</i> .....	74
<i>Ilustración 44_Mapas estratégicos. Elaboración propia</i> .....	84



## ÍNDICE DE TABLAS

---

<i>Tabla 1_Consumo promedio de televisión por persona y día. Elaboración propia.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2_Matriz PESTEL. Elaboración propia. ....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 3_Resultados encuesta satisfacción de los clientes. Elaboración propia. ....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 4_Ranking inversión anunciantes. Elaboración propia.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 5_Matriz DAFO. Elaboración propia.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 6__Selección de estrategias. Elaboración propia.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 7_Tabla indicadores. Elaboración propia.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 8_Horas del personal según fases del trabajo. Elaboración propia.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 9_Horas laborales. Elaboración propia. ....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 10_Coste por hora del personal. Elaboración propia.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 11_Coste directo personal. Elaboración propia.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 12_Coste material por hora. Elaboración propia.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 13_Coste material directo por fase. Elaboración propia.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 14_Coste indirecto por horas. Elaboración propia. ....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 15__Coste indirecto total por fases. Elaboración propia. ....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 16_Costes totales por fases. Elaboración propia.....</i>	<i>98</i>

# 1 INTRODUCCIÓN

---

En este apartado se exponen las razones que motivaron la elección de desarrollar un plan estratégico para la empresa MASORANGE, grupo empresarial perteneciente al sector de las telecomunicaciones en España. Asimismo, se definen los objetivos del trabajo y la estructura que lo conforma. Cabe señalar que tanto la bibliografía como las citas se han elaborado conforme a las normas del estilo APA en su séptima edición.

## 1.1 MOTIVACIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado surge de mi interés por los análisis estratégicos. A lo largo de mi último curso académico, cursé la asignatura de Dirección Estratégica, la cual despertó en mí un fuerte interés por la capacidad de analizar tanto el entorno como la situación interna de la organización, con el objetivo de diseñar planes que contribuyan a su mejora y crecimiento.

Con la intención de aplicar los conocimientos adquiridos, decidí centrar mi trabajo en la elaboración de un plan estratégico. Para seleccionar a la empresa objeto de estudio, realicé una investigación previa sobre distintos sectores, enfocándome especialmente en aquellos dominados por un reducido número de grandes empresas. Fue entonces cuando el sector de las telecomunicaciones español captó mi atención, debido a la tendencia reciente de fusiones empresariales y a los procesos de reorganización del mercado que se están llevando a cabo.

En este contexto, consideré que analizar una empresa dentro del sector representaba una excelente oportunidad para poner a prueba mi capacidad de desarrollar un plan estratégico sólido. La situación actual de MASORANGE y las posibilidades que presenta la compañía, me parecieron un reto interesante y alcanzable, que podría reflejar con claridad mis competencias analíticas y estratégicas.

## 1.2 OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan estratégico para la empresa MASORANGE. Para ello, se analiza su entorno, con el fin de comprender los principales desafíos del sector de las telecomunicaciones y plantear posibles soluciones. Asimismo, se lleva a cabo un análisis interno de la compañía, que permite identificar sus fortalezas y debilidades. Dado que MASORANGE es fruto de una fusión reciente, gran parte de la información disponible aún se presenta de manera separada entre Orange y MASMÓVIL.

Por ello, para el desarrollo del trabajo se consideran los datos e informes de ambas compañías de forma unificada. A partir de estos estudios, se propone un conjunto de estrategias viables que permitan a MASORANGE mantener una posición competitiva sostenible en el mercado y, al mismo tiempo, aprovechar su potencial de crecimiento superando sus limitaciones actuales.

### 1.3 ESTRUCTURA

Este plan estratégico está compuesto por los siguientes apartados:

- **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se desarrollan los conceptos teóricos que sustentan el trabajo. Se explican las herramientas utilizadas para realizar tanto el análisis del entorno como el análisis interno de la empresa, detallando en qué consisten y cuáles son las bases teóricas que respaldan el desarrollo de las estrategias propuestas.
- **MASORANGE**

Se realiza un estudio preliminar de la empresa con el fin de contextualizar su actividad, conocer sus objetivos, su evolución histórica y su situación actual en el mercado.
- **ANÁLISIS EXTERNO**

En este apartado se emplean las herramientas teóricas para examinar el entorno en el que opera la compañía. Mediante el análisis PESTEL, se estudian los factores políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a nivel nacional y europeo. Asimismo, se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el entorno específico, considerando la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutivos.
- **ANÁLISIS INTERNO**

A través del análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis se basa en el estudio de los recursos y capacidades, así como en la elaboración del perfil estratégico de la compañía.
- **ANÁLISIS DAFO**

Integrando los resultados de los análisis externo e interno se elabora un análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que permite sintetizar la información clave para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

- **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**  
A partir del diagnóstico previo, se plantean distintas alternativas estratégicas que la empresa podría adoptar, en función de sus objetivos y su situación actual.
- **SELECCIÓN ESTRATÉGICA**  
Se evalúan las estrategias propuestas según un criterio de adecuación, otro de aceptabilidad y uno de viabilidad, con el fin de seleccionar las más apropiadas para su implementación.
- **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**  
Una vez seleccionadas las estrategias, se define el plan de acción, incluyendo los recursos necesarios, las etapas del proceso y las medidas necesarias para asegurar una ejecución eficaz.
- **ANÁLISIS FINANCIERO**  
En este apartado, se lleva a cabo un estudio económico que contempla los costes asociados al desarrollo del plan estratégico. Distinguiéndose los costes indirectos y directos, así como las fases en las que se incurrirán dichos gastos.
- **CONCLUSIÓN**  
Como cierre del trabajo, se recogen las ideas principales extraídas a lo largo del proyecto, acompañadas de una reflexión sobre el proceso de elaboración. En este apartado se destacan los elementos más relevantes del análisis realizado y se sintetiza el enfoque que ha guiado la evolución del trabajo desde su planteamiento inicial hasta su desarrollo.



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**

## 2 MARCO TEÓRICO

---

En este apartado se tratarán los conceptos teóricos necesarios para entender el desarrollo del trabajo. Se explican los fundamentos teóricos que sustentan el análisis estratégico, así como las herramientas usadas para su aplicación. Estos conceptos se basan en la información y herramientas de los libros Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (M. Grant, 2014), Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (Guerras & Navas López, 2015) y Fundamentos de la Dirección Estratégica (Guerras, 2018).

El análisis estratégico se puede definir como un proceso fundamental en la planificación y gestión empresarial, que permite evaluar tanto el entorno interno como el externo de una organización para poder diseñar estrategias competitivas y sostenibles.

Por lo tanto, en este apartado se explica en que consiste el análisis del entorno y los métodos usados para realizarlo, como son el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se habla del análisis interno de la empresa, donde se hace uso del perfil estratégico y del análisis de los recursos y capacidades para poder estudiar la compañía internamente.

Para sintetizar estos dos estudios se usa el análisis DAFO y se explica el uso de la matriz DAFO para tomar conclusiones del análisis.

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En un análisis del entorno se estudian los factores externos que influyen en las decisiones y resultados de la empresa. Para poder conocer estos factores se plantea un esquema o modelo donde la compañía pueda la información de distintas áreas.

Para examinar los factores a nivel macro, se usa el análisis PESTEL. Un enfoque que clasifica las influencias del entorno según su origen. Se establecen así cinco dimensiones: política, económica, social, tecnológica y legal. Por ejemplo, las tendencias generales en la política del país en el que opera una empresa se encuadran dentro de la dimensión política.

La identificación y evaluación de estos factores permiten detectar oportunidades y amenazas que pueden impactar en la organización. Para tener éxito interpretando este análisis, es crucial distinguir lo que es vital para la compañía de lo meramente importante.

Con este propósito, en el presente trabajo se complementará el análisis PESTEL con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo permite analizar las necesidades de clientes y proveedores, así como la interacción de

la empresa con estos. Además, evalúa la intensidad de la competencia entre las empresas que rivalizan por las mismas oportunidades de creación de valor.

Por tanto, considera la rentabilidad de un sector medida por cinco fuerzas competitivas. De estas, tres son de competencia horizontal: los productos sustitutivos, empresas que desean entrar en el sector y la competencia entre las que ya están en el sector. Las otras dos son de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes (M. Grant, 2014).

### **2.1.1 Análisis PESTEL**

En este apartado se explica más a fondo en qué consiste el análisis PESTEL. Como ya se introdujo, el análisis permite determinar los factores más importantes en cinco dimensiones.

Los factores políticos, incluyen las tendencias e influencias gubernamentales que pueden afectar a la empresa, como las regulaciones comerciales y laborales, las políticas fiscales, las subvenciones y cualquier otra acción pública dependiente del gobierno.

En el ámbito económico, se analiza tanto la situación del mercado en el que opera la empresa como el contexto macroeconómico del país, considerando aspectos como la inflación, el PIB o el nivel de renta.

Desde la perspectiva sociocultural, se examinan las tendencias sociales que pueden influir en la organización, incluyendo cambios en los hábitos de consumo, valores culturales, modas o variaciones en la estructura demográfica.

En cuanto al entorno tecnológico, se consideran los avances relevantes, la evolución de la infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías que puedan impactar en el sector.

Por último, el marco legal y regulatorio en el que opera la empresa abarca cuestiones como la legislación laboral, las normativas de competencia y otras regulaciones aplicables (Guerras, 2018).

### **2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

En este apartado se desarrolla más extensamente el modelo. En primer lugar, se explica qué se analiza en cada fuerza, las cuales pueden observarse en la Ilustración 1.

## Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

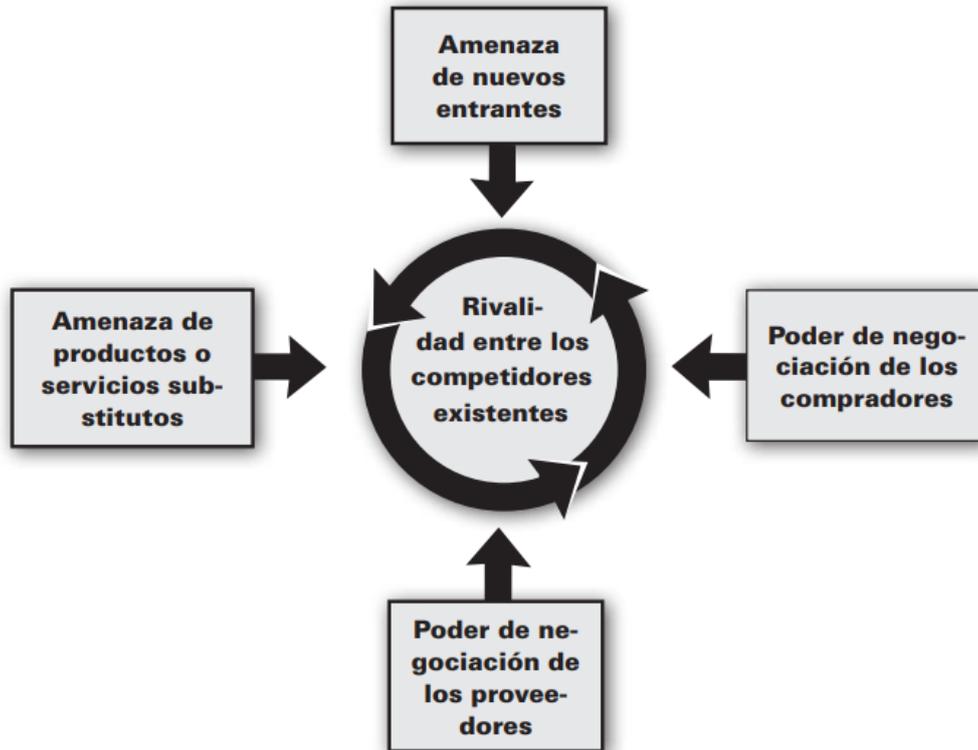


Ilustración 1\_Las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008)

La primera fuerza que se analiza es la amenaza de los productos sustitutos. Esta es un factor clave, ya que “el precio que los clientes están dispuestos a pagar depende, en parte, de la disponibilidad de alternativas en el mercado” (M. Grant, 2014). La presencia de sustitutos brinda a los consumidores la posibilidad de elegir otras opciones en función de cambios en la oferta de productos o servicios de la empresa. Por ello, en este apartado se analizan los posibles productos sustitutos existentes, sus diferencias con la oferta de la empresa y el grado en que pueden influir en su competitividad.

Por otro lado, otro aspecto a estudiar es la amenaza de nuevos entrantes en el sector. Esta depende, en gran medida, de la rentabilidad del capital invertido en relación con el costo del capital. Si la rentabilidad es alta, es probable que atraiga a empresas externas al sector. Sin restricciones a la entrada de nuevos competidores, los márgenes de beneficio tienden a disminuir hasta alcanzar un nivel competitivo, ya que la mera amenaza de nuevas empresas entrando al mercado puede ser suficiente para que las compañías existentes reduzcan sus precios.

Para disminuir la amenaza existe el término de barreras de entrada. Estas representan las ventajas que tienen las empresas consolidadas sobre los nuevos competidores. En esta fuerza se analiza el atractivo del sector y, por tanto, dichas barreras, las cuales pueden incluir diversos factores.

Uno de ellos es la inversión necesaria para ingresar al mercado, ya que, si el capital requerido es elevado, incluso grandes empresas podrían verse disuadidas de entrar. Por otro lado, las empresas ya establecidas, debido a su experiencia y tiempo en el sector, pueden haber creado ventajas competitivas, de diferenciación o de costes, que son difíciles de superar para los nuevos entrantes. Asimismo, las barreras administrativas y legales juegan un papel fundamental en algunos sectores, donde la obtención de licencias o permisos específicos es un requisito previo que puede dificultar significativamente la entrada de nuevos competidores.

En cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes es, por lo general, el factor más determinante en la situación competitiva y la rentabilidad de un sector. Para evaluar esta fuerza, se analiza la concentración de la oferta, que hace referencia al número y tamaño de los competidores en el mercado, habitualmente medido a través de la cuota de mercado.

Otro aspecto importante que considerar es la diferenciación del producto. Cuanto más homogénea sea la oferta de los competidores, mayor será la facilidad de los consumidores para cambiar de compañía, lo que incrementará los incentivos para que las empresas reduzcan sus precios. En este sentido, el grado de diferenciación del producto tiene una gran relevancia dentro del mercado.

Relacionado con la diferenciación, se encuentran las economías de escala y la relación entre los costes fijos y variables. La situación de las empresas en cuanto a estos factores reflejará su capacidad para establecer precios más bajos o, por el contrario, para generar mayores márgenes de rentabilidad.

Finalmente, las barreras de salida son un factor clave en la competencia del sector. Estas barreras se refieren a los costes asociados a la posibilidad de abandonar el mercado. Cuando los recursos son especializados y duraderos, las barreras de salida pueden ser considerables, lo que puede amenazar la rentabilidad del sector debido a la dificultad para liquidar o reorientar los activos de la empresa.

La cuarta fuerza por estudiar sería el poder de negociación de los compradores. Este está determinado, principalmente, por dos conjuntos de factores: la sensibilidad al precio y el poder relativo de negociación.

En primer lugar, la sensibilidad de los compradores al precio depende de varios aspectos. Uno de los más relevantes es el peso relativo del coste del producto

o servicio en el gasto total del comprador, cuanto mayor sea este peso, mayor será la sensibilidad al precio. Asimismo, la diferenciación del producto influye en el poder de negociación, si un bien o servicio está poco diferenciado, los compradores podrán sustituirlo fácilmente, lo que les otorga una mayor capacidad de negociación. Además, la intensidad de la competencia en el mercado es otro elemento clave. A mayor cantidad de competencia, más opciones tendrán los compradores, lo que puede debilitar la posición de la empresa. Finalmente, la importancia de la calidad para el comprador también afecta a su sensibilidad al precio, si la calidad es un factor crítico, los compradores estarán menos dispuestos a cambiar de proveedor basándose únicamente en el coste, dándoles más poder.

Por otro lado, el poder relativo de negociación se basa en la capacidad de una de las partes para rechazar un acuerdo sin asumir un coste relativo significativo. Este poder depende de varios factores, como el tamaño y concentración de los compradores en relación con los proveedores. Si hay pocos compradores y generan una alta demanda, la pérdida de uno de ellos representa un coste elevado para la empresa proveedora, reduciendo así su poder de negociación. Otro aspecto determinante es el nivel de información de los compradores, cuando los clientes poseen un conocimiento detallado sobre las empresas del sector, sus precios, servicios y diferencias, pueden negociar en mejores condiciones. Por último, la posibilidad de integración vertical juega un papel crucial en la distribución del poder de negociación. Si una empresa tiene la capacidad de asumir directamente la función de su comprador, incrementará significativamente su poder en la negociación.

En último lugar, el poder de negociación de los proveedores se basa en el estudio de los mismos factores que se estudian en el apartado anterior, ya que el poder relativo entre las empresas y sus proveedores es análogo al análisis de las relaciones entre esas empresas y sus clientes (M. Grant, 2014).

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de una empresa es un proceso fundamental para entender la situación actual y su capacidad para competir en el mercado. Para poder realizar el análisis se establecerá un contexto económico de la empresa, para saber su situación general y su distribución, usando la herramienta del análisis funcional. Por otro lado, se analizan los recursos y capacidades, usando herramientas como la cadena de valor de Porter, y en último lugar se desarrolla un perfil estratégico, para identificar debilidades y fortalezas.

### 2.2.1 Estructura económica de la empresa

En este apartado se establece un contexto de la empresa determinando el tipo y las características fundamentales de esta. Algunas de estas características son: el ciclo de vida de la empresa, el campo de actividad, la localización, el tamaño y la estructura jurídica. Una vez descritas las características fundamentales se lleva a cabo un análisis funcional, que permite identificar las diferentes áreas funcionales de la organización y sus características.

### 2.2.2 Análisis de recursos y capacidades

Según M.Grant (2014) “en sectores muy dinámicos, los recursos y capacidades de una empresa adquieren un papel fundamental, ya que permiten desarrollar ventajas competitivas”. Esto resulta crucial porque existen dos fuentes principales de rentabilidad superior: el atractivo del sector y la ventaja competitiva, siendo esta última la más importante.

Para analizar la situación de los recursos y capacidades de una organización, el primer paso es su identificación. Sin embargo, antes de ello, es importante definir ambos conceptos. El libro M.Grant (2014) señala que “los recursos son los activos productivos de la empresa, y las capacidades representan lo que la empresa es capaz de hacer”. La identificación de los recursos puede ser una tarea compleja, por lo que se clasifican en tres categorías principales:

Los recursos tangibles, incluyen los recursos financieros y los activos físicos, generalmente reflejados en el balance de la empresa. Los recursos financieros son considerados tangibles según el libro por la capacidad que tienen de medirse y cuantificarse. Una vez identificados, el objetivo es maximizar su rentabilidad y encontrar oportunidades para optimizar su uso.

Recursos intangibles, suelen ser los más valiosos. Aunque las empresas tienden a infravalorarlos o a no valorarlos en informes públicos para dificultar su acceso a la competencia. Entre ellos se encuentran la reputación y las tecnologías empleadas, entre otros.

Los recursos humanos, son aquellas habilidades y esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de la organización, suele ser un recurso estable pero que no aparece en el balance ya que la empresa no posee a sus empleados.

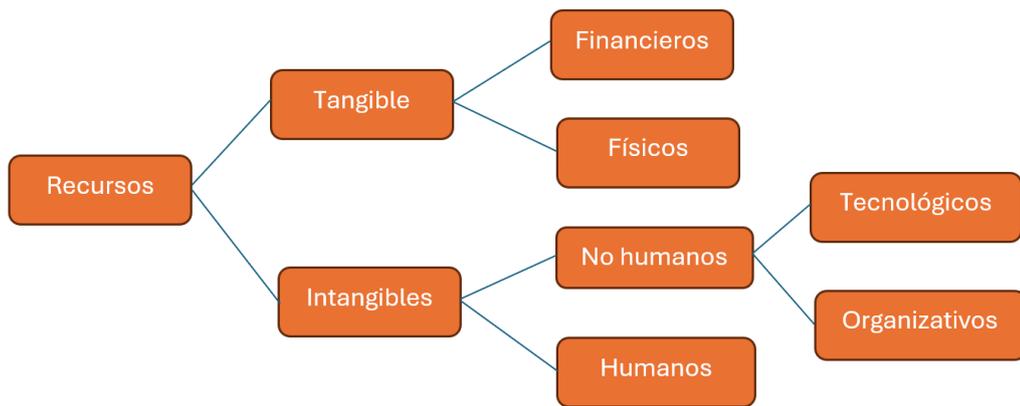


Ilustración 2\_Tipos de recursos Elaboración propia.

Por otro lado, hay que identificar las capacidades organizativas, para poder identificarlas. Se usan dos enfoques: el análisis funcional y el análisis de la cadena de valor. En este trabajo se usará el segundo, ya que el primero se realiza para establecer el contexto de la compañía.

La cadena de valor genérica de Michael Porter diferencia actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son aquellas que se basan en la transformación de inputs o entradas y en la relación con clientes, ejemplos serían la logística interna y externa, el marketing o la producción. Mientras que las de apoyo soportan a las primarias y se apoyan entre ellas mismas, como pueden ser la tecnología, infraestructura y la gestión de recursos.

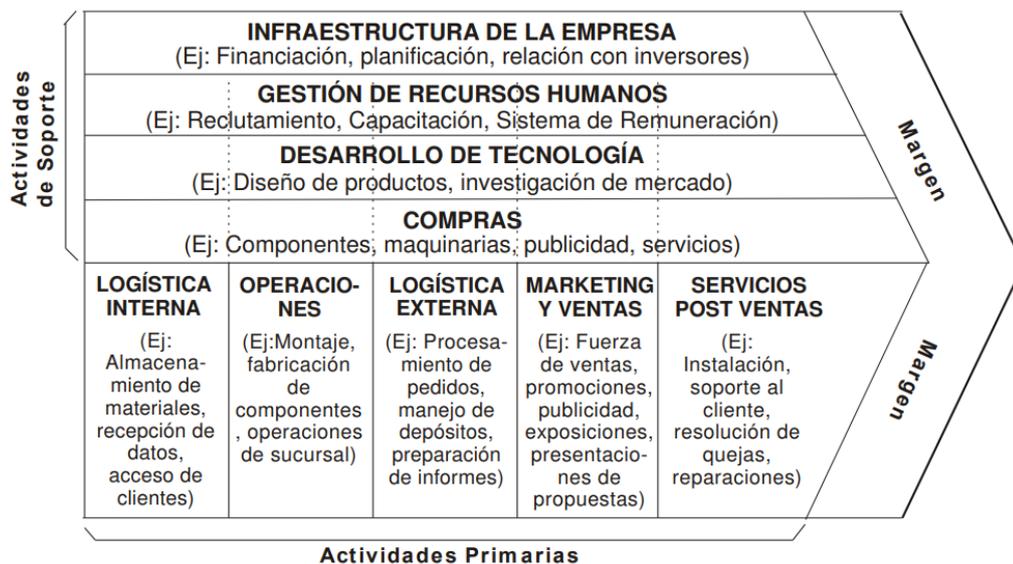


Ilustración 3\_Cadena de valor (Porter, 2004).

Una vez identificados los recursos y las capacidades, el siguiente paso es la evaluación de estos para crear valor, teniendo en cuenta su importancia estratégica y las fortalezas de la empresa en relación con estos.

Por tanto, primero se valora la importancia estratégica. Los recursos o capacidades con importancia estratégica son aquellos que tienen un potencial para generar beneficios y dependen de dos factores:

El primero es el establecimiento de una ventaja competitiva. Para que un recurso logre esto necesita ser escaso en el mercado y de gran relevancia.

El segundo factor es el mantenimiento de esta ventaja, para lo que hay que analizar su durabilidad en el tiempo, su transferibilidad, es decir, la facilidad de otras empresas para obtenerlo, su replicabilidad y la apropiación de los beneficios de la ventaja. Aunque normalmente los beneficios que aporta recaen en el propietario, no siempre es así.

### 2.2.3 Perfil estratégico

En cuanto a la valoración de la fortaleza relativa de los recursos y capacidades, se debe evaluar la situación de la empresa respecto a sus competidores. Por tanto, para valorar estas fortalezas relativas de los recursos y capacidades identificados se usa la información del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del perfil estratégico de la compañía.

Este perfil estratégico se encarga de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y valorarlos comparándolos con otra empresa, con la puntuación que desearía tener la compañía en un futuro o con otro perfil de la empresa de años anteriores.

Para realizar el perfil, se realiza una lista de variables, siendo estas, los puntos claves a analizar y se evalúan como ya se ha comentado.

## 2.3 ANÁLISIS DAFO

Mediante la herramienta DAFO se resume la información recogida en el análisis interno y en el análisis del entorno. Es una metodología de gestión que proporciona información clave para la toma de decisiones, la implementación de estrategias y el desarrollo de proyectos. Para su elaboración, el análisis se estructura en cuatro apartados principales: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

En primer lugar, las fortalezas. Representan los aspectos en los que la empresa sobresale de manera positiva. En contraste, las debilidades corresponden a aquellos factores en los que la organización presenta dificultades o áreas de mejora. Ambos elementos forman parte del análisis interno.

Por otro lado, desde el análisis del entorno, se identifican las oportunidades y amenazas. Considerando aquellos factores externos que pueden influir en la empresa, ya sea de manera favorable o no.



Ilustración 4\_Ejemplo Análisis DAFO. Elaboración propia.

Para mejorar la comprensión del análisis, se emplea la matriz DAFO, una herramienta que permite puntuar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La evaluación se realiza de manera conjunta, es decir, cada fortaleza y debilidad se valora en relación con cada amenaza y oportunidad en función de su impacto, y viceversa. Por tanto, una puntuación elevada en una fortaleza indica que contribuye a aprovechar una oportunidad o a mitigar una amenaza, mientras que una puntuación baja sugiere lo contrario.

Por otro lado, las debilidades reciben una puntuación negativa. Si la puntuación absoluta es alta, implica que la debilidad dificulta el aprovechamiento de una oportunidad o aumenta el posible impacto de una amenaza.

Finalmente, al sumar las puntuaciones de cada elemento analizado, se obtiene un dato de relevancia. Cuanto mayor sea el valor absoluto, más significativo será para la empresa.

## 2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del libro La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones de Guerras Martín, se establece el marco teórico para la formulación de las estrategias.

