

*RICARD LÓPEZ MARTÍNEZ*

---

**NOKIA: Análisis estratégico de la compañía  
finlandesa**

*Trabajo Final de Carrera  
dirigido por  
EVA PEREA*

**Universitat Abat Oliba CEU**  
Facultat de Ciències Socials

*Licenciatura en Administració y Dirección de Empresa*

---



*El hombre es mortal por sus temores,  
e inmortal por sus deseos.*

PITÁGORAS



## **Resumen**

El presente proyecto tiene como principal objetivo analizar estratégicamente la empresa finlandesa Nokia y encontrar posibles soluciones para mejorar su situación actual.

Para poder realizar este cambio estratégico de manera exitosa, se tiene que tener claro todos aquellos conceptos relacionados con la estrategia. Se deben analizar todos los aspectos tanto externo como internos que pueden afectar a la evolución y el desarrollo de la compañía Nokia. Una vez analizado se tienen que implementar distintas soluciones que puedan mejorar la situación actual que esta soportando la compañía finlandesa.

## **Resum**

*El present projecte té com a principal objectiu analitzar estratègicament l'empresa finlandesa Nokia i trobar possibles solucions per millorar la seva situació actual.*

*Per poder realitzar aquest canvi estratègic de manera exitosa, s'ha de tenir clar tots aquells conceptes relacionat amb l'estratègia. Es deuen analitzar tots els aspectes tant externs com interns que poden afectar l'evolució i el desenvolupament de la companyia Nokia. Un cop analitzat s'han d'implementar les diferents solucions que poden millorar la situació actual que està patint la companyia finlandesa.*

## **Abstract**

*This project's main objective is strategically analyzing the Finnish company Nokia and finding possible solutions to improve their current situation.*

*To perform this strategic change successfully, it has to be clear all the concepts related to the strategy. It must analyze all aspects both internal and external that can affect the evolution and development of Nokia. Having analyzed have to implement different solutions that can improve the current situation that is supporting the Finnish company.*

## **Palabras claves / Keywords**

Ventaja Competitiva - BCG - DAFO - Cuadro de Mando - Nokia - Finlandia - Competencia
--



# Sumario

1. Introducción.....	9
2. Marco Teórico .....	11
3. Finlandia.....	17
4. Historia de Nokia .....	21
4.1 Primera fase 1865-2000 .....	21
4.1.1 Primeros teléfonos móviles.....	23
4.1.2 Crecimiento de la compañía.....	23
4.2 Segunda fase 2000-2007 .....	24
4.2.1 Nokia en la sociedad finlandesa.....	25
4.2.2 Situación a finales de 2007 .....	27
4.2.2.1 Unidades de Negocio .....	28
4.2.2.2 Situación Financiera.....	29
4.3 Tercera fase 2008 – Actualidad .....	30
4.3.1 La caída del gigante finlandés.....	30
5. Diagnóstico .....	35
5.1 Macro entorno.....	35
5.1.1 Análisis Pestel .....	35
5.1.2. Características del sector de las telecomunicaciones.....	38
5.1.3 Posicionamiento en el sector .....	39
5.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter .....	40
5.1.5 Análisis de la posición competitiva .....	43
5.2 Análisis de la capacidad estratégica de Nokia .....	44
6. Soluciones estratégicas para la situación de la empresa.....	51
6.1 Objetivos y metas.....	51
6.2 Análisis de las alternativas .....	52
6.3. Ingresos y Costes de las estrategias.....	57
6.3.1 Renegociación con los proveedores de componentes.....	57
6.3.2 Penetración en los mercados occidentales (Norteamérica). .....	57
6.3.3 Mantener los móviles tradicionales en cartera .....	58
6.4 Control y Seguimiento .....	59
7. Conclusiones .....	63
8. Bibliografía .....	67
Anexo.....	70



# 1. Introducción

El trabajo de final de carrera para la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas que se presenta a continuación consiste en el análisis y evaluación de las distintas causas y consecuencias que han provocado el mal momento que está sufriendo la compañía finlandesa Nokia, para así hallar posibles soluciones estratégicas para su mejora.

La decisión de realizar este trabajo vino dada por mi pasión por el mundo de la dirección estratégica y al mismo tiempo por mi vivencia durante un año en Finlandia. Me pareció interesante combinar los conocimientos adquiridos en la universidad con mis experiencias obtenidas en un país, el cual ha dependido y depende tanto de una empresa como NOKIA.

El momento actual de la compañía finlandesa ha venido precedido por un enfoque equivocado sobre un área de negocio: el hardware. Durante el s.XX hasta finales del 2007, para el consumidor su mayor prioridad en el teléfono móvil era el tamaño, el color y el peso, área donde Nokia era la marca número uno en ventas. Pero a partir del 2007 las prioridades del consumidor cambiaron y se enfocaron en la funcionabilidad del teléfono, es decir, el sistema operativo o software. En este último período, Nokia no supo cubrir las necesidades demandas por el usuario, a diferencia de Apple y Google, las cuales respondieron a un gran nivel. De ahí que Nokia fuera perdiendo cuota de mercado, pasando a ser la segunda compañía en facturación de teléfonos móviles por detrás de Samsung. Los accionistas empezaron a desconfiar y empezaron a vender sus acciones, pasando de 62,5€ la acción a 3,46€.

A partir de 2011, Nokia decide formar una Joint Venture con el sistema operativo de Microsoft Windows, provocando unas expectativas positivas en el mercado de la telefonía móvil. Aún así actualmente se encuentran atrasados en el desarrollo de los *smartphone* en comparación con alguno de sus competidores. En este trabajo trataremos estos temas y daremos posibles soluciones que puedan mejorar la situación actual de la compañía.

El trabajo se ha dividido en cinco partes: en primer lugar un marco teórico, donde se explicarán los conceptos genéricos de los diferentes análisis estratégicos que se implementarán a lo largo del trabajo, como las cinco fuerzas de Porter o la matriz DAFO. En segundo lugar se detallará información a cerca del país de origen de la compañía, donde se hablará de su riqueza, educación y demografía, que evidentemente han afectado a la evolución de la empresa. Posteriormente, se tratará

la historia de Nokia, la cual ha sido dividida en tres fases organizadas cronológicamente: la primera fase (1865-2000), la segunda fase (2000-2007) y la tercera fase (2008-actualidad). Una vez realizado los aspectos más teóricos, pasaremos a desarrollar el diagnóstico, donde se apreciarán los motivos de su actual situación. Para ello se han utilizado múltiples fuentes de información, no tan sólo en libros o páginas webs, sino también en la experiencia vivida por compañeros finlandeses que han sufrido y están sufriendo el declive estratégico de la compañía. Por otro lado, la aportación de Solange Cummins, *Senior Communications Manager Nokia North & West Europe* durante mi estancia en el *World Mobile Congress 2013*, nos ha permitido tener la información necesaria para poder tratar este tema con la mayor profundidad y profesionalidad.

Por último, debo expresar todo mi agradecimiento a todas las personas que han sido entrevistadas durante el transcurso del trabajo, a las personas que me han apoyado y por supuesto a mi tutora; sin ellas no podría haberlo realizado.

## 2. Marco Teórico

En este apartado se tratarán los distintos conceptos estratégicos que nos permitirán entender con mayor claridad todo el análisis y diagnóstico que se realizará en el trabajo. Aquí se explicarán las cinco fuerzas de Porter, la capacidad estratégica, la cadena de valor, la Matriz Boston Consulting Group, el cuadro de mando y la ventaja competitiva.

### Definición de las cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* el análisis Porter es un modelo en el que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Estas cinco fuerzas están determinadas por :

- Amenaza de productos sustitutivos: Un mercado o segmento no tiene atractivo si hay productos sustitutivos, ya que puede haber una guerra de precios o una pérdida de margen.
- Poder de negociación de los proveedores: Según Porter en este punto se analiza el poder que tiene el proveedor en el mercado en el que actúa la empresa. Si un mercado donde los proveedores estén muy bien organizados y con fuertes poderes de decisión no será muy atractivo para las empresas.
- Poder de negociación de los clientes: Hay que determinar cual es el poder de negociación de los clientes en el mercado o segmento, ya que si los clientes están bien organizados mayores serán sus exigencias en reducción de costes y por lo tanto habrá una disminución en los márgenes.
- Rivalidad entre los competidores del mercado: En este punto permite evaluar los distintos competidores que tiene en su mercado. Analizando su posicionamiento y su cuota de mercado. A partir de aquí se puede obtener la información del entorno y como actúa la competencia.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores : El nivel de barreras de entrada determina si un mercado o segmento son atractivos o fáciles de penetrar. Esto permitirá o no la entrada de nuevos competidores que pueden

llegar con nuevos recursos y capacidades para obtener una parte del mercado.

### **Definición de Capacidad Estratégica**

En estos años ha habido muchas definiciones sobre la estrategia empresarial. Pero en mi caso me basaré en tres autores para definirla.

Peter Drucker, autor de *The Practice of Management (1954)*, determinaba que la estrategia provocaba que los directores analizaran la situación presente de la empresa para poderla mejorar en un futuro. En definitiva saber qué recursos poseía la empresa y utilizarlos para mejorar la situación global de la compañía

Por otro lado Alfred Chandler en su obra *Strategy and Structure (1962)*, definía la estrategia como la capacidad que podía establecer los objetivos básicos de una compañía a largo plazo, así como la asignación de recursos para alcanzar dichas metas.

Y por último, Kenneth Andrews, ex profesor en la Harvard Business School (1970), decía que la estrategia representa un conjunto de objetivos y propósitos, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, de tal forma que permitan definir la actividad de la empresa o a la cual se dedicará en un futuro.

En definitiva, la capacidad estratégica se ocupa de la adecuación y validez de los recursos y las competencias necesarias para que una organización sobreviva y prospere. En ese sentido, la ventaja competitiva es lograda por las organizaciones que son capaces de desarrollar capacidades estratégicas más apreciadas por los consumidores y de forma que los competidores encuentren difícil de imitar.

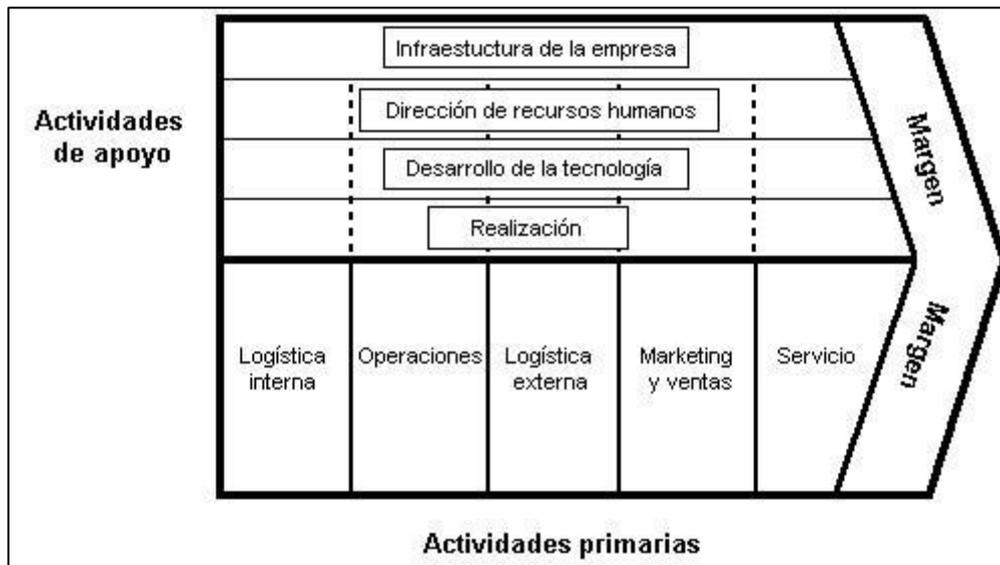
### **Cadena de valor**

Otra herramienta que también introduce Michael Porter en su libro *Competitive Advantage* es la cadena de valor. Este factor permite analizar las actividades estratégicas relevantes como los canales de distribución, las materias primas, los proveedores y compradores de la empresa que le puede ofrecer una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Dichas actividades se dividen en dos tipos:

- Las actividades primarias: Son las actividades que hacen referencia a la creación del producto como logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicio.

Figura 1: Cadena de valor



Fuente: Extraído de Competitive Advantage de M.E. Porter, 1985

- Las actividades secundarias o de apoyo: Son aquellas actividades que ayudan a desarrollar las actividades primarias como el abastecimiento, la dirección de recursos humanos, la infraestructura de la organización y el departamento de I+D.

### Matriz Boston Consulting Group

La Matriz Boston Consulting Group<sup>1</sup> fue creada en 1973 por Bruce Henderson, presidente de la consultoría. Esta matriz enfoca las unidades estratégicas de negocio que una empresa posee. Esto permite saber en que productos o áreas de negocio se debe invertir, desinvertir o mantener.

"La recompensa de liderazgo de la cuota de mercado es muy alta, si se consigue pronto y mantenerse hasta que el crecimiento se desacelera. La inversión en cuota de mercado durante la fase de crecimiento puede ser muy atractiva, si usted tiene el

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group. *Ideas sobre estrategia*. Ediciones Deusto, S.A., 1998.

dinero en efectivo. El crecimiento en el mercado se ve agravado por el crecimiento de la cuota. Aumenta la cuota e aumenta el margen de beneficio ... El retorno de la inversión es enorme." (Bruce Henderson, 1968)

La matriz está basada en dos variables: en el eje de las ordenadas se encuentra el crecimiento de mercado, es decir, el potencial de esa unidad de negocio de cara al futuro; y en el eje de coordenadas está la cuota de mercado actual. Posteriormente, la matriz se divide en cuatro celdas:

- El producto Vaca: Este producto/ área de negocio tiene una gran cuota de mercado, pero un bajo crecimiento. Por lo tanto, servirá para poder crear nuevos productos estrella.
- El producto Perro: Es un producto/área de negocio obsoleto, el cual no tiene ni cuota de mercado ni posibilidades de crecimiento. Es recomendable que para este tipo de productos se haga una total desinversión.
- El producto Incógnita: En esta situación la empresa se encuentra con un producto/área de negocio con un alto crecimiento pero con una baja cuota de mercado. Esto hace que la empresa deba reevaluar la estrategia, ya que se puede convertir en Estrella o Perro.
- El producto Estrella: Este producto/ área de negocio tiene un gran crecimiento y una gran cuota de mercado. Es indispensable que la empresa potencie al máximo esta área, ya que es la unidad que le aportará mayores beneficios.

### **Ventaja competitiva**

A partir de diferentes autores especializados en la estrategia y la dirección de empresa explicaremos que es la ventaja competitiva.

