"ESTRATEGIAS DE TRANSICIÓN EN LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES"

Introducción

El teléfono empezó a ser parte de nuestra cultura hace más de 100 años. Por más de un siglo, todas las llamadas fueron realizadas de la misma manera, levantando el auricular y conectándose a la red pública. Cada llamada se conectaba usando un circuito dedicado abierto durante toda la duración de la llamada, hasta que cuelge el auricular uno de los dos lados. Todo esto cambió en los 90´s, cuando un grupo de ingenieros empezó a convertir las conversaciones telefónicas en "paquetes de datos" exactamente iguales a los utilizados por los PC´s. Una vez que la llamada fue convertida en paquetes, las conversaciones pudieron ser transportadas a cualquier lugar al que los paquetes de datos pueden ir, incluyendo Internet.

La telefonía por Internet elimina las fronteras tradicionales de la red pública local o nacional y los altos costos de la internacional. Debido a este nuevo y sorprendente avance, un nuevo mundo de oportunidades se presentan para los hombres de negocios.

LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

El modelo de negocios original de la Industria de las Telecomunicaciones.

Su característica principal, fue que en cada país, fue declarado como un negocio estratégico considerado de seguridad nacional; monopólico, provisto únicamente por el estado, con una baja penetración de mercado, principalmente enfocado en el centro de las ciudades o lugares industriales, en el que el cliente está atado a un cable y a una facturación y recaudación mensual, sin capacidad de selección del proveedor y si el cliente se da el lujo de perder la línea puede no recuperarla jamás.
Por lo tanto, era un negocio incremental recursivo y masivo con un solo proveedor, de alta demanda, con un muy bajo nivel de deserción en el que el cliente estaba maniatado, lo que le llevó a ser -el negocio legal que mueve más capitales del planeta-

El viejo modelo de negocios de 128 años esta extinguiéndose.

Este viejo modelo comienza a extinguirse, al producirse los siguientes eventos:

- En 1975 se inicia la digitalización de las redes
- En 1990 se inicia la revolución de la Telefonía Móvil
- En 1995 se inicia la revolución del Internet
- Liberalizaciones / Privatizaciones / World Trade Organization
- Consolidaciones - Adquisiciones / Joint Ventures / Fusiones

- Reducción en Precios y Tarifas fruto de la inclusión de nuevos proveedores (entrantes).
- Evolución en la tecnología.

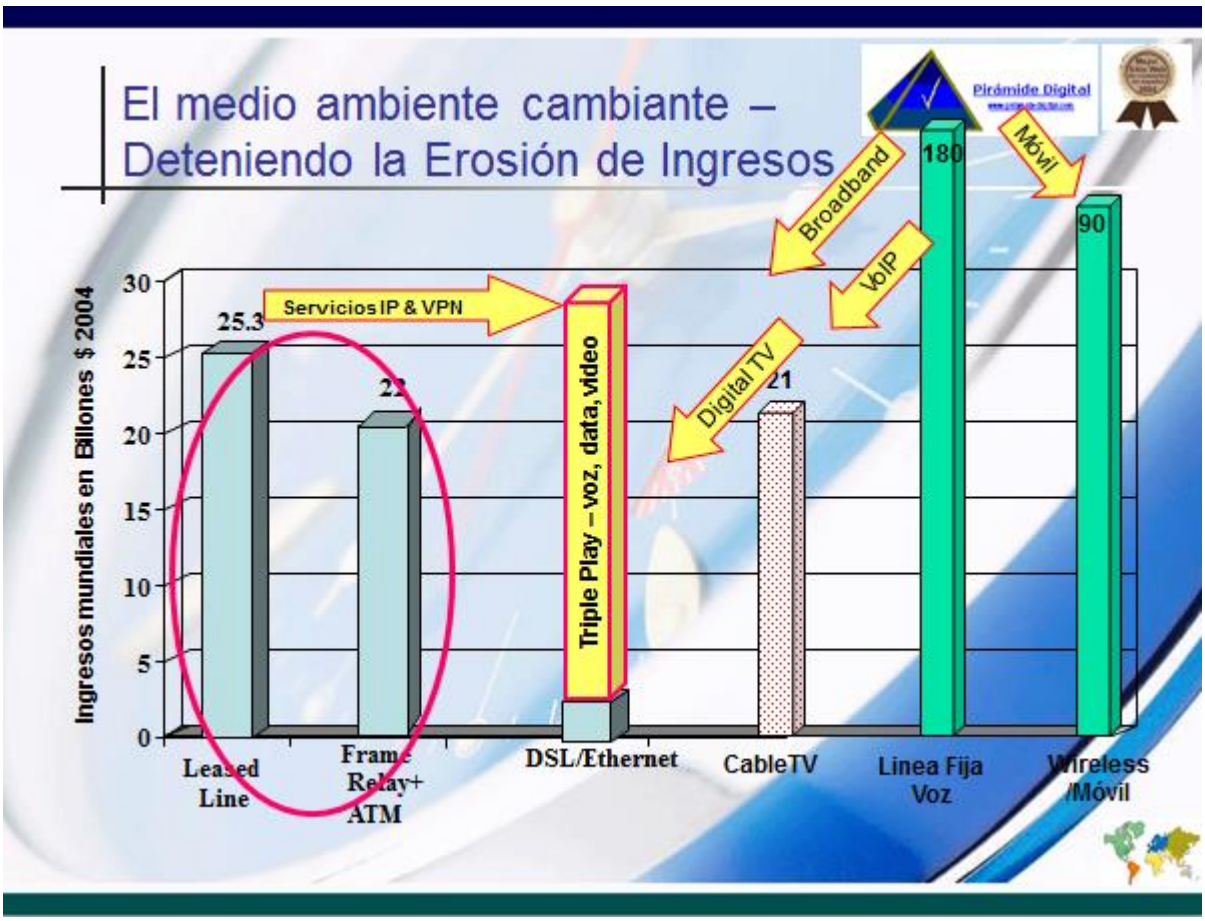
Lo que le lleva a una transición en la Industria de las Telecomunicaciones, en la que los límites de acción de las industrias de los medios, de las telecomunicaciones y de las computadoras, comienzan a intersectarse, lo que conlleva a las empresas a la captación de ingresos a partir de la provisión de servicios, a los que anteriormente la tecnología no lo permitía.