En primer lugar, es necesario definir el concepto de estrategia competitiva. Entendida “como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos” (Guerras & Navas López, 2015). En este sentido, la formulación de una estrategia persigue especialmente la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se considera una ventaja competitiva aquella característica que permite a una compañía diferenciarse de sus competidores, situándose en una posición superior en el mercado. Para que una característica pueda considerarse una ventaja competitiva se deben cumplir tres requisitos: debe estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado, debe ser suficientemente relevante para generar una diferencia significativa y necesita tener la capacidad de sostenerse frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

El criterio decisivo para determinar si una característica de diferenciación es una ventaja competitiva, es su capacidad para generar una mayor rentabilidad. Es decir, es necesario valorar el coste de su implementación frente a los beneficios que aporta, refiriéndose así al valor neto que crea para la empresa.

Las ventajas competitivas se pueden agrupar en dos categorías, liderazgo en costes y diferenciación de producto. A partir de estas derivan tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

### 2.4.1 Creación de ventajas competitivas

La creación de una ventaja competitiva puede sustentarse tanto en los aspectos internos de la empresa como los externos. En cuanto a los externos, el mercado debe presentar condiciones de competencia imperfecta, ya que en un mercado de competencia perfecta no habría bases para la creación de una ventaja (Guerras & Navas López, 2015). La competencia imperfecta genera un entorno más propicio para la aparición de cambios en el sector, los cuales pueden ser aprovechados estratégicamente para generar ventajas.

Desde una perspectiva interna, la empresa necesita tener la capacidad para analizar eficazmente el entorno y adaptarse con agilidad a los cambios. Para ello, resulta fundamental disponer de una sólida base en términos de eficiencia operativa, calidad de productos o servicios, de innovación y orientación a la satisfacción del cliente. Estos elementos permiten la construcción de ventajas.

### 2.4.2 Mantenimiento de la ventaja competitiva

Dominar los factores mencionados anteriormente sitúa a la empresa en buena posición para desarrollar ventajas competitivas. Sin embargo, una vez implementadas hay que asegurar su mantenimiento a largo plazo. Para ello, hay tres factores que hay que investigar y controlar.

En primer lugar, las barreras a la imitación, es decir, los obstáculos que impiden a los competidores reproducir la ventaja obtenida. Entre estos se incluyen el know-how específico de la empresa, la posesión de activos únicos, la imagen de marca o las restricciones legales, entre otros.

Por otro lado, la capacidad de los competidores para imitar la ventaja. Para esto la empresa debe dificultar la identificación y replicación de la ventaja por parte de sus rivales. Esto implica ocultar la fuente de la ventaja y dificultar el acceso a recursos clave necesarios para reproducirla. Además, debe ser capaz de disuadir a posibles imitadores mediante estrategias defensivas eficaces.

Por último, el dinamismo del mercado. En mercados altamente dinámicos, caracterizados por constantes innovaciones y cambios en las condiciones competitivas, las ventajas tienden a ser más transitorias. Por tanto, mantener una ventaja competitiva en este contexto requiere una revisión continua de la estrategia y una elevada capacidad de adaptación.

### 2.4.3 Estrategias en mercados saturados

En este trabajo el análisis se centra en una empresa que opera en un mercado saturado, por lo que resulta coherente profundizar en las estrategias aplicables a este contexto. Entre ellas destacan el crecimiento externo, la diversificación y la internacionalización.

Las estrategias de crecimiento externo buscan aumentar la cuota o el poder de la empresa mediante la adquisición de empresas rivales en posiciones más débiles. Esto permite lograr economías de escala y mejorar la eficiencia, buscando reducir precios.

Por otro lado, la diversificación consiste en introducir nuevos productos o acceder a nuevos mercados. Esta estrategia permite mantener los niveles de actividad en la industria madura, destinando los recursos excedentes a industrias emergentes o menos saturadas.

Por último, la internacionalización de la empresa. Tiene como objetivo la expansión geográfica de la empresa, lo que permite acceder a nuevos mercados y extender el ciclo de vida de los productos o servicios existentes.

## 2.5 SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez formuladas las posibles estrategias que puede adoptar una empresa, es imprescindible evaluarlas y proceder a su implementación. El primer paso de la implementación consiste en valorar la viabilidad de dichas estrategias, considerando su adecuación, factibilidad y aceptación. Aquellas que cumplan con estos tres criterios podrán ser implementadas con garantías de éxito.

### 2.5.1 Selección de estrategias

En este apartado se desarrollan los principales criterios que deben considerarse para seleccionar las estrategias.

Se comenta en primer lugar la adecuación. Este criterio se refiere a la capacidad de la estrategia para dar respuesta a las cuestiones clave detectadas en el análisis estratégico. Es decir, se debe evaluar si la estrategia propuesta responde de manera efectiva a las amenazas y debilidades identificadas, al mismo tiempo que explota las fortalezas internas y oportunidades del entorno. Además, debe alinearse con la misión y los objetivos de la compañía.

Para determinar la factibilidad de la estrategia se debe analizar la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para su ejecución. Evaluando el grado de transformación requerido en los recursos actuales, la integración de nuevos recursos con los existentes, la mejora de las capacidades organizativas y el fortalecimiento de las competencias esenciales. También es fundamental examinar la disponibilidad de recursos financieros suficientes para soportar el proceso de implementación.

Por último, debe valorarse la aceptación de una estrategia por parte de los distintos grupos de interés. Para ello, es necesario analizar si los resultados esperados son aceptables en términos de creación de valor, rentabilidad económico-financiera y los riesgos potenciales, tanto políticos como financieros, que puedan derivarse. Estos factores inciden directamente en la viabilidad social y operativa de la estrategia seleccionada.

### 2.5.2 Implementación de la estrategia

Una vez seleccionadas las estrategias a desarrollar, el siguiente paso consiste en planificar e implementar las actividades y decisiones necesarias para su puesta en marcha. Este proceso puede analizarse mediante el modelo de las 7-S de McKinsey, que agrupa los elementos clave en dos categorías básicas.

La definición del soporte organizativo, que incluye las decisiones relacionadas con la configuración estructural de la empresa. Esto abarca el diseño de la estructura organizativa, el liderazgo estratégico, la gestión de la cultura

corporativa y la dirección de los recursos humanos. Estos elementos proporcionan la base organizativa necesaria para respaldar la estrategia seleccionada.

Por otro lado, los sistemas administrativos de apoyo comprenden los sistemas de control estratégico, planificación y sistemas de información. Estos permiten traducir la estrategia en planes operativos concretos, establecer presupuestos coherentes y asegurar el seguimiento adecuado de desempeño, garantizando la alineación entre la formulación estratégica y su ejecución práctica.

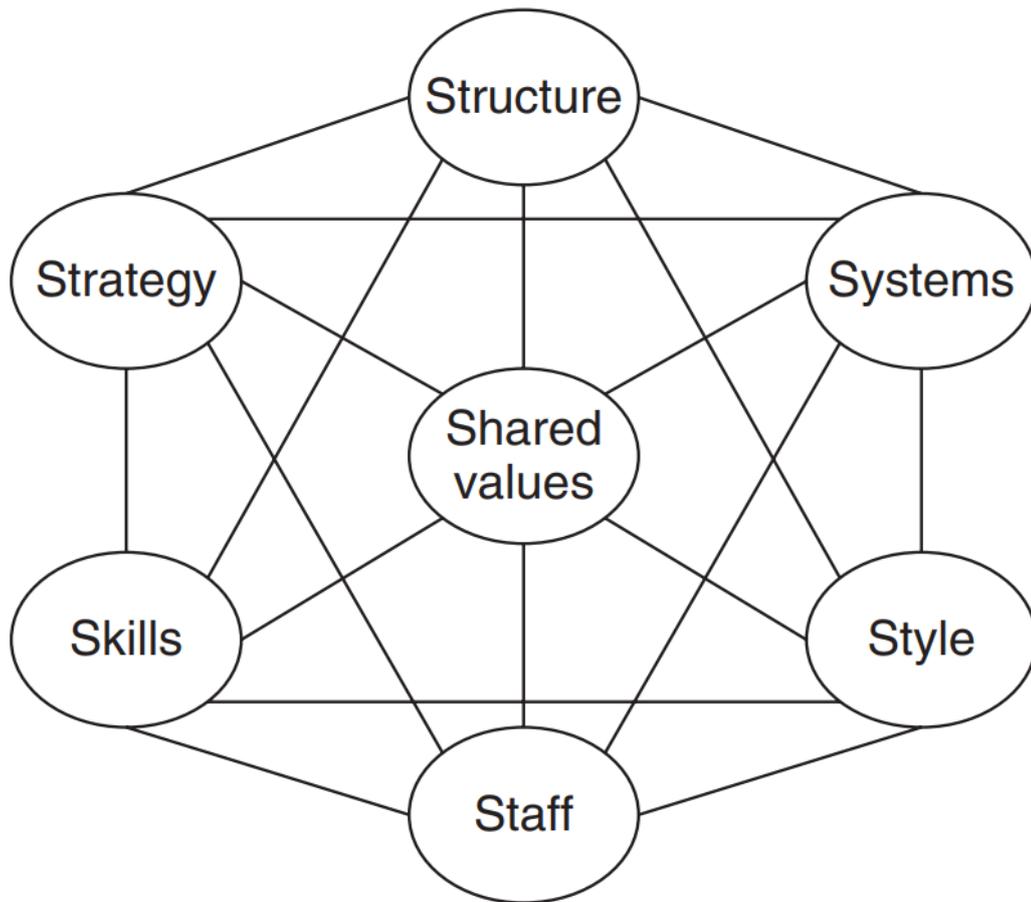


Ilustración 5\_Modelo 7s McKinsey (Waterman et al, 1980, pág 18).



## 3 MASORANGE

---

En este apartado se establecerá un contexto sobre la historia y la situación de la compañía MASORANGE, así como de la misión, visión y valores que plantean y las actividades a las que se dedica.

### 3.1 HISTORIA

En 2024 surge MASORANGE como resultado de la fusión entre Orange y MASMÓVIL, dando lugar a un nuevo líder en el sector de las telecomunicaciones en España. Se convierte en el operador con el mayor número de clientes en el país, con 25,8 millones de líneas móviles y 7,3 millones de hogares conectados. Superando en cuota de mercado a Telefónica con 5,6 millones de clientes según el Informe sobre el sector de las telecomunicaciones en España de 2024 de la consultora Nae (Nae, 2024).

El comunicado de prensa de la Comisión Europea, sobre la aprobación de la Joint Venture, establece que, como parte de esta integración, y para garantizar la competencia en el sector, se acordó la cesión de parte del espectro de frecuencias de MASMÓVIL a DIGI. Abarcando tres bandas del espectro de frecuencias, dos de frecuencias medias y una de alta frecuencia. También se estableció un acuerdo de itinerancia nacional opcional (Comisión Europea, 2024a).

Hablando ahora de las empresas que formaron la fusión, la marca Orange aparece en 2006 bajo la unificación de Amena y Wanadoo. Es un operador mundial de telecomunicaciones que opera en España a través de su filial Orange Spain (OSP), brindando servicios de comunicaciones electrónicas móviles y fijas bajo las marcas Orange, Jazztel y Simyo.

Por otro lado, MASMÓVIL también tiene su origen en el 2006 y hoy está controlado por Lorca, una sociedad de cartera con sede en el Reino Unido. MASMÓVIL ofrece servicios de comunicaciones electrónicas fijas y móviles, mayoritariamente a clientes residenciales en España y opera bajo Yoigo, MASMÓVIL, Virgin y Pepephone, y las marcas regionales Euskaltel, R, Guuk, Embou y Telecable. Su infraestructura se basa en el uso de espectro de bandas de media y alta frecuencia, mientras que en zonas rurales emplea espectro de terceros mediante acuerdos de acceso.

La fusión de MASORANGE supone un cambio significativo en el panorama de las telecomunicaciones en España, modificando la dinámica del mercado y redefiniendo la competencia en el sector.



Ilustración 6\_Fusión MASORANGE (Comisión Europea, 2024a).

### 3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Según la web oficial, la empresa MASORANGE establece esta misión, visión y valores.

- Misión

*(Re) conectar a las personas con la tecnología al servicio de la mejor experiencia*

- Visión

*Ser la compañía líder en satisfacción del cliente, talento e impacto positivo*

- Valores

- *El cliente primero:*

- *Cuidamos a cada cliente, evitándole problemas.*
- *Ofrecemos soluciones innovadoras y de calidad.*
- *Somos la empresa de confianza para clientes y partners.*

- *Actitud positiva*

- *Trabajamos con entusiasmo y optimismo, generando «buen rollo».*
- *Mantenemos una mente abierta y nos adaptamos a los cambios.*

- *Aprendemos de los errores y celebramos los éxitos juntos.*
- *Pragmatismo*
  - *Somos prácticos y rápidos: buscamos soluciones sencillas.*
  - *Somos «doers»: tomamos decisiones y las ejecutamos con rigor.*
  - *Evitamos burocracias. Nos centramos en soluciones y no en el proceso.*
- *Colaboración*
  - *Trabajamos como un único equipo buscando lo mejor para la compañía.*
  - *Somos constructivos y hablamos a la cara desde el respeto.*
  - *Huimos de los egos: nos ayudamos con humildad y empatía.*

Estos principios reflejan la estrategia de MASORANGE para consolidarse como un actor clave en el sector, destacando su enfoque en la experiencia de los clientes y la innovación (MASORANGE, 2025).

### 3.3 ACTIVIDADES

A partir de la información del Barómetro Telco 2024 de Nae y del informe económico-sectorial 2023 de telecomunicaciones y audiovisual de la CNMC (CNMC, 2024), la actividad de MASORANGE puede dividirse en estos ámbitos.

- Servicios de telecomunicaciones móviles.

Proporciona servicios de telefonía móvil, esto incluye planes de voz y datos para particulares y empresas. Dispone de una amplia cobertura en España operando bajo múltiples marcas.

- Servicios de banda ancha fija.

La compañía ofrece conexiones de internet de alta velocidad a través de su infraestructura de fibra óptica, principalmente de FTTH (Fiber to the Home). Además, dispone de acuerdos mayoristas que le permiten ampliar su cobertura en aquellas zonas donde no cuentan con red propia.

- Servicios de televisión de pago.

Mediante diferentes plataformas, la empresa ofrece paquetes de televisión con una variada oferta de canales, contenido bajo demanda y opciones de suscripción de streaming.



- Servicios mayoristas de telecomunicaciones.

Al igual que amplía su cobertura con acuerdos mayoristas, MASORANGE también facilita el acceso a su infraestructura de red a otros operadores, permitiéndoles utilizar su cobertura de fibra y móvil para ofrecer servicios a sus propios clientes

- Servicios de valor añadido.

MASORANGE ha empezado a diversificar su negocio con servicios como la ciberseguridad, la telemedicina y el suministro de energía renovable.

## 4 ANÁLISIS EXTERNO

---

En este apartado se realiza un estudio del entorno, entendido como el conjunto de factores externos a la empresa que pueden influir en su desarrollo. Para ello, se distingue entre el análisis del entorno general, que examina el contexto socioeconómico en el que operan estas compañías desde una perspectiva amplia, viendo como este contexto afecta al sector. Y el análisis del entorno específico, que aborda los factores más directamente relacionados con el sector de las telecomunicaciones, como pueden ser la competencia, proveedores y clientes.

### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Este análisis se lleva a cabo con la herramienta del análisis PESTEL, la cual nos permite conocer las características fundamentales del entorno, como su estabilidad, complejidad, diversidad y nivel de hostilidad. Se examinan diferentes puntos en cada dimensión proporcionando una evaluación de cada una, así como una proyección sobre su posible evolución en el futuro (Guerras & Navas López, 2015).

#### 4.1.1 Factor político

En este apartado se estudia cómo afecta la situación política española y europea a la regulación y a las políticas de competencia al mercado. Por otro lado, como es la situación de la asignación del espectro y como beneficia que se impulse. Y por último la situación de las políticas digitales europeas.

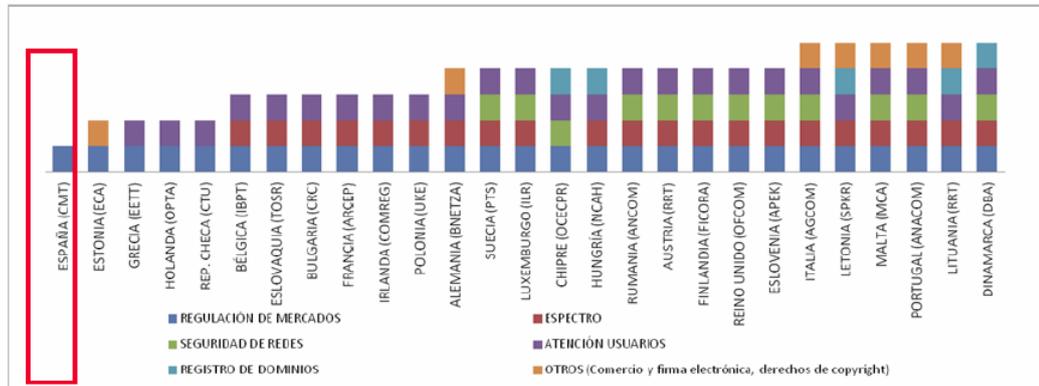
- Regulación y políticas de competencia.

En España, las políticas de competencia tienen un impacto significativo en el sector de las telecomunicaciones, dado que un pequeño grupo de grandes empresas domina el mercado. Como consecuencia, cualquier fusión o acuerdo estratégico debe ser evaluado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el organismo encargado de supervisar y garantizar la libre competencia en sectores estratégicos.

Según el blog CNMC (2012), en España la situación política tiende a evitar la competencia entre organismos reguladores, ralentizando la toma de decisiones clave. Sin embargo, este modelo también otorga mayor flexibilidad al mercado, ya que la ausencia de reguladores especializados en sectores concretos puede

reducir el control sobre las telecomunicaciones y derivar en una regulación menos estricta.

**Gráfico 1. Competencias de los organismos reguladores en el sector de las telecomunicaciones**



Fuente: CMT sobre datos facilitados por reguladores

*Ilustración 7\_Competiciones de los organismos reguladores en el sector de las comunicaciones. (CNMC, 2012).*

A nivel europeo, la regulación ha seguido históricamente una línea restrictiva para evitar la concentración del mercado en pocas empresas. No obstante, el Informe Draghi respalda una mayor flexibilización en las políticas de competencia del sector de las telecomunicaciones, lo que podría redefinir el equilibrio competitivo y facilitar futuras fusiones estratégicas (Comisión Europea, 2024c).

En conclusión, aunque se anticipa una flexibilización en la regulación del sector, esta continúa siendo, en su mayoría restrictiva. En el contexto español, la supervisión centralizada proporciona cierta flexibilidad, pero, al mismo tiempo, ralentiza el proceso de toma de decisiones. En casos de gran relevancia, como ocurrió con la fusión entre MASMÓVIL y Orange, la Comisión Europea asume la supervisión directa. A nivel europeo, aunque el Informe Draghi respalda una regulación más flexible, el marco normativo sigue siendo exigente. En consecuencia, la visión de las políticas hacia la regulación se presenta de forma algo negativa.

- Asignación del Espectro.

El acceso al espectro radioeléctrico es esencial para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones, ya que permite la expansión de tecnologías inalámbricas como el 5G. En 2023, se llevó a cabo una subasta para la asignación de frecuencias en la banda de 26 GHz, en la que participaron operadores como Vodafone y MASORANGE (Mineco, 2023). Este proceso forma

parte de la estrategia nacional para optimizar el uso del espectro y fomentar la competitividad. Según el plan España Digital 2025 se espera que en ese año la totalidad del espectro esté habilitado para 5G, lo que implica la liberación y reasignación de frecuencias, así como el impulso a la inversión en infraestructuras.

La situación de la política española actual apuesta por agilizar la asignación del espectro y facilitar la implantación del 5G, generando así un entorno favorable para la innovación y el crecimiento del sector. Se espera que esta tendencia de impulso tecnológico y modernización se mantenga en los próximos años.

- Políticas digitales de la Unión Europea.

El Plan de Acción 5G para Europa tiene como objetivo garantizar la expansión y adopción de redes 5G en toda la región. Este plan subraya la necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructuras de telecomunicaciones que cumplan con las regulaciones europeas, lo cual implica que las empresas del sector deben adaptarse a nuevas normativas y realizar elevados desembolsos de capital. Consciente de esta demanda, la Unión Europea ha implementado mecanismos financieros claves para apoyar la modernización de las redes y fomentar la competitividad en el sector (Comisión Europea, 2024b).

Uno de los fondos más relevantes creados con este fin es el Next Generation EU, una iniciativa lanzada en respuesta a la crisis del COVID-19. Este fondo proporciona recursos destinados a fortalecer las infraestructuras digitales de la UE, incluyendo la expansión de redes 5G, lo que beneficia directamente a las empresas del sector de telecomunicaciones. A través de este instrumento, la UE no solo busca una recuperación económica post-pandemia, sino también un impulso estratégico hacia la digitalización y la innovación tecnológica.

La política de la UE refleja un fuerte compromiso con el sector de las telecomunicaciones, especialmente a través de fondos como el Next Generation EU. Aunque las grandes empresas se benefician de estas inversiones, las pequeñas y medianas empresas podrían enfrentar dificultades para acceder a los recursos y adaptarse a las regulaciones, lo que podría generar disparidades en el mercado. Sin embargo, en general, la estrategia de la UE fomenta la digitalización y la competitividad en el sector.

#### 4.1.2 Factor económico

En este segundo factor, se analiza la situación macroeconómica del sector y la española.

- Situación macroeconómica española.

Para contextualizar el entorno económico general de España, se analiza la evolución de algunos indicadores macroeconómicos clave, basados en los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En 2024, el producto Interior Bruto (PIB) registro un crecimiento interanual del 3,2%, como se ve en la Ilustración 8. Este incremento estuvo determinado, en gran medida, por la evolución de la demanda interna, que aportó 2,8 puntos porcentuales al crecimiento total. También se observó un aumento en la población activa durante ese mismo periodo.

#### Crecimiento en volumen (Revisión Estadística 2024)

Año	Tasa anual (en %)
2024 (EA)	3,2
2023 (A)	2,7
2022 (P)	6,2
2021	6,7
2020	-10,9
2019	2,0
2018	2,4
2017	2,9
2016	2,9

Ilustración 8\_Crecimiento en volumen PIB (INE, 2025b).

En cuanto a la estructura empresarial del país, a 1 de enero de 2024, el número de empresas activas en España se situaba en 3.255.267. De estas, el 99,8%

corresponde a pequeñas y medianas empresas (PYMES), es decir, empresas con menos de 250 trabajadores. Estas concentran el 62,26% del empleo total.

A pesar del crecimiento del PIB, el nivel de productividad en España continúa siendo una de las principales debilidades de su economía. La productividad por hora trabajada se sitúa por debajo de la media de la eurozona, lo cual limita el margen de mejora en la competitividad de las empresas. Uno de los motivos es el reducido tamaño medio de las empresas, del que se acaba de hablar, la menor inversión en I+D+i y la baja adopción de tecnologías avanzadas en determinados sectores.

En cuanto a la inflación general, los datos reflejan una clara moderación a lo largo de 2024. El IPC general, que inició el año en un 3,4% y alcanzó su pico en mayo con un 3,6%, descendió progresivamente hasta situarse en un 2,8% en diciembre. En enero de 2025, se registró un ligero aumento hasta el 2,9%. Por su parte, la inflación subyacente siguió una tendencia más estable, cerrando el año en un 2,6% y reduciéndose a un 2,4% en enero de 2025, como muestra la Ilustración 9.

Aunque la inflación ha disminuido respecto a los valores más altos de principios de 2024, sigue siendo un factor que vigilar, ya que, según el Banco Central Europeo un nivel cercano al 2% es considerado lo adecuado. Por lo que, de mantenerse esta tendencia, se espera que la inflación continúe estabilizándose en torno a niveles más controlados, reduciendo su impacto negativo en el poder adquisitivo.

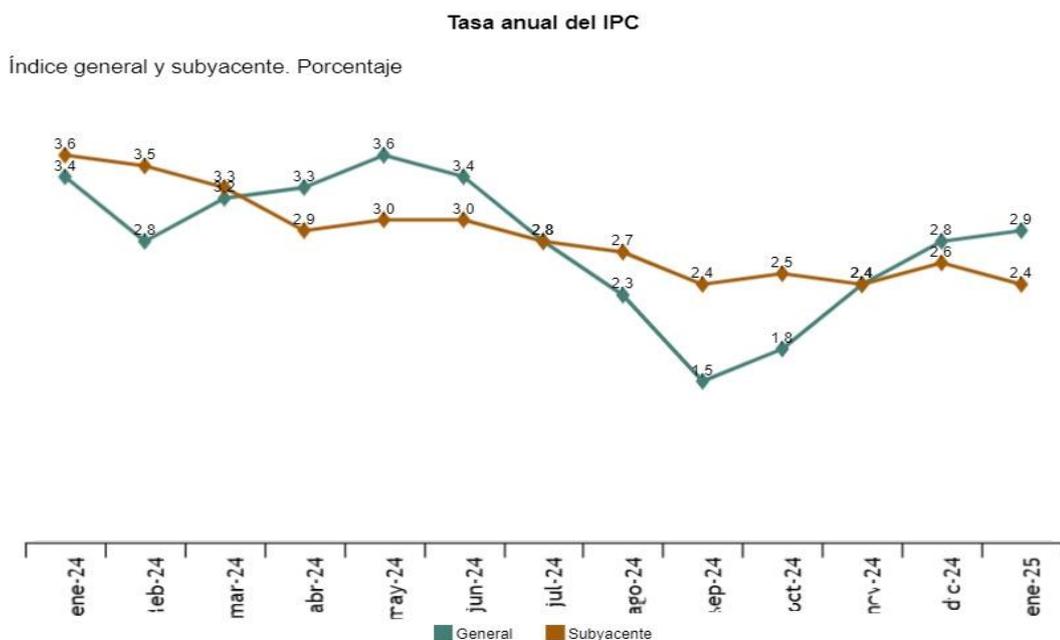


Ilustración 9\_Tasa anual del IPC (INE, 2025a).

- Crecimiento y rentabilidad del sector.