Christensen y Fahey 1984, Kay 1994 determinan que la rentabilidad para llevar el término ventaja competitiva es la capacidad adquirida a través de los atributos y recursos para llevar a cabo un nivel más alto que otros en la misma industria o mercado.

Jay Barney, profesor presidencial de la dirección estratégica en la Universidad de Utah, hace referencia en su artículo *Firm Resources and Sustained Competitive*

*Advantage* que una empresa tiene la ventaja competitiva cuando está llevando a cabo una estrategia de creación de valor no simultáneamente ejecutada por cualquier jugador actual o potencial"

Por último Micahel Porter, en su libro *Competitive Advantage* recalca varias formas de obtener una ventaja competitiva, ya sea a través del liderazgo en costes, innovación, diferenciación de producto o efectividad operacional.

En conclusión, se puede decir que una empresa tiene ventaja competitiva sobre el resto, en el momento que se obtiene un elemento, ya sea en la área de producción, marketing, finanzas, etc. que te hace tener una ventaja exponencial respecto al resto de competidores en tu misma industria o mercado. Igual que hizo John D. Rockefeller, cuando decidió controlar el transporte del petróleo o Michael Deli cuando decidió enfocarse en producir computadoras de consumo masivo.

### **Cuadro de Mando (*Balanced Scorecard*)**

El cuadro de mando es un sistema de administración presentado por Robert Kaplan (1992)<sup>2</sup>, el cual permite obtener una visión global del funcionamiento de la estrategia. Permite observar y medir si la empresa ha llegado alcanzar los objetivos marcados en el plazo estimado.

Esta herramienta permite llegar a obtener un pleno cumplimiento de las metas marcadas por la empresa. Haciendo que todos los trabajadores puedan canalizar los conocimientos, las energías y las habilidades para seguir la ruta marcada por el plan estratégico.

Los cuadros de mandos están diferenciados en función de la naturaleza de los indicadores:

- Cuadro de Mando Estratégico: se basa en establecer indicadores de larga duración que se utilizan para el control y la evaluación de la estrategia de la empresa.
- Cuadro de Mando Operativo: se establece si los indicadores son habituales conectados a departamentos específicos o áreas de la empresa. Dichos

---

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new business enviroment* Harvard Business School Press, 2001

indicadores pueden ser diarios, semanales y mensuales. Es un funcionamiento más barato, ya que está enfocado al control de procesos operativos.

Según Robert Kaplan, en el momento de establecer los indicadores hay que tener muy claro las características que deben tener para la realización de la toma de decisiones: la duración de la estrategia realizada, las responsabilidades de los trabajadores, los objetivos principales y/o los objetivos de las áreas de negocio.

### 3. Finlandia

Antes de empezar a profundizar en la historia, evolución y diagnóstico de la compañía Nokia, nos gustaría dar unas pinceladas sobre el país donde reside la creación y el progreso de una de las empresas del sector de las telecomunicaciones más grande del mundo. ¿Cómo es posible que un país con una población total de 5,5 millones de personas llegue a tener una empresa con una facturación en 2007 de 51.058 millones de euros? En este apartado explicaremos las características que tiene dicho país para así poder dar respuesta a esta pregunta.

Finlandia es un país muy nacionalista y patriótico, debido a que únicamente lleva casi 100 años de historia como país independiente. Siempre ha sido un territorio conquistado y ocupado por países superiores tanto económica como militarmente, ya sea por Suecia, Rusia o Alemania. Estos factores han determinado el comportamiento de una sociedad, la cual se considera cívica, muy poco corrupta, con una educación pública de calidad y muy evolucionada.

#### Demografía

Finlandia es un país con una población de aproximadamente unos 5,4 millones de habitantes. De los cuales el 96 % son finlandeses, el 2,6% son europeos y 1,4% son inmigrantes<sup>3</sup>. La lengua predominante es el finlandés (suomi) y posteriormente el sueco, aunque en Laponia hay tres lenguas más del grupo saami.

La población finlandesa es muy igualitaria, tan solo hay 100.000 mujeres más que hombres y no hay una diferencia generacional entre ellas, ya que la pirámide poblacional es bastante homogénea desde los 10 hasta los 60 años.

#### Economía

La economía finlandesa está muy industrializada, basada en la elaboración de la madera, los metales, la ingeniería, el diseño, la electrónica y las telecomunicaciones. Debido a sus bajas temperaturas, el sector agrícola es casi inexistente y por lo tanto depende mucho de las importaciones de materias primas. El porcentaje del PIB en función de los sectores es: el sector primario 2,8%, el sector secundario 29,2% y el sector terciario 68%<sup>4</sup>. Por otro lado, según estadísticas del Eurostat, Finlandia es uno de los países de la Unión Europea con una mayor renta per cápita. Esto

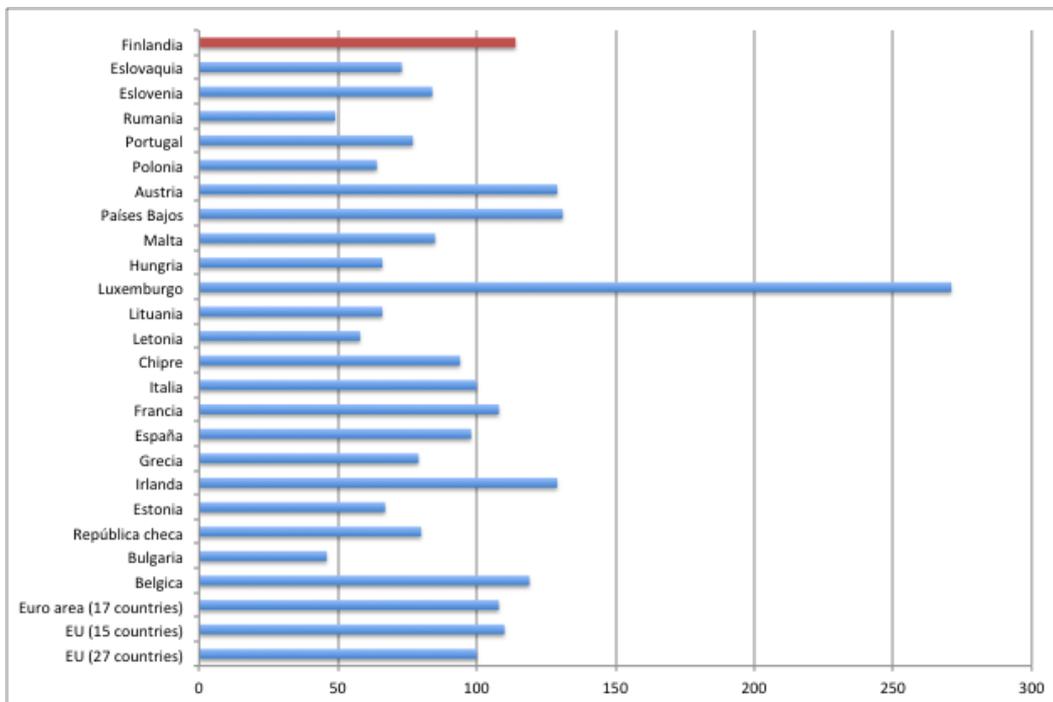
---

<sup>3</sup> Datos obtenidos del Banco Mundial. Worldbank.org

<sup>4</sup> Datos obtenidos del Global Finance

significa que el poder adquisitivo respecto al resto de Europa es más elevado, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1 : PIB per cápita en PPA (Index (EU-27 =100))



Fuente: Eurostat

En este país se encuentran empresas de alto nivel mundial: Nokia (telecomunicaciones), KONE (fabricante de escaleras y ascensores), Stora Enso (mayor fabricante de papel en el mundo), Angry Birds (desarrollador de videojuegos) y Finnair (compañía aérea), compañías de carácter global procedentes todas ellas del país finlandés. Esto muestra la riqueza emprendedora y de calidad que tiene este territorio.

## Educación

La educación en Finlandia es uno de los factores más importantes en la cultura finlandesa. Es uno de los puntos más fundamentales, ya que su prioridad es la formación del futuro de su país y para ello deben de otorgar a sus jóvenes la mejor educación posible. El país finlandés se sitúa entre los primeros países a nivel mundial según el informe PISA elaborado por la OECD cada tres años.

El sistema educativo finlandés se diferencia del resto por diferentes puntos:

1. Igualdad de oportunidades para todos los niños con independencia de la clase social.

2. Educación gratuita (primaria, secundaria y universidad).
3. Relación entre hogar y escuela muy estrecha.
4. Gran focalización en la lectura.
5. Entorno escolar agradable y estimulante.

Todos estos factores hacen que los jóvenes salgan con una gran preparación, permitiendo así un futuro más exitoso para el desarrollo y mejora del país.



## 4. Historia de Nokia

En este apartado, se ha creído conveniente explicar de manera cronológica el proceso y la transformación que ha sufrido Nokia a lo largo de su historia. En ella veremos las distintas evoluciones y cambios que ha protagonizado la empresa y como ha afectado a la población mundial.

Hemos dividido la historia de Nokia en tres fases : primera fase 1865-2000, segunda fase 2000-2007 y tercera fase 2008- actualidad.

### 4.1 Primera fase 1865-2000

En 1865, un ingeniero de minas llamado Fredrik Idestam junto a su esposa Gladys Esther decidieron crear en el sur de Finlandia una fábrica de pulpa de madera para la producción de papel.

Figura 2 Logo de Nokia 1865



Fuente: mundotech.net

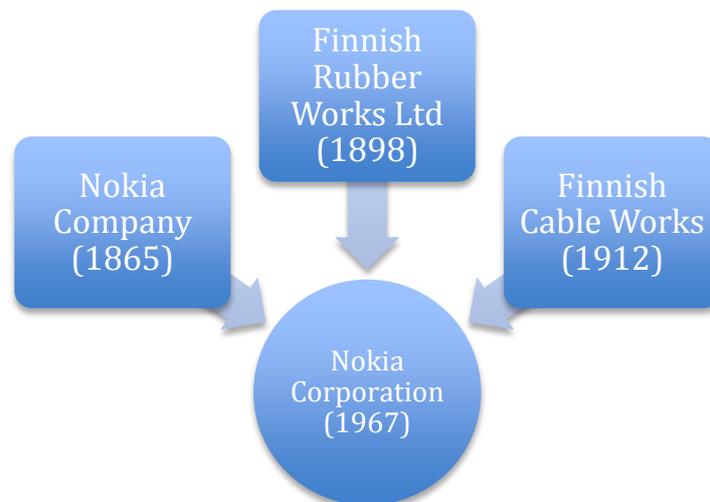
En 1868, Idestam creó otra fábrica cerca de un pueblo llamado Nokia, a 15 km de la ciudad de Tampere, ya que tenía mejores recursos debido a la disponibilidad de la energía hidroeléctrica. En aquel momento, Europa se encontraba en la era de la industrialización, hecho que también permitió a la empresa crecer rápidamente debido al elevado consumo de papel y cartón. Fredrik no tardó mucho en ampliar su red de ventas al resto de Europa. La primera fue en el Imperio Ruso y posteriormente se expandió hacia Gran Bretaña y Francia. En 1871, con su compañero Leo Mechelin, decidieron convertir la firma en una sociedad anónima. Dicha compañía tuvo el nombre de NOKIA. A finales del siglo XIX, Mechelin propone expandirse en el sector de la electricidad, a pesar de la oposición de Fredrik Idestam. Por ese motivo, una vez este retirado permitió a Leo Mechelin ser el

presidente de la compañía. En 1902, NOKIA añade a su actividad la generación de electricidad.

A principios del siglo XX, es fundada la empresa FINNISH RUBBER WORKS, dedicada a la elaboración y producción de caucho. Dicha empresa se establece cerca de la ciudad de Nokia y empieza a utilizar su nombre como marca. Una década posterior, la compañía NOKIA está cerca de la banca rota, y para asegurar la provisión de electricidad la empresa del caucho decide adquirirla.

Al mismo tiempo, en 1912 aparece la empresa FINNISH CABLE WORKS, creada por Arvid Wickström, cuya función era la creación de cables para la industria del telégrafo y la producción de teléfonos, la cual también fue comprada por FINNISH RUBBER WORKS en 1922.

Figura 3: Nokia Corporation



Fuente: Elaboración propia

En la empresa de fabricación de cables se creó el Departamento Electrónico, mostrando las semillas de Nokia en el mundo de las telecomunicaciones. Así mismo, en 1965 se creó el primer prototipo de teléfono GSM<sup>5</sup>

Las tres compañías desde 1922 fueron gestionadas bajo una misma administración, pero en 1967 fueron fusionadas para formar un nuevo conglomerado industrial con el nombre de NOKIA CORPORATION. A partir de ese momento, la firma empezó a estar más involucrada en la industria de las telecomunicaciones y en los setenta

<sup>5</sup> Un teléfono GSM es aquel que dispone de un sistema base llamado GSM (Global System for Mobile Communication). Esto permite tener una cobertura muy amplia sin contratar un servicio adicional. Además de tener una tarjeta inteligente (SIM) donde se puede almacenar todo tipo de información.

empezó a desarrollar el sistema DX 200. Anteriormente, la mayoría de la telefonía era electromecánica con conmutadores analógicos, y aquí es donde la compañía decide dar un cambio y entrar en el terreno de la digitalización.<sup>6</sup>

#### 4.1.1 Primeros teléfonos móviles

Desde 1964, Nokia junto a la empresa Salora OY<sup>7</sup> desarrollaron una radio de alta frecuencia (VHF). En el 1966 ambas empresas crearon el teléfono de radio para el automóvil, la cual fue la primera red de telefonía móvil comercial Finlandesa y que en 1971 fue lanzada y en 1978 tuvo una cobertura del 100% en toda Finlandia. Un año después Nokia y Salora se fusionaron y dio lugar al establecimiento de Mobira Oy, la cual empezó a desarrollar teléfonos móviles para la NMT (Nordic Mobile Telephony), es decir la primera red internacional de telefonía móvil del mundo. Se introdujo en los mercados Nórdicos en 1981 y Nokia fabricó los primeros teléfonos de coches para ella. Hay que remarcar que en los años 80 ya existían teléfonos “portátiles” pero esos eran enormes y pesados. Nokia en 1987 empezó a fabricar en cadena los primeros terminales portátiles de tamaño reducido sin saber que estos pequeños aparatos eléctricos tendrían tanto éxito. Se pasó del Mobira NMT-450 que pesaba 9,8kg y el Talkman de 5kg al Cityman Mobira de 800 g con un precio 24.000 marcos finlandeses (aproximadamente 4560 €).