De cliente maniatado a libre competencia.

La liberalización de los mercados, el ambiente de libre competencia, el mercadeo masivo, fueron entre otros, algunos factores que han facilitado el movimiento de clientes de una a otra empresa, generando un nuevo problema, al que no estaba preparado la industria, la deserción de clientes también conocido como *churn.*

La erosión de los Ingresos.

Las variables mencionadas, el advenimiento de una competición feroz, propia de economía de escala, motiva una mejor propuesta comercial de los operadores y la migración de clientes a acceder a sus servicios a menor precio, el siguiente gráfico presenta el escenario de ingresos para el 2004, y la tendencia que se presentaría para toda la década.



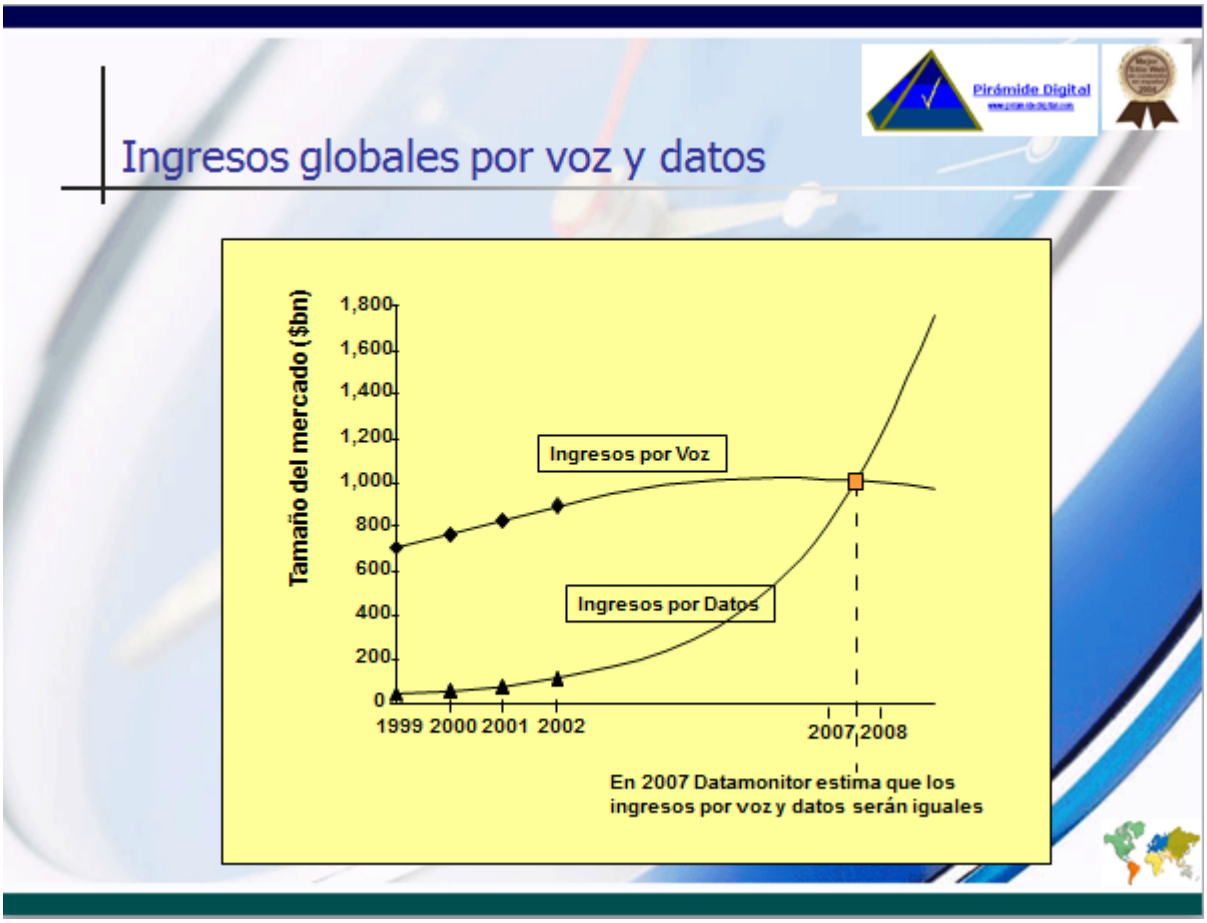
Tendencias actuales en telecom

Las tendencias actuales muestran lo siguiente:

- Ingresos tradicionales por voz están bajando.
- Operadores de cable están empaquetando .los servicios y ganando clientes de voz y datos
- Altos indices de deserción de clientes, que obtienen servicios de otros operadores
- Presión de los accionistas para apalancar la infraestructura instalada y obtener mejores beneficios.

Ingresos actuales por voz y datos

Al inicio los ingresos de los operadores provenían únicamente del negocio de voz, sin embargo la tendencia del manejo de datos a proliferado a tal punto que a mediados del 2007, los ingresos ya eran iguales, y en la actualidad los ingresos de datos han superado a los de voz, por lo que el modelo de negocios original, se ha extinguido y ha sido remplazado por un nuevo modelo denominado CONVERGENTE.



La Búsqueda de resultados del CEO de la industria Telecom.

La eterna promesa de mejores días, es la plegaria de los comités o juntas directivas al Gerente General de los Operadores, sin embargo, la tendencia mundial en la industria muestra un gran incremento en los costos de Marketing y Ventas, asociados principalmente a la venta subsidiada de dispositivos móviles, llenos de servicios adicionales y posibilidades nuevas, y a una segunda variable denominada ARPU (Average Revenue per User / Ingreso promedio por cliente), que viene decreciendo, fruto de nuevas propuestas de la competencia, que tienen sus ingresos de su negocio original del que provienen y que consideran los ingresos de otro servicios, como valores adicionales, pero que generan una erosión de los ingresos a los proveedores originales. En estas circunstancias, la encrucijada del Gerente, es ¿Ccomo generar mejores utilidades?