Para evaluar con mayor precisión la situación económica del sector de las telecomunicaciones, se han analizado los datos del Informe Económico-Sectorial 2023 de la CNMC. En términos generales, los ingresos del sector se han mantenido estables en comparación con el año anterior. En particular, los servicios minoristas han experimentado un ligero incremento del 0,5%, alcanzando los 24.336 millones de euros, mientras que los ingresos de los servicios mayoristas han registrado una disminución del 2,3%, situándose en 10.295 millones de euros. Este descenso podría atribuirse a un aumento de la competencia, a ajustes en los modelos de comercialización o a estrategias de optimización de costes en el sector (Ilustración 10). En conclusión, la estabilidad del sector y el crecimiento de la fibra reflejan su competitividad, aunque la caída en los ingresos mayoristas exige adaptación

Por otro lado, hay que destacar que España, en el sector, se ha consolidado, según CNMC (2024) como “el cuarto país de la OCDE con un mayor porcentaje de conexiones de fibra en el mercado de banda ancha fija, solo superado por Corea, Japón e Islandia”.

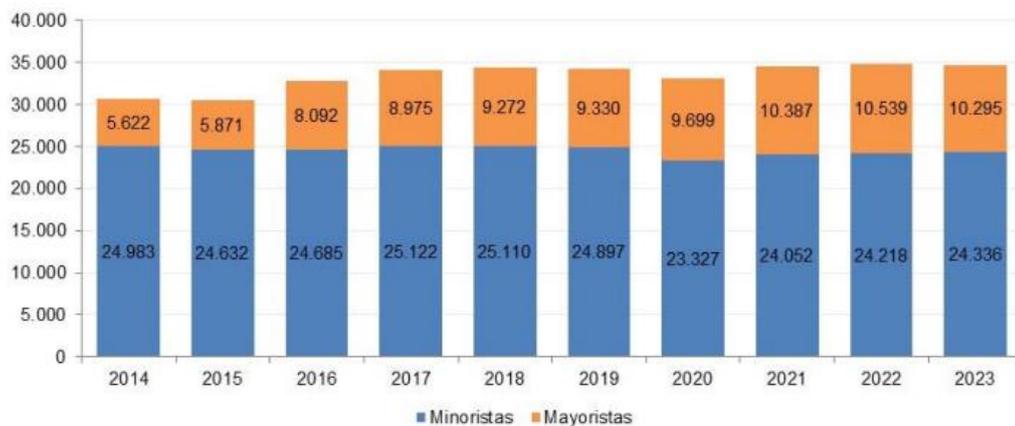


Ilustración 10\_Evolución de ingresos totales del sector (millones de euros) (CNMC, 2024).

- Competencia y presión en precios.

En cuanto a la variación de precios del sector, según el Informe Económico-Sectorial, en 2022 venía con una tendencia decreciente, a pesar de la crisis provocada por el COVID-19 y la guerra de Ucrania, que incitaba a subir los precios en la mayoría de los sectores.

La reducción de precios responde a la intensa competencia entre los operadores del sector, donde, al bajar uno de ellos los precios, los demás se ven obligados a seguir la misma tendencia para evitar la pérdida de clientes. Esta situación refleja la dificultad de las telecomunicaciones para lograr diferenciarse en un mercado altamente competitivo, como comenta el artículo de la consultora Arthur D. Little (Pankert et al, 2023).

A partir de 2023 hay un ligero incremento, y hasta día de hoy se sigue estabilizando, como se puede ver en la Ilustración 11, siendo paquetes cuádruples los que incluyen telefonía, banda ancha fija, telefonía y datos móviles, y quíntuple lo anterior más televisión de pago. Esto se debe a que 2023 coincide con un momento en el que las cifras de portabilidad fija y móvil fueron relativamente moderadas.

La dificultad para reducir aún más los precios está generando un entorno complejo, que podría poner en riesgo la rentabilidad y la competitividad a largo plazo si no se logran encontrar nuevos modelos de negocio y eficiencia operativa.

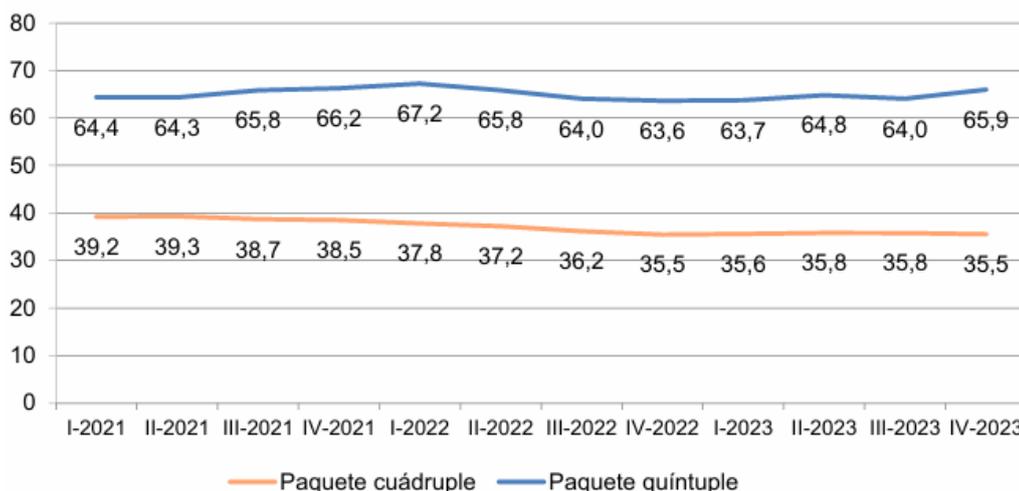


Ilustración 11\_Evolución del precio medio de los paquetes cuádruples y quíntuples (euros al mes) (CNMC, 2024).

#### 4.1.3 Factor sociocultural

En el factor sociocultural se analiza la información relevante sobre las tendencias sociales que afectan al mercado estudiado.

- Hábitos de consumo digital y saturación del mercado.

El consumo de contenido audiovisual ha cambiado drásticamente en los últimos años. Según un artículo del Instituto Autor (Viñuela, 2024), la demanda de plataformas en línea de pago sigue en aumento, mientras que la televisión

tradicional pierde relevancia progresivamente. Este cambio refleja una clara preferencia del público por servicios más flexibles y personalizados.

Los datos del informe económico-sectorial de la CNMC refuerzan esta idea, mostrando una disminución constante en el tiempo que las personas dedican a la televisión convencional. En 2020, el promedio de visionado diario era de 240 minutos por persona, pero en 2023 esta cifra se redujo a 180 minutos. Esta tendencia indica que cada vez más usuarios optan por alternativas digitales que les permiten elegir qué ver, cuándo y cómo.

Año	Minutos por persona/día
2020	240
2021	220
2022	200
2023	180

Tabla 1\_Consumo promedio de televisión por persona y día. Elaboración propia

Ante este panorama, el perfil del consumidor audiovisual se ha transformado, ahora es más exigente y digitalizado. Para las empresas del sector, esto supone un reto, ya que deben adaptarse rápidamente a estas nuevas preferencias.

- Conciencia medioambiental.

A lo largo de los años la tendencia hacia la mayor preocupación por el medio ambiente no disminuye, en el sector de las telecomunicaciones los usuarios cada vez valoran más las prácticas ecológicas.

El blog CNMC (2025) habla sobre la perspectiva que tiene la sociedad hacia la digitalización como una manera de disminuir las emisiones, y según la Comisión Europea se estima que esta disminuya las emisiones mundiales un 15%. Y esto, a pesar de que el mercado de las TIC es responsable de entre el 3% y el 4% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub>.

Esta tendencia, por tanto, da importancia a la imagen que de una empresa sobre aspectos medioambientales y beneficia la digitalización como manera de reducir emisiones, presentando así una oportunidad para diferenciarse.

- Protección de datos.

En la Memoria Anual 2023 de la Agencia Española de Protección de Datos se pone de manifiesto la creciente preocupación de la sociedad por la protección de sus datos personales. Esta sensibilidad creciente ha llevado a un aumento en la regulación sobre el tratamiento de datos, lo que impacta directamente a las empresas de telecomunicaciones. Como refleja el informe, en los últimos años se ha observado una tendencia al alza en el número de consultas y reclamaciones presentadas en este ámbito (AEPD, 2023).

#### 4.1.4 Factor tecnológico

En cuarto lugar, la información estudiada en este apartado trata los avances tecnológicos relevantes y las facilidades o amenazas para invertir en tecnología.

- Infraestructura.

La inversión en infraestructura en el sector de las telecomunicaciones sigue en aumento, reflejando su creciente importancia. Según el informe de la CNMC de 2023, la inversión total alcanzó los 5.998 millones de euros, un 3,7% más que el año anterior, impulsada principalmente por el despliegue de redes de nueva generación y redes móviles. Además, como se muestra en la Ilustración 12, el acceso FTTH (Fiber to the Home) domina el mercado y continúa en expansión, lo que indica un entorno favorable para la modernización de infraestructuras.

Desde una perspectiva tecnológica, este aumento en la inversión supone un beneficio claro para el sector, ya que mejora la capacidad y calidad de las redes, permitiendo ofrecer mayores velocidades, menor latencia y una conectividad más estable. Esto fortalece la competitividad de las empresas, facilita la digitalización de otros sectores y responde a la creciente demanda de servicios en línea.



Ilustración 12\_Inversión total en el sector y formación bruta de capital fijo (CNMC, 2024).

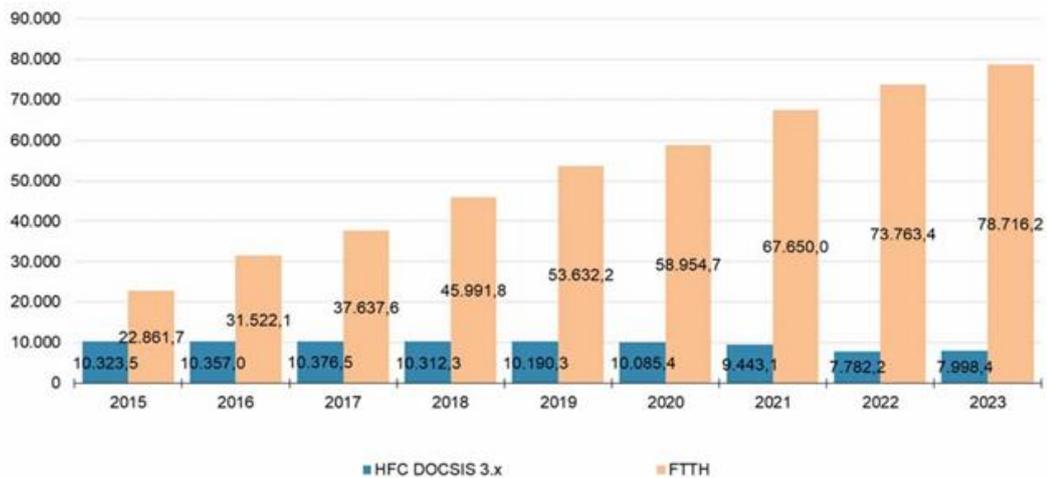


Ilustración 13\_Evolución de accesos instalados NGA (CNMC, 2024).

- Investigación, desarrollo e innovación en el sector.

Como se ha comentado, el sector opera en un entorno altamente competitivo que exige a las empresas intensificar sus esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) como estrategia de diferenciación. Este ecosistema de necesidad de innovación, gracias a España Digital 2026 o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, impulsa a las empresas a seguir creciendo y mantener el ritmo a la demanda cambiante de la sociedad.

En este contexto, España Digital 2025 promueve el despliegue de la tecnología 5G en el territorio nacional, con una inversión de 2.000 millones de euros para el período 2021-2025. A través del programa UNICO I+D, se busca fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación en este ámbito. En 2022, se aprobaron ayudas por 58 millones de euros destinadas a fomentar la investigación y la innovación en tecnologías emergentes como el 5G y la computación en la nube (MTDFP, 2025).

A pesar de estas oportunidades, el gasto en I+D+i en España representa solo el 1,24 % del PIB, una cifra inferior a la media de la Unión Europea (2 % del PIB), lo que refleja una posición menos favorable en términos de innovación empresarial. No obstante, las políticas y medidas en curso buscan revertir esta situación, promoviendo un mayor desarrollo innovador en sectores estratégicos como el de las telecomunicaciones.

#### 4.1.5 Factor legal

Por último, se analiza la situación legal y regulatoria a niveles nacionales y europeos que afecten al sector de estudio.

- Regulación del mercado.

El sector de las telecomunicaciones en España está sujeto a un marco normativo que busca garantizar la competencia, la protección del consumidor y el desarrollo tecnológico. Como se mencionó anteriormente, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) es el organismo encargado de supervisar el mercado y velar por el cumplimiento de la regulación vigente. En este contexto, la legislación juega un papel clave en la evolución del sector, determinando las condiciones para la instalación y explotación de redes, así como la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas.

La normativa más relevante en el sector es la Ley 11/2022, de 28 de junio, General de Telecomunicaciones (BOE, 2022), que actualiza el marco regulador con el objetivo de adaptarlo a la transformación digital y a las nuevas demandas del mercado. Entre sus principales cambios, según el blog CNMC (2022), son que introduce una mayor flexibilidad en la notificación de ofertas y promociones, reduciendo la carga administrativa para los operadores. También facilita el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones, promoviendo la expansión de redes de alta capacidad, como la fibra óptica y el 5G, esenciales para la digitalización del país. Por otro lado, establece directrices para el uso eficiente del espectro radioeléctrico, un recurso clave para la conectividad móvil y el desarrollo de nuevas tecnologías.

La Ley 11/2022 representa un avance hacia una regulación más ágil y adaptada a las necesidades del sector. Se espera que en los próximos años el marco regulador continúe evolucionando para fomentar la digitalización, incentivar la inversión en infraestructuras y garantizar un equilibrio entre competencia e innovación

- Protección de datos y privacidad.

Según la AEPD, la llegada de la inteligencia artificial, entre otros elementos, hace que la protección de datos afecte al sector estudiado. La implementación del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) obliga a las empresas a que inviertan en seguridad y que tengan un registro de actividades de tratamiento, lo cual si no se cumple provoca sanciones. El aspecto positivo de las estrictas normativas sería el aumento de la confianza del consumidor, como se comentó en la dimensión socio-cultural los clientes lo valoran cada vez más.

Tabla 22: Desglose de multas por temas				
Importe de multas en euros según el tema	2022	2023	% relativo	Δ% anual
<b>Seis temas con mayor importe total en 2023</b>	<b>14.241.901€</b>	<b>26.433.600 €</b>	<b>89%</b>	<b>86%</b>
Quiebras de seguridad	821.800 €	12.907.000 €	43%	1471%
Entidades financieras / acreedoras	596.200 €	5.321.000 €	18%	792%
Derechos protección datos	5.900 €	2.633.400 €	9%	44534%
Contratación fraudulenta	706.800 €	2.571.500 €	9%	264%
Telecomunicaciones	632.000 €	1.942.000 €	7%	207%
Servicios de Internet	11.479.201 €	1.058.700 €	4%	-91%
<b>Otros</b>	<b>6.533.460 €</b>	<b>3.383.810 €</b>	<b>11%</b>	<b>-48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20.775.361 €</b>	<b>29.817.410 €</b>	<b>100%</b>	<b>44%</b>

Ilustración 14\_Desglose de multas por temas (AEPD, 2023).

Al contrario que las normativas de regulación de mercado que tienden a flexibilizarse, las relativas a protección de datos se prevé que cada vez sean más estrictas ya que cada vez hay más reclamaciones.



Ilustración 15\_Reclamaciones presentadas en la AEPD (AEPD, 2023).

#### 4.1.6 Matriz PESTEL

Este análisis nos da evidencia de un entorno complejo y desafiante, pero con oportunidades significativas.

En la dimensión política, aunque la regulación presenta limitaciones, la asignación del espectro y las políticas digitales europeas presentan un ambiente optimista para la inversión e innovación.

La dimensión económica presenta una situación macroeconómica de España con un crecimiento moderado, presentando oportunidades al aumentar la demanda de servicios de soluciones de apoyo a la digitalización, pero a su vez con numerosos desafíos en cuanto a la situación de los precios. En cuanto al sector de las telecomunicaciones, se encuentra en una posición estable con una creciente presión competitiva, se ve como un sector maduro con riesgo de saturación, donde el cliente tiene mucho poder.

El factor sociocultural refleja una tendencia creciente hacia la complejidad en el seguimiento del cliente, lo que supone un desafío para las empresas. Sin embargo, la creciente preocupación por el medioambiente ofrece oportunidades como elemento de diferenciación en el mercado. Por otro lado, el aumento de la sensibilización sobre la protección de datos ha llevado a un endurecimiento de la regulación en este ámbito.

En la tecnología, tanto España como Europa, presenta un clima que la impulsa mediante programas y ayudas a la innovación, aunque según los datos no parecen aprovechar esta situación las empresas españolas, ya que España invierte bastante menos que la media de los países europeos. También hay que destacar la positiva tendencia al continuo avance tecnológico del sector.

Por último, el factor legal. Como se dijo en el factor político, presenta un clima de disminución de la rigidez normativa, menos en la protección de datos. Pero aun así las numerosas normativas entorpecen el avance de las empresas.

En la Tabla 2 se valora de muy positivo a muy negativo los puntos estudiados. Los positivos presentan oportunidades y los negativos amenazas del sector.

<b>Factor</b>	<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>MN</b>	<b>N</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>P</b>	<b>MP</b>
<b>Político</b>	Regulación y políticas de competencia		X			
	Asignación del espectro				X	
	Políticas digitales de la UE				X	
<b>Económico</b>	Situación macroeconómica española			X		
	Crecimiento y rentabilidad del sector			X		
	Competencia y presión en precios	X				
<b>Socio-cultural</b>	Hábitos de consumo digital		X			
	Conciencia medioambiental				X	
	Protección de datos		X			
<b>Tecnológico</b>	Infraestructura y despliegue de redes					X
	Investigación, desarrollo e innovación				X	
<b>Legal</b>	Regulación del mercado			X		
	Protección de datos y privacidad		X			

Tabla 2\_Matriz PESTEL. Elaboración propia.

## 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este punto se analizan las características estructurales de la industria en la que compete MASORANGE, permitiendo determinar su capacidad para obtener beneficios. Para esto se realiza el análisis de las Cinco fuerzas de Porter.

Antes de empezar el análisis se desarrolla un resumen de la situación del sector de las telecomunicaciones, donde realiza su actividad MASORANGE. Para conocer superficialmente el sector se estudian tres factores: el grado de concentración de la industria, el tamaño e importancia y su grado de madurez.

El análisis del grado de concentración permite determinar cómo se distribuye el mercado entre los distintos competidores. A partir de este estudio, se puede establecer si la industria es más concentrada, con unos pocos actores dominantes, o más fragmentada, con una amplia variedad de empresas sin una cuota significativa de mercado.

Para valorar este grado de concentración, en primer lugar, se analiza la cuota de mercado de las principales compañías del sector. En el caso del sector de las telecomunicaciones, destacan 4 grandes compañías, MASORANGE, Telefónica, Vodafone y DIGI. Usaremos estas para valorar la concentración del sector, ya que abarcan la mayoría de la cuota del mercado.

Debido a la gran variedad de servicios o los diferentes modelos de negocio que presenta cada empresa es difícil establecer la posición de cada una en el mercado, en la fuerza de Porter de la rivalidad entre competidores existentes se estudia con más complejidad la situación. Pero para crear una imagen general, a partir de los datos Nae (2024), podemos usar el número de accesos móviles que tiene cada compañía para valorar la cuota de mercado del sector. Según esto, MASORANGE lidera el mercado con 25.800 millones de accesos móviles, en segundo lugar, se encuentra Telefónica, después Vodafone y por último DIGI.

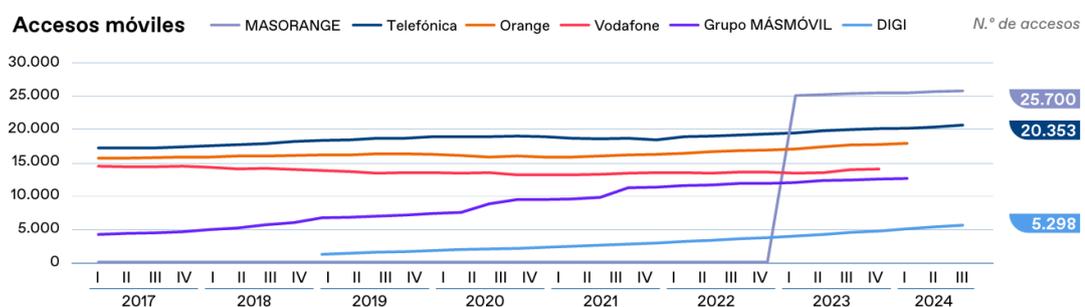


Ilustración 16\_Clientes móviles y altas netas. (Nae, 2025).

Para valorar el tamaño e importancia del sector de las telecomunicaciones en España, se han utilizado los datos del Informe Económico sectorial de la CNMC. Históricamente, esta industria ha representado entre el 3,3% y el 4,3% del PIB español, considerándose así, como un pilar clave en la economía del país. En 2023, el sector empleó a más de 63.000 de personas, con un crecimiento del 4,2% respecto al año anterior. Además, durante ese mismo año, el sector generó cerca de 35.000 millones de euros en ingresos. Estos datos confirman que las telecomunicaciones tienen un peso significativo en la economía española, por lo que se puede considerar un sector de gran tamaño e importancia.

Por último, el estado de crecimiento del mercado. Este podría considerarse un grado de madurez alto, esto se debe al alto grado de competitividad, donde unas pocas empresas dominan el sector y la competencia es intensa. También a la saturación de la demanda, la mayoría de grandes clientes están ya atendidos, esto provoca una tendencia a la estancación de ingresos e inversión generada.

#### **4.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para el desarrollo de este modelo, primero se explican individualmente cada una de las fuerzas que lo componen y después se lleva a cabo una síntesis de la información recopilada con el objetivo de establecer una visión clara y detallada del entorno específico de MASORANGE.

##### **4.2.1.1 Productos sustitutivos**

Según la actividad que realiza MASORANGE, se analiza que posibles productos o servicios podrían sustituir de alguna manera lo que ofrece la compañía.

En primer lugar, en cuanto al servicio de telecomunicaciones móviles, se podría considerar a las aplicaciones de mensajería, es decir, los servicios OTT (Over the top), como WhatsApp, Telegram, Zoom u otras, como un producto sustitutivo, ya que realizan una función similar. Estas aplicaciones permiten el intercambio de mensajes de texto, llamadas de voz y videollamadas a través de internet, lo que reduce la dependencia de los servicios tradicionales de telefonía móvil, como las llamadas y los SMS.

Otro producto sustituto sería el internet por satélite, como el proporcionado por Starlink, un servicio desarrollado por SpaceX que ofrece conexión en zonas remotas o con poca infraestructura. A diferencia de las redes móviles tradicionales, Starlink utiliza una constelación de satélites en órbita baja, para proporcionar internet de alta velocidad. Es una opción innovadora, aunque todavía tiene algunas limitaciones, como una latencia más alta y un rendimiento que puede variar según la ubicación y la demanda.

Los servicios de streaming también han cambiado las reglas del juego para las telecomunicaciones. Plataformas como Netflix, HBO o YouTube han hecho que muchos usuarios se olviden de la televisión por cable o la radio tradicional. Ahora el contenido es a la carta y disponible en cualquier dispositivo con internet. Hay que mencionar que las operadoras incluyen estos servicios en sus paquetes, ofreciendo suscripciones "gratuitas" o datos ilimitados para verlos sin preocupaciones. Pero esto no cambia el hecho de que son productos sustitutos, ya que los usuarios pueden acceder a ellos sin necesidad de las empresas del sector estudiado.

En conclusión, los productos sustitutos no presentan una gran amenaza al sector, esto se debe al grado de madurez de este donde sus servicios están bien establecidos. Aun así, ejercen presión sobre los precios, la retención de clientes y la diferenciación de la oferta.

#### **4.2.1.2 Amenaza de nuevos entrantes**

Para el estudio de esta fuerza se valora, en primer lugar, el atractivo del mercado. Como ya se ha comentado el sector se caracteriza por tener grandes ingresos, pero tiene un mercado muy saturado y tiene un problema con los precios que limita su rentabilidad. Por esto, podría decirse de primeras que no tiene mucho atractivo para empresas que no estén ya dentro. Por otro lado, para conocer la facilidad de entrada de nuevas empresas en el mercado se estudian las barreras de entrada.

Para destacar algunas, se puede mencionar en primer lugar la gran inversión en infraestructura necesaria. Para que una compañía pueda introducirse en el sector necesitaría adquirir una gran cantidad de infraestructura para ofrecer productos y servicios de fibra óptica o 5G. Esta inversión sería multimillonaria, ya que, en 2023 se invirtió en infraestructura 5.998 millones de euros.

Por otro lado, también hay que destacar las licencias necesarias, ya que el mercado está muy regulado. Para operar en telecomunicaciones móviles es necesario que se conceda espectro radioeléctrico, que es difícil y costoso, en 2023, se destinaron 44,2 millones de euros a la adquisición de espectro. También se debe cumplir con regulaciones de cobertura mínima para el despliegue de red y aunque la CNMC promueve el acceso a infraestructuras ya existentes, sus tarifas son altas, por lo que se necesitan acuerdos con las empresas ya existentes.

Por último, otra barrera de entrada importante es el poder de las marcas actuales que dominan el mercado, las cuales llevan años ya establecidas y controlan la infraestructura y a la mayoría de los clientes importantes. Esto es debido a la gran inversión durante los años en marketing y marca y herramientas como las economías de escala y fidelización de clientes.

Según todo esto puede afirmarse que es un mercado al que es difícil de acceder y poco atractivo, pero hay modelos de negocio, como las OMV (Operadores Virtuales Móviles) que han tenido éxito en entrar al sector y han ganado poder en poco tiempo, como es DIGI. Estos se caracterizan por no tener infraestructura propia, por lo que no necesitan hacer una gran inversión ya que la alquilan a las grandes empresas, las cuales para no dejar capacidad sin usar no lo alquilan tan caro. Pudiendo así las OMV ofrecer bajos precios. También se permiten ofrecer bajos precios porque no tienen gastos de inversión en infraestructura ni ofrecen servicios adicionales, como los servicios de streaming.