#### 4.1.2 Crecimiento de la compañía

En la década de los 80, Nokia se expandió hacia nuevos campos como los productos electrónicos o los ordenadores. A finales de los 80, la división de Nokia's computer produjo una serie de ordenadores llamados *MikroMikko*, los cuales fueron lanzados al mismo tiempo que los PC de IBM. Sin embargo, la división fue vendida a la británica ICL (International Computers Limited). En este momento la empresa paso de llamarse Nokia – Mobira Oy a Nokia Mobile Phones.

A finales de este período, la empresa empezó a sufrir graves problemas financieros debido a la alta diversificación y de la división de la fabricación de televisores (fue el momento de la adquisición de Televisa, German Standard Elektrik Lorenz y Oceanic). Estos problemas y un agotamiento total, hizo que el CEO Kari Kairamo se quitara la vida y fuera el nuevo presidente y CEO Simo Vuorilehto. Al mismo tiempo en 1990-1993, Finlandia sufrió una depresión económica y esto hizo que la compañía se replanteara la estrategia de la empresa. En 1992, Jorma Olilla el nuevo

---

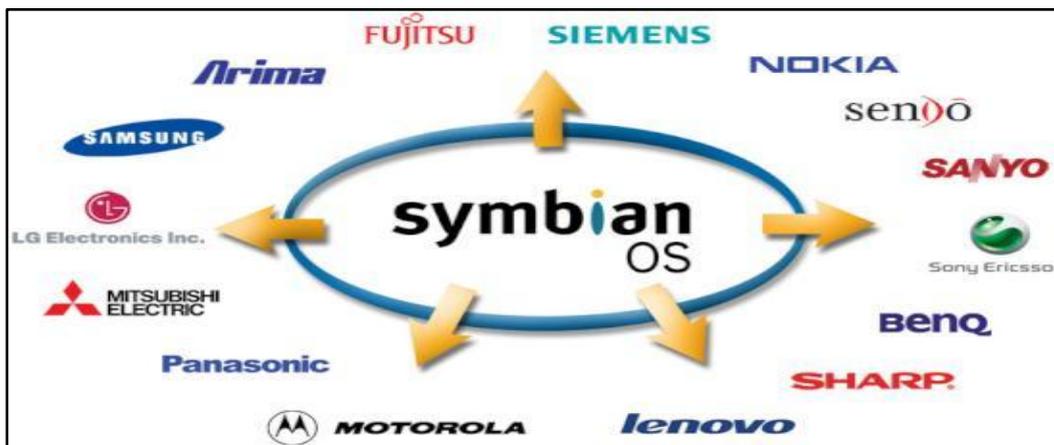
<sup>6</sup> Martti Häikiö, *Nokia: The Inside Story* editado por FT/Prentice Hall, octubre 2002

<sup>7</sup> Empresa finlandesa dedicada a la electrónica y situada en Salo. Sus productos principales eran los receptores de radio y televisores.

CEO, tomó la decisión estratégica más crucial hasta ese momento que fue la venta de las divisiones de televisión, ordenadores, caucho, cableado y electrónica de consumo para centrarse únicamente en las telecomunicaciones.

Todavía en 1991, más de una cuarta parte del volumen de negocio de Nokia aún provenía de las ventas en Finlandia. Sin embargo, tras el cambio estratégico de 1992, Nokia vio un gran aumento en las ventas en América del Norte, América del Sur y Asia. Pasó de tener un 41% de sus ventas en Finlandia a tan sólo un 6%. En 1998, el foco de Nokia en materia de telecomunicaciones y su inversión temprana en las tecnologías GSM la convirtió en la empresa más grande del mundo fabricante de teléfonos móviles. En el mismo período, la empresa Microsoft contactó con la compañía finlandesa para crear un sistema operativo conjunto. Nokia nunca se lo planteó y decidió empezar un nuevo camino con un conjunto de empresas formado por Panasonic, Sony Ericsson, Siemens, Motorola, Lenovo, Psion y muchos más para crear el sistema operativo Symbian OS<sup>8</sup>

Figura 4: Empresas participantes en la creación de Symbian OS



Fuente: wayerless.com (marzo 2013)

Entre 1996 y 2001, el volumen de ventas de Nokia aumentó casi cinco veces de 6,5 mil millones a 31 mil millones de euros.

## 4.2 Segunda fase 2000-2007

En esta fase la compañía se encuentra en uno de sus mejores momentos de su historia. Es la empresa más popular en telefonía móvil y una de las que más desprende confianza y seguridad entre los usuarios. En Junio de 2000, Nokia llega a

<sup>8</sup> Symbian es un sistema operativo creado para teléfonos inteligentes llamados *smartphones*. Nokia se basó en dicho sistema para todos sus teléfonos móviles y fue el OS (Operating System) más famoso del mundo hasta finales de 2010.

tener la mayor capitalización bursátil jamás conseguida con 303.000 millones de euros y un valor de 62,5 Euros por acción<sup>9</sup>. Es la época dorada de la empresa de las telecomunicaciones.

En el cuarto trimestre de 2000, se lanza el Nokia 3310 aportando a la empresa 126 millones de unidades vendidas, uno de los productos con más éxito en la compañía. Durante este período de tiempo, Nokia sigue evolucionando y mejorando; un signo de ello es la creación en 2001 de su primer teléfono con una cámara incorporada, el Nokia 7650, y en septiembre de 2002 su primer teléfono de captura de vídeo, el Nokia 3650. Aunque la gran revolución vino en el mismo año, cuando se lanzó el primer móvil con 3G, el Nokia 6650. Con la tecnología 3G los teléfonos podían navegar por internet, descargarse música e incluso ver la televisión en cualquier parte. En 2003, la empresa decide apostar por su sistema operativo, y se apodera del 13% de la participación de Motorola, quedándose el 32,2% de Symbian.

Un momento relevante en esta época fue la fusión entre los negocios de redes de Nokia y Siemens creando Nokia Siemens Networks. Esto provocó la creación de la tercera empresa proveedora de equipos de telecomunicaciones más grande del mundo por detrás de Alcatel-Lucent y Ericsson-Marconi. Cada compañía poseía el 50% y se decidió establecer la sede en Espoo, Finlandia.

Otra adquisición relevante para la compañía fue la empresa de navegación Navteq Corp. por el valor de 8,1 billones de dólares, pagando 78 \$ por acción. Esto conllevaría en el futuro a la creación de la aplicación *Here*<sup>10</sup>.

#### **4.2.1 Nokia en la sociedad finlandesa**

Entre 1990-1994 Finlandia se encontró en una de las mayores depresiones de su historia. En ese momento el PIB cayó un 13% y la tasa de paro pasó del 3,5% al 18% durante estos 4 años. Pero el país supo superar esa situación, a partir de introducir una economía basada y centrada en actividades de largo plazo y menos focalizadas en la especulación. Se le dio una mayor importancia al estado del bienestar y se centró en la creación y el desarrollo de la tecnológica y el gran valor añadido.

---

<sup>9</sup><http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/nokia>

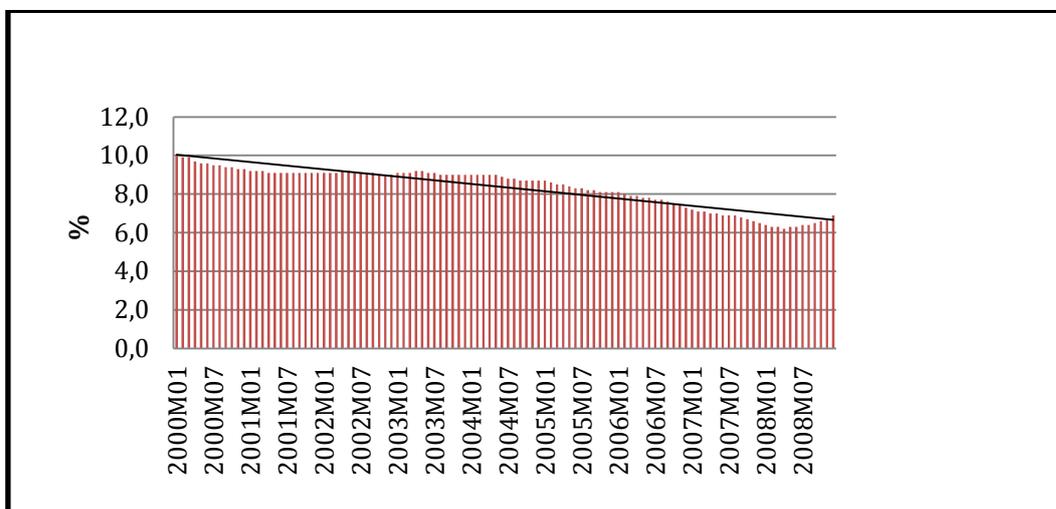
<sup>10</sup> Plataforma de mapas gratuita de Nokia para teléfonos móviles y *tablets*, el cual permite guiar al usuario a cualquier sitio que él desee.

El país sufrió un gran cambio estructural en su economía, y dicho éxito proviene de Nokia. A mediados de los noventa, la cuota de mercado de móviles era del 20%. En el 2007, llegó al 40%, su mayor cuota de mercado de la historia de la compañía.

El gasto que la empresa destinó a I+D, en 2001, supuso un tercio de todo el gasto total, en ese concepto, en toda Finlandia.

Como se puede comprobar la tendencia de la tasa de desempleo en Finlandia durante los primeros años del siglo XXI fue decreciente hasta llegar cerca del 6% en 2008.

Gráfico 1: Tasa de desempleo de Finlandia

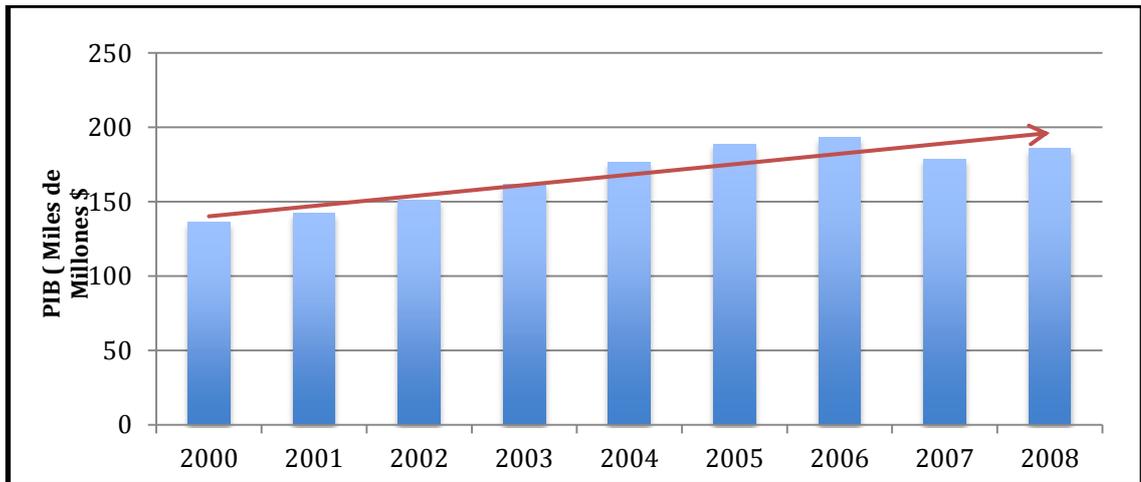


Fuente: Eurostat

Nokia otorgaba empleo al 2% de la sociedad finlandesa, contribuyendo a la mejora y desarrollo del país. El 60% de los empleados de la empresa se dedicaban a la investigación y la búsqueda de nuevas mejoras tecnológicas. En el 2001, Nokia llegó a contribuir hasta un 2 % en los ingresos fiscales del gobierno, a través del pago de impuestos.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Al I-Yrkko, J.: *Nokia's Network - Gaining Competitiveness from Co-operation*, ETLA Working Paper, B Series 174, Helsinki, 2001

Gráfico 2: PIB de Finlandia



Fuente: Statistics Finland

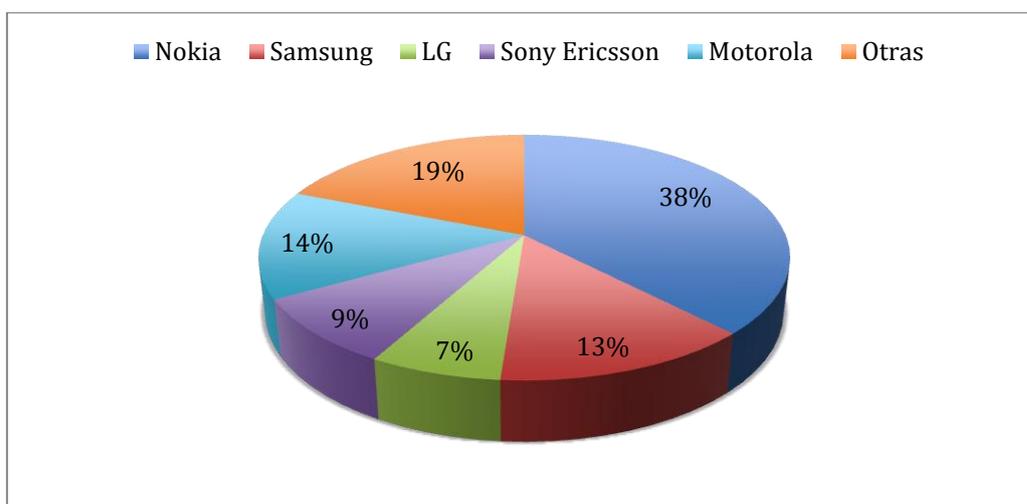
Basándonos en el trabajo realizado por Fernando Carderera Soler, ex embajador de España en Finlandia, Nokia representaba el 50% de las ventas finlandesas de productos relacionados con las tecnologías de la información, aunque las ventas en Finlandia solamente representaban el 3% de las ventas totales de la empresa. Al mismo tiempo, para las exportaciones finlandesas Nokia aportaba el 25% del total del país. Es decir, Nokia representaba cerca del 7% del PIB del país nórdico.

Aunque la verdadera base del éxito de la compañía fue el desarrollo de los procesos de ingeniería que estaban detrás. Es cierto, que la estrategia empresarial privada estableció a Nokia en el camino del éxito, pero también es verdad que el Estado finlandés hizo una gran labor al implantar un sistema educativo accesible para la población. La mayoría de esta educación hace hincapié en la ingeniería y la alta tecnología.

#### 4.2.2 Situación a finales de 2007

A finales de 2007, la marca NOKIA se situó como quinta en el ranking mundial de marcas. Esta gran imagen, se vio reflejada en el nivel de ventas, debido mayoritariamente a que fue una de las primeras empresas en ofrecer teléfonos móviles para todas las clases sociales. En Diciembre 2007, la división de telefonía móvil consiguió su máxima cuota de mercado, un 40%. Jamás en su historia había llegado a un nivel tan elevado.