#### **4.2.1.3 Rivalidad entre los competidores existentes**

Como ya se mencionó, en este trabajo se consideran los principales competidores de MASORANGE a Telefónica, Vodafone y DIGI, mientras que el resto de las empresas se agrupan bajo la categoría “otros”.

El sector de las telecomunicaciones se divide en dos grandes áreas de negocio, el mercado minorista y el mayorista. El minorista se encarga de la venta de servicios y de proporcionar conexión a internet o acceso móvil a clientes finales. Por otro lado, la parte mayorista se centra en la creación de valor por medio del alquiler o venta de la infraestructura propia de las empresas. En el caso de las OMV, al no tener infraestructura propia en la mayoría de los casos, su presencia en el mercado mayorista es mínima.

Para estudiar en profundidad la cuota de mercado de cada compañía, se analiza esta en los servicios minoristas de telefonía y banda ancha, tanto fija como móvil, y por otro lado los servicios mayoristas de banda ancha fija y las interconexiones fijas y móviles.

Se empieza analizando el servicio minorista, como ya se explicó, esta área del negocio se encarga de la venta directa de servicios al consumidor. Entre los servicios que proporciona está la telefonía, tanto fija como móvil. La telefonía fija es aquella que permite la comunicación de voz a través de una red cableada. El uso de esta cada vez es menor, ya que está siendo sustituida por la telefonía móvil. Esta otra proporciona comunicación inalámbrica mediante el uso de redes de radio.

Para valorar la cuota de mercado se emplean los datos del 2023 de la CNMC. En el caso de la telefonía fija se posiciona como operador líder Telefónica, con el 40,7% del mercado. Seguido de Vodafone con el 18,2%. Sin embargo, uniendo los datos de Orange y MASMÓVIL subirían al segundo puesto con el 28,9% del mercado.

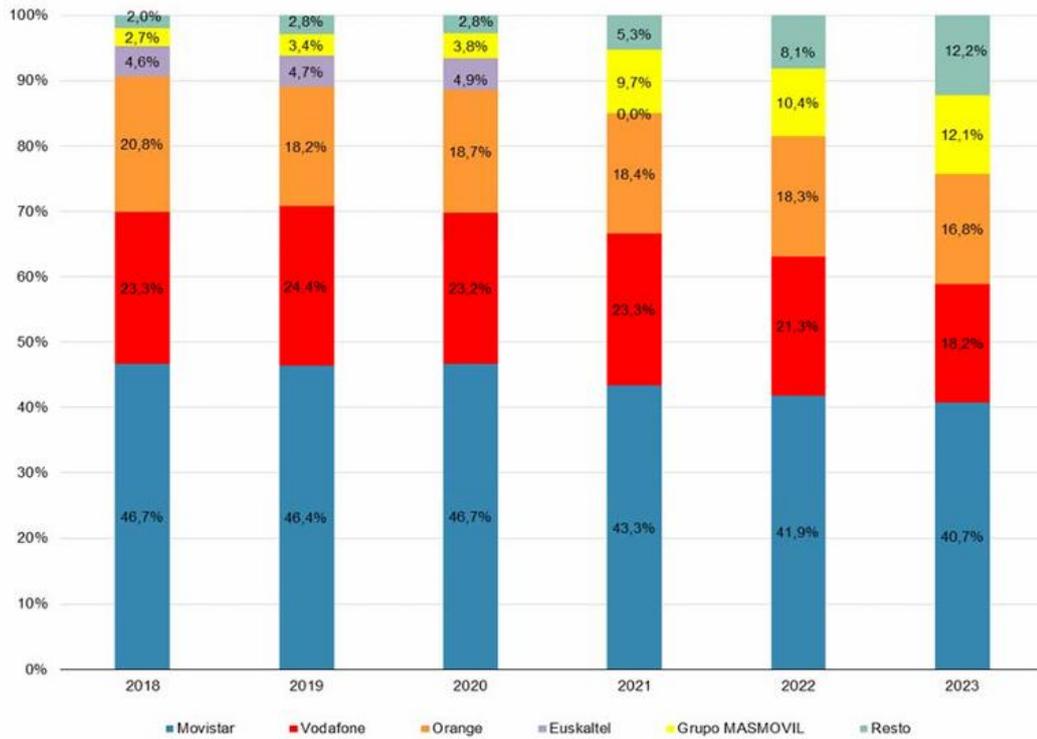


Ilustración 17\_Cuota de mercado por tráfico de telefonía fija (CNMC, 2024).

En cuanto a la telefonía móvil, cabe destacar que este servicio podría considerarse más relevante para valorar la cuota de mercado general de las empresas, ya que genera más ingresos y, a diferencia de la telefonía fija, no está en declive, sino que registró un crecimiento del 3,7%. En este segmento MASORANGE tendría la mayor cuota de mercado con un 41,6%, después Telefónica con un 26,3% y Vodafone con un 21,4%, en último lugar se encuentra el conjunto de las OMV, con un 10,7%, como puede observarse en la Ilustración 18.

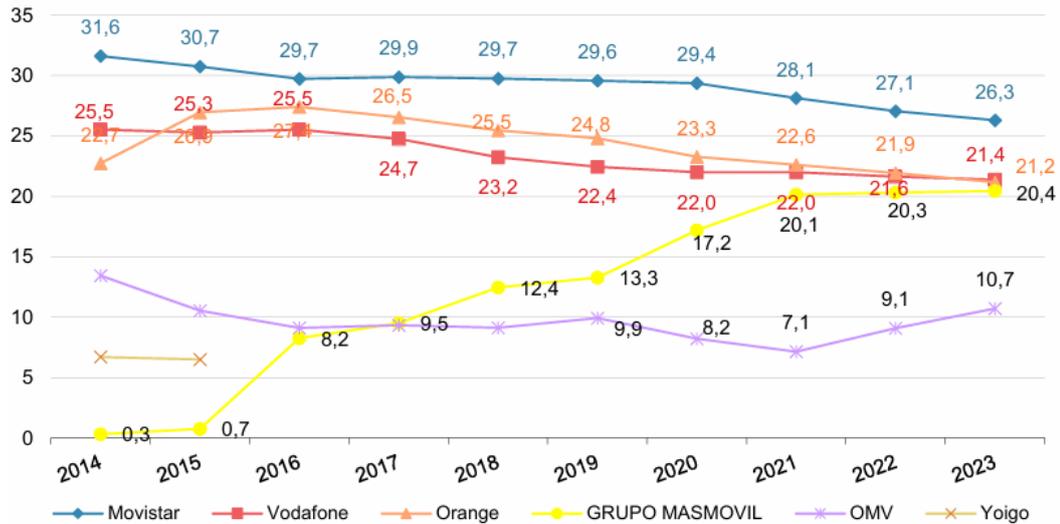


Ilustración 18\_Evolución de la cuota de mercado por líneas de telefonía móvil activas (CNMC, 2024).

A continuación, se analiza la cuota de mercado en el servicio de banda ancha. La banda ancha fija es un tipo de conexión a internet de alta velocidad que se suministra mediante una infraestructura física, esta puede ser cobre, HFC (híbrido de fibra coaxial) o FTTH, siendo esta última la más usada en la actualidad. Según Nae (2025) en España solo quedan 6.429 clientes conectados a la red de cobre histórica de Telefónica, lo que implica que la cuota de mercado de las conexiones por cobre es prácticamente residual. Aunque el HFC aún mantiene cierta relevancia, su uso está disminuyendo progresivamente en favor del FTTH. Según los datos del último trimestre de 2024 de la CNMC, la penetración del HFC se sitúa en un 2,4%, mientras que el cobre (xDSL) representa apenas un 0,2%, frente al 29,5% del FTTH.

El acceso a la banda ancha de red fija también se ofrece con tecnologías como las redes inalámbricas, como WiFi, o mediante redes soportadas por sistemas de satélite tanto de órbita geoestacionaria (GEO), como de órbita baja (LEO).

En términos de cuota de mercado, MASORANGE ocupa nuevamente el primer lugar con el 40,5% del mercado, seguido de Telefónica con un 32,9%, Vodafone con un 16,1% y en dentro del conjunto otros, mencionar que DIGI posee un 7,7% del mercado.

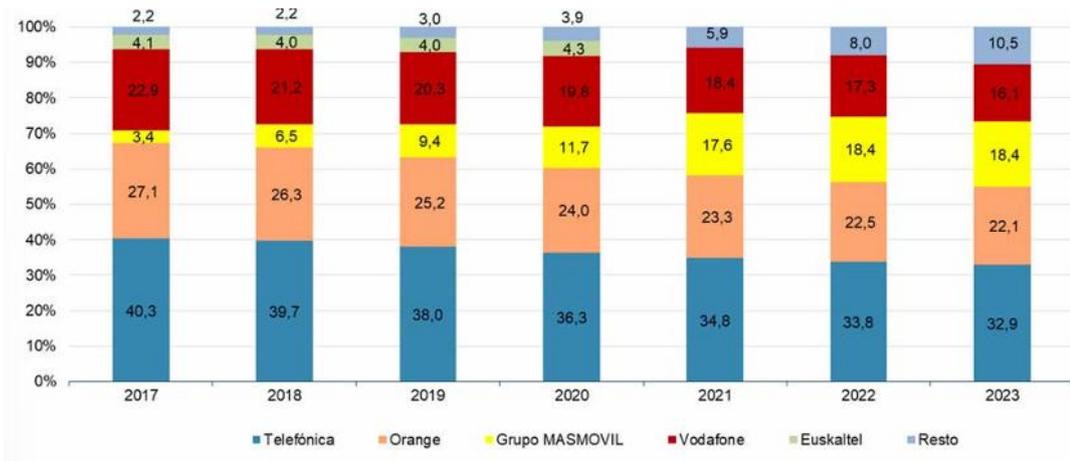


Ilustración 19\_Distribución de las líneas de banda ancha por operador (CNMC, 2024).

La banda ancha móvil se caracteriza por ofrecer diversas opciones de conexión a Internet, como la conexión a través de un dispositivo móvil vinculado al servicio de tráfico de datos o mediante la conexión un teléfono móvil de voz que, además de proveer servicios de voz y mensajería SMS, permite acceso a Internet.

Al igual que en los otros servicios analizados, MASORANGE lidera este mercado con una cuota del 39%, seguida por Telefónica (Ilustración 20).

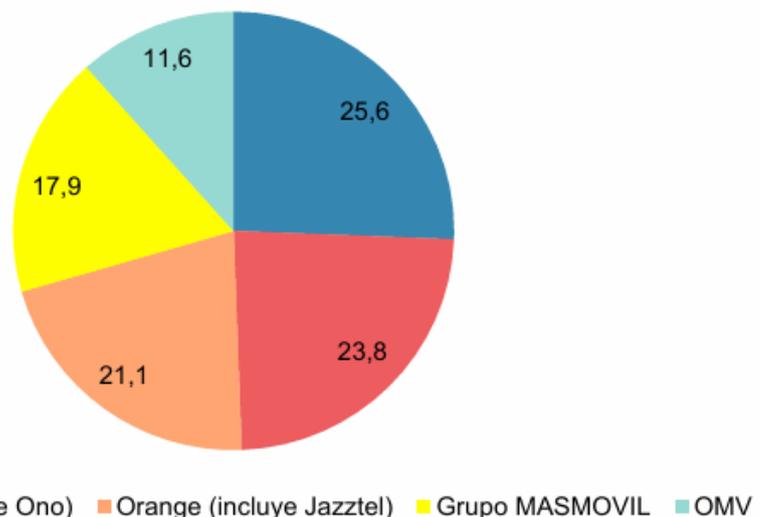


Ilustración 20\_Cuotas de mercado en 2023 (Porcentaje) (CNMC, 2024).

Se analiza ahora el mercado mayorista, centrándose en la concentración de las empresas en los segmentos de banda ancha fija y móvil y en interconexión de

redes fijas y privadas. La interconexión fija hace referencia al intercambio de tráfico que se origina en la red de un operador y finaliza en la de otro. La interconexión puede considerarse el equivalente de la telefonía en el mercado minorista, y al igual que esta, la relevancia de la interconexión fija ha ido disminuyendo con el tiempo. En cuanto a la cuota también es similar la situación, encontrándose en primer lugar Telefónica, seguida de la actual MASORANGE y en tercer lugar Vodafone.

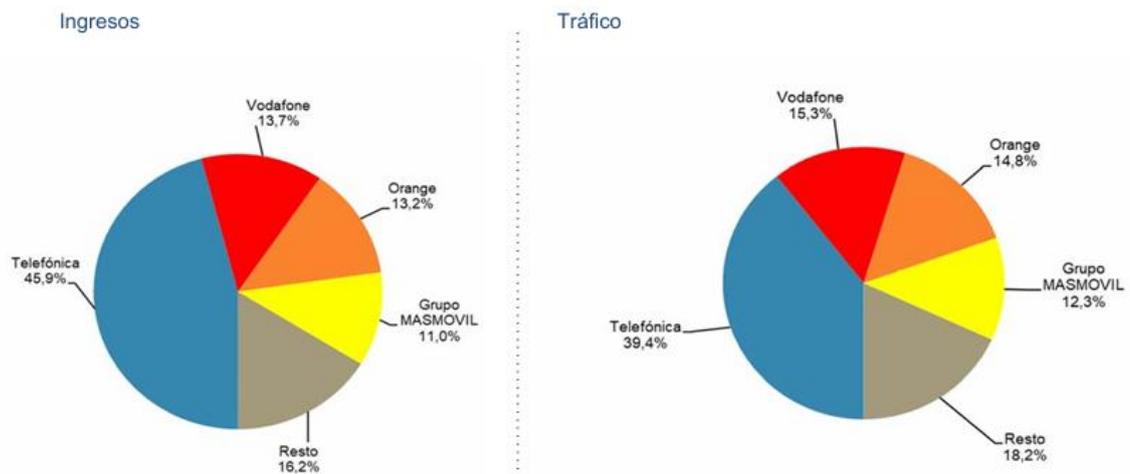


Ilustración 21\_Cuotas de mercado por ingresos y tráfico de los servicios (Porcentaje) (CNMC, 2024).

Siguiendo la misma analogía, la interconexión móvil también puede considerarse el símil de la telefonía móvil dentro del mercado mayorista. Proporciona medios para permitir el acceso de terceros operadores a una red de comunicaciones móviles e interconectar las distintas redes, tanto fijas como móviles. Un ejemplo de interconexión móvil presente en el día a día de la población es el servicio de itinerancia internacional o roaming.

Por otro lado, la banda ancha móvil se analiza conjuntamente con la interconexión móvil, dado que ambas están estrechamente relacionadas con el uso de redes móviles. Por lo que en la cuota de mercado conjunta por ingresos se puede ver que Orange está muy cerca del primer lugar, y con los ingresos de MASMÓVIL, MASORANGE se posicionaría en este, y como en el resto de los casos seguido de Telefónica y Vodafone.

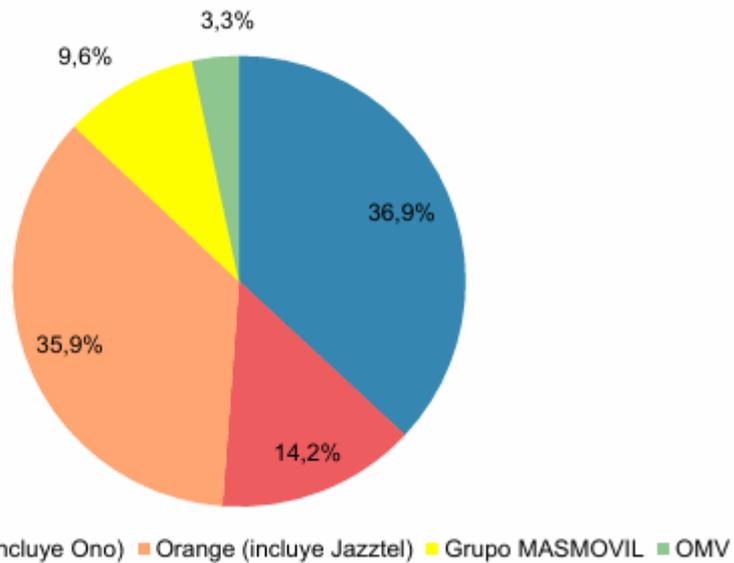


Ilustración 22\_Cuota de mercado en ingresos mayoristas (CNMC, 2024).

En lo que respecta a la banda ancha fija, la mayor parte de la infraestructura pertenece a Telefónica y está sujeta a regulación.

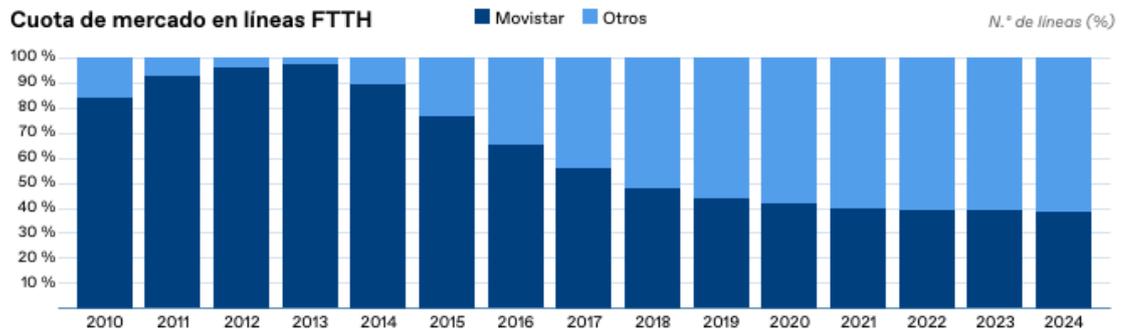


Ilustración 23\_Cuota de mercado en líneas FTTH (Nae, 2025).

Tras analizar la cuota de mercado de los diferentes servicios proporcionados por el sector se puede concluir que MASORANGE ocupa una posición de poder, seguida de cerca por Telefónica. Sin embargo, para comprender la evolución de la concentración del sector, hay que tener en cuenta como varían el número de clientes o ingresos en los respectivos servicios. Los más relevantes en el mercado minorista son los de banda ancha fija y móvil, donde las altas netas de fibra del sector muestran una tendencia general a la baja en todas las compañías, excepto DIGI, que se presenta como una amenaza debido a su

crecimiento exponencial en los últimos años. Aunque parece que ya se está estabilizando su crecimiento.

Debido a un cambio en los criterios de reporting de MASORANGE, es difícil sacar conclusiones sobre su situación, según la información de la CNMC, pero como se ve en la Ilustración 25, se registra una disminución de sus altas.

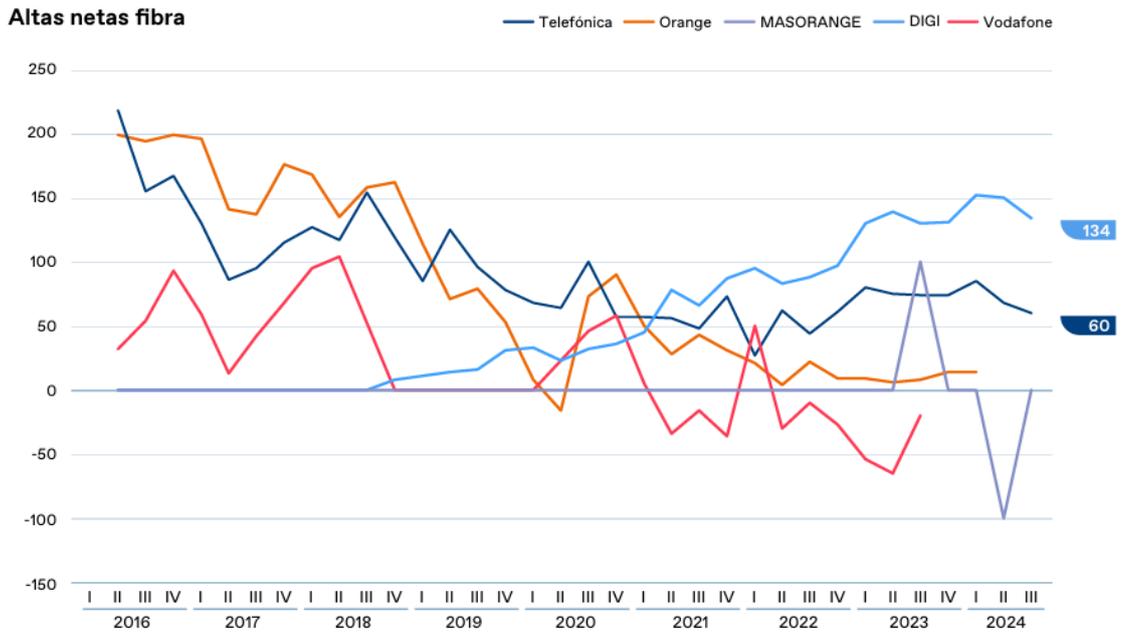


Ilustración 24\_Altas netas fibra (Nae, 2025).

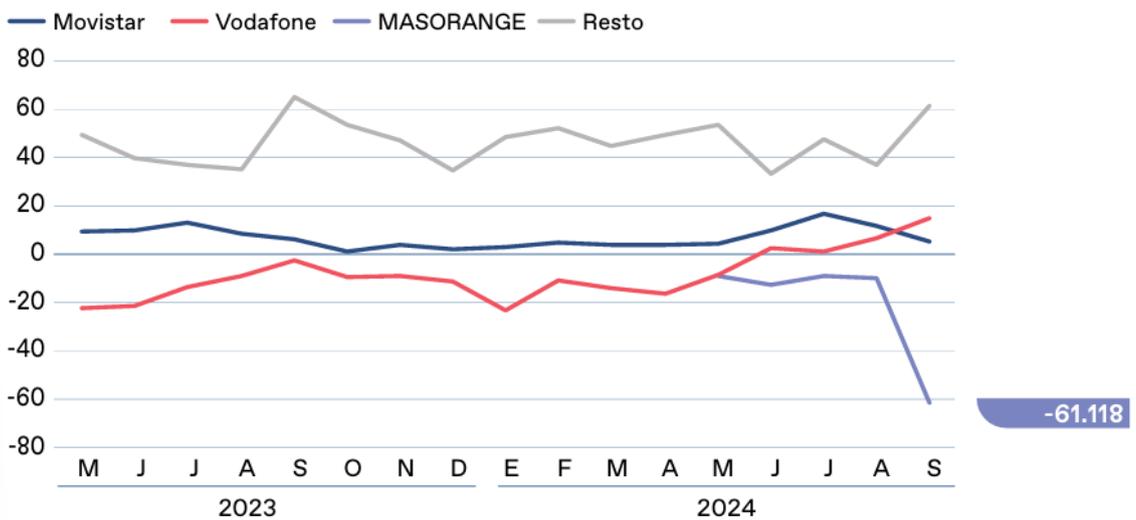


Ilustración 25\_Altas netas de banda ancha fija (Nae, 2025).

En el caso de las altas de banda ancha móvil, se caracterizan por ser bastante estables, con una pequeña tendencia de incremento para todas las compañías excepto la de objeto de estudio.

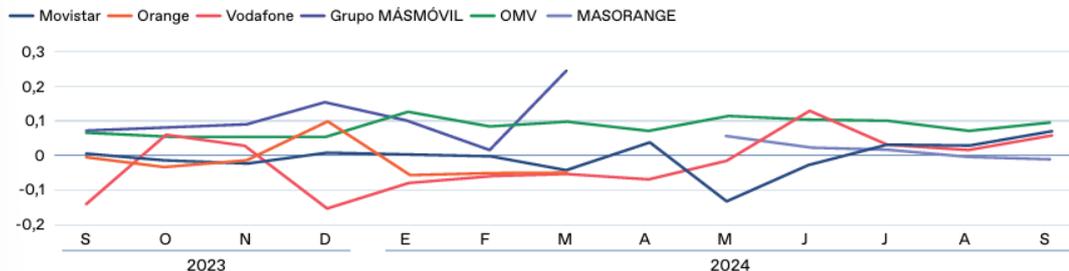


Ilustración 26\_Altas de banda ancha móvil (Nae, 2025).

Para comprender las dinámicas del mercado y los motivos detrás de estas tendencias, es fundamental analizar las diferencias estratégicas entre las principales compañías, especialmente en términos de diferenciación y estructura de costes.

Telefónica se caracteriza por ofrecer un servicio con un valor percibido de calidad superior, proporcionando paquetes premium y soluciones innovadoras, lo que le permite posicionarse en el mercado con precios más elevados.

DIGI, en contraste, apuesta por una estrategia completamente opuesta. Ofrece precios muy bajos, reduciendo lo máximo posible en costes, sin ofrecer servicios adicionales. No se enfoca en innovación y depende de la infraestructura de las compañías mayoristas. Sin embargo, está intentando evolucionar de OMV a MNO.

Vodafone se posiciona en un punto intermedio, con precios moderados, pero adopta una estrategia basada en una política de promociones muy agresiva. Ofrece algunos servicios adicionales y se distingue en el ámbito empresarial por su enfoque en el desarrollo de soluciones innovadoras, enfocadas en el 5G.

Por último, MASORANGE, tiene un modelo similar al de Vodafone, pero sin esa fuerte oferta de promociones. Destaca por apostar por un cambio en su modelo, consecuencia de la fusión. En el que buscan ofrecer servicios a precios moderados, pero basándose en paquetes y fidelización. Su estrategia no se centra en la captación masiva de nuevos clientes, sino en fortalecer la relación con su base actual de usuarios. También ofrece soluciones innovadoras a compañías. Este modelo se desarrolla con mayor detalle en el análisis interno.

A partir de esta información, se puede concluir que MASORANGE ocupa una posición sólida en el mercado. No obstante, no debe descuidar su estrategia,

ya que Telefónica sigue siendo un competidor fuerte y el crecimiento acelerado de las OMV representa una amenaza potencial. Sin embargo, gracias a su posición actual, MASORANGE tiene margen para realizar movimientos estratégicos que refuercen su liderazgo.

Por último, en este apartado es relevante abordar las barreras de salida. Estas, igual que las de entrada, para los modelos MNO (Operador de red móvil), son muy altas. Esto se debe a la elevada inversión en infraestructura, la cual es altamente especializada y difícilmente reutilizable fuera del sector de las telecomunicaciones, lo que complica la recuperación de la inversión. Además, la regulación impone ciertas restricciones a las empresas, exigiéndoles garantizar la continuidad del servicio o cumplir con condiciones específicas antes de abandonar el mercado.

Otro factor que dificulta la salida del sector, y que también afecta a las OMV, son los compromisos contractuales. En esta industria, es común que las empresas establezcan acuerdos a largo plazo, lo que limita su flexibilidad y dificulta su retirada del mercado sin incurrir en costes significativos.

#### ***4.2.1.4 Poder de negociación de los compradores***

En este apartado se analiza el poder de negociación de los clientes. Considerándose clientes a aquellos usuarios individuales, familias o empresas que contratan servicios de telecomunicaciones, como también los operadores que alquilan o utilizan infraestructuras de la compañía.

Uno de los factores determinantes para evaluar el poder de los clientes es la concentración del mercado. Actualmente, el sector se caracteriza por una alta competitividad y una oferta variada de servicios, aunque con una diferenciación limitada entre proveedores. Esta escasa diferenciación facilita que los clientes cambien de operador con relativa facilidad. Según una encuesta mostrada en CNMC (2024), la principal razón de los clientes para realizar una portabilidad es abaratar sus facturas, seguido de tener oferta de paquetes con servicios fijos y móviles y por la insatisfacción con la calidad del servicio ofrecido.

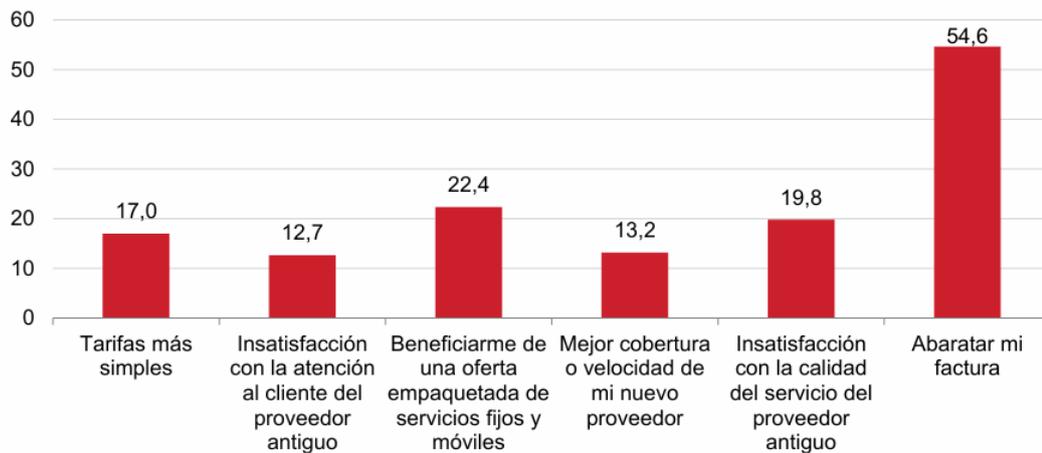


Ilustración 27\_Razones de los compradores para realizar una portabilidad (CNMC, 2024).

Esta falta de diferenciación entre los operadores ha llevado a que el precio se convierta en el factor determinante para la elección de los clientes, favoreciendo un mercado donde la estrategia de costes está teniendo mucho éxito, como se ve en el caso de las OMV. Antes de la expansión de la FTTH, las empresas del sector destacaban por ofrecer diferentes tecnologías de conexión de banda ancha, pero con la normalización de esta tecnología, ya no es una ventaja sino un requisito.

En la actualidad, la tecnología con mayor potencial de diferenciación es el 5G. Aunque su uso aún es reducido en comparación con otras tecnologías más consolidadas, en 2023 experimentó un crecimiento significativo. Se espera que en el corto plazo su relevancia aumente, ya que permite una conexión de baja latencia, lo cual es especialmente atractivo para aplicaciones en tiempo real y el mundo del gaming. Según los datos de la CNMC en 2023, MASORANGE tiene el mayor número de líneas totales y con acceso a 5G, seguido muy de cerca por Vodafone y Telefónica.

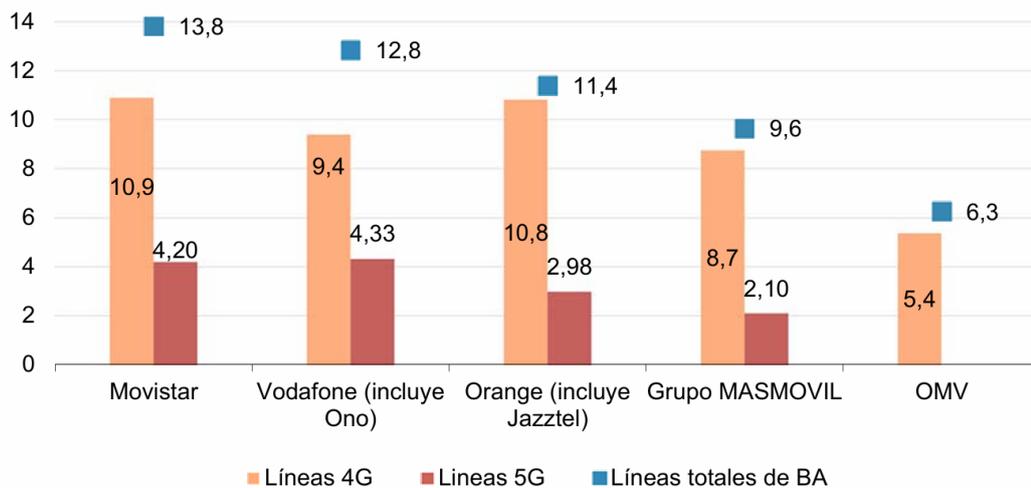


Ilustración 28\_Número de líneas totales y con acceso a 5G (CNMC, 2024).

En el mercado mayorista, la regulación ha limitado históricamente la capacidad de las compañías para fijar precios. Sin embargo, con la diversificación de la infraestructura y la creación de MASORANGE, Telefónica ha dejado de tener el control absoluto, generándose así un entorno más competitivo.

En conclusión, debido a la importancia que le dan los clientes al precio y la baja diferenciación existente, los compradores poseen un poder de negociación superior. Esto ha provocado la situación actual del mercado, donde los precios, a pesar de la situación global y nacional de subida de precios en el resto de los sectores, siguen disminuyendo para que cada compañía pueda intentar aumentar su cuota de mercado. En cuanto a la tecnología 5G, podría convertirse en un factor clave de diferenciación, especialmente en segmentos que demandan conexiones de baja latencia. Y la situación de MASORANGE, como número uno en líneas 5G le ofrece una fortaleza en esto.

#### 4.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores

En este apartado, es importante analizar cuáles son los proveedores más relevantes para MASORANGE. Debido a su tamaño, la compañía cuenta con una gran cantidad de proveedores, aunque no todos son críticos para su negocio. Ahora se explican los grupos de proveedores que se analizan.

Uno de los principales grupos de proveedores está relacionado con la infraestructura, ya que la empresa depende de contratos con compañías especializadas en su mantenimiento, expansión y mejora. Dentro de esta categoría, también destacan los proveedores de equipos de telecomunicaciones, que suministran antenas, equipos de red móvil, fibra óptica, cableado y sistemas de transmisión, entre otros.

Otro grupo fundamental lo conforman los proveedores de servicios de almacenamiento, tanto físicos como en la nube, esenciales para gestionar el tráfico de datos. Asimismo, la empresa depende de proveedores de software, responsables de los sistemas y aplicaciones utilizados en sus operaciones diarias.

Por último, los proveedores de energía también juegan un papel clave, ya que el sector de las telecomunicaciones se caracteriza por un alto consumo energético. Esto convierte a las compañías de suministro eléctrico en actores relevantes dentro de la cadena de valor de MASORANGE.

Se empieza analizando a los proveedores de infraestructura. Las empresas que se dedican a la instalación y mantenimiento de infraestructuras del sector no son muy numerosas, lo que les da poder de negociación. Dado que este servicio es necesario para el mercado telco, y al haber pocos disponibles dificulta el cambio de proveedor. Además, se caracterizan por realizar acuerdos a largo plazo, reduciendo la flexibilidad de cambio de MASORANGE y aumentando sus costes de cambio.

Por otro lado, los proveedores de equipos de telecomunicaciones en comparación son más numerosos, pero sin ser un gran número. Lo que le da poder a este grupo es la alta especialización de los equipos suministrados, no siendo fácil cambiar de proveedor sin incurrir en altos costos y riesgos técnicos.

En cuanto a los proveedores de servicios de almacenamiento y software, este mercado es más amplio y competitivo, lo que en teoría reduce el poder de los proveedores. Pero los servicios son muy personalizados por lo que dificulta la posible amenaza de cambio. Los otros proveedores tenían un alto poder, y se podría decir que estos un moderado-alto.

Por último, las compañías de suministro eléctrico son actores clave en la cadena de suministro de MASORANGE, pero su sector es numeroso permitiendo más flexibilidad a MASORANGE. Además, el servicio no tiene por qué ser personalizado, lo que les resta poder. Por tanto, podría decirse que tienen un poder moderado-bajo.

## 4.3 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis constituye un pilar fundamental para entender la situación actual de MASORANGE, así como su capacidad competitiva y su potencial de crecimiento en el complejo mercado de las telecomunicaciones. En este apartado se estudia la estructura económica de la empresa, sus recursos y capacidades y su perfil estratégico, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades. A través de la estructura económica se establece una imagen general de la situación actual de la empresa, antes de profundizar en sus actividades y estrategias. El análisis de los recursos permite saber las principales fortalezas o debilidades de la compañía respecto a los activos que presenta. Mediante el análisis funcional y la cadena de valor de Porter se analiza la capacidad de optimización de las operaciones y de aprovechar oportunidades y mitigar riesgos que tiene MASORANGE. Los resultados del análisis proporcionan información para poder definir estrategias que refuercen su posición en el mercado.

### 4.3.1 Estructura económica

Como se ha venido introduciendo a lo largo del trabajo, MASORANGE es actualmente una compañía líder en el sector de las telecomunicaciones en España, resultado de la reciente fusión entre Orange España y el grupo MASMOVIL. A pesar de que esta integración se ha producido recientemente, la nueva compañía se apoya en dos empresas consolidadas y con una amplia trayectoria en el mercado. En el caso de Orange, se encontraba en una etapa de madurez, tras años siendo una de las empresas líder. Su crecimiento se había ralentizado y competía principalmente por retener clientes, enfocándose principalmente en la optimización de costos y rentabilidad. MASMÓVIL por otro lado, seguía en una fase de crecimiento, pero más estable tras unos años de crecimiento exponencial. Continuaba ganando cuota de mercado, pero el aumento de costes empezaba a presionar su rentabilidad.

Tras la fusión la compañía se encuentra en un proceso de integración operativa, consolidando su posición en el mercado y buscando optimizar sus recursos para fortalecer su liderazgo.

En cuanto al campo de actividad, opera en el sector de telecomunicaciones. Sus principales áreas de actividad incluyen la telefonía móvil y fija, el internet de banda ancha, la televisión por suscripción y servicios de soluciones tecnológicas.

Respecto a su tamaño, como ya se comentó, es el mayor operador de telecomunicaciones en España. Según datos de la CNMC, en 2023 Orange generó unos ingresos de 5.679,82 millones de euros, mientras que MASMÓVIL alcanzó los 2.806,82 millones de euros. Ese mismo año, Orange contaba con

5.283 empleados y MASMÓVIL no publicó cifras oficiales. Aunque tras la fusión se estima una plantilla conjunta de aproximadamente 8.000 empleados, lo cual refleja el importante tamaño de la organización. MASORANGE tiene presencia en todo el territorio nacional.

MASMASORANGE, cuya razón social es Masorange, S.L., es una sociedad de responsabilidad limitada de nacionalidad española. Su estructura corporativa incluye varias filiales, entre las que destacan Orange Spain y Masmovil Group.

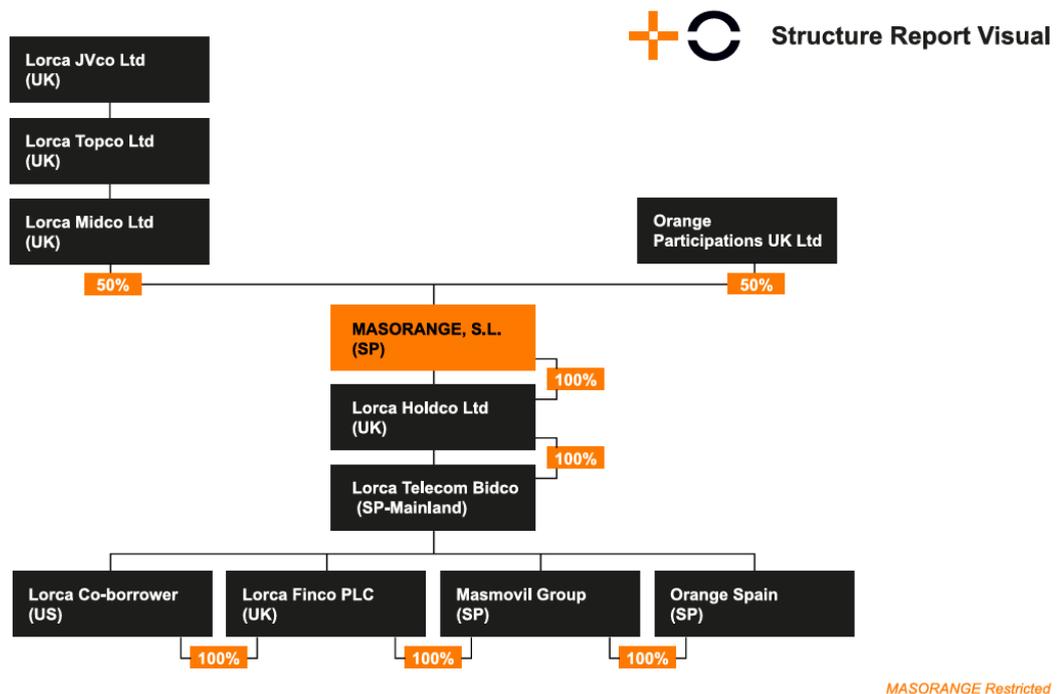


Ilustración 29\_Estructura societaria MASORANGE (MASORANGE, 2025)

Para conocer las áreas funcionales de la empresa, se hace uso de un análisis funcional, basado en la información pública disponible, definiéndose así la siguiente estructura:

La empresa está dirigida por el Chief Executive Officer (CEO), Meinrad Spenger, quien asume la dirección general y es responsable de la toma de decisiones estratégicas, así como de la supervisión global de las operaciones de la compañía.

Bajo dirección financiera se articulan diferentes áreas funcionales clave. El área de finanzas gestiona las operaciones financieras de la empresa, incluyendo presupuestos, inversión y relación con inversores. El área de operaciones se encarga de la gestión de los procesos internos y la optimización

de los recursos. En el área de comunicación, gestionan la información interna y externa de la empresa. El área de desarrollo y transformación tiene como misión impulsar la innovación y facilitar la adaptación de la compañía a los cambios del entorno y del mercado. Clientes y fidelización buscan mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la lealtad de los clientes, se especifica la palabra fidelización en esta área ya que es una de las estrategias que promueve la compañía.

Además, la empresa cuenta con otras áreas funcionales relevantes como asuntos legales, que se encargan del cumplimiento normativo y del soporte jurídico. Marketing y televisión, centrado en la promoción de servicios y contenidos audiovisuales. Recursos humanos, responsable de la gestión del talento y del bienestar del personal; y ventas, enfocada en la captación de clientes y en la comercialización de productos y servicios. Estrategia y mayorista se enfoca en la planificación estratégica y en el negocio mayorista de la compañía.

En el ámbito tecnológico, el área de tecnología lidera el desarrollo e implementación de soluciones técnicas, incluyendo infraestructura de redes, tecnologías de la información, innovación, asociaciones tecnológicas, operaciones de TI y migración de datos. Por último, se encuentran la secretaría general, con funciones administrativas e institucionales, y el área de negocios B2B, que gestiona las soluciones empresariales y las relaciones bajo modelos B2B2C, mediante los cuales MASORANGE ofrece productos o servicios a otras empresas que los distribuyen o revenden al consumidor final.

La estructura funcional de MASORANGE responde a un modelo organizativo tradicional en que las actividades de la empresa se dividen en áreas específicas según su función dentro del proceso productivo y de gestión. Este tipo de estructura, ampliamente utilizado en grandes corporaciones, permite especializar recursos, optimizar procesos y facilitar la supervisión y control de las operaciones internas.

Se observa una organización claramente jerarquizada, con un liderazgo centralizado en la figura del CEO. A partir de esta figura central, se despliega un conjunto de áreas funcionales que cubren todos los aspectos operativos, tecnológicos, comerciales y de gestión interna de la empresa.

Además de las áreas funcionales mencionadas, cada una de ellas integra a su vez múltiples subáreas que permiten una gestión más específica y adaptada a las necesidades de la compañía. Dado el gran tamaño y complejidad de MASORANGE, estas divisiones internas son numerosas y, por motivos de extensión, no se detallan en su totalidad. En conjunto, la organización adopta una estructura marcadamente vertical, caracterizada por departamentos con



funciones bien definidas y un alto grado de especialización, donde las decisiones y la supervisión siguen una cadena de mando ascendente.

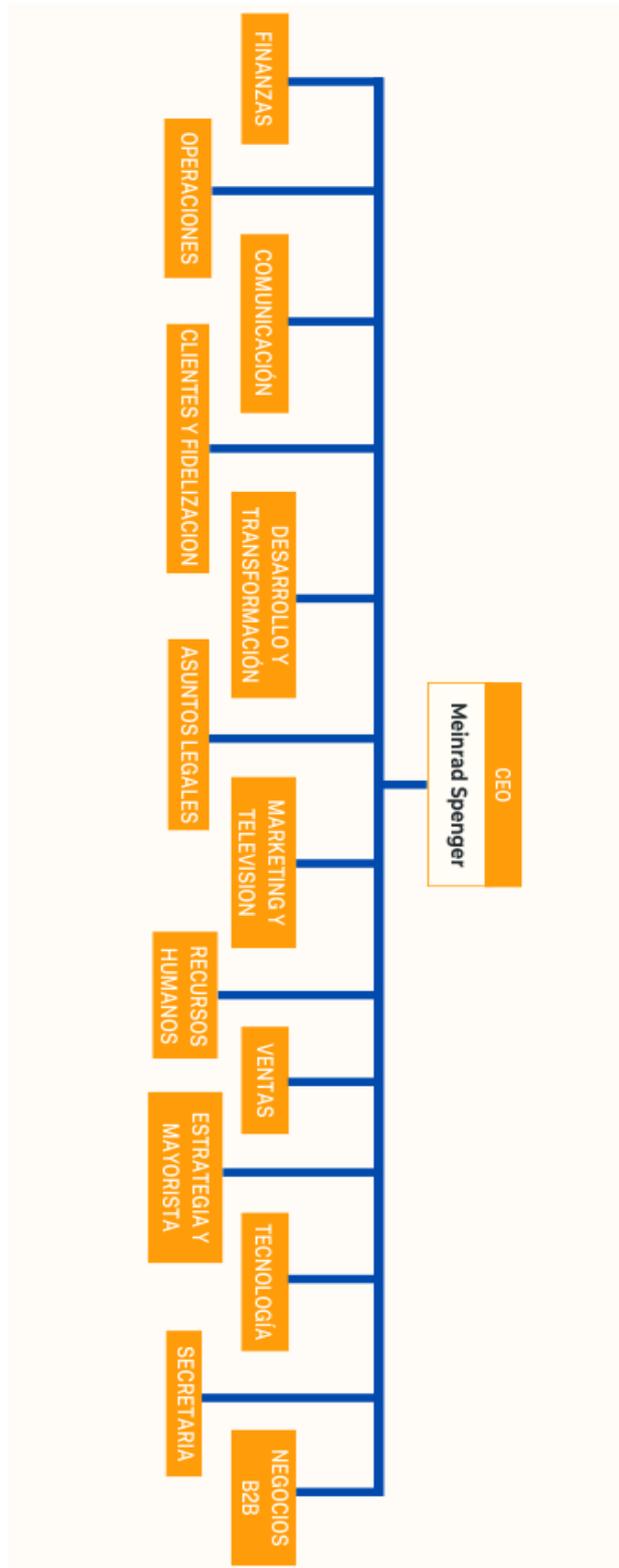


Ilustración 30\_Áreas funcionales MASORANGE. Elaboración propia

### 4.3.2 Análisis de recursos y capacidades

El análisis de los recursos y capacidades permite evaluar los elementos clave con los que cuenta una empresa para competir en el mercado. A través de este enfoque, se identifican aquellas fortalezas internas que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles. Se empiezan definiendo los recursos, dividiéndose en tres áreas: los recursos tangibles, los intangibles y los recursos humanos.

#### 4.3.2.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles incluyen los recursos financieros y los activos físicos, generalmente reflejados en el balance de la empresa. Para identificar estos recursos se ha usado la información del balance correspondiente al 30 de septiembre publicado por MASORANGE (MASORANGE, 2024).

Los activos tangibles se desglosan en 5.250 millones de euros, en propiedad, planta y equipo, y en 1.413 millones en derechos de uso de activos arrendados. Estos activos representan una cantidad significativa del balance de la empresa, esto muestra que la compañía apuesta por la infraestructura. Aunque no hay datos públicos sobre sus activos detallados, se puede inferir que engloban infraestructura clave como fibra óptica, antenas móviles, centros de datos y otros equipos esenciales. Además, cuenta con cerca de 1500 puntos de venta repartidos por todo el territorio español, lo que le permite ofrecer servicios de valor añadido, mejorar la experiencia del cliente y garantizar una conectividad avanzada.

Para evaluar la calidad de esta infraestructura, se han analizado los datos proporcionados por el informe interactivo de la CNMC, comparando el rendimiento de las marcas de MASORANGE frente a sus principales competidores. En cuanto a conexión 4G, siete de las ocho operadoras con mayor velocidad son de MASORANGE, la otra es Vodafone, y Telefónica se encuentra en los últimos puestos con DIGI.

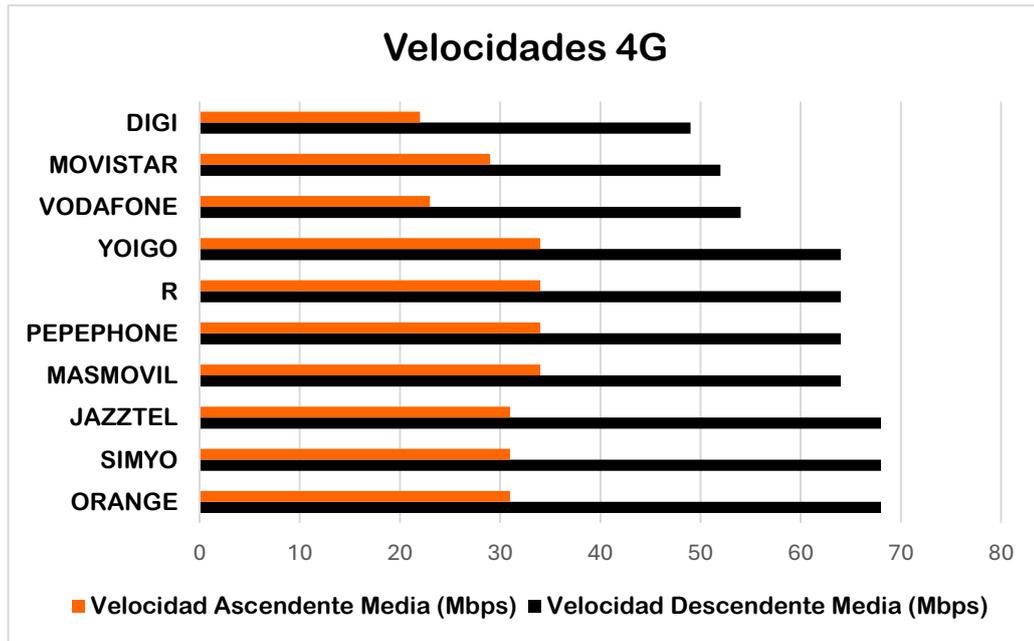


Ilustración 31\_Velocidades 4G. Elaboración propia.

En cuanto a FTTH, las ofertas más comunes del mercado son las de velocidades de 300Mbps, 600Mbps y 1Gbps, por lo que el análisis se centra en estos tramos. En las modalidades de 300 y 600 Mbps, las operadoras pertenecientes al grupo MASORANGE dominan los primeros puestos en cuanto a velocidad, ocupando las tres primeras posiciones. Seguidas por Movistar, que se sitúa en cuarto lugar, mientras que el resto del top también está compuesto por marcas del mismo grupo. En el caso de las conexiones de 1 Gbps, la situación se mantiene similar, con MASORANGE nuevamente liderando, mientras que Telefónica queda aún más rezagada. La única excepción se da en la velocidad de 500 Mbps, donde DIGI lidera el ranking.

Estos datos permiten valorar de forma positiva el estado y rendimiento de la infraestructura de red de MASORANGE, posicionándola como una de las compañías más competitivas en términos de velocidad de conexión.

## Velocidades 600Mbps

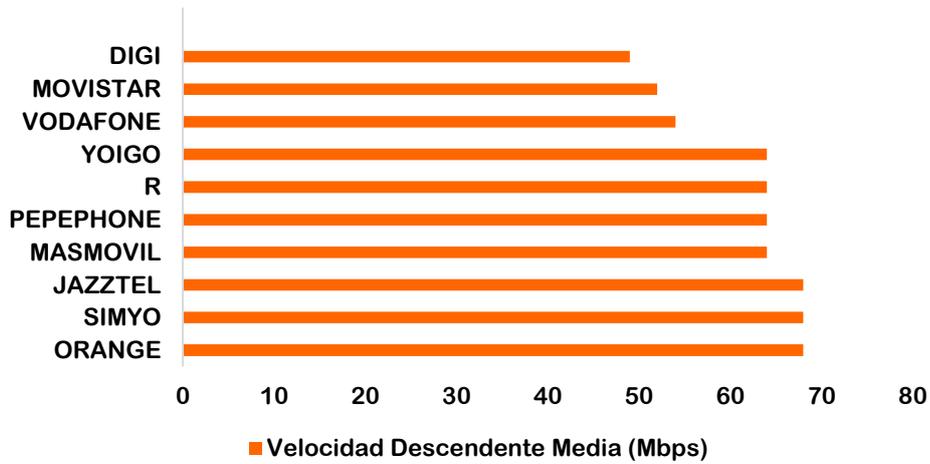


Ilustración 32\_Velocidades 600Mbps. Elaboración propia.