Gráfico 3 : Cuota de mercado 2007



Fuente: Gartner.com

#### 4.2.2.1 Unidades de Negocio

Nokia durante este período estaba dividida en cuatro áreas de negocio: Mobile Phones, Multimedia, Enterprise Solutions y Nokia Siemens Networks.

##### Mobile Phones

Mobile Phones es responsable de la cartera de teléfonos móviles, así como de una gama de servicios a los que los consumidores pueden acceder con ellos. Esta unidad ofrece al público en general productos móviles de voz y datos con una amplia gama de dispositivos, incluyendo los móviles de consumo masivo.

##### Multimedia

Es el servicio de Nokia que atiende las necesidades de software específico para la tecnología de la telefonía móvil. En su campo de acción se destaca el desarrollo de juegos y sistemas operativos para *smartphones*.

##### Enterprise Solutions

Esta unidad de negocio se responsabiliza en abordar la seguridad y la movilidad en todo lo relacionado con dispositivos móviles orientados a empresas. Así como la gestión y el control de seguridad del dispositivo, correo electrónico, firewall, etc. Intenta responder las necesidades que pueden tener las empresas.

## Nokia Siemens Networks

Nokia Siemens Networks se encarga básicamente de proporcionar a los usuarios acceso de banda ancha, sistemas de soporte de operaciones, conexiones más rápidas para gestionar datos y tráfico en la red, etc.

### 4.2.2.2 Situación Financiera

Nokia presentaba una situación financiera muy positiva. Según la cuenta de resultados de ese período, el grupo llegó a realizar un total de ventas de 51.058 millones entre todas las área de negocio, es decir una mejora del 24 % respecto al año 2006. Al mismo tiempo, el beneficio neto mejoró un 67 %, alcanzando la cifra de 7.205 millones.

Tabla 2: Cuenta de resultados 2007 del grupo NOKIA

EUR millones	Nokia en el cuarto trimestre 2007 y todo el año 2007					
	Q4/2007	Q4/2006	Diferencial (%)	2007	2006	Diferencial (%)
<b>Ventas Netas</b>	15.717	11.701	34	51.058	41.121	24
Mobile Phones	7.438	7.076	5	25.083	21.769	1
Multimedia	3.026	2.136	42	10.538	7.877	34
Enterprise Solutions	670	305	120	2.070	1.031	101
Nokia Siemens Network	4.583	2.184		13.393	7.453	
<b>Beneficio Operativo</b>	2.492	1.519	64	7.985	5.488	46
Mobile Phones	1.858	1.257	48	5.434	4.100	33
Multimedia	670	326	106	2.230	1.319	69
Enterprise Solutions	118	-64		267	-258	
Nokia Siemens Network	0	129		-1.308	808	
Funciones comunes del grupo	-154	-129		1.362	-481	
<b>Margen Operativo (%)</b>	15,9	13		15,6	13,3	
Mobile Phones(%)	25	17,8		21,7	16,6	
Multimedia(%)	22,1	15,3		21,2	16,7	
Enterprise Solutions(%)	17,6	-21		12,9	-25	
Nokia Siemens Network(%)	0	5,9		-9,8	10,8	
<b>Beneficio Neto</b>	1.835	1.273	44	7.205	4.306	67

Fuente: Nokia.com Ene 24, 2008

A nivel geográfico, el 61,35% de las ventas del grupo procedían de Europa y del Asia-Pacífico. A diferencia de Norte América, donde las ventas descendieron un 23% respecto al año 2006.

Tabla 3: Ventas netas de Nokia por área geográfica

	10/12/07	10/12/06	Y-o-Ydiferencia,%	2007	2006	Y-o-Ydiferencia,%
Europa	6.656	4.787	39	20.030	15.587	29
Medio-Oriente y África	2.235	1.334	68	7.211	5.277	37
China	1.721	1.414	22	6.398	5.361	19
Asia-Pacífico	3.168	2.279	39	11.295	8.361	35
América del Norte	693	683	1	2.278	2.970	-23
Latinoamérica	1.244	1.204	3	3.846	3.565	8
<b>Total</b>	<b>15.717</b>	<b>11.701</b>	<b>34</b>	<b>51.058</b>	<b>41.121</b>	<b>24</b>

Fuente: Nokia.com Ene 24, 2008

Esta bajada coincide con el lanzamiento en Junio de 2007 del teléfono móvil iPhone, de la marca Apple Inc.<sup>12</sup>

### 4.3 Tercera fase 2008 – Actualidad

A principios de 2008, como se ha visto en la fase anterior, el grupo Nokia presentaba unos números muy positivos, difíciles de mejorar. Las perspectivas para el futuro eran muy optimistas y todo apuntaba a que la compañía seguiría siendo un referente en el mundo de las telecomunicaciones.

Se continuo innovando, aparecieron nuevos modelos como el Nokia 5800 o el N71, lanzado directamente para competir con BlackBerry.

Sin embargo, la gran competencia en este sector hizo que las previsiones no fueran las esperadas.

#### 4.3.1 La caída del gigante finlandés

En este periodo de tiempo aparecieron dos grandes compañías que crearían grandes dificultades al grupo Nokia. La primera fue la compañía Apple Inc, que en Junio de 2007 lanza iPhone, un dispositivo muy parecido al iPod o ITouch con el sistema operativo IOS pero además con la capacidad de llamar y recibir SMS; y la segunda fue la compañía Google Inc, la cual decidió crear un sistema operativo llamado Android basado en Linux<sup>13</sup>. Nokia por el contrario decidió seguir apostando

<sup>12</sup> Estado financieros Nokia 2007- 2008. Nokia.com

<sup>13</sup> El término Linux se utiliza para describir al sistema operativo tipo Unix que utiliza filosofías y metodologías libres, es decir que el código fuente está abierto, por lo tanto, está disponible para cualquier persona que pueda utilizarlo . Es un software muy personalizable y está desarrollado por colaboradores de todo el mundo.

por su sistema Symbian, de tal forma que el 24 junio de 2008 decidió adquirir el 52% restante de la compañía.

En Octubre de 2009, Nokia entra en pérdidas por primera vez en diez años. Con un beneficio antes de impuestos de 891 millones de euros. Su cuota de mercado sigue siendo amplia pero con grandes descensos respecto al 2008. Empresas como Samsung o Apple continúan creciendo y ampliando sus ventas. Al año siguiente, la compañía sigue perdiendo adeptos en países como Rusia, Estados Unidos o España y mejora en países como China y la India.

El grupo Nokia en consecuencia de dicha situación decide nombrar como consejero delegado a Stephen Elop, un antiguo directivo de la división de negocios de Microsoft. Y con él al frente, se decide en febrero de 2011 un acuerdo con Microsoft para trabajar y utilizar Windows en sus *smartphones*, con el fin de recuperar la cuota de mercado perdida. Sin embargo, antes de lanzar su gama de móviles Lumia basados en Windows, en agosto de 2011 Nokia pierde el liderazgo en el segmento de *smartphones* y en abril de 2012 Samsung se adelanta a Nokia como mayor fabricante mundial de móviles.

Tabla 4: Ventas Netas 2010-2011

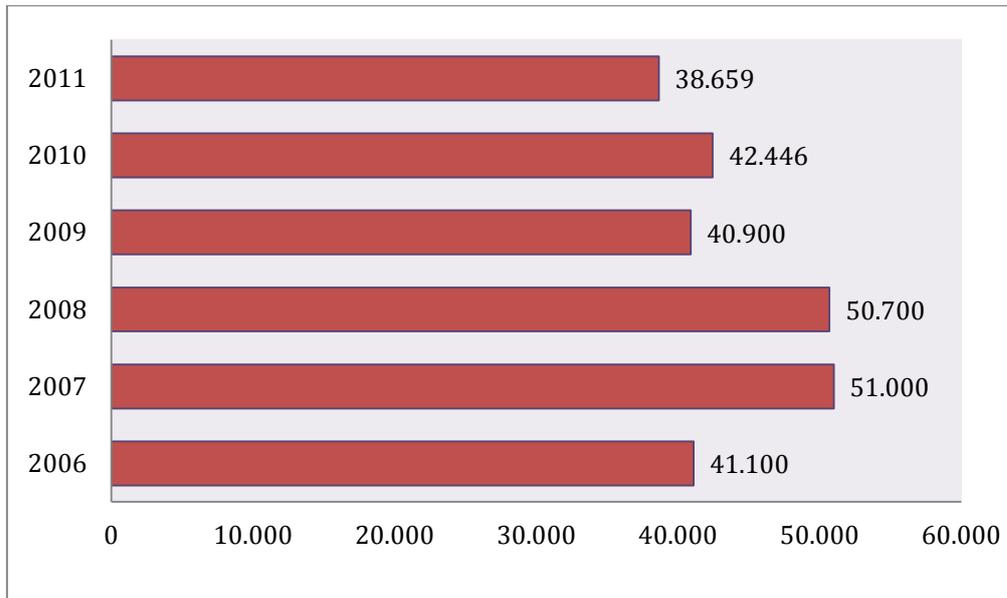
	<b>2011 EUR m</b>	<b>2010 EUR m</b>	<b>Cambio %</b>
<b>Ventas Netas</b>	38.659	42.446	-8,92
<b>Margen Bruto</b>	11.319	12.817	-11,69
<b>EBITDA</b>	-1.073	2.070	-151,84
<b>EBIT</b>	-1.198	1.786	-167,08
<b>Flujo de Caja</b>	1.137	4.774	-76,18

Fuente: Nokia.com

A partir de la Tabla 4 se puede comprobar la tendencia negativa que está sufriendo la compañía. El gran decrecimiento de EBIT y EBITDA causado principalmente por la gran caída en su cifra de ventas y los elevados costes de inversión y desarrollo que tienen como principal objetivo reflotar estos mismos resultados.

En el gráfico 4, se ve claramente como se produce una pérdida de ingresos de casi el 25% desde 2007 hasta 2011. Todo esto provocado por el alto grado de competidores que surge durante esta época.

Gráfico 4: Ventas netas desde 2006 en millones de €



Fuente: Nokia.com

En 2012, Nokia en frente de tal situación decide realizar recortes de personal y despedir a más de 20 mil personas. Las zonas más afectadas son Finlandia, Hungría y México.

En el mercado bursátil, la acción del grupo sigue descendiendo hasta situarse en niveles de 3,46 €/ acción y la agencia de rating Moody's establece a Nokia como junk bond ( bono basura).

Grafico 5: Stock market 2007 - 2013



Fuente: google.com/finance

Por otro lado, empresas como Google o Apple siguen revalorizándose e incrementando sus ventas, provocando una mayor dificultad a Nokia para volver a recuperar su sitio en el mercado de las telecomunicaciones.

A pesar de todo, la compañía sigue trabajando e intentado mejorar diariamente, y a finales de 2012 lanza su nueva gama Lumia basada en Windows 8, además de cerrar un acuerdo con el operador de telefonía más grande del mundo, China Mobile.

En resumen, la compañía actualmente se encuentra en una situación precaria, intentando retomar el poder de mercado que disponía en la fase 2. Es evidente, que no será nada fácil , debido a que los competidores tienen grandes fortalezas que dificultarán la transición de la compañía finlandesa. En los próximos apartados, analizaré el entorno y la capacidad estratégica de la empresa, para posteriormente poder determinar alternativas que mejoren su situación.



## **5. Diagnóstico**

En este apartado, se realizará un diagnóstico a cerca del entorno en el cual se encuentra NOKIA. Se analizarán las influencias económicas, políticas, medioambientales; las características del sector y el posicionamiento de la empresa; las amenazas y oportunidades que tiene la empresa; y por último, la capacidad estratégica de la empresa.

### **5.1 Macro entorno**

#### **5.1.1 Análisis PESTel**

El macro entorno son todas aquellas variables que la compañía no puede controlar, pero que influyen en ella, debido a que son muy poderosos y tienen un efecto determinante en la empresa.

En este apartado analizaremos las influencias que afectan a la empresa y que intervienen directamente en la estrategia planteada por la organización. Para ello, nos basaremos en el análisis PESTEL, el cual analiza seis categorías: Políticas, Económicas, Socio-culturales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales.

Nokia debe de analizar todos los factores externos que le rodean, ya que opera en muchos países y debe ajustar sus planes estratégicos lo más exhaustivamente posible con el fin de desarrollarlo correctamente en el mercado internacional.

#### **Influencias Políticas**

En el ámbito político también se incluiría el entorno jurídico, ya que está establecido por el gobierno de la nación. Es evidente que cada país tiene sus leyes y reglas, por ello Nokia debe respetarlas para asegurar su buen funcionamiento. La empresa siempre intenta tratar de obtener la máxima ventaja en el mercado de destino en cuanto a cuotas ( limitaciones de producción importada), embargos o restricciones, aranceles, subsidios y patentes sobre tecnología o equipo.

Nokia se encuentra por todo el mundo. Hay países donde los mercados están desregularizados y los fabricantes y operadores tienen la capacidad de actuar libremente y con independencia del gobierno. Otros, como el caso de China o India, tienen una regulación parcial donde interviene el gobierno.

## **Influencias Económicas**

Para una empresa como Nokia, la situación económica de cada país es fundamental para poder desarrollar su actividad. Le permite establecer misiones y objetivos adecuados en función del mercado en el que opera.

Actualmente, Nokia continúa siendo uno de los proveedores mundiales de teléfonos móviles, por ese motivo es fundamental que la compañía conozca y preste atención a los aspectos del comercio internacional. Debe tener en cuenta todos los indicadores económicos que rodean al país (inflación, PIB, desempleo, renta per cápita, etc.)

En estos momentos, las previsiones para el año 2013 auguran una pequeña mejora en la Eurozona con un crecimiento del PIB del -0.3%, un incremento de 20 puntos básicos respecto al año anterior. Por otro lado, en el continente asiático las perspectivas de crecimiento son muy positivas llegando al 6,8% y unas balanzas por cuenta corriente 0,9%.

Todos estos datos deben ser conocidos por la empresa, ya que los esfuerzos de la empresa deben ir encaminados a adaptar su estrategia dependiendo de las economías de cada región.

## **Influencias Sociales**

Las influencias sociales y culturales de cada país hacen referencia como Nokia se integra a nivel cultural, demográfico, social, estilos de vida que componen una sociedad.

Nokia es una empresa que con su diversidad de productos y estructura empresarial permite adaptarse y operar en regiones con distintas clases sociales y diferentes niveles de clase social. No importa de qué raza, creencias o nivel de ingresos tengan, Nokia se adapta a cada uno de sus clientes.