En cuanto a la tecnología 4G, MASORANGE destaca como la operadora con mayor número de estaciones base desplegadas, lo cual constituye una ventaja estratégica en el actual proceso de transformación tecnológica del sector.

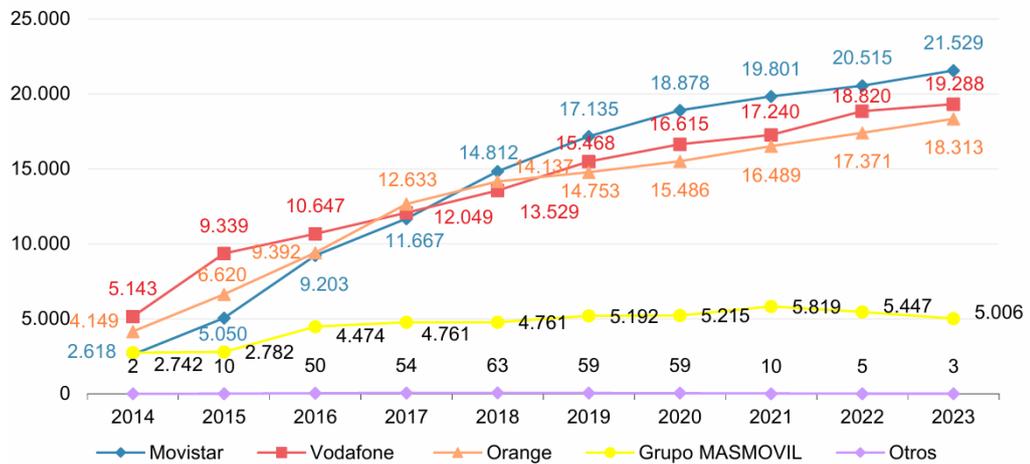


Ilustración 33\_Evolución del número de estaciones base 4G (CNMC, 2024).

Asimismo, lidera también en el número de estaciones base 5G, posicionándose con una clara ventaja de cara a la evolución futura de las telecomunicaciones.

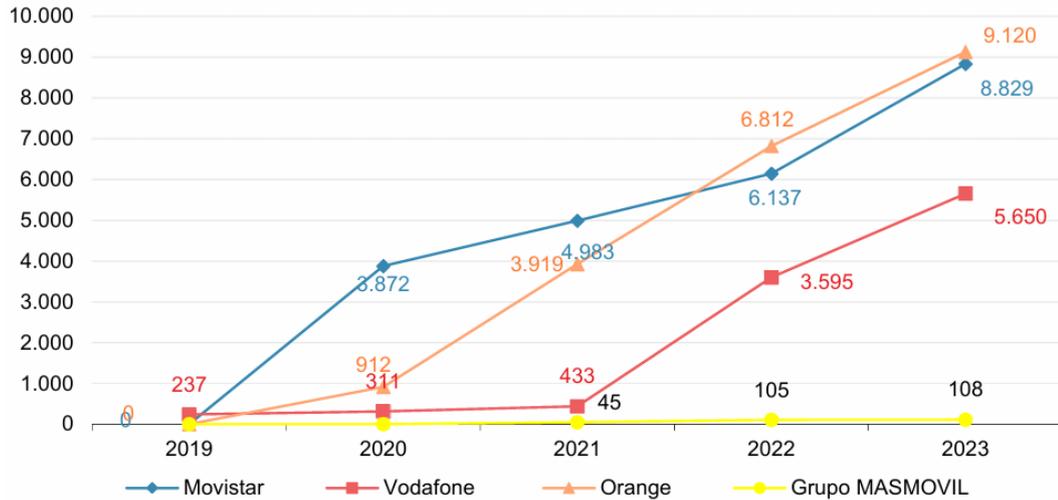


Ilustración 34\_Evolución del número de estaciones base 5G (CNMC, 2024).

La información de PwC España (2024) subraya precisamente la importancia del 5G en los próximos años, señalando que se espera que en 2026 las suscripciones a redes 5G superen a las de 4G. Esto refuerza el valor estratégico de las inversiones de MASORANGE en esta tecnología.

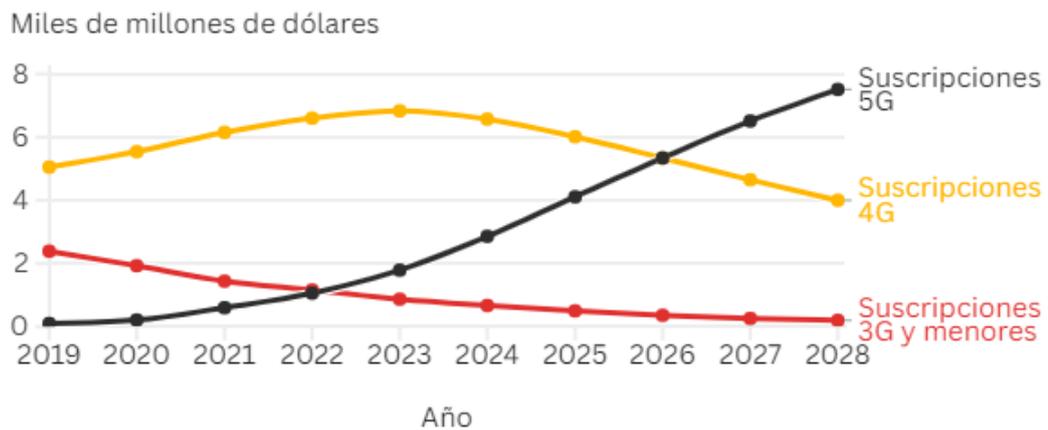


Ilustración 35\_Suscripciones móviles globales por tecnología, 2019-2028 (PwC España, 2024).

No obstante, la elevada cantidad de activos fijos implica también un alto coste de mantenimiento. Una parte considerable de los ingresos se destinan a cubrir

los gastos de depreciación y amortización, que son especialmente significativos, lo que supone un reto para la rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a los recursos financieros, la compañía tiene un alto nivel de endeudamiento. Según los resultados de 2024 se establece una deuda de casi trece mil millones. Pese a que el flujo de efectivo de operaciones es positivo, los altos costes de inversiones provocaron una pérdida neta de 533.487 miles de euros y un EBIT también negativo. Esta deuda proviene en parte de MASMOVIL, la cual tenía una gran deuda porque creció mediante adquisiciones. Debido a esto, MASORANGE presenta una situación financiera débil, caracterizada por altos costos operativos y una fuerte carga financiera que pese a que genera flujo de caja afecta a su rentabilidad.

En conclusión, MASORANGE cuenta con una base sólida de activos tangibles, fundamentales para su operativa y posición competitiva en el sector. Su apuesta decidida por la infraestructura 5G representa una fortaleza clave, que podría traducirse en una ventaja sostenida si se complementa con una estrategia centrada en la eficiencia operativa y la optimización de costes, donde enfrenta una situación difícil debido a su situación financiera.

#### **4.3.2.2 Recursos intangibles**

Además de los activos físicos, los recursos intangibles juegan un papel clave en la generación de ventajas competitivas sostenibles. En el balance de MASORANGE se registran 12.740 millones de euros en activos intangibles netos, una cifra significativamente superior a la correspondiente a los activos tangibles, lo que pone de manifiesto su relevancia estratégica dentro del modelo de negocio de la compañía.

Entre los recursos intangibles más destacados se encuentran las licencias y derechos de uso del espectro radioeléctrico, fundamentales para la prestación de servicios móviles. MASORANGE dispone de licencias para operar en distintas bandas del espectro, permitiéndole desplegar tecnologías como el 4G y el 5G. En la última subasta de espectro celebrada en España en 2022, según una nota de prensa del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, Orange, adquirió dos bloques de 200 MHz en la banda de 26 GHz por un valor de ocho millones de euros. Aunque Telefónica obtuvo el mayor espectro, 1 GHz por 20 millones de euros, esta adjudicación le permite contar con los recursos necesarios para competir en igualdad de condiciones en el ámbito del 5G reforzando su posición en zonas urbanas de alta densidad. (Mineco, 2022).

En cuanto a la propiedad intelectual, la compañía dispone de creciente cantidad de patentes y derechos tecnológicos, especialmente en las áreas de optimización de redes, gestión de espectro y plataformas digitales. Estas patentes no solo aseguran la explotación exclusiva de sus innovaciones, sino

que también constituyen activos monetizables mediante licencias y colaboraciones con terceros.

Otro componente importante dentro de los activos intangibles es la inversión de 200,2 millones de euros en software, plataformas digitales, propiedad intelectual y tecnología. Una parte de esta inversión se ha destinado a la modernización de la red 5G mediante la adopción de tecnología Open RAN (Radio Access Network Abierta). Esta arquitectura permite la interoperabilidad entre hardware y software de diferentes proveedores, lo que reduce la dependencia tecnológica y mejora el poder de negociación de la empresa. Esta innovación, sumada al hecho de que MASORANGE es el operador con más estaciones 5G desplegadas, refuerza aún más su posición en el mercado.

La empresa también destaca en la reciente adopción de herramientas de Big Data y analítica avanzada. Utiliza la inteligencia artificial y machine learning para personalizar ofertas, predecir la fuga de clientes y gestionar de forma predictiva el mantenimiento de su infraestructura de red. Esto le permitirá mejorar la eficiencia y rentabilidad y poder generar nuevas oportunidades de negocio.

Dentro de los activos intangibles también destaca el valor de marca. MASORANGE gestiona un amplio portafolio de marcas, lo que le permite abarcar distintos segmentos del mercado y competir de forma eficaz tanto a nivel nacional como regional. Estas marcas pueden agruparse en cuatro categorías.

Podemos definir como marcas principales Orange, Yoigo y Jazztel. Se orientan a los segmentos medio y alto del mercado, compitiendo directamente con los grandes operadores y ofreciendo servicios adicionales.

Por otro lado, tiene a MASMÓVIL, Pepephone y Simyo como marcas lowcost. Ofrecen tarifas económicas y buena cobertura, en respuesta a la oferta de los operadores móviles virtuales como DIGI.

También tiene a Lycamobile, Lebara y Llamaya que son marcas especializadas en llamadas internacionales y prepago, ofreciendo tarifas asequibles para llamadas al extranjero.

Con marcas como Euskaltel, R, Telecable, Guuk y Embou mantiene la lealtad de los clientes de las regiones en las que trabaja cada marca, aprovechando la infraestructura existente y el buen nombre de estas en cada región. Esto les aporta una gran ventaja competitiva en estas zonas.

Por último, tienen a la marca Populoos especializada en ofrecer servicios de telecomunicaciones para empresas, es decir, el mercado mayorista. Y también comentar la nueva marca en proceso de creación FibreCo, esta marca estará

formada por una joint venture entre MASORANGE y Vodafone y se dedicará a la venta mayorista de fibra óptica, permitiendo a otros operadores usar su red.

Relacionado con lo anterior, otro activo intangible de la compañía es su reputación. MASORANGE mantiene una imagen consolidada de calidad en servicios, innovación tecnológica y cobertura de red. Sus marcas se posicionan entre las más valiosas del sector español. Por último, mencionar su campaña de compromiso con la sostenibilidad y digitalización inclusiva, que ha reforzado su capital reputacional.

Otro elemento fundamental en este apartado es el fondo de comercio o goodwill, que asciende a 8.622 millones de euros. Este valor refleja los beneficios intangibles derivados de adquisiciones previas, como la reputación, la fidelidad de los clientes, el conocimiento acumulado o know-how, las sinergias operativas y la posición en el mercado.

En conclusión, MASORANGE cuenta con una estructura sólida de recursos intangibles, destacando por la amplitud y diversidad de su portafolio de marcas, así como por su compromiso con la innovación tecnológica, especialmente en el despliegue del 5G. Aunque esta diversidad puede suponer un reto organizativo y operativo, si se gestiona adecuadamente y se acompaña de una estrategia de eficiencia, se convierte en una de sus mayores fortalezas. Además, su inversión en activos intangibles refuerza su posición como actor clave en la evolución del sector.

#### **4.3.2.3 Recursos humanos**

Como se mencionó en la estructura económica de la empresa, MASORANGE cuenta con una plantilla superior a 5.000 empleados. La fusión ha supuesto un desafío en la gestión de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a la integración de los equipos de ambas compañías. Este proceso ha generado ciertas tensiones internas y ha obligado a la empresa a reestructurar su plantilla.

En septiembre de 2024, MASORANGE anunció un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) de carácter voluntario, el cual, tras negociaciones, afectó a 650 trabajadores, aproximadamente un 9 % de la plantilla total. Esta medida busca mejorar la eficiencia operativa de la empresa, reduciendo duplicidades en los puestos tras la integración de estructuras y permitiendo una mejor asignación de los recursos humanos.

En cuanto a cultura empresarial y beneficios para los empleados, la compañía mantiene políticas enfocadas en la atracción y retención del talento, ofreciendo salarios competitivos, seguros de salud privados, así como planes de formación continua y desarrollo profesional. Estas iniciativas apuntan a fomentar un

entorno de trabajo favorable y a consolidar un equipo capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva del cliente, es importante señalar los resultados de la encuesta de satisfacción de usuarios del sector telecomunicaciones publicada por la OCU en marzo de 2025. En este informe, Pepephone, una de las marcas del grupo MASORANGE, obtuvo una destacada segunda posición con una puntuación de 85, evidenciando una valoración muy positiva por parte de sus usuarios. También destaca Simyo, en cuarta posición. Sin embargo, el resto de las marcas del grupo registraron puntuaciones por debajo de 69, siendo superadas por competidores como DIGI, Movistar o Lowi, aunque en general mantienen mejores valoraciones que Vodafone. Estos datos reflejan una oportunidad de mejora en la percepción del servicio por parte del cliente, lo que podría estar relacionado con aspectos de atención al cliente, comunicación o calidad de servicio en determinadas marcas del grupo (OCU, 2025).

Operador	Voz	Datos	Satisfacción Global
Parlem	89	83	87
Pepephone	86	81	85
O2	82	78	80
Simyo	81	75	78
Digi	78	74	76
RaccTel+	76	71	74
Movistar	76	72	73
Avatel	75	71	73
Lowi	75	69	72
Virgin Telco	75	68	71
Guuk	75	65	71
Jazztel	72	67	69
R	71	64	67
MásMóvil	70	64	66
Adamo	70	63	65
Orange	68	65	65
Yoigo	67	62	64
Vodafone	67	64	64
Telecable	69	65	62
Euskaltel	65	59	60
FI Network	63	59	60

Tabla 3\_ Resultados encuesta satisfacción de los clientes. Elaboración propia.

Dentro de los recursos humanos también se considera la red de colaboradores y proveedores estratégicos, fundamentales para el funcionamiento y evolución tecnológica de la empresa. Entre los más relevantes destaca Cellnex, con quien MASORANGE mantiene un contrato vigente hasta el año 2048. Esta compañía ofrece servicios clave para el aumento de densidad y calidad de la red móvil, incluyendo la incorporación de nuevas ubicaciones, la actualización tecnológica hacia el 5G, el despliegue de small cells, celdas de menor tamaño que refuerzan la cobertura en zonas específicas, y servicios relacionados con la red FTTH.

Asimismo, la empresa colabora con Kyndryl, compañía especializada en infraestructura tecnológica, encargada de la modernización del entorno de tecnologías de la información (TI) de MASORANGE. Esta colaboración contribuye a mantener la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación tecnológica de la compañía.

Por último, MASORANGE también ha desarrollado alianzas con empresas del sector del entretenimiento, como SkyShowtime, con el fin de ampliar su oferta de servicios mediante la inclusión de plataformas de streaming dentro de sus paquetes comerciales, añadiendo valor a la experiencia del cliente.

En conclusión, MASORANGE cuenta con una base sólida en cuanto a recursos humanos, tanto internos como externos. No obstante, enfrenta el reto de integrar de forma eficiente a sus equipos tras la fusión y mejorar la percepción de algunas de sus marcas. La apuesta por la formación, la digitalización del entorno laboral y las alianzas estratégicas refuerzan su posición, aunque es clave trabajar en la cohesión interna y en la mejora del servicio al cliente para consolidar su ventaja competitiva.

#### **4.3.2.4 Análisis de capacidades**

Para analizar las capacidades internas de MASORANGE, se utiliza la herramienta de la cadena de valor de Porter, la cual permite identificar las actividades que generan valor dentro de la compañía, diferenciándolas entre actividades primarias y actividades de apoyo. Este enfoque permite comprender cómo se estructura la creación de valor en la organización y detectar sus principales capacidades competitivas.

Para el desarrollo de la cadena de valor se usan las indicaciones del artículo *Bridges* (2024) adaptadas al contexto específico de MASORANGE.

Vamos a definir en primer lugar las actividades primarias. Estas son aquellas directamente involucradas en la creación, producción y entrega del producto o servicio a los clientes. Generan valor directamente y son esenciales para la competitividad de la empresa.

Investigación de mercado y análisis del consumidor sería una de las actividades primarias, esta se refiere a la realización de estudios para entender las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes. Y a partir de la información recogida adaptar los servicios y estrategias de marketing de manera efectiva.

Otra actividad es la planificación y diseño de la red, esta actividad es crítica para el correcto funcionamiento de la infraestructura, asegurando un rendimiento y cobertura óptimos. Toda la infraestructura depende de esta actividad, no solo para la que usa la propia empresa sino también para la que tiene alquilada.

Otras dos actividades muy relacionadas con la anterior son el despliegue e instalación de red, que consiste en desarrollar y poner en marcha las infraestructuras de red, incluyendo torres y cualquier equipo necesario para ofrecer sus servicios. Y la otra actividad es operaciones y mantenimiento de la red, que se encarga de gestionar las diferentes operaciones que lleva a cabo la empresa ofreciendo una gestión continua para ofrecer fiabilidad y buen rendimiento de la red.

Por otro lado, la provisión de servicios móviles y de banda ancha ya se refiere a una actividad más cercana al consumidor, la cual se encarga de ofertar los servicios de comunicación móvil y acceso a internet de alta velocidad tanto en el mercado mayorista, clientes empresariales, y en el minorista, clientes residenciales.

La creación y adquisición de contenidos permite distribuir a partir de los servicios que proporciona la empresa ofertas de entretenimiento y servicios digitales, como pueden ser las plataformas de streaming.

Por último, la entrega y distribución de contenidos, que garantiza la entrega del contenido de calidad a los consumidores a través de diferentes plataformas y dispositivos.

Ahora se definen las actividades secundarias, las cuales son las que ayudan a optimizar y mejorar las actividades primarias, individualmente no generan valor directo para el cliente, pero son esenciales para la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

La primera que se define es la gestión de tecnologías de la información, donde se administra la infraestructura de TI para respaldar las operaciones de telecomunicaciones, refiriéndose con esto a las plataformas de servicio al cliente o sistemas de facturación.



Otra actividad es la gestión de recursos humanos, clave para la atracción, desarrollo y retención de talento y así mantener la competitividad en el mercado.

La gestión financiera supervisa las operaciones financieras y planificación estratégica para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y su crecimiento.

Cumplimiento legal y regulatorio, esta actividad en el sector de las telecomunicaciones es clave, dado su elevada regulación. Se encarga de asegurar el cumplimiento de las normativas legales y la regulación de la industria, manteniendo la reputación de la empresa y evitando las consecuencias de no cumplir las normativas.

El análisis de datos e inteligencia de negocios es crítico para la correcta toma de decisiones y la mejora de la experiencia del cliente.

En este sector también es importante destacar la gestión de ciberseguridad como una actividad independiente, para proteger la infraestructura de red y los datos de los clientes.

Para mantener las relaciones con proveedores y socios estratégicos, se establece la actividad de gestión de alianzas y proveedores.

Marketing y branding, desarrolla la identidad de marca y comunica las propuestas de valor al mercado, fortaleciendo así la presencia y percepción de la compañía.

Por último, la atención y soporte al cliente, que como ya se mencionó es la segunda razón, después del precio, por la que los compradores deciden que empresa les suministra sus servicios.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

ACTIVIDADES DE APOYO



Ilustración 36\_Cadena de valor MASORANGE. Elaboración propia.

A partir de la cadena de valor de Porter descrita anteriormente, se puede identificar un conjunto de capacidades clave que MASORANGE ha desarrollado en torno a sus actividades primarias y de apoyo, las cuales conforman sus ventajas competitivas y también posibles retos.

A partir de las actividades primarias se identifican una serie de capacidades clave. En primer lugar, destaca una sólida capacidad en análisis de datos, segmentación de mercado y diseño de estrategias comerciales, apoyada por herramientas avanzadas de inteligencia de negocio. Esta capacidad permite a la empresa adaptar su oferta a distintos perfiles de consumidores, optimizar campañas publicitarias y mejorar su enfoque comercial. Como se mencionó en el análisis de los recursos intangibles destaca en la adopción de herramientas de Big Data.

Desde el punto de vista técnico, la compañía muestra una gran competencia en planificación, implementación y gestión de redes físicas y digitales, gracias a la experiencia combinada de Orange en infraestructuras y la agilidad operativa aportada por MASMÓVIL.

Este know-how tecnológico le permite anticiparse a futuras demandas de red, optimizar el uso del ancho de banda y garantizar servicios móviles de alta calidad, mejorando la capacidad de mejorar su eficiencia operativa. Además, como se ha analizado previamente, MASORANGE lidera en accesos y velocidades de conexión en gran parte de sus ofertas FTTH y 5G, lo que refleja una capacidad para gestionar la transición entre distintas generaciones de redes, se podría considerar una ventaja competitiva.

Otra capacidad relevante es la gestión eficiente del mantenimiento de red. Según comparativas realizadas por la CNMC, las marcas de MASORANGE se encuentran entre las que solucionan más averías dentro del tiempo objetivo, si bien Telefónica lidera con diferencia este indicador. Esto sugiere una capacidad operativa robusta, aunque todavía mejorable frente a su principal competidor.

### %Averías reparadas en tiempo objetivo

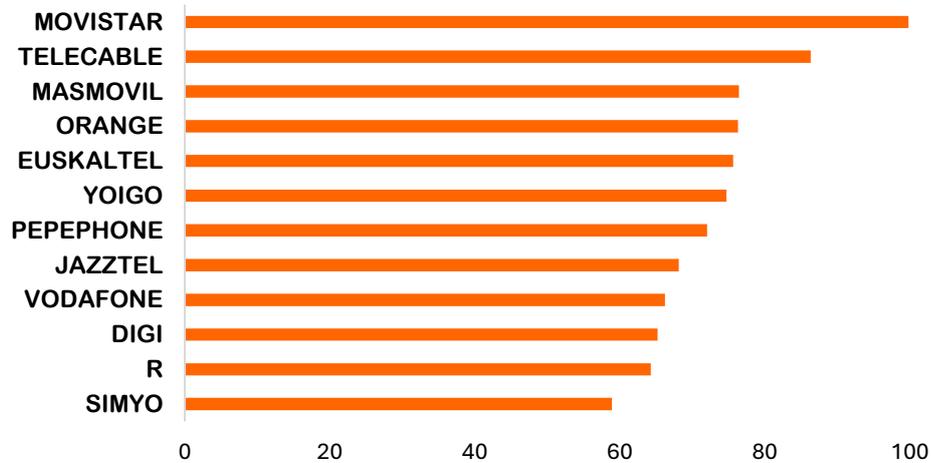


Ilustración 37\_%Averías reparadas en tiempo objetivo. Elaboración propia.

En cuanto a la oferta de contenido, se observa una debilidad relativa. En comparación a la competencia, ya que no dispone de una propuesta premium comparable a la de Telefónica (Movistar Plus+), lo que podría limitar su atractivo en segmentos de clientes que valoran contenidos exclusivos y servicios convergentes de entretenimiento.

En las actividades de apoyo, MASORANGE muestra capacidades avanzadas en integración tecnológica, automatización y ciberseguridad. Un ejemplo destacado de esta capacidad es la adjudicación, mediante el concurso CORA III en marzo de 2025, del lote 3 de telecomunicaciones de la Administración General del Estado a MASORANGE, que incluye la interconexión de centros oficiales y los servicios de ciberseguridad, anteriormente en manos de Telefónica. Esta adjudicación refuerza su posición como proveedor fiable y con alta capacidad técnica en entornos de alta exigencia.

En contraste, la imagen de marca y las capacidades en marketing son una fortaleza clara. Según InfoAdex (2023), Orange España fue la segunda empresa con mayor inversión publicitaria (61,5 millones de euros), sólo por detrás de El Corte Inglés. MASORANGE utiliza una estrategia de marketing multimarca, adaptando sus mensajes y posicionamiento según el público objetivo, lo que permite una penetración efectiva en distintos segmentos del mercado.

<b>Anunciante</b>	<b>Inversión 2022 (millones euros)</b>	<b>Cuota sobre total 2022</b>
<b>L'OREAL ESPAÑA, S.A.</b>	<b>70,9</b>	<b>1,70%</b>
<b>ORANGE ESPAGNE, S.A.</b>	<b>61,5</b>	<b>1,50%</b>
<b>PROCTER &amp; GAMBLE ESPAÑA, S.A.</b>	<b>56,3</b>	<b>1,40%</b>
<b>TELEFÓNICA, S.A.U.</b>	<b>51,7</b>	<b>1,30%</b>
<b>LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.</b>	<b>50,3</b>	<b>1,20%</b>
<b>ORGANIZACIÓN NACIONAL CIEGOS ESPAÑA</b>	<b>48,7</b>	<b>1,20%</b>
<b>EL CORTE INGLÉS, S.A.</b>	<b>41,6</b>	<b>1,00%</b>
<b>PSAG AUTOMÓVILES COMER. ESPAÑA S.A.</b>	<b>40,9</b>	<b>1,00%</b>
<b>VOLKSWAGEN GROUP ESPAÑA DISTR., S.A.</b>	<b>37,3</b>	<b>0,90%</b>
<b>VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.</b>	<b>33,4</b>	<b>0,80%</b>

Tabla 4\_Ranking inversión anunciantes. Elaboración propia.

Como se mencionó en el apartado de recursos tangibles, la situación financiera de MASORANGE presenta signos negativos, lo que sugiere que existen oportunidades de mejora en la gestión financiera. Este aspecto puede representar una debilidad estructural si no se aborda con una estrategia de control de endeudamiento.

En conclusión, a partir del análisis de capacidades destacan la planificación, despliegue y gestión de redes y la capacidad de innovación y aportar soluciones tecnológicas avanzadas. Por otro lado, persisten retos importantes en la gestión financiera y en el desarrollo de la oferta de contenidos premium, que

son aspectos a valorar para consolidar su liderazgo y mejorar su propuesta de valor integral frente a sus competidores.

### 4.3.3 Perfil estratégico

En este apartado se realiza un análisis comparativo entre MASORANGE y Telefónica, su principal competidora directa en el mercado español de telecomunicaciones, debido a la similitud en sus modelos de negocio. Esta comparación permite contextualizar los factores internos previamente analizados, especialmente en lo que respecta al mercado mayorista, donde MASORANGE ha incrementado notablemente su infraestructura tras la fusión con MASMÓVIL, lo que abre nuevas oportunidades de expansión.

A partir de los apartados anteriores del análisis interno se identifican ciertos factores de relevancia para la compañía, tanto factores que les diferencian positivamente, es decir, ventajas competitivas, como aquellos que presentan debilidades.

En primer lugar, se trata la situación financiera. Representa actualmente uno de los principales puntos débiles de MASORANGE. Su elevado nivel de endeudamiento, unido a las pérdidas registradas en el último ejercicio, limita su capacidad de inversión y su rentabilidad a corto plazo. Telefónica, aunque también presenta un endeudamiento significativo, cuenta con una estructura financiera más sólida, mayor liquidez, rentabilidad positiva y un flujo de caja más estable.

En cuanto a cuota, es una de las grandes fortalezas de la compañía, siendo la compañía líder en el sector. Superando a Telefónica, que tradicionalmente había ocupado este lugar.

Relacionado a la cuota de mercado se tiene en cuenta las altas netas. MASORANGE presenta una tendencia de disminución sostenida desde la fusión en los servicios tradicionales del sector, como la telefonía y la banda ancha fija. Por su parte, Telefónica también registra una reducción en su variación neta de nuevos clientes si se compara con años anteriores, sin embargo, actualmente esta pérdida se produce de forma más estable y moderada, sin caídas tan acusadas como en el caso de MASORANGE.

En cuanto a la situación de las infraestructuras. MASORANGE cuenta con una posición favorable en telefonía móvil, siendo la compañía con más accesos tanto en 4G como en 5G. Sin embargo, en cuanto a fibra óptica, Telefónica dispone de una red más extensa, con cerca de 30 millones de hogares pasados, frente a los 18 millones de MASORANGE. Telefónica también se beneficia del uso de la red mayorista regulada NEBA (Nueva Oferta de Banda Ancha). En velocidad, MASORANGE tiene ventaja, pero su capacidad de mantenimiento y reparación es algo inferior.

Otro factor que comparar son los precios, donde MASORANGE goza de mayor flexibilidad en su política de precios al no estar su red sujeta a regulaciones como la de Telefónica, lo que le permite competir agresivamente. No obstante, su situación financiera debilitada reduce su margen de maniobra para mejorar su eficiencia operativa. Telefónica, por su parte, aplica precios más elevados y obtiene márgenes superiores, gracias a una estructura de costes más optimizada.

La eficiencia operativa de MASORANGE aún está en proceso de consolidación, tras la reciente fusión. Aunque se esperan mejoras a medida que avance la integración, en la actualidad presenta dificultades derivadas de duplicidades y altos costes. Telefónica, con una operación más consolidada, presenta mejores indicadores en este ámbito.

En cuanto a marketing, MASORANGE destaca por su potente estrategia de marketing multimarca y por su elevada inversión publicitaria, lo que le permite llegar a distintos segmentos del mercado y reforzar su imagen de marca. Según los últimos datos disponibles, supera en inversión publicitaria a Telefónica, posicionándose como una empresa más dinámica en este aspecto.

MASORANGE presenta una sólida capacidad de innovación tecnológica. Respaldada por su buena situación en cuanto a infraestructura, como se mencionó. Su know-how acumulado en la gestión eficiente de redes y en la adopción de tecnologías emergentes y su capacidad para gestionar la transición entre distintas generaciones de redes móviles constituye una ventaja competitiva.

A continuación, se valoran los aspectos analizados del uno al siete, donde 1 representa una clara debilidad y 7 una fortaleza destacada.

### Perfil estratégico

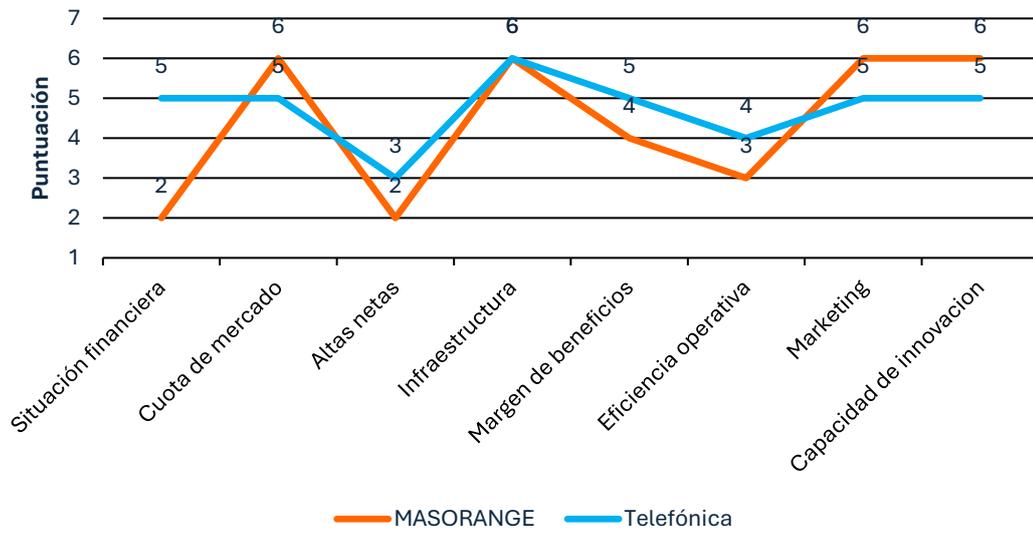


Ilustración 38\_Perfil estratégico. Elaboración propia.

## 5 ANÁLISIS DAFO

---

A partir de toda la información recopilada hasta el momento, y para sintetizarla, se usa la herramienta del análisis DAFO. Este análisis identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa para poder aprovecharlas y así ser capaces de plantear estrategias para mejorar su situación.

En primer lugar, se identifican del análisis externo las principales amenazas y oportunidades encontradas, tanto con el análisis PESTEL, como con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

La principal amenaza que presenta el sector es la situación de los precios, que reduce los márgenes de beneficio de las empresas del sector y dificulta inversiones en innovación. La situación de los precios de manera directa o indirecta provoca o es consecuencia de otras amenazas que ahora se comentan.

Como se ha ido explicando, el mercado de las telecomunicaciones se puede considerar un oligopolio, un pequeño grupo de empresas tiene la mayor parte de la cuota del mercado. Ser considerado un oligopolio para las empresas dominantes suele ofrecer más ventajas que inconvenientes, siendo el principal inconveniente que el gobierno esté atento del sector para regular los posibles acuerdos que quieran realizar las empresas entre ellas. Los beneficios comunes de ser un oligopolio para una empresa serían que suelen establecer precios más altos al no tener que preocuparse tanto de la competencia y beneficiándose entre ellas, además de un mayor poder frente a los clientes. Esto les permite innovar y mejorar su eficiencia operativa. Pero en el caso de sector de las telecomunicaciones no parece ofrecer estas ventajas.

Por esto, surge la duda de porque los beneficios que aporta un oligopolio no están presentes en el mercado telco. Los principales motivos, como se iba introduciendo, son la saturación del mercado y la regulación. Actualmente la cobertura 4G y de FTTH en España en entornos urbanos es prácticamente del 100%. Esto significa que todos los clientes residenciales están atendidos, y esto representa la gran mayoría de los clientes del mercado. Por otro lado, en el mercado mayorista la situación es similar, ya que, al ser un mercado tan maduro, las empresas que lo dominan ya tienen cerrados acuerdos con la mayor parte de clientes, normalmente de larga duración, dificultando el cambio de proveedor para los clientes de las telecos. No hay que olvidar mencionar la amenaza de las OMV y, junto con lo mencionado anteriormente, el alto poder de los clientes, impiden a las empresas con mayor cuota establecer precios más altos.

Esta saturación impulsa a las empresas del sector a buscar maneras diferentes a las tradicionales de conseguir ingresos. Esto se presenta de dos maneras

principales, buscando servicios o productos diferentes que ofrecer o diferenciarse en las ofertas ya existentes. En este aspecto, que el mercado sea un oligopolio es un inconveniente, ya que los cambios que hace una compañía tienen un gran efecto para el resto del mercado. Por lo que tras una modificación que realice una, las otras se suelen adaptar con rapidez, teniendo como consecuencia que los cambios llevados a cabo les sea más difícil conseguir su objetivo.

Por último, la regulación. Para evitar acuerdos beneficiosos entre compañías que afecten a la población, el gobierno, en España la CNMC, regula diferentes aspectos del mercado. Uno de estos es el precio, impidiendo subirlos más de un máximo establecido por el estado. Otro aspecto que se considera una amenaza relacionada con la regulación son las leyes de protección de datos. Estas obligan a las empresas del sector a tomar numerosas medidas para evitar tanto sanciones como pérdidas de reputación de la marca.

Toda esta situación, como se comentó en el análisis externo, hace que los clientes logren una posición de alto poder de negociación. En conclusión, estas amenazas pueden resumirse en un mercado en el que las compañías fallan al intentar dirigirlo, obligándolas a adaptarse tras los cambios, en lugar de ellas moldear el mercado según sus intereses.

Ahora, se habla de las oportunidades encontradas mediante el análisis externo. En el análisis PESTEL se mencionó la optimista situación de las políticas europeas relacionadas con las telecomunicaciones. Los diferentes planes que se están llevando a cabo, junto con ayudas, para la digitalización de los países miembros de la UE crea una gran oportunidad para el sector.

La digitalización actualmente es un tema en auge en la economía española. A partir del plan de España Digital 2026 se busca impulsar la transformación tecnológica del país, aumentando en despliegue 5G, la cobertura y mejorando la inteligencia artificial y Big Data.

En el país afecta principalmente a las PYMES (Pequeñas y medianas empresas), buscando que estas se transformen tecnológicamente. Este impulso hacia la digitalización genera una oportunidad de nuevos clientes potenciales para el mercado objeto de estudio. En el país las pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,8% del tejido empresarial español, empleando a más de 8,7 millones de personas. Y la mayoría de las PYMES son microempresas, un 96,7% del total, estas son aquellas con menos de 10 empleados y facturación inferior a dos millones. Además, en España las PYMES mantienen un crecimiento constante, es decir, siguen apareciendo nuevas empresas a lo largo de los años.

Este aspecto permite a las telecomunicaciones encontrar nuevos clientes en el mercado mayorista y sobre todo en servicios de soluciones innovadoras. Permitiéndoles no solo ser proveedores de conectividad, sino también pueden convertirse en una especie de socios tecnológicos. Refiriéndose a que ofrecerían servicios de apoyo a la digitalización e innovación de las empresas.

Relacionado con esto está la oportunidad que da la buena situación de la infraestructura española. Como se dijo anteriormente, España es el cuarto país de la OCDE con mayor porcentaje de conexiones de fibra en el mercado de banda ancha fija, y es el país líder de Europa en conexiones activas de banda ancha con velocidades superior a 100Mbps.

También mencionar el papel fundamental que desempeña el sector en sostenibilidad. Con el IoT (Internet de las Cosas) se impulsa la gestión eficiente, monitorizando y optimizando recursos. Aprovechando la gran infraestructura española también ofrece la oportunidad de que sea innecesario invertir en nueva infraestructura impulsando la sostenibilidad.

Por último, se comenta la oportunidad del 5G. Ya se explicó que se prevé que sobrepase al 4G y se convierta en la tecnología de telefonía móvil dominante. Partiendo de lo dicho hasta ahora, la buena situación de las políticas digitales y la infraestructura nacional ofrece a las empresas del sector un ambiente para innovar y crear ventajas competitivas.

A partir del análisis interno de la empresa se han definido ciertas debilidades y fortalezas. Se tienen en cuenta las que tengan un efecto en las amenazas u oportunidades mencionadas o las que sean muy relevantes.

En primer lugar, las fortalezas. Las fortalezas más relevantes de MASORANGE son la cuota de mercado, la infraestructura, la capacidad de innovación y la diversidad de marca.

Ser el operador con mayor cuota del mercado le permite ser la compañía con potencial a obtener más ingresos, lo cual es necesario para mejorar su situación financiera. Además, esta posición de poder genera una imagen de confianza para los clientes y le proporciona la opción de acceder a más opciones de negocio.

La gran infraestructura que posee actualmente le permite estrategias similares, podría aprovechar la oportunidad de la digitalización y la mayor posibilidad de clientes potenciales en el mercado mayorista. Además, muestra una sólida capacidad de innovación, lo que, sumado a las fortalezas comentadas, le permite acceder a nuevos frentes de negocio. Estos nuevos frentes son los relacionados a la industria de la innovación tecnológica relacionada con la digitalización, los cuales, aunque no son tradicionales del

sector de las telecomunicaciones, pero están siendo progresivamente explorados por un creciente número de compañías del sector.

Las numerosas marcas que posee le dan una ventaja competitiva respecto al resto de operadores, ya que, en zonas como Galicia o País Vasco, hay un gran movimiento hacia el apoyo de las marcas regionales. Por otro lado, también tienen marcas orientadas para diferentes tipos de clientes, mas lowcost o más premium.

Por tanto, esta gran cuota e infraestructura que tienen, junto con la diversidad de marcas, si es gestionada adecuadamente, genera una fortaleza para la compañía a la hora de aprovechar las oportunidades identificadas o defenderse de las amenazas.

Al otro lado, las debilidades de la empresa serían su negativa situación financiera, la disminución de altas netas y su baja eficiencia operativa. Estos factores limitan la capacidad para diseñar e implementar estrategias efectivas de la empresa. La falta de liquidez restringe las posibilidades de inversión en áreas clave como la innovación tecnológica, la expansión comercial o las campañas de marketing.

La disminución de las altas netas evidencia las dificultades para crecer que está sufriendo la empresa y junto con la baja eficiencia operativa provocan que el margen de beneficio de la compañía disminuya. No obstante, y a pesar de estas limitaciones, cabe destacar que las oportunidades identificadas en el entorno pueden convertirse en palancas para mejorar estas debilidades.

A continuación, y tomando como base los factores analizados previamente, se elabora la matriz DAFO. En ella, se valoran las fortalezas según su utilidad para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas, a mayor puntuación mayor relevancia estratégica. En cuanto a las debilidades, una mayor puntuación absoluta indica un mayor grado de limitación para aprovechar las oportunidades o una mayor vulnerabilidad frente a las amenazas. A partir de estas valoraciones, se realiza una suma verticalmente de las puntuaciones, permitiendo identificar que oportunidades presentan un mayor potencial para la compañía y que amenazas requieren una mayor atención y capacidad de respuesta.

	Oportunidades					Amenazas				
	Asignación del espectro	Políticas digitales de la UE	Infraestructura y despliegue de redes	Investigación, desarrollo e innovación	Protección de datos y privacidad	Precios	Mercado saturado	Regulación del mercado		
<b>Fortalezas</b>	Imagen de marca	+			++			++	+	8
	Cuota de mercado	+++	+++	+	++		++	++		13
	Capacidad de innovación	+	+++	++	+++		+	+++		13
	Infraestructura	++	++	+++	+++		+		+	12
<b>Debilidades</b>	Eficiencia operativa	--	--	--	--		---	-	-	-13
	Situación financiera	---	---	---	---		--	--	-	-17
	Altas netas			--			-	---		-6
		2	3	-1	3	2	-2	1	0	

Tabla 5\_Matriz DAFO. Elaboración propia.



A partir de la matriz, se puede observar que las fortalezas más destacadas son la cuota de mercado y la capacidad de innovación, al ser las que obtienen mayor puntuación. En cuanto a las debilidades, la situación financiera y la baja eficiencia operativa presentan las puntuaciones absolutas más elevadas, indicando los principales obstáculos para el desarrollo estratégico. Por otro lado, las oportunidades más relevantes a explotar son el impulso actual hacia la digitalización y el desarrollo de tecnologías emergentes como el 5G, la presión sobre los precios del sector se identifica como la amenaza más significativa que debe ser gestionada con especial atención.

## 6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

---

En este apartado se desarrollan las estrategias propuestas para que la compañía afronte de manera eficaz los desafíos actuales del entorno competitivo. Estas se fundamentan en el aprovechamiento de sus fortalezas internas y en la mejora de sus debilidades identificadas en el análisis estratégico previo.

Una de las principales amenazas que enfrenta la compañía es su situación financiera, debido a una elevada carga de deuda que limita su capacidad de inversión. Esta restricción financiera obstaculiza el desarrollo de nuevas ventajas competitivas sostenibles y frena la inversión en diferenciación, dado que los excedentes generados por la compañía se destinan prioritariamente a la amortización de su deuda.

Ante este escenario, la prioridad estratégica debe centrarse en la reducción de la deuda y esto requiere obtener una elevada cantidad de capital líquido de forma inmediata. Una alternativa interesante para alcanzar este objetivo es la desinversión en activos no estratégicos.

En el contexto actual, la infraestructura de red, FTTH y HFC, ha dejado de ser una fuente directa de ventaja competitiva, ya que no existen innovaciones disruptivas relevantes y el sector en ese ámbito no es dinámico, dificultando así la creación de ventajas competitivas a partir de este activo.

Relacionado con esto, está la situación de la regulación de la infraestructura. Dado que la mayor parte de la infraestructura está en manos de unos pocos operadores, los precios están regulados, impidiendo a los propietarios obtener grandes beneficios de estas. Esto favorece a compañías del sector, como las OMV, permitiéndoles alquilar la infraestructura por precios competitivos.

Además, la baja eficiencia operativa de MASORANGE eleva considerablemente los costes de mantenimiento e inversión en relación con los beneficios obtenidos.

Por lo tanto, considerando que MASORANGE posee la mayor cantidad de infraestructura a nivel nacional, se plantea cuál es la ventaja de centrarse en activos como la FTTH o el HFC al no presentar movimientos de diferenciación. En este contexto podría ser beneficioso proceder a su venta para obtener recursos que permitan reducir la deuda financiera de manera sustancial.

Cabe señalar que actualmente la compañía ya ha adoptado medidas en esta dirección. Actualmente se encuentra en negociaciones con la empresa del sector, Vodafone, para la creación de una joint venture que dará lugar a la mayor empresa mayorista de fibra del país. Donde inicialmente MASORANGE

controlaría el 70% y Vodafone el 30%, con la previsión de que posteriormente MASORANGE tuviese un 50% y Vodafone un 10%, vendiendo el resto a un fondo de inversión.

Por otro lado, aprovechando la posición de liderazgo en el mercado, poseyendo la mayor cuota de este, se implementa una estrategia de carácter defensivo, centrada en la fidelización y consolidación de la actual base de clientes. En un entorno donde destaca la competencia por precios y las ofertas agresivas, retener a los clientes existentes se convierte en una prioridad estratégica, ya que aumentar la cuota es una tarea complicada, al no haber clientes potenciales en el negocio de la banda ancha y la telefonía.

Para ello, MASORANGE puede desarrollar programas de fidelización basados en el análisis del comportamiento de los clientes, segmentando las ofertas de manera precisa y mejorar la experiencia de usuario a través de canales digitales eficientes, atención al cliente proactiva y servicios de posventa de calidad. En esta estrategia juega un papel clave el amplio repertorio de marcas del grupo, lo cual permite una segmentación más efectiva, mediante las marcas regionales, por ejemplo.

Por tanto, a través de campañas de retención, el uso de incentivos y recompensas por el uso continuado de sus servicios, la compañía puede optar a mantener su cuota de mercado actual y mitigar la pérdida neta de clientes que viene experimentando.

Por último, se propone seguir una estrategia orientada a la diversificación del modelo de negocio mediante la expansión hacia soluciones tecnológicas de alto valor añadido. MASORANGE cuenta con activos intangibles de gran importancia, como una marca consolidada, una extensa base de clientes y un gran know-how del sector. Además, posee la mayor infraestructura 5G del país. Esto coloca la posición favorablemente para tener éxito en el desarrollo de servicios digitales en esa tecnología.

Por tanto, la empresa puede explorar oportunidades en sectores emergentes como la digitalización industrial, la movilidad inteligente y otras tecnologías relacionadas con el IoT. Gracias a la baja latencia y alta velocidad del 5G, puede ofrecer soluciones específicas para la industria 4.0, facilitando procesos automatizados, comunicaciones máquina a máquina y el análisis de datos en tiempo real. También se abren posibilidades en ámbitos como el coche conectado, la gestión urbana inteligente y la salud digital, sectores donde se prevé un notable crecimiento en la demanda.

Dentro de esta línea de diversificación también se incluye la digitalización de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, adoptando un papel de socio tecnológico. MASORANGE podría acompañar a estas organizaciones en su



transformación digital, ofreciendo soluciones adaptadas a sus necesidades y contribuyendo así al fortalecimiento de su posicionamiento en este nuevo entorno tecnológico.

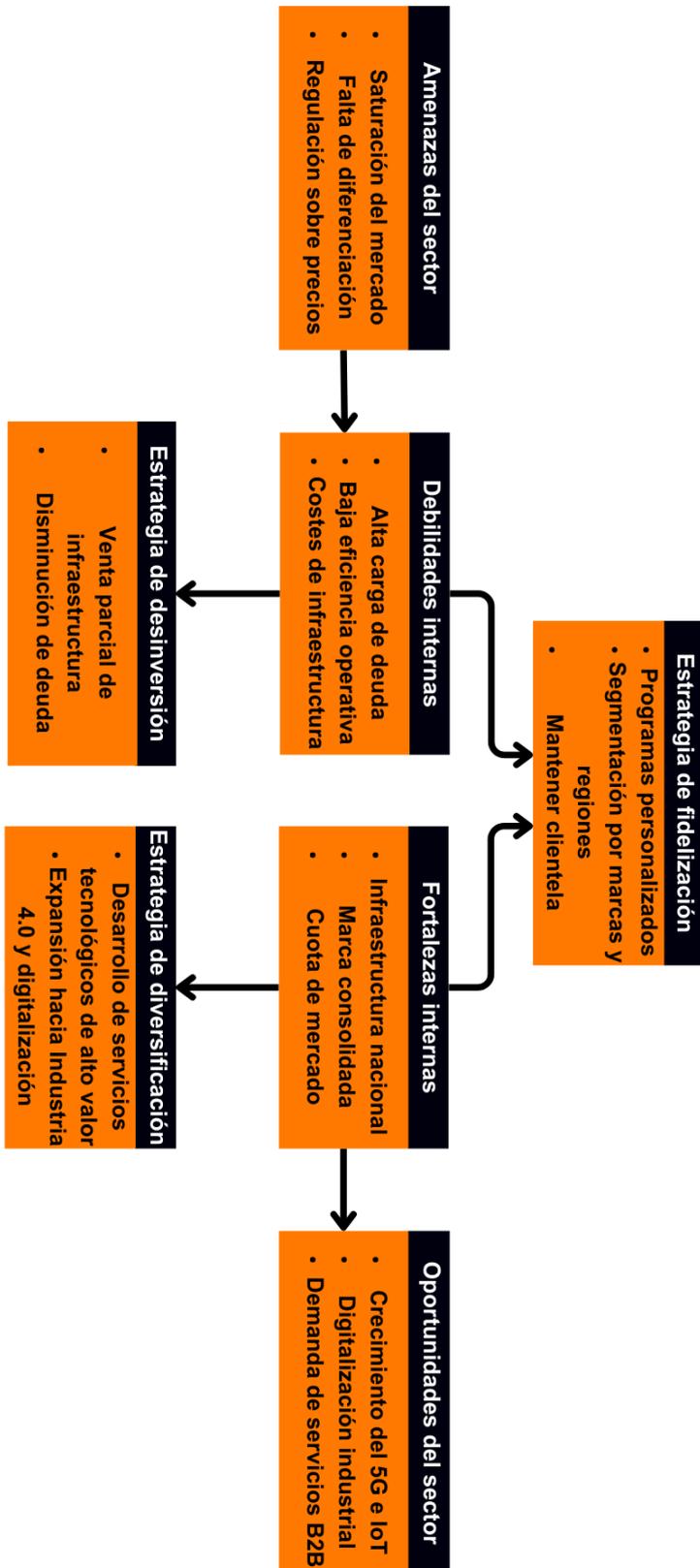


Ilustración 39\_Mapa estratégico. Elaboración propia.

## 7 SELECCIÓN ESTRATÉGICA

---

En este apartado se analizan los indicadores que permiten evaluar y seleccionar las estrategias propuestas, o bien descartarlas. Estos indicadores son la adecuación, la factibilidad y la aceptabilidad. La adecuación se refiere al grado de coherencia de la estrategia con los objetivos planteados, la visión de la empresa y las conclusiones obtenidas del análisis previo. La factibilidad valora si la organización cuenta con los recursos y capacidades necesarias para implementar la estrategia. Finalmente, la aceptabilidad examina cómo será percibida la estrategia por los diferentes grupos de interés involucrados.

En primer lugar, la estrategia de desinversión en infraestructura presenta una adecuada alineación con los objetivos de MASORANGE, ya que permite mejorar su situación financiera mediante la obtención rápida de capital, a la vez que mitiga el impacto negativo derivado de la baja eficiencia operativa actual. Además, esta estrategia contribuye a protegerse frente amenazas externas como la regulación de precios y la propia infraestructura. En términos de factibilidad, la empresa dispone de los recursos esenciales, la infraestructura, y de la capacidad para ejecutar esta desinversión, aunque debe tenerse en cuenta la complejidad que implica una reestructuración interna. Se plantean dos posibles enfoques dentro de esta estrategia.

Un caso sería la venta directa de la infraestructura, que supondría una reestructuración limitada centrada en los departamentos relacionados con el alquiler de la infraestructura, analizando si necesitasen reforzarse.