En el caso de Nokia, la compañía realiza campañas de ayuda en países del tercer mundo, como Tanzania o Colombia, a través de su programa Nokia Education Delivery.

## **Influencias Tecnológicas**

Las influencias tecnológicas es el factor más determinante en empresas como Nokia. Es el factor que más rápido evoluciona y con cambios constantes que hace que las empresas de este sector estén continuamente innovando y mejorando.

La inversión en I+D es vital para el sector de las telecomunicaciones donde el ciclo de vida de los productos que salen al mercado son cada vez más cortos, volviéndose obsoletos en pocas semanas.

Nokia a pesar de los fallos estratégicos que ha realizado en los últimos años, es una empresa que siempre se ha basado en la constante innovación tanto humana como tecnológica.

## **Influencias Ecológicas**

Cada vez más el aspecto ecológico es más importante y valorado en nuestra sociedad. La contaminación del planeta es una responsabilidad global que implica a todos los factores de la sociedad.

Nokia se dedica a perseguir una política de sostenibilidad medioambiental, incluyendo el diseño, el suministro para la gestión de red, los sistemas de gestión ambiental o las prácticas de reciclaje.

Como ejemplo de ello, la empresa realizó una estrategia llamada *Climate strategy* en 2006 y que sigue en vigencia, en la que analizó el consumo de energía y las emisiones de gases, y estableció objetivos de reducción en consecuencia. Los resultados fueron de 55.000 toneladas de CO2 anuales.

Al mismo tiempo, en línea con la política de recursos naturales de Nokia todos los materiales en sus productos proceden de recursos ambientales.

## **Influencias Legales**

Las leyes en cada país son determinantes a la hora de elaborar una planificación estratégica. Hay que tener en consideración todas las limitaciones legales de la zona, ya sean laborales, normativas de seguridad de los productos o incluso de comercio.

En Nokia todos sus productos están basados en la ISO 9.001, la cual ofrece una garantía de calidad a nivel internacional. Eso da una seguridad al consumidor en el momento de escoger que producto es mejor. En definitiva, Nokia debe adaptarse a las situaciones legales que ofrece cada entorno y trabajar con ellas.

### **5.1.2. Características del sector de las telecomunicaciones**

La industria de las telecomunicaciones no sólo está destinado al mundo de la telefonía. Al margen de la transmisión de la información, este sector también incluye aquellas actividades que posibilitan el acceso a determinadas redes, como el Internet. Engloba la comunicación por teléfono, radio, televisión, Internet y el mantenimiento de redes.

Es un sector dinámico, con un ciclo tecnológico muy acelerado. Los productos y servicios se quedan obsoletos con mayor rapidez que el resto de sectores. Los elementos fundamentales son la investigación y desarrollo, claves para mantenerse competentes frente a la competencia.

En el mercado de este sector hay un elevado número de clientes, que cada vez más solicitan más productos y servicios, provocando un incremento de la demanda cada vez más superior. A consecuencia de este hecho, la oferta también ha ido incrementando y cada vez hay más alternativas para el consumidor. Por eso, para afrontar esta demanda las empresas deben tener grandes estructuras con una fuerte inversión de capital que permita innovar tecnológicamente y dar soporte a los clientes.

La liberalización de las telecomunicaciones ha provocado la desaparición de sistemas monopolistas y la llegada de nuevos entrantes como operadores, que tienden a emular ofertas y a introducir nuevos servicios. Aunque es cierto que todavía continúa habiendo pocas empresas, para la gran cantidad de demanda.

En esta situación surgen barreras de entrada :

- Exigencia de importantes inversiones
- Necesidad de acceso a los recursos o instalaciones esenciales de los antiguos monopolistas.
- Dificultad para acceder al mismo nivel de información que los operadores monopolistas.
- Acceso a nuevos clientes.

Por otro lado, la evolución del sector de las telecomunicaciones se ha incrementado fuertemente en los últimos años. La expansión que ha sufrido surge de la convergencia de múltiples factores tecnológicos, institucionales, económicos y sociales. El tener una economía internacionalizada, un desarrollo y mejora de la tecnología y la desregulación en los grandes mercados ha provocado la globalización. Si nos centramos en el mercado de la telefonía móvil, las previsiones de crecimiento se mantienen.

Actualmente, según analistas de Gartner Inc. las ventas mundiales de móviles cayeron un 3,1% en el último trimestre. Aunque en el caso de los smartphones sus ventas se incrementaron en un 47%. Según la consultora, en el año próximo no se prevé un incremento tan sustancial, debido a que el consumidor tiene otros atractivos tecnológicos como es el caso de las tabletas, que harán dudar al consumidor si renueva de su modelo móvil.

### 5.1.3 Posicionamiento en el sector

Nokia ha dejado de ser el mayor fabricante de telefonía móvil desde abril de 2012 por la compañía sur coreana Samsung.

Tabla 5 : Ventas mundiales de móviles a usuarios finales por el vendedor en 2012 (miles de unidades)

Empresas	2012	2012 Cuota de Mercado (%)	2011	2011 Cuota de Mercado (%)
	Unidades		Unidades	
Samsung	384.631,2	22	315.052,2	17,7
Nokia	333.938,0	19,1	422.478,3	23,8
Apple	130.133,2	7,5	89.263,2	5
ZTE	67.344,4	3,9	56.881,8	3,2
LG Electronics	58.015,9	3,3	86.370,9	4,9
Huawei Technologies	47.288,3	2,7	40.663,4	2,3
TCL Communication	37.176,6	2,1	34.037,5	1,9
Research in Motion	34.210,3	2	51.541,9	2,9
Motorola	33.916,3	1,9	40.269,1	2,3
HTC	32.121,8	1,8	43.266,9	2,4
Others	587.399,9	33,6	595.886,9	33,6
<b>Total</b>	<b>1.746.175,6</b>	<b>100</b>	<b>1.775.712,0</b>	<b>100</b>

Fuente: Gartner, Feb 2013

Como se puede comprobar en la Tabla 5, Nokia ha descendido sus ventas en un 4,7% respecto al año 2011, es decir 88,54 millones.

Además en este último año, Nokia ha perdido cuota de mercado respecto a Samsung y Apple que la han incrementando en un 5% y un 2,5% respectivamente. Es cierto, que continúa siendo la segunda gran compañía, pero no es debido a los *smartphones*, sino a la telefonía de gama baja que se sigue consumiendo en gran medida en Asia, el medio Este y África.

Tabla 6: Ventas mundiales de *smartphone* a usuarios finales por los sistemas operativos en 4 trimestre de 2012 ( miles de unidades).

Sistemas Operativos	4 Trimestre 2012	2012 Cuota de Mercado (%)	4 Trimestre 2011	2011 Cuota de Mercado (%)
	Unidades		Unidades	
Android	144.720,3	69,7	77.054,2	51,3
iOS	43.457,4	20,9	35.456,0	23,6
Research in Motion	7.333,0	3,5	13.184,0	8,8
Microsoft	6.185,5	3	2.759,0	1,8
Bada	2.684,0	1,3	3.111,3	2,1
Symbian	2.569,1	1,2	17.458,4	11,6
Others	713,1	0,3	11.665,0	0,8
<b>Total</b>	<b>207.662,4</b>	<b>100</b>	<b>150.189,9</b>	<b>100</b>

Fuente: Gartner, Feb 2013

Por otra parte, los *smartphones* siguen siendo dominados por Samsung y Apple, ya que entre ambos tienen el 46,5% del sector. Nokia por el contrario baja a la séptima posición en el tercer trimestre del año 2012 con 7,2 millones de unidades.

A nivel de sistemas operativos, los más vendidos en el cuarto trimestre de 2012 fueron Android y iOS con un 90,6% de cuota de mercado. También vemos el incremento de Microsoft a partir de la gama Lumia de Nokia y el gran descenso del otro sistema operativo de la compañía finlandesa como es Symbian (2,569 millones de unidades vendidas en 4Q12).

#### 5.1.4 Las cinco fuerzas de Porter

El sector de la telefonía móvil en el que opera Nokia es muy competitivo. Por este mismo motivo es importante y fundamental analizar estas cinco fuerzas que marcarán el éxito o el fracaso de una empresa en términos de barreras de entrada, poder de los compradores y proveedores, amenaza de productos sustitutivos y grado de rivalidad competitiva.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Micahel. E. Porter .*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a new introduction / Micahel E Porter New York 1985 p. 5*

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En este sector las barreras de entrada son importantes y dificultan la entrada de nuevos competidores en este sector. Estas barreras de entradas están relacionadas con:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital elevadas
- Acceso a los canales de distribución

Para poder entrar en este sector se necesita ser un gran empresa que desembolse un capital importante para poder desarrollar el producto y poder ser accesible a los consumidores. Actualmente para Nokia, supone una amenaza de entrada el hecho de que nuevos operadores de red de telecomunicaciones puedan ser proveedores de teléfonos celulares y la entrada también de competidores asiáticos (Huawei o ZTE).

### **Amenaza de productos sustitutivos**

En los últimos años, en el sector de las telecomunicaciones cada vez más han aparecido productos con una calidad superior o con precios más bajos, debido al incremento de la competencia.

En el caso de Nokia, los teléfonos de *Samsung Galaxy* de Samsung, *iPhone* de la mano de Apple y *Blackberry* Research in Motion (RIM) han incrementado su participación en el mercado durante los últimos años. También empresas como Huawei o ZTE aparecen con fuerza en el sector de la telefonía móvil.

Por otro lado, la amenaza de ingreso de productos sustitutivos se complementa con la aparición de PDA's , notebooks, *tablets*, etc.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores será elevado en el caso que haya unión gremial, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. En el caso de Nokia es más difícil, ya que tiene un buen posicionamiento en el sector de la telefonía móvil, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo o medio.

## Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes si que puede afectar en gran medida la posición competitiva de la marca, a diferencia del punto anterior.

En el mercado de los dispositivos, los usuarios finales no compran los teléfonos directamente a Nokia, sino que lo hacen a los proveedores de servicios. Este mercado es muy sensible a los precios y la empresa podría tener un fuerte poder de comprador. Además, el producto está poco diferenciado, hay mucha oferta y la demanda es elástica, lo cual conlleva que haya menos información asimétrica y menores coste de cambio.

## La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es elevada e intensa. Hay muchas empresas que compiten contra Nokia: Apple, RIM, HTC, LG, Samsung, etc. Esta competitiva intensidad viene dada porque no hay mucha diferenciación en las características de los productos. De ahí que las empresas, tengan que utilizar distintos métodos para captar a los consumidores finales.

Figura 5: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.5 Análisis de la posición competitiva**

En el sector de la telefonía móvil destaca por ser intensamente competitivo, formado por pocas y grandes empresas y con una competencia muy dinámica, que puede revertir su posición en poco tiempo, por los rápidos avances que suceden en el mundo de la tecnología.

En esta industria se caracteriza por los cambios que constantemente aparecen: nuevos productos, nuevas aplicaciones, nuevos accesorios... Las ventajas son temporales y se erosionan de manera instantánea, por lo que es muy importante averiguar nuevas bases sobre las que competir y sostener una ventaja a largo plazo a través de una serie de ventajas temporales.

Nokia tiene una alta competencia en este sector, ya ha perdido el primer puesto en el mercado de los móviles y sigue sintiendo el peso de Samsung, Apple y Google. La innovación en los sistemas operativos de sus competidores ya ha dejado en mal lugar al sistema operativo Symbian y todavía falta por ver que pasa con Windows. Sin embargo, en base a los resultados que presentó la compañía analista *Bernstein* para el 2010, Nokia gastó 3 veces más que sus competidores en Investigación y Desarrollo.

Uno de los grandes problemas al que continúa Nokia enfrentándose es que el mercado ha cambiado drásticamente en poco tiempo. Los dispositivos Apple ya no se dirigen a los “fanáticos sectarios”, sino que su target se ha diversificado, junto con la oferta. Por otro lado, Blackberry surgió con la idea de ser un móvil sólo para negocios e igualmente ha conseguido diversificar su grupo objetivo. Y finalmente, Google es un caso bombardeo extenso con el desarrollo de su sistema Android.

### **Segmentos y poder de mercado**

En el caso de Nokia, la segmentación de mercado se realizó a través de conocer las necesidades, gustos, detalles, precios, etc. de sus clientes. Con esta información la empresa pudo desarrollar una gama de productos que cubría necesidades y requerimientos de los segmentos que componen el mercado.

Cada persona es distinta y tiene diferentes necesidades de comunicación, estilos de vida y comportamientos. Entender estas preferencias es lo que Nokia siempre ha llevado a cabo con éxito mediante sus investigaciones continuas; y esto se refleja en la estrategia de negocio de la compañía.

Nokia tiene un portfolio para cada una de los diferentes consumidores. Además, la empresa ha centrado su atención en los últimos años en llegar con su producto a los mercados emergentes, ofreciendo móviles a un precio muy competitivo y que integran algunas prestaciones multimedia más básicas de los primeros teléfonos de compañía.

Como conclusión decir que la compañía finlandesa mantiene su estrategia de ofrecer terminales a todos los segmentos de mercado, otorgando móviles a diferentes tipos de precios y con características que se adaptan al perfil del consumidor.

### **Atractivo del mercado y fortaleza del negocio**

El atractivo del mercado reside en que los productos que se comercializan (móviles) no van a un consumidor específico, sino que son de uso generalizado (no exclusivo). Todo el mundo utiliza teléfonos móviles, no importa ni el sector, ni la cultura, ni la demografía, etc. se consume de manera global.

A pesar de que se trata de un mercado muy competitivo, la gran diversificación de las líneas de producto de Nokia permite cubrir las distintas necesidades de los consumidores, tanto por precios, como por aplicaciones que pueda incluir el móvil.

Las fortalezas del negocio de Nokia son: una fuerte imagen de marca, su interés en los diseños de los hardware y su inversión tecnológica; además de una efectiva publicidad y comunicación de mercado.

## **5.2 Análisis de la capacidad estratégica de Nokia**

En este apartado se analizará la capacidad estratégica de Nokia; desde sus recursos, pasando por sus productos y acabando por sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### **Análisis de los recursos de la empresa**

Nokia tiene diferentes tipos de recursos que se pueden clasificar en dos grupos: Los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles del grupo Nokia son sus activos físicos como las fábricas, la mano de obra, etc. mientras que los recursos intangibles

hacen referencia a sus activos inmateriales como su reputación, el conocimiento del mercado y su experiencia, entre otros.