El otro enfoque sería la división de la empresa en dos unidades independientes, el modelo denominado InfraCo, que se centraría en el mercado mayorista de fibra, y el modelo denominado ComCo, orientado al negocio comercial de telefonía y banda ancha. Esta segunda opción tiene una mayor complejidad al distribuir recursos, aunque actualmente ya están bastante diferenciados.

Respecto a la aceptabilidad, la mejora financiera derivada de la desinversión probablemente será bien recibida por la dirección y los clientes, mientras que el personal vinculado a la infraestructura podría experimentar incertidumbre debido a la reestructuración.

Por otro lado, la estrategia de diversificación resulta adecuada, ya que aprovecha la capacidad innovadora de MASORANGE y su consolidada imagen de marca. Además, se basa en una situación favorable del negocio de la digitalización, debido al crecimiento de la demanda del sector, lo que le permite defenderse frente al mercado saturado en el que actualmente opera. En cuanto a su factibilidad, la empresa cuenta con los recursos necesarios, destacando los activos relacionados con 5G, aplicaciones y personal cualificado, además de una amplia know-how en tecnologías de telecomunicaciones, lo que facilita

la ejecución de esta estrategia. En términos de aceptabilidad, no se identifican inconvenientes relevantes para los stakeholders, ya que esta expansión generará nuevas oportunidades sin necesidad de reestructuraciones profundas y es un negocio en el que la compañía ya tenía algo de actividad.

Finalmente, la estrategia de fidelización y conservación de la participación en el mercado se apoya en una sólida cuota de mercado y la buena reputación de la compañía, así como en su amplio catálogo de marcas que permite segmentar más eficazmente a los clientes. Esta estrategia busca contrarrestar la limitada disponibilidad de clientes potenciales y estabilizar la tendencia decreciente de altas netas. Se considera factible de implementar con los recursos y capacidades actuales, dado que se trata de una estrategia defensiva de bajo riesgo que no requiere cambios significativos en el modelo de negocio. Asimismo, su aceptabilidad se prevé positiva entre los interesados, dado que no implica impactos negativos sustanciales.

A partir de este análisis, se recomienda priorizar la estrategia de fidelización, dado que es una estrategia defensiva y la más sencilla y con menores implicaciones organizativas, aunque también la que ofrece beneficios más limitados. En segundo lugar, se recomienda continuar con la estrategia de diversificación, la cual ya se ha iniciado parcialmente y es fundamental para evitar el estancamiento en un sector competitivo. Por último, la venta de activos no estratégicos, aunque es la estrategia más arriesgada debido a la reestructuración que implica, se considera necesaria para solucionar de manera urgente la situación financiera de la compañía y responder a las amenazas vinculadas a la conservación de la infraestructura.

<b>Estrategia</b>	<b>Adecuación</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Aceptabilidad</b>	<b>Recomendación</b>
<b>Fidelización</b>	Alta	Alta	Alta	1ª prioridad
<b>Diversificación</b>	Alta	Alta	Alta	2ª prioridad
<b>Desinversión en activos</b>	Alta	Media	Media	3ª prioridad

Tabla 6\_\_Selección de estrategias. Elaboración propia.

## 8 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

---

En este apartado se expone el análisis de la implementación de las estrategias planteadas, utilizando como marco de referencia el modelo de las 7-S de McKinsey, ya explicado. Se detallan tanto el soporte organizativo requerido como los sistemas administrativos de apoyo que facilitaran la puesta en marcha de dichas estrategias.

### 8.1 SOPORTE ORGANIZATIVO

La implementación de las estrategias definidas exige una reconfiguración organizativa significativa. En primer lugar, es necesario establecer una estructura organizativa adecuada que facilite la gestión.

En el caso de la estrategia de desinversión, se propone la creación de un departamento de transición, encargado de gestionar el traspaso de activos sin que esto afecte a las operaciones diarias, así como la reorganización de los equipos técnicos encargados actualmente de la infraestructura, para reasignarlos a nuevas funciones según las necesidades de cada unidad.

Para la estrategia de fidelización, se recomienda el fortalecimiento del departamento de atención al cliente y la constitución de equipos especializados en análisis del comportamiento de los usuarios y segmentación del mercado, con el objetivo de personalizar la experiencia al cliente y mejorar los índices de retención.

En cuanto a la estrategia de diversificación, se plantea el refuerzo de la división empresarial enfocada en soluciones 5G e IoT. Para ello, se propone la creación de unidades especializadas por sector, como industria 4.0 y digitalización, lo que permitirá adaptar las soluciones a las necesidades específicas de cada mercado.

El liderazgo estratégico constituye otro eje fundamental del soporte organizativo. La ejecución exitosa de estas estrategias requiere un liderazgo transformacional, capaz de comunicar con claridad la visión y los objetivos estratégicos a toda la organización. Se sugiere la designación de responsables específicos para cada iniciativa, con competencias y metas claramente definidas. Asimismo, se propone la creación de un comité de transformación, que supervise el conjunto de proceso y vele por la coherencia entre las distintas iniciativas.

Por último, la gestión de los recursos humanos es un componente esencial. La implementación estratégica dependerá en gran medida de una adecuada gestión del talento. Será preciso identificar las competencias clave requeridas

para cada estrategia y poner en marcha un plan de gestión del cambio que acompañe al personal en la transición organizativa.

## 8.2 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO

La implementación estratégica debe sustentarse en sistemas administrativos que garanticen un seguimiento eficaz y permitan realizar ajustes conforme se obtienen resultados.

En primer lugar, es necesario establecer sistemas de control estratégico. Se recomienda la aplicación de un cuadro de mando integral para cada una de las iniciativas, con indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar su progreso. Algunos de estos indicadores incluyen la reducción de deuda, eficiencia financiera, nivel de satisfacción y retención de clientes, ingresos derivados de nuevos segmentos del mercado, y grado de penetración en segmentos de mercados emergentes.

También, se deberá definir una planificación detallada, que incluya cronogramas con hitos claramente establecidos, esquemas precisos de asignación de recursos, planes de contingencia ante riesgos identificados y mecanismos de revisión periódica que permitan la toma de decisiones basada en resultados.

Finalmente, será necesario desarrollar sistemas de información adecuados, que proporcionen datos en tiempo real sobre el avance de cada iniciativa. De forma más específica, se deberán habilitar sistemas capaces de realizar análisis avanzados del comportamiento del cliente, apoyar el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas y facilitar la comunicación fluida entre los distintos equipos responsables de la implementación estratégica.

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Meta</b>
<b>Financiera</b>	Reducción de deuda financiera (%)	-60%
	Margen operativo (%)	+5 puntos porcentuales
	ROI de nuevos servicios (%)	>15 %
<b>Clientes</b>	Tasa de retención de clientes (%)	>90 %
	Índice de satisfacción (NPS)	>85
	Tasa de rotación de clientes	<8 %
<b>Innovación</b>	Ingresos de nuevos servicios (% sobre total)	>10 %
	Grado de penetración en mercados emergentes (%):	>30 % de PYMES objetivo

Tabla 7\_Tabla indicadores. Elaboración propia.



## 9 ANÁLISIS FINANCIERO

---

En este apartado se trata el análisis financiero, donde se detallan los costes, directos e indirectos, de la elaboración del Trabajo Fin de Grado. Este análisis resulta fundamental para conocer los recursos económicos necesarios y evaluar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva presupuestaria. Los costes directos se consideran aquellos relacionados de forma explícita con el desarrollo del proyecto. Por otro lado, los costes indirectos son aquellos que, si bien no se destinan exclusivamente para este trabajo, son necesarios para su correcta ejecución. A través de este análisis se busca ofrecer una visión realista y detallada de la inversión requerida.

### 9.1 FASES DEL DESARROLLO

Con el objetivo de estimar los costes se establecen una serie de fases que se han llevado a cabo durante la realización del plan estratégico. Estas fases permiten desglosar el proceso en etapas concretas, facilitando así la identificación de los recursos utilizados en cada una y la asignación correspondiente de los costes asociados.

#### 9.1.1 Definición del trabajo

En la primera fase del proyecto, el alumno escoge el tema sobre el que desea realizar el trabajo. Una vez elegido el tema, el siguiente paso consiste en ponerse en contacto con el tutor, a quien se le presenta la propuesta inicial. A partir de esto se definen los puntos clave a seguir, incluyendo los objetivos específicos, la metodología a utilizar, y el calendario de trabajo.

#### 9.1.2 Investigación

En este segundo apartado se realiza la búsqueda de información mediante el uso de libros, estudios, informes y páginas web, entre otros. Esto con el objetivo de recopilar datos relevantes sobre la empresa objeto de estudio y el entorno que la rodea. Esta información permite entender tanto los factores externos como los internos de la organización.

#### 9.1.3 Planteamiento estratégico

A partir de la información recogida, se analizan los aspectos positivos y negativos que presenta la empresa y el entorno. Este análisis permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con los resultados se desarrollan diferentes estrategias y se toman las decisiones estratégicas a seguir.

### 9.1.4 Redacción del trabajo

Con la información recogida y analizada, se procede a la redacción del contenido, organizándolo en función de las distintas fases del análisis estratégico y de las estrategias propuestas.

### 9.1.5 Presentación del trabajo

En esta fase final, se presenta el plan estratégico al Tribunal.

## 9.2 COSTES DIRECTOS

Los costes directos atribuibles a este trabajo corresponden al del personal implicado y a los materiales utilizados.

En lo referente a los costes de personal, se calculan en función del número de horas. Participan en el desarrollo del proyecto un ingeniero en organización industrial, responsable de la investigación y la redacción del trabajo, y el tutor académico que supervisa el trabajo.

Para determinar el coste total, se establecen el número de horas que cada uno dedica a las distintas fases del proyecto.

	Ingeniero en Organización Industrial	Tutor académico
Definición del trabajo	6	4
Investigación	120	
Planteamiento estratégico	40	6
Redacción del trabajo	150	5
Presentación del trabajo	20	
Total (Horas)	336	15

Tabla 8\_Horas del personal según fases del trabajo. Elaboración propia.

También se definen las horas laborales disponibles en el año 2025 para valorar el coste del personal en función del salario anual estimado y las horas llevadas a cabo.

	Días/Horas
<b>Días año</b>	364
<b>Sábados y domingos</b>	104
<b>Festivos</b>	14
<b>Vacaciones</b>	22
<b>Laborales</b>	224
<b>Horas totales (8 diarias)</b>	<b>1792</b>

Tabla 9\_Horas laborales. Elaboración propia.

En cuanto a los sueldos del personal, se estima un sueldo anual de 25.000 € para el ingeniero y de 30.000 € para el tutor académico. Se tiene en cuenta un 28,3% de Seguridad Social, entre la adjudicada a la empresa y al trabajador.

	Ingeniero en Organización Industrial	Tutor académico
<b>Sueldo anual (€)</b>	25.000,00 €	30.000,00 €
<b>Seguridad Social (28,3%)</b>	7.075,00 €	8.490,00 €
<b>Total anual (€)</b>	32.075,00 €	38.490,00 €
<b>Coste por hora</b>	<b>17,90 €</b>	<b>21,48 €</b>

Tabla 10\_Coste por hora del personal. Elaboración propia.

A partir del coste por hora del personal y del número de horas dedicadas al desarrollo del proyecto, se determinan los costes correspondientes a cada fase, así como el coste total asociado al personal.

	<b>Ingeniero en Organización Industrial    Tutor académico</b>	
<b>Definición del trabajo</b>	<b>107,39 €</b>	<b>85,92 €</b>
<b>Investigación</b>	<b>2.147,88 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Planteamiento estratégico</b>	<b>715,96 €</b>	<b>128,87 €</b>
<b>Redacción del trabajo</b>	<b>2.684,85 €</b>	<b>107,39 €</b>
<b>Presentación del trabajo</b>	<b>357,98 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Total (€)</b>	<b>6.014,06 €</b>	<b>322,18 €</b>

Tabla 11\_Coste directo personal. Elaboración propia.

A continuación, se detallan los costes materiales necesarios para el desarrollo del trabajo. Estos incluyen tanto las licencias requeridas para la correcta ejecución del proyecto como el material de oficina empleado.

En el caso de equipos como el ordenador portátil, dado que su uso continuará una vez finalizado el proyecto, se considerará el coste de amortización correspondiente al tiempo de uso durante el desarrollo del trabajo. Se establece una vida útil de 10 años. En cuanto a las licencias, se contrataron por un año y como no se emplearán una vez finalizado el proyecto, se asume el coste total de estas.

	<b>Coste adquisición</b>	<b>Amortización (€/año)</b>	<b>Amortización (€/hora)</b>
<b>Ordenador portátil</b>	850,00 €	85,00 €	0,0097 €
<b>Microsoft 365</b>	99,00 €	99,00 €	0,2946 €
<b>Material de oficina</b>	25,00 €	25,00 €	0,0744 €
<b>Coste total (€/hora)</b>	<b>0,3788 €</b>		

Tabla 12\_Coste material por hora. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el uso del ordenador se limita a las horas dedicadas por el ingeniero y que el coste del material de oficina como el de las licencias se asumen en su totalidad, el coste material directo es de 127,27 €. A continuación, puede verse el coste de cada material directo en las diferentes fases.

	<b>Ordenador Portátil</b>	<b>Material de oficina</b>	<b>Microsoft 365</b>
<b>Definición del trabajo</b>	0,0584 €	1,7679 €	0,4464 €
<b>Investigación</b>	1,1676 €	35,3571 €	8,9286 €
<b>Planteamiento estratégico</b>	0,3892 €	11,7857 €	2,9762 €
<b>Redacción del trabajo</b>	1,4595 €	44,1964 €	11,1607 €
<b>Presentación del trabajo</b>	0,1946 €	5,8929 €	1,4881 €
<b>Total (Horas)</b>	<b>3,27 €</b>	<b>99,00 €</b>	<b>25,00 €</b>

Tabla 13\_Coste material directo por fase. Elaboración propia.

Sumando este valor a los costes directos de personal, se obtienen unos costes directos totales de 6.463,94 € asociados a la realización de este Trabajo Fin de Grado.

### 9.3 COSTES INDIRECTOS

Los costes indirectos que se tienen en cuenta son la electricidad y el internet. Necesarios para el poder realizar el proyecto, pero no aportan valor real.

En primer lugar, se establecen sus costes por hora a partir de las facturas y las horas utilizadas.

	Electricidad	Internet
Factura (€)	150,00 €	120,00 €
Coste (€/hora)	0,45 €	0,36 €
Coste total (€/hora)	0,80 €	

Tabla 14\_Coste indirecto por horas. Elaboración propia.

Sabiendo el coste por horas se define el coste indirecto de cada fase del trabajo.

	<b>Electricidad</b>	<b>Internet</b>
<b>Definición del trabajo</b>	2,6786 €	2,1429 €
<b>Investigación</b>	53,5714 €	42,8571 €
<b>Planteamiento estratégico</b>	17,8571 €	14,2857 €
<b>Redacción del trabajo</b>	66,9643 €	53,5714 €
<b>Presentación del trabajo</b>	8,9286 €	7,1429 €
<b>Total (Horas)</b>	<b>150,00 €</b>	<b>120,00 €</b>

Tabla 15\_\_Coste indirecto total por fases. Elaboración propia.

Se define así un coste indirecto total del Trabajo Fin de Grado de 270 €.

#### 9.4 COSTES TOTALES

Con los costes directos e indirectos definidos se calculan los costes totales del Trabajo Fin de Grado.

	Coste indirecto		Coste directo			
	Electricidad		Personal		Material	
			Ingeniero en Organización	Tutor académico	Ordenador portátil	Material de oficina
<b>Definición del trabajo</b>	2,68 €	2,14 €	107,39 €	85,92 €	0,06 €	1,77 €
<b>Investigación</b>	53,57 €	42,86 €	2.147,88 €	-	1,17 €	35,36 €
<b>Planteamiento estratégico</b>	17,86 €	14,29 €	715,96 €	128,87 €	0,39 €	11,79 €
<b>Redacción del trabajo</b>	66,96 €	53,57 €	2.684,85 €	107,39 €	1,46 €	44,20 €
<b>Presentación del trabajo</b>	8,93 €	7,14 €	357,98 €	-	0,19 €	5,89 €
<b>Total (Horas)</b>	<b>150,00 €</b>	<b>120,00 €</b>	<b>6.014,06 €</b>	<b>322,18 €</b>	<b>3,27 €</b>	<b>99,00 €</b>

Tabla 16\_Costes totales por fases. Elaboración propia

Y se determina un coste total de 6.733,51 €.

A partir de este coste, buscando un margen de beneficio del 20% se vendería el proyecto por 8.416,89€.

## 10 CONCLUSIONES

---

El propósito principal de este trabajo ha sido la elaboración de un plan estratégico para la empresa MASORANGE, nacida de la fusión entre Orange y MASMÓVIL. El enfoque planteado busca dotar a la compañía de una hoja de ruta clara que le permita consolidar su liderazgo en el sector de las telecomunicaciones español, al mismo tiempo que proporciona una visión completa de la situación del mercado y de la propia organización.

Una vez analizado el contexto de MASORANGE, se comprende por qué esta ha sido seleccionada como objeto de estudio. La compleja situación del sector, marcada por una regulación estricta y por un creciente número de procesos de fusión empresarial, hace especialmente interesante el diseño de un plan estratégico en este entorno. En este escenario, definir una estrategia adecuada no es solo recomendable, sino determinante para asegurar la competitividad futura de la compañía.

Tras conocer la situación de la empresa, el siguiente paso del plan fue el análisis externo. En primer lugar, se analizó el entorno general con la herramienta del análisis PESTEL, permitiendo identificar factores con elevado impacto estratégico. Entre las principales oportunidades destacan el avance en digitalización impulsado por políticas europeas y el entorno tecnológico favorable del sector. No obstante, también se identificaron importantes amenazas como la presión a la baja en los precios y la intensa regulación, obligando al sector a buscar nuevas formas de diferenciación.

En cuanto al análisis del entorno específico, el modelo de las cinco fuerzas de Porter confirmó que se trata de un sector con alta rivalidad y saturado, con un poder considerable de los clientes y una creciente exigencia en términos de eficiencia, innovación y valor añadido. Esta situación refuerza la necesidad de que MASORANGE redefina su propuesta de valor, especialmente en aquellos ámbitos donde la competencia directa limita los márgenes de beneficio.

A nivel interno, el análisis interno permitió destacar fortalezas clave como la extensa base de clientes, la capacidad de innovación y su portafolio diversificado de marcas. Sin embargo, también se han detectado debilidades propias de una integración reciente, como la complejidad organizativa o la necesidad de unificar criterios tecnológicos y comerciales, y otras como la preocupante situación financiera. Este análisis ha sido fundamental para proponer estrategias realistas, centradas en aprovechar puntos fuertes y corregir aquellos aspectos mejorables.

La síntesis de los análisis internos y externos, mediante el análisis DAFO, ha facilitado la comprensión del sector y de la empresa, de manera que a partir de las oportunidades y fortalezas se puedan mejorar los puntos débiles y

defenderse de las amenazas. Por lo que, a partir de fortalezas como la amplia infraestructura, la elevada cuota de mercado y la capacidad de innovación, junto con oportunidades como el aumento de la demanda de soluciones tecnológicas avanzadas, es posible plantear estrategias orientadas a mejorar la situación financiera, incrementar la eficiencia operativa y hacer frente a la saturación del mercado.

Este enfoque ha facilitado la formulación de estrategias orientadas hacia un crecimiento sostenido y la diferenciación dentro de un mercado maduro. La apuesta por servicios digitales complementarios, el desarrollo de soluciones enfocadas en el cliente y la búsqueda de eficiencia operativa son líneas de actuación prioritarias para fortalecer la posición de la empresa en el medio plazo.

Una vez definidas las estrategias, se evaluó su viabilidad mediante criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. A partir de esta evaluación se estableció una priorización clara a la hora de la implementación de cada estrategia. Por tanto, se le da la mayor prioridad a la estrategia de fidelización de los clientes, seguida de la diversificación hacia servicios digitales adicionales y, por último, la desinversión en activos, siendo estos los relacionados con la infraestructura FTTH y HFC.

Para facilitar la implementación de estas estrategias se han propuesto una serie de recomendaciones, objetivos y mecanismos de seguimiento que permitirán medir el progreso y asegurar su ejecución efectiva.

En conclusión, MASORANGE se encuentra ante una oportunidad estratégica clave. Si la compañía logra gestionar correctamente su proceso de integración, reforzar su identidad corporativa y adaptar su oferta a las nuevas demandas del mercado, podrá no solo mantener su cuota, sino reforzar su liderazgo en un sector que promueve cambios para poder seguir evolucionando.

Finalmente, desde una perspectiva académica y personal, el desarrollo de este plan estratégico ha supuesto una experiencia muy enriquecedora. Me ha permitido aplicar herramientas de análisis empresarial aprendidas durante el grado en Ingeniería en Organización Industrial y comprender con mayor profundidad el funcionamiento interno de las organizaciones y su relación con el entorno competitivo. Sin duda, este trabajo representa un aprendizaje valioso para mi futuro profesional.



## 11 BIBLIOGRAFÍA

---

- Agencia Española de Protección de Datos. (2023). Memoria anual 2023. <https://www.aepd.es/memorias/memoria-aepd-2023.pdf>
- Boletín Oficial del Estado. (2022). Ley 11/2022, de 28 de junio, General de Telecomunicaciones. <https://www.boe.es/boe/dias/2022/06/29/pdfs/BOE-A-2022-10757.pdf>
- Boletín Oficial del Estado. (2023). Orden ETD/114/2023. <https://www.boe.es/boe/dias/2023/02/09/pdfs/BOE-A-2023-3490.pdf>
- Bridges, M. (2 de julio de 2024). Mastering the Telecom Industry Value Chain. Medium. <https://mark-bridges.medium.com/mastering-the-telecom-industry-value-chain-665d2bed7653>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (20 de marzo de 2012). Competencias de los reguladores: una comparativa europea. CNMC blog. <https://blog.cnmc.es/2012/03/20/competencias-de-los-reguladores-una-comparativa-europea/>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2022). 10 cosas que debes saber sobre la nueva Ley General de Telecomunicaciones. <https://blog.cnmc.es/2022/09/13/10-cosas-que-debes-saber-sobre-la-nueva-ley-general-de-telecomunicaciones/>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024). Informe Económico Sectorial 2023. <https://www.cnmc.es/sites/default/files/5410607.pdf>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (17 de enero de 2025). Digitalización y medio ambiente: el reto para unas telecomunicaciones más verdes. <https://blog.cnmc.es/2025/01/17/digitalizacion-y-medio-ambiente-el-reto-para-unas-telecomunicaciones-mas-verdes/>
- Comisión Europea. (2024a). La Comisión aprueba, bajo determinadas condiciones, una empresa en participación entre Orange y MásMóvil en España. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip\\_24\\_928/IP\\_24\\_928\\_ES.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_24_928/IP_24_928_ES.pdf)
- Comisión Europea. (2024b). Plan de acción 5G. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/node/155/printable/pdf>

- Comisión Europea. (2024c). The Draghi report: In-depth analysis and recommendations.  
[https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961\\_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20\\_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf)
- DCD. (9 de julio de 2024). La evolución de las normativas de protección de datos en España y la UE. <https://www.dcd.es/evolucion-normativas-de-proteccion-de-datos/>
- Guerras, M. (2018). Fundamentos de la dirección estratégica. Thomson Reuters Civitas.
- Guerras, M., & Navas López, J. (2015). Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Thomson Reuters.
- H. Waterman, R., J. Peters, T., & R. Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-16.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Instituto Nacional de Estadística. (29 de abril de 2025). Contabilidad Nacional Trimestral de España.  
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/avCNTR1T25.htm>
- Instituto Nacional de Estadística. (14 de febrero de 2025). Índice de Precios de Consumo (IPC) Enero 2025.  
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC0125.pdf>
- InfoAdex (2023). Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2023.  
<https://www.infoadex.es/wp-content/uploads/2024/02/NP-Estudio-InfoAdex-de-la-Inversion-Publicitaria-en-Espana-2023.pdf>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022). El Gobierno adjudica la subasta de 26 GHz a cuatro operadores por importe de 36 millones.  
[https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2022/20221221\\_ndp\\_completada\\_subasta\\_26ghz.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosNoticia/mineco/prensa/noticias/2022/20221221_ndp_completada_subasta_26ghz.pdf)
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2025). España Digital 2025. [https://avance.digital.gob.es/programas-avance-digital/Documents/EspanaDigital\\_2025\\_TransicionDigital.pdf](https://avance.digital.gob.es/programas-avance-digital/Documents/EspanaDigital_2025_TransicionDigital.pdf)
- M. Grant, R. (2014). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson Reuters.

- MASORANGE. (2024). Cuentas anuales.  
<https://masorange.es/inversores/informacion-economico-financiera/cuentas-anuales/>
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2025). Plan Nacional de Competencias Digitales. [https://avance.digital.gob.es/es-es/notasprensa/Documents/210127\\_plan\\_nacional\\_de\\_competencias\\_digitales.pdf](https://avance.digital.gob.es/es-es/notasprensa/Documents/210127_plan_nacional_de_competencias_digitales.pdf)
- Nae. (2024). Barómetro Telco Q3-2024.  
<https://media.nae.global/44777/1729149142-nae-barometrotelco-2024-q3.pdf>
- Nae. (2025). Barómetro Telco Q4-2024.  
<https://media.nae.global/44777/1742830471-nae-barometrotelco-2024-q4.pdf>
- Organización de Consumidores y Usuarios. (2025). Operadores de telefonía: ¿usuarios satisfechos? <https://www.ocu.org/tecnologia/internet-telefonía/noticias/satisfaccion-operadores>
- Pankert, G., Baranowski, P., Kowalczyk, M., & Legrand, N. (2023). Navigating fixed asset reconfiguration in telcos. Arthur D. Little. <https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/navigating-fixed-asset-reconfiguration-telcos>
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. CECSA.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- PwC España. (2024). Previsiones para el sector de Telecomunicaciones 2024-2028. <https://www.pwc.es/es/telecomunicaciones/global-telecom-outlook-2024-2028.html>
- Viñuela, B. G. (11 de diciembre de 2024). La CNMC publica los datos de consumo audiovisual a través de proveedores de contenido en línea de pago. Instituto Autor. <https://institutoautor.org/espana-la-cnmc-publica-los-datos-de-consumo-audiovisual-a-traves-de-proveedores-de-contenido-en-linea-de-pago/>