Durante muchos años la empresa Nokia logró mantenerse en la cima del mercado de los teléfonos móviles. Las claves de este éxito en cuanto a producción y distribución de celulares giraban alrededor de su visión: *Connecting People*. Esta posición líder la lograron con unos recursos únicos que le permitieron mantener su ventaja competitiva:

- Tendencias en la movilidad
- Grandes productos móviles
- Diseño e innovación

Aunque, en los últimos años, con la llegada de los *smartphones* al mercado de la telefonía móvil, Nokia se ha quedado atrás en el proceso de evolución de este sector.

Nokia fue uno de los pioneros en elaborar sus modelos con pantalla táctil pero no supo dar de la mejor manera el siguiente paso: el que los móviles pasaban a ser una fusión entre teléfonos y ordenadores. Otras compañías, como Apple o Samsung, si que han sabido adaptarse a las nuevas tendencias y por esto han pasado a ser los líderes del sector. Las claves del fracaso de Nokia son las siguientes:

1. Atacar todos los mercados sin ser capaz de destacar en ningún. Lo primero que debería preguntarse la línea estratégica de Nokia es: ¿ A dónde vamos?
2. Persistir demasiado en el error. Nokia optó por el sistema operativo Symbian, el cual no ha sabido satisfacer las necesidades de los consumidores. La empresa finlandesa ha tardado demasiado tiempo en reaccionar.
3. Ser incapaz de parar la competencia.
4. Poca capacidad de adaptación a los cambios del mercado.
5. Devaluar la marca.

6. Actuar con la estrategia de un líder cuando hace tiempo que ha dejado de serlo. Miopía de Líder.

A pesar de la reducción notable de los beneficios de la empresa, de la pérdida continua de cuota de mercado o de verse superado por otras marcas que anteriormente iban por detrás, no todo está perdido para la compañía Nokia. A continuación explicaremos dos oportunidades que tiene la empresa para seguir a flote y demostrar que es una gran entidad y que puede salir del mal paso que vive actualmente.

### **Baja gama de móviles**

Según los datos de la empresa Nokia, los teléfonos básicos le generan mayores beneficios que los *smartphones*.

Los teléfonos inteligentes requieren una gran inversión en I+D+I, el cual se ve en las grandes cantidades invertidas por la compañía. Por otro lado, los teléfonos de gama baja son más simples y rápidos de producir, además de que suponen un menor coste. Nokia, en este mercado, es un experto contrastado con esta clase de productos, ya que lleva muchos años compitiendo a un altísimo nivel. Por este motivo, creo que Nokia debe focalizar un parte de su estrategia en la producción y distribución de móviles simples.

Actualmente, es verdad que dichos teléfonos están obsoletos, pero también es cierto que no todo el mundo quiere un *smartphone*, con internet, y dónde pueda descargarse aplicaciones y demás. Hay muchos consumidores que quieren un móvil que llame y escriba mensajes. Además otro factor relevante es el precio. Estos móviles se pueden comprar por poco dinero y Nokia los puede ofrecer a bajo precio ya que para ellos tiene un bajo coste.

### **Unión entre Nokia y Windows Phone**

Nokia quiere seguir siendo una marca competitiva en el mercado de los *smartphones*, cosa que no ha conseguido hasta el momento. La unión en 2011 con Microsoft para utilizar el sistema operativo Windows en los móviles puede ser una solución. Actualmente ya hay una amplia gama de productos *smartphones* donde se encuentran el Lumia 900, 610, 800 y 710; y las últimas incorporaciones que son el Lumia 920 y 620.

En principio este acuerdo es beneficiosos para ambas partes, ya que en el caso de Nokia tenía serios problemas con el software y Microsoft Windows buscaba un buen hardware donde establecer su sistema operativo.

A día de hoy, existen dos fuertes potencias mundiales por lo que se refiere a los sistemas operativos móviles, los cuales acaparan gran parte de la cuota de mercado. Por lo tanto, Nokia i Windows deberán hacer un gran trabajo si quieren llegar a ser competitivos en este mercado. Ambas compañías tienen los recursos, pero el tiempo lo dirá.

### Análisis DAFO

El análisis DAFO resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de Nokia que puede afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

El cuadro está dividido en 4 partes: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Tabla 7: DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adaptación a las nuevas tendencias.</li> <li>• Productos casi obsoletos o en proceso.</li> <li>• Miopía de líder.</li> <li>• Gastos de Innovación</li> <li>• Dependencia de Microsoft</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica actual.</li> <li>• Gran competencia tanto a nivel de precios como productos sustitutivos.</li> <li>• Crecimiento del mercado asiático productor de aparatos ( ZTE, Huawei).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura internacional</li> <li>• Imagen y Marca</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Conocimiento del Sector</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de móviles simples</li> <li>• Preocupación por la sostenibilidad y medio ambiente.</li> <li>• Alianza Nokia y Windows Phone</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en el análisis DAFO, Nokia tiene los recursos y las oportunidades que da el mercado para volver a crecer. Aunque para ello debe saber como gestionar sus puntos débiles que impiden esa mejora.

### **Análisis Cadena de Valor**

El análisis de la cadena de valor y de la red de valor de una organización puede constituir un importante punto de partida para comprender cómo se crea valor para el consumidor y para saber cómo se puede desarrollar. La cadena de valor describe las actividades de dentro y fuera de la empresa que permite crear un producto y dar un servicio. Las actividades primarias se focalizan en la creación del producto y las de apoyo a mejorar la eficacia o eficiencia de la actividades primarias.

Es importante saber donde la compañía tiene una ventaja competitiva y dónde se puede crear valor, qué actividades tienen mayor importancia para el desarrollo de la empresa y que actividades deberán contratar de manera externa.

En el caso de Nokia, la fabricación de la producción está repartida por todo el mundo, aunque en este último período se ha reducido el número de fábricas en Europa y se han trasladado a Latinoamérica y Asia para reducir costes e incrementar la inversión en Investigación y Desarrollo. Por otro lado, en el caso de la distribución de productos finales, la mayor parte no corre a cargo de Nokia, aunque sí que es verdad que la empresa dispone de un número considerable de tiendas propias donde venden sus móviles, pero la mayoría de productos los hacen llegar al consumidor las compañías de telefonía móvil como Movistar, Orange, Vodafone, etc.

### **Unidades Estratégicas de Negocio**

Como se menciona en los apartados anteriores, Nokia fue líder indiscutible en el mercado de la telefonía móvil desde la aparición de estos en el mercado. Sin embargo, esta situación ha cambiado en estos últimos años, debido a la fuerte competencia y los problemas de gestión e inversión de la empresa.

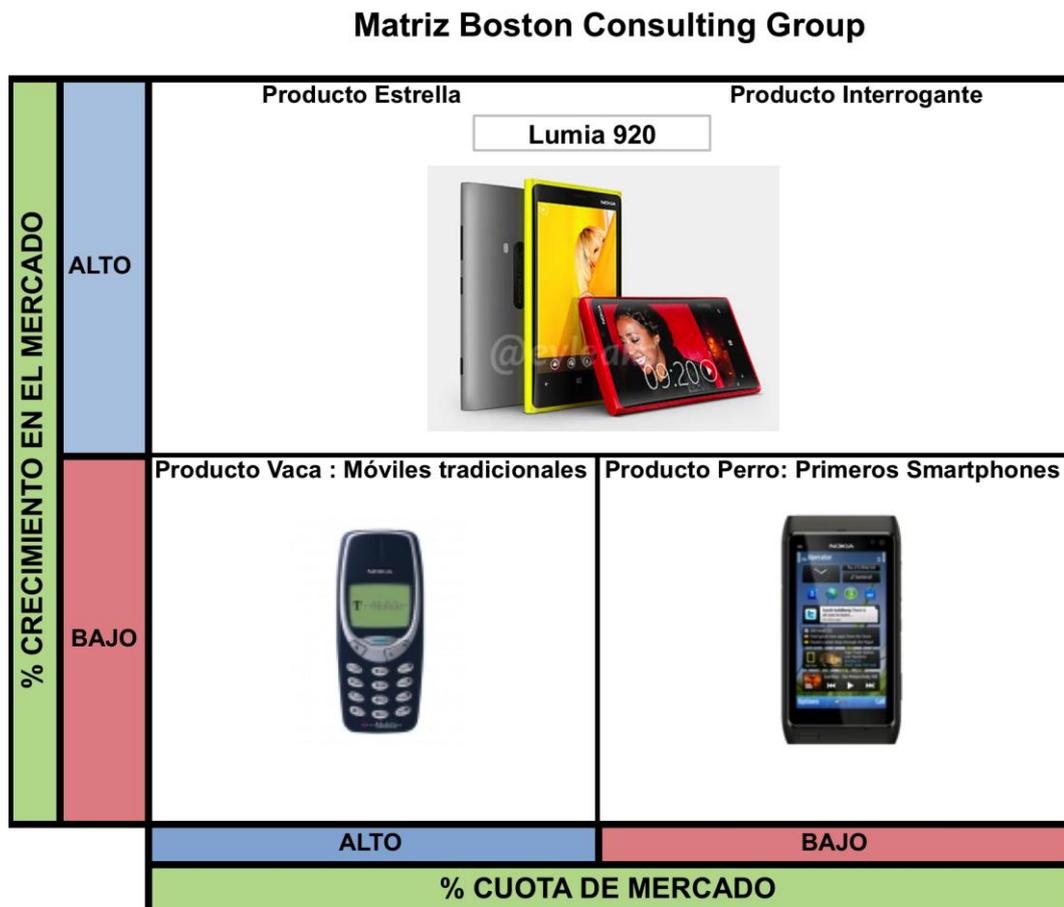
En este apartado se analizarán y se evaluarán los productos de la empresa para que nos permita tener un visión transversal de estos desde su lanzamiento en el mercado, para luego proponer y analizar las posibles estrategias de Nokia para mejorar su situación. Para ello es necesario categorizar los diferentes productos de

la compañía. Debido al gran abanico de modelos de móvil que tiene la empresa, es muy complejo e ineficiente evaluar todos ellos individualmente, por lo que podemos agrupar diferentes modelos con similares características y dividir la cartera de productos de Nokia en tres grupos:

- Móviles básicos : aquellos teléfonos más antiguos sin una tecnología tan avanzada como los *smartphones*.
- Primeros *smartphones* con software Symbian.
- *Smartphones* de última generación: Lumia.

A partir de estos tres productos, elaboraremos una matriz *Boston Consulting Group* para tener un mayor conocimiento de los productos que tiene Nokia en el mercado.

Figura 6 : Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

Esta matriz permite calificar los diferentes productos según su porcentaje de crecimiento en el mercado y su cuota de mercado. Según los valores de estos, podemos calificar estos productos en productos vaca, perro, estrella e interrogantes.

Los móviles tradicionales o básicos representan el producto vaca, ya que tiene elevadísimas cuotas de mercado, sobretodo en países no occidentales, pero con tasas de crecimiento poco elevadas, debido a que este producto esta siendo sustituido por otros más innovadores.

El siguiente producto son los primeros *smartphones* con el software Symbian, que se lanzaron en el mercado en 2009. Dicho producto no ofreció un buen rendimiento en cuanto a venta, por lo que su cuota de mercado fue baja y su rentabilidad no estuvo por encima de la media. Este móvil no fue aceptado por la mayoría de público, aún siendo Nokia en esa época líder mundial.

Por último, se encuentra la última gama de *smartphones* de Nokia, Lumia, y que a día de hoy siguen apareciendo nuevos modelos como es el caso del Lumia 920. Este producto se posiciona entre estrella e interrogante, debido a que durante su lanzamiento era algo incierto su acogida en el mercado, pero después de un tiempo y el éxito en ventas, se puede decir que se está desplazando para ser un producto estrella.

A partir de esta matiza se puede llegar a la conclusión clara a cerca de la situación de la compañía. En primer lugar, se espera que la cuota de mercado de sus productos vaca vaya a ir disminuyendo con el paso del tiempo, debido a su obsolescencia, hasta llegar a ser productos residuales en pocos años. De dicho producto es donde Nokia obtiene sus beneficios suficientes para poder invertir en proyectos de gran inversión como los *smartphone* Lumia. Por este motivo, a largo plazo, su situación como empresa es inviable en seguir en la misma tónica. En segundo lugar, los productos perro fueron un gran fracaso, aún manteniéndose en los puntos de venta, supusieron un gran gasto de caja e inversión para la empresa, y lo que es peor, una pérdida de tiempo de 2 años, durante los cuales, Nokia ha seguido invirtiendo de manera equívoca e innecesaria.

## 6. Soluciones estratégicas para la situación de la empresa

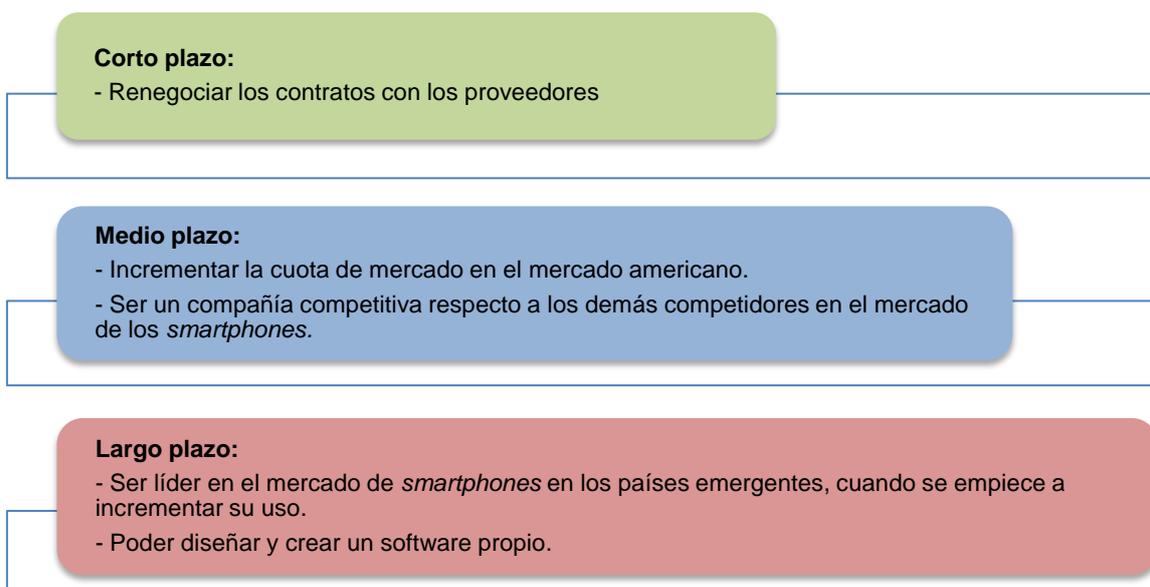
Una vez analizado en profundidad la situación de la empresa y sus productos en la actualidad, es necesario establecer unas nuevas estrategias para cambiar la negativa situación que lleva la compañía Nokia, las cuales serán analizadas en los siguientes apartados:

- Establecer una renegociación de los contratos con los proveedores, aprovechando la situación actual de la compañía.
- Seguir manteniendo los móviles tradicionales, sencillos de fabricar y con menos costes hasta que dichas terminales queden obsoletos o dejen de dar beneficio (esta estrategia servirá para mejorar la estrategia a largo plazo de la compañía, mejorando la posición en el sector de los *smartphone* en los países emergente.)
- Aprovechar la imagen de marca de Nokia y Microsoft para penetrar en el mercado occidental con precios más bajos que sus competidores (penetración rápida).
- Continuar mejorando en los lanzamientos de los nuevos Lumia.
- Posibilidad de poder realizar un software propio.

### 6.1 Objetivos y metas

El principal objetivo de la compañía Nokia es volver a conseguir ser el líder en ventas de telefonía móvil en todo el mundo. Para ello se tienen que establecer pequeñas metas para llegar a cumplir el objetivo principal, es por eso que los hemos dividido en corto, medio y largo plazo.

Figura 7 : Objetivos y metas



Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos para un empresa como Nokia son difíciles de conseguir pero no imposibles. Esta compañía tiene la capacidad para lograrlos y superarlos con éxito.

## 6.2 Análisis de las alternativas

En dicho apartado se analizarán y se explicarán de manera más detallada las estrategias y metas propuestas del apartado anterior.

### Estrategia a corto plazo

Nokia se encuentra en un momento muy importante de su historia, ya que puede recuperarse de la situación actual y volver a ser un referente mundial en el sector de la telefonía móvil o desaparecer.

Actualmente, los dos mayores competidores en el apartado de los *smartphones* son Apple y Samsung, ambos se basan en la integración vertical de sus compañías. Es decir, se encargan de fabricar los microchips y procesadores de sus propios teléfonos y *tablets*. Esto provocará que las compañías de fabricantes de estos componentes se encuentre en una situación donde habrá un incremento de los productos que ellos fabrican, dado que su mercado va a crecer, pero también con que no podrán acceder a dicha demanda debido a la tendencia de las marcas líderes a fabricar sus propios componentes.

Para estos proveedores, Nokia supone una gran fuente de ingresos, ya que produce grandes cantidades de volumen, y dado la caída de poder de mercado que van a tener los fabricantes de componentes, se plantea como una estrategia la renegociación de los contratos a la baja con estos. Esto supondría una mejora en los márgenes y en la rentabilidad de la empresa.

Otra opción sería utilizar la misma estrategia que sus competidores y realizar un integración vertical. Aunque eso supondría una fuerte inversión. Ambas posibilidades son viables y pueden llegar a tener grandes posibilidades de éxito.

### **Estrategia a medio plazo**

En los apartados anteriores se han mencionado las estrategias que pueden resultar efectivas a medio plazo. La primera estrategia consiste en penetrar en el mercado occidental con precios más bajos que sus competidores a través de una penetración rápida.

Para Nokia es importante volver a situarse como líder de la telefonía móvil y por eso necesita productos que vuelvan a ser de los más utilizados en los avances tecnológicos. Actualmente, los *smartphone* son los productos estrella en este sector, el cual es dominado por Apple y Samsung y donde Nokia está en desventaja en relación a ellos. Los consumidores de estos productos reconocen sus productos de calidad y el liderazgo de sus productos. La cuestión es: ¿Cómo volver a ver Nokia en la mayoría de manos de los usuarios del mundo occidental? La respuesta es a través de una política de precios bajos (penetración rápida).

Los clientes todavía no relacionan a Nokia con el mundo de los Smartphone, durante estos últimos años la compañía ha perdido algo de reputación. Pero a partir de su nueva asociación con Windows, esta imagen de fuerza se ha visto reforzada. Por lo tanto, si con una política de precios más baja que sus competidores se introducen productos de calidad, la población empezará a asociar la marca Nokia con el producto *smartphone*, lo que provocará que en el siguiente desarrollo de este producto la empresa empiece a competir en igualdad de condiciones con sus competidores, pudiendo vender productos a precios más elevados, ya que estos ya serán asociados por el mercado como productos de calidad. Esta situación no ocurrió al inicio de la aparición de los *smartphone* en el mercado con el sistema operativo Symbian; como Nokia lanzó un producto que fracasó, los clientes

rápidamente asociaron que la compañía no aportaba calidad al producto y adquirieron este tipo de teléfonos vía competencia.

Otro punto a destacar, en la posible estrategia a medio plazo, es la penetración en el mercado norteamericano donde Nokia no ha podido introducirse por diferentes razones, de los cuales cabe destacar:

1. La decisión de apostar por redes de radiofrecuencia CDMA (Code Division Multiple Acces)<sup>15</sup> que en Estados Unidos tan solo son utilizadas por dos operadores de las cuatro líderes en el mercado: Verizon y Sprint Nextel.
2. Intransigencias excesivas en las negociaciones entre Nokia y las operadoras dejó a ésta fuera del mercado. Para empezar, Nokia rechazaba que sus aparatos fuesen portadores del logo de las compañías de telefonía móvil, dejando apartado el de su propia marca; además, tampoco consentía que fuesen las compañías operadoras las que gestionasen todos los servicios de redes inalámbricas cuando ellos mismos ofrecían éstos servicios.

Sin embargo, a partir de la alianza con Microsoft ya establecida, y a partir de las mejoras que se han obtenido con Lumia en Europa. Nokia tiene la posibilidad de presentarse en Norteamérica como una alternativa real al iPhone de Apple. Esto podría suceder debido a la constante pugna de poder que desde hace años se lleva a cabo entre Apple y Microsoft en todo el mundo, pero sobretodo en Norteamérica, ya que es el país de origen de ambas.

Si bien es cierto que las negociaciones con los operadores locales fracasaron en el pasado, con los recientes cambios gerenciales que se han llevado a cabo en los últimos tiempos, y dada la necesitada situación de Nokia, dichas negociaciones deberían ser retomadas, con mayor transigencia por parte del fabricante de móviles, para poder cumplir su objetivo de penetrar en el mercado norteamericano.

---

<sup>15</sup> El CDMA es una tecnología de Espectro Ensanchado, que en lugar de frecuencias separadas se usan códigos digitales únicos. Esto permite mejorar la cobertura, el sonido y misma frecuencia.

## Estrategia a medio - largo plazo

Según en el informe anual de 2012 y como se ve reflejado en la tabla de la procedencia de ingresos por ventas según región, gran parte de las ventas actuales de Nokia se generan en economías emergentes o países en vías de desarrollo, como la India, China, Latinoamérica, Oriente Medio, África, etc.

Tabla 8: Ingresos por ventas de Nokia según región

Países	Cuota de mercado		Diferencial %
	2012	2011	
Europa	29%	31%	-2%
Oriente Medio & Africa	14%	14%	0%
China	10%	17%	-7%
Ásia Pacífico	27%	23%	4%
América del Norte	7%	4%	3%
América Latina	13%	11%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Nokia.com

En estos países, la tecnología que los consumidores finales de telefonía móvil demandan para sus aparatos no es la misma que se demanda en occidente, sino que lleva un retraso tecnológico de varios años (por ese motivo, los servicios que se ofrecen en las operadoras de telefonía móvil, los clientes de los fabricantes de aparatos como Nokia, son los que se adaptan a dicha demanda). Y en dichos mercados, Nokia es una marca dominante tanto en volúmenes como en reputación, por los mismos motivos que lo fue en occidente hasta la llegada de los *smartphones*: la alta calidad de su hardware y su diseño práctico, sencillo, fresco y divertido.

La estrategia a desarrollar por Nokia en este tipo de mercados es continuar proveyéndolos de sus aparatos, pese a que el valor añadido que generen sea menor que el generado por los *smartphones* vendidos en occidente.

Debido a su extremada diferenciación y a su política de precios tan elevados, Apple no está presente en éste tipo de mercados, con lo que su principales competidores son los tradicionales: Samsung, Motorola, Ericsson, etc. y en comparación a ellos Nokia siempre ha sabido guardar la distancia mediante este tipo de teléfonos móviles.

El punto clave del liderazgo de una buena reputación entre los consumidores finales y de unas buenas relaciones comerciales con las operadoras de dichos países permitirá ser el líder en el mercado de los *smartphones* en los mercados de las potencias emergente, cuando en éstas se de el cambio tecnológico. En el momento que este cambio suceda, Nokia ( al haberse instalado como un buen competidor de *smartphone* en occidente), pugnará por el dominio del mercado contra Apple y el resto de marcas que utilicen Android ( o cualquier otro sistema operativo todavía por conocerse). A diferencia de lo que sucedió en occidente desde 2009 hasta 2011, lo hará desde el principio mediante su alianza con Microsoft, ofreciendo una alternativa de calidad. Además, gozará de la ventaja de que los consumidores finales ya son conocedores de la alta calidad del hardware de Nokia, y se tendrán ya establecidos los canales de distribución y las alianzas comerciales con las compañías operadoras.

Por lo tanto, es una buena estrategia continuar inundando de productos Nokia los mercados de países menos desarrollados, de cara a conseguir mayores ingresos en el futuro gracias a una buena gestión en dichos países.

Por último, cabe hacer mención a la profunda dependencia que tiene Nokia respecto al sistema operativo Windows. Actualmente, la importancia del software es vital para que un móvil tenga éxito en el mercado de las telecomunicaciones. A corto-medio plazo es importante que la empresa siga unida al software de Microsoft. Sin embargo, eso no significa que no se tenga un plan de prevención, en el supuesto que la empresa americana decida crear su propio hardware.

Es cierto que no será fácil, ya que se pondrán muchos impedimentos para que Nokia pueda realizar un software propio. Pero creemos que es una estrategia que se tendría que tener en cuenta en el largo plazo. Si se diera el caso de que Microsoft creara sus propios hardware, Nokia tendría tres opciones: la primera sería vender la compañía, ya que su producto en el momento actual no tendría valor. La segunda sería unirse al grupo que utiliza el sistema operativo Android y la tercera sería tener creado un sistema operativo competitivo. Aunque la última situación es difícil que se produzca, debido a que la compañía de Microsoft establecerá muchos impedimentos para que se lleve a cabo.

## 6.3. Ingresos y Costes de las estrategias

En este apartado se analizarán los posibles ingresos y costes que podrían aportar las estrategias descritas en el apartado anterior.

### 6.3.1 Renegociación con los proveedores de componentes

A partir de las negociaciones establecidas con los proveedores de componentes para mejorar las cláusulas de los contratos provocaría una rebaja en los precios de los componentes de los teléfonos móviles, que mejorarían los márgenes de beneficio y los cash flows de Nokia.

Por otro lado, los costes a dicha estrategia serían los de negociación, ya que el proveedor también tiene sus intereses y seguramente habrán divergencias en los precios o las cantidades que se acuerden.

Figura 8 : Ingresos y costes con los proveedores de componentes



Fuente: Elaboración propia

En caso de no producirse las negociaciones con los proveedores y se desarrollara una adquisición, los costes serían de adquisición igual que sucedería con cualquier otra inversión.

### 6.3.2 Penetración en los mercados occidentales (Norteamérica).

La penetración del producto Nokia en los mercados occidentales, se basaría en una reducción de los precios para poder obtener un incremento en las ventas y en la cuota de mercado. Consiguiendo una mayor popularidad y así en los próximos lanzamientos poder subir sus precios.

Al mismo tiempo, las negociaciones de la mano de Microsoft con los operadores americanos supondría una penetración en el mercado americano, provocando una posible lucha con Apple y el sistema operativo Android.

Figura 9: Ingresos y costes penetración en los mercado occidentales



Fuente: Elaboración propia

- Costes de negociación.
- Pérdida de margen de precios.
- Incertidumbre de aceptación del público americano.

Por otro lado, los costes que provocaría esta estrategia serían los costes de negociación establecidos en las negociaciones con las operadoras americanas, además de la incertidumbre en la aceptación del producto de Lumia en la sociedad americana.

Si se realizara una disminución de precios de los *smartphone*, provocaría una pérdida en los márgenes financieros de la compañía finlandesa.

### 6.3.3 Mantener los móviles tradicionales en cartera

Con dicha estrategia se espera conservar o incrementar la ya elevada cuota de mercado que se posee en las potencias emergentes y países menos desarrollados, cabría esperar también unos elevados ingresos poco sofisticados a precios asequibles para el gran público.

Los beneficios estratégicos de esta operación, que se espera que se traduzcan en beneficios monetarios en el futuro, hay que destacar la mejora de la reputación y popularidad de Nokia en dichos mercados, y las buenas relaciones que se deben continuar teniendo con las operadoras telefónicas.

Figura 10: Ingresos y costes de mantener los móviles tradicionales



Fuente: Elaboración propia

Los beneficios estratégicos de esta operación, que se espera que se traduzcan en beneficios monetarios en el futuro, hay que destacar la mejora de la reputación y popularidad de Nokia en dichos mercados, y las buenas relaciones que se deben continuar teniendo con las operadoras telefónicas.

Sin embargo, los costes de mantener este tipo de aparatos son el bajo valor añadido que crean, debido a sus escuetos márgenes de beneficio. Aunque, esto no debería suponer un gran foco de problemas, dado que cabe esperar un número elevado de unidades vendidas, con lo que seguirían obteniendo beneficios en el corto plazo.

## 6.4 Control y Seguimiento

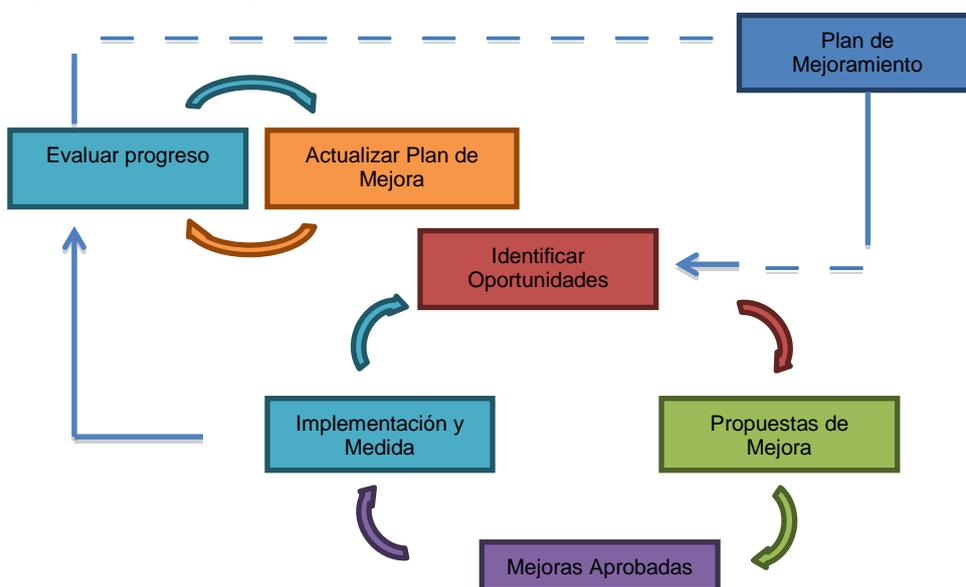
Es importante aplicar un conjunto de medidas de control y seguimiento para que se produzca una buena implementación de las estrategias de la empresa. Es imprescindible tanto comprobar que los objetivos de la compañía se van obteniendo en un periodo previamente fijado, como visualizar que estos vayan en consonancia con la misión, visión y valores de Nokia. Por ese mismo motivo es importante establecer un control de mando estratégico, el cual mantenga un seguimiento sobre los objetivos de la empresa y las estrategias establecidas a través de indicadores.

Los indicadores pueden ser financieros/no financieros; cuantitativos/cualitativos, externos/internos; monetarios/no monetarios; de resultado/de proceso.

- a) Deben permitir la comparación. Para ello deben ser presentados en formatos sencillos y mantener su significado y criterio.

- b) Analizarse con la perspectiva de una tendencia en el proceso de mejora y no como respuesta de acciones aisladas y puntuales.
- c) Tener la consistencia en el tiempo.
- d) Basarse en magnitudes y cantidades sobre las que tenga margen de maniobra el responsable de aquello que está evaluando.
- e) Deben ofrecer información precisa y oportuna para conseguir la realimentación permanente del sistema.
- f) Influir en el comportamiento de las personas de toda la organización orientándolo hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- g) Deben actuar como un conjunto que transmita con rapidez la información entre niveles de responsabilidad. Es decir, que la información fluya en sentido descendente, ascendente y transversal.

Figura 11: Plan de mejora continuo



Fuente: Elaboración propia

Es importante establecer una actualización o mejora en el plan de negocio establecido, ya que pueden identificarse nuevas oportunidades o cambios en la empresa que provoquen la implementación de nuevas propuestas que mejoren la

calidad del plan estratégico. La figura 10 muestra como el plan de mejora continuo puede identificar oportunidades no contempladas anteriormente, de ahí que se proponga una propuesta de mejora, la cual puede ser aprobada o no. En caso de ser aprobada, esta se implementaría aplicando así las medidas pertinentes. Una vez desarrollada se seguiría evaluando a través de los indicadores.

Por este motivo, es importante fijar unos plazos orientativos para la realización de las metas y objetivos previamente fijados. Cabe destacar que estos términos no deben de ser muy estrictos porque siempre puede haber factores que avancen o retrasen el proyecto, pero si que tienen que realizar una función orientativa de la evolución del negocio.

Otro factor decisivo será controlar desde la matriz el desarrollo de las estrategias en las diferentes filiales (mercado americano, mercados de países emergentes), para así estar cercano a las fluctuaciones que pueda tener el negocio en estos lugares.

Para finalizar con dicho apartado, se debe recalcar la importancia del factor de las previsiones. Suele ser imprescindible para fijar y controlar una estrategia, la realización de una serie de previsiones las cuales hagan más sencillo el proceso de seguimiento del desarrollo del negocio: previsiones macroeconómicas, previsiones sobre ventas, previsiones políticas, etc.



## 7. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido poner en práctica los métodos estratégicos, mostrados anteriormente, sobre la compañía Nokia para analizar su situación actual y poder establecer estrategias para mejorar el mal momento por el cual atraviesa la empresa.

Se ha querido dar una visión completa de la compañía a través del análisis de toda su trayectoria. Para ello se ha dividido su historia en tres fases: En la primera fase (1865-2000) se hace referencia a los inicios de Nokia, cuya función se basaba en el trabajo de la pulpa de madera para la fabricación de papel. Para posteriormente fusionarse con las empresas Finnish Rubber Works LTD y Finnish Cable Works y crear Nokia Corporation, la cual se focalizó en múltiples divisiones: televisión, ordenadores, caucho, cableado y telecomunicaciones hasta 1990-1993, donde la crisis financiera hizo que la empresa se centrara única y exclusivamente en el mercado de las telecomunicaciones.

Posteriormente viene la segunda fase (2000-2007), momento de mayor crecimiento de Nokia, donde se convierte en la empresa más popular de telefonía móvil, alcanzando cifras de facturación nunca vistas anteriormente. El problema se produjo a finales de 2007, cuando la compañía Apple lanza el teléfono inteligente iPhone y cambia todas las perspectivas esperadas en este sector. A partir de este momento, Nokia entra en la tercera fase (2008-actualidad). Una etapa caracterizada por las caídas en cuotas de mercado, ventas y beneficios. Empresas como Apple y Google se focalizan en los *smartphones*, producto que cada vez más gusta a los usuarios, ya que disponen de multitud de aplicaciones que nunca anteriormente habían percibido. Todos estos factores hacen que Nokia se quedé atrasada en este sector, siendo recordada como un empresa excelente en el hardware pero con carencias en el software.

A través del diagnóstico realizado posteriormente vemos cómo las claves de su fracaso han sido varias: atacar a todos los mercados sin destacar en ninguno, persistir demasiado en el sistema operativo Symbian, ser incapaz de parar a la competencia, falta de adaptación a los cambios del mercado, devaluar la marca y actuar con la estrategia de un líder cuando hace tiempo que ha dejado de serlo. Pero a pesar de todos estos factores que hemos mencionado, todavía puede haber alguna señal de esperanza, que puede sacar de la mala situación que vive actualmente, como por ejemplo la “ baja gama de móviles” y la alianza entre Nokia y

Windows Phone. Para Nokia los teléfonos básicos son los que más beneficios les aportan a la compañía, ya que son rápidos, simples de producir y suponen un menor coste. Es cierto que dichos teléfonos están obsoletos, pero también es cierto que no todo el mundo quiere los *smartphones*, ya sea porque los consumidores prefieren un teléfono más simple o porque no pueden permitirse un móvil a precios tan elevados. En el segundo punto que mencionamos, la unión con Windows Phone puede suponer un antes y un después para la empresa. Este acuerdo ha sido beneficioso para ambas partes, ya que en el caso de Nokia tenía serios problemas con el software y Microsoft Windows buscaba un hardware donde establecer el sistema operativo .

A día de hoy, existen dos fuertes potencias mundiales por lo que se refiere a los sistemas operativos móviles, los cuales acaparan gran parte de la cuota de mercado. Por lo tanto, Nokia y Windows deberán hacer un gran trabajo si quieren llegar a ser competitivos en este mercado. Ambas compañías tienen los recursos, pero el tiempo lo dirá.

No hemos querido limitarnos a realizar un diagnóstico de la empresa Nokia, sino que hemos decidido, como principal contribución, establecer unas posibles soluciones estratégicas a corto, medio y largo plazo que supongan un cambio en la negativa situación de la compañía. A corto plazo Nokia debe renegociar los contratos con sus proveedores. En el apartado de *smartphones*, Apple y Samsung se basan en la integración vertical de sus compañías, es decir se encargan de la fabricación de los microchips y procesadores de sus teléfonos y sus *tablets*. Por lo tanto, los proveedores no tendrían acceso al crecimiento del mercado, ya que las marcas líderes tenderán a fabricar sus propio componentes. Es ahí donde Nokia debe de aprovecharse y renegociar a la baja dichos contratos. Esto supondría una mejora en los márgenes y en la rentabilidad de la empresa.

A medio plazo, establecemos dos estrategias posibles. Por una parte, la necesidad de Nokia de hacerse un lugar en el mundo de los *smartphones*. Para ello a través de su producto Lumia, el cual es un producto de calidad, debe realizar una política de precios bajos, para que así cuando lo prueben, condicionados por el precio, verán que también el producto es de calidad. Por lo tanto, el usuario empezará asociar la marca Nokia con el producto *smartphone*, y esto supondrá que en el siguiente desarrollo de este producto la empresa empiece a competir en igualdad de condiciones.

Por otro lado, se encuentra la penetración en el mercado norteamericano, donde Nokia no pudo en su momento introducirse. Sin embargo con la alianza con Microsoft a partir de las mejoras con Lumia, tiene la posibilidad de poder ser una alternativa real para el iPhone de Apple.

Por último a medio-largo plazo, Nokia debe tener como objetivo llegar a ser líder en mercado de los *smartphones* en los países emergentes. Para ello deben de seguir proveyéndolos de sus modelos tradicionales, pese que el valor añadido que generen sea menor que el de un *smartphone*. Este hecho provocará la continuidad, el liderazgo y la reputación entre los consumidores finales y las buenas relaciones con los operadores, para así en un futuro ser líder en el mercado de los teléfonos inteligentes en los países emergentes, cuando en éstos se de el cambio tecnológico.

Otra estrategia que debería realizar Nokia a largo plazo es buscar el método de poder realizar su propio software para sus *smartphones*, ya que en la relación Windows Phone-Nokia quien puede salir más perjudicado en caso de una ruptura es la empresa finlandesa. Actualmente, el software tiene mayor importancia que el hardware, por eso en el caso de que Microsoft Windows decidiera reemplazar la marca Nokia por un hardware propio supondría tres opciones para Nokia: la primera sería vender la compañía, ya que su producto en el momento actual no tendría valor. La segunda sería unirse al grupo que utiliza el sistema operativo Android y la tercera sería tener creado un sistema operativo competitivo. Aunque la última situación es difícil que se produzca, debido a que la compañía de Microsoft no se lo permitiría.

En conclusión, Nokia tiene los medios para volver a ser un líder mundial. Es cierto que el camino no será fácil, ya que la competencia es muy fuerte y las tendencias en este sector varían muy rápido. Pero hay que confiar en una compañía que no ha parado de luchar e innovar en más de 100 años de historia. Sería una gran pérdida para la humanidad perder una empresa que ha aportado tanto al mundo de las telecomunicaciones. Como hemos visto en años anteriores Nokia ha sabido recuperarse en momentos difíciles ¿Por qué no volverlo a hacer? Es una empresa que creemos que tiene un largo recorrido por delante y que todavía puede dar muchas sorpresas en este sector.



## 8. Bibliografía

### a) Artículos, Obras y Manuales de Metodología

Andrews, Kenneth Richmond, 1981, *Corporate strategy as a vital function of the board*, HARVARD BUSINESS REVIEW

Al I- Yrkko , J.: *Nokia's Network - Gaining Competitiveness from Co- operation*, ETLA Working Paper, B Series 174, Helsinki, 2001

Barney, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Vol 17, Nº1, 99-120 Journal of Management, 1991.

Blanchard, O. *Macroeconomía*. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2006.

Cardera Soler, Fernando. *Política científica y tecnológica de Finlandia: Nuevas Tecnologías y Sociedad de la información en Finlandia*.

Chandler, Alfred. *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American industrial Enterprise* ,1962

Drucker Peter F, *The Practice of Management*, Harper Collins Publishers, 1954

Häikiö, M. *Nokia: The Inside Story* editado por FT/Prentice Hall, octubre 2004

Kazem Chaharbaghi . *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy*. East London Business School, University of East London, UK, 1999.

Lynch, R. *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy*. East London Business School, University of East London, UK, 1999

M. GRANT. R. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas, 1995.

M. Grant. r. *Contemporary strategy analysis*. Blackwell publishing, 2005.

M. Grant. r. *Contemporary strategy analysis. Text and cases*. John Wiley & Sons, Ltd, 2010.

Oriol Amat. *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*, Ediciones Gestión, 2000.

Porter M.E. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press, 1980.

Porter M.E. *Competitive advantage*. Free Press, 1985.

Robert S. Kaplan. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new business environment* Harvard Business School Press, 2001

Suarez de leon, Julio: *modelos de analisis de de la organización vs. entorno en la dirección estratégica*, 2009.

The Boston Consulting Group. *Ideas sobre estrategia*. Ediciones Deusto, S.A., 1998.

#### b) Páginas webs

[www.economist.com](http://www.economist.com) Enero 2010

[www.economist.com](http://www.economist.com) Octubre 2011

[online.wsj.com/article](http://online.wsj.com/article) Septiembre 2011

[www.ft.com](http://www.ft.com)

[venturebeat.com](http://venturebeat.com) Febrero 2010

[venturebeat.com](http://venturebeat.com) Febrero 2010

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

[www.businessweek.com/stories](http://www.businessweek.com/stories) Febrero 2011

[www.nokia.com/global/about-nokia/investors/financials/financials](http://www.nokia.com/global/about-nokia/investors/financials/financials)

[www.siliconnews.es/2011/11/15/](http://www.siliconnews.es/2011/11/15/)

[www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) Octubre 2007

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) Noviembre 2012

[www.stat.fi](http://www.stat.fi)

[www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.imf.com](http://www.imf.com)

[www.cincodias.com/](http://www.cincodias.com/)

## Anexo

### Tablas

Tabla 1 : PIB per cápita en PPA (Index (EU-27 =100) .....	18
Tabla 2: Cuenta de resultados 2007 del grupo NOKIA.....	29
Tabla 3: Ventas netas de Nokia por área geográfica.....	30
Tabla 4: Ventas Netas 2010-2011.....	31
Tabla 5 : Ventas mundiales de móviles a usuarios finales por el vendedor en 2012 (miles de unidades).....	39
Tabla 6: Ventas mundiales de <i>smartphone</i> a usuarios finales por los sistemas operativos en 4 trimestre de 2012 ( miles de unidades).....	40

### Figuras

Figura 1: Cadena de valor.....	13
Figura 2 Logo de Nokia 1865.....	21
Figura 3: Nokia Corporation.....	22
Figura 4: Empresas participantes en la creación de Symbian OS.....	24
Figura 5: Cinco fuerzas de Porter.....	42
Figura 6 : Matriz BCG.....	49
Figura 7 : Objetivos y metas.....	52
Figura 8 : Ingresos y costes con los proveedores de componentes.....	57
Figura 9: Ingresos y costes penetración en los mercado occidentales.....	58
Figura 10: Ingresos y costes de mantener los móviles tradicionales.....	59
Figura 11: Plan de mejora continuo.....	60

### Gráficos

Gráfico 1: Tasa de desempleo de Finlandia.....	26
Gráfico 2: PIB de Finlandia.....	27
Gráfico 3 : Cuota de mercado 2007.....	28
Gráfico 4: Ventas netas desde 2006 en millones de €.....	32
Grafico 5: Stock market 2007 - 2013.....	32