Que hace que los precios disminuyan.

Diferentes factores han contribuido en este sentido:

- La liberalización / privatización / desregulación Politica.
- La inercia de los operadores de más de 15 años
- Nuevos entrantes, 2da-3ra Capa de Operadores, Mobile Virtual Network Operators (MVNOs)
- La saturación del mercado
- La competición en precios
    - VoIP, Descuentos para MVNOs
- La reducción acelerada de precios en voz (Dinamarca = 50 – 60 % en 6 meses)
- Baja en los Margenes
- Competencia por Market share
- Churn acelerado
- Reducción de Costos
- Productos más baratos

- Pensamiento de escala
- Compartición de riesgos
    - I&D compartido
- Buscar nuevos ingresos
- Racionalizar Operaciones
- Consolidación de la Industria

Como mejorar el ARPU

Creando valor para los usuarios, mediante el uso de terminales, haciendo invisible la tecnología, para proveer servicios y contenido.

Como reaccionan los operadores

La forma en la que han reaccionado los operadores ha sido mediante:

- Encontrar formas para reducir OPEX y replantear la cadena de suministro
    - Encontrar tecnología más barata
    - Generar socios de compras
    - Racionalizar Operaciones
    - Tercerizar Operaciones
    - Desarrollo interno de I&D
- Organización Delgada y Eficiente
    - Automatización con CRM
- Encontrar economías de escala
    - Aumentar la base de clientes
    - Usar la capacidad actual para obtener nuevos clientes e ingresos
- Re-ingeniería del modelo de negocios para incrementar ingresos y disminuir la deserción
    - Venta simultánea de productos, MVNO
    - Servicios / Precios empaquetados
    - Jugador de nichos
- Internet self service

Respuestas a los Operadores en los que el ARPU está a la baja

Ante este panorama, los operadores reaccionan mediante:

- Empaquetamiento – Triple Play; Quadruple Play
    - Telefonía Fija
    - Telefonía Móvil
    - Internet y Datos IP

    - IPTV + TV Móvil
- Foco en las cuentas empresariales
- Servicios al por mayor
    - Hospedar MVNOs
    - Agregar/Proveer Servicios de media
    - Agregar/Proveer Servicios de juegos
- Lanzamiento servicios inalámbricos de datos
    - Móviles 3G PC-cards
    - Multimedia Messages Services MMS
    - Experimentando con
        - TV Móvil
        - Música
        - Juegos
    - Servicios de portafolios – ofrecidos vía Portal
        - Redes sociales
        - Chat
        - Messenger

Que es la convergencia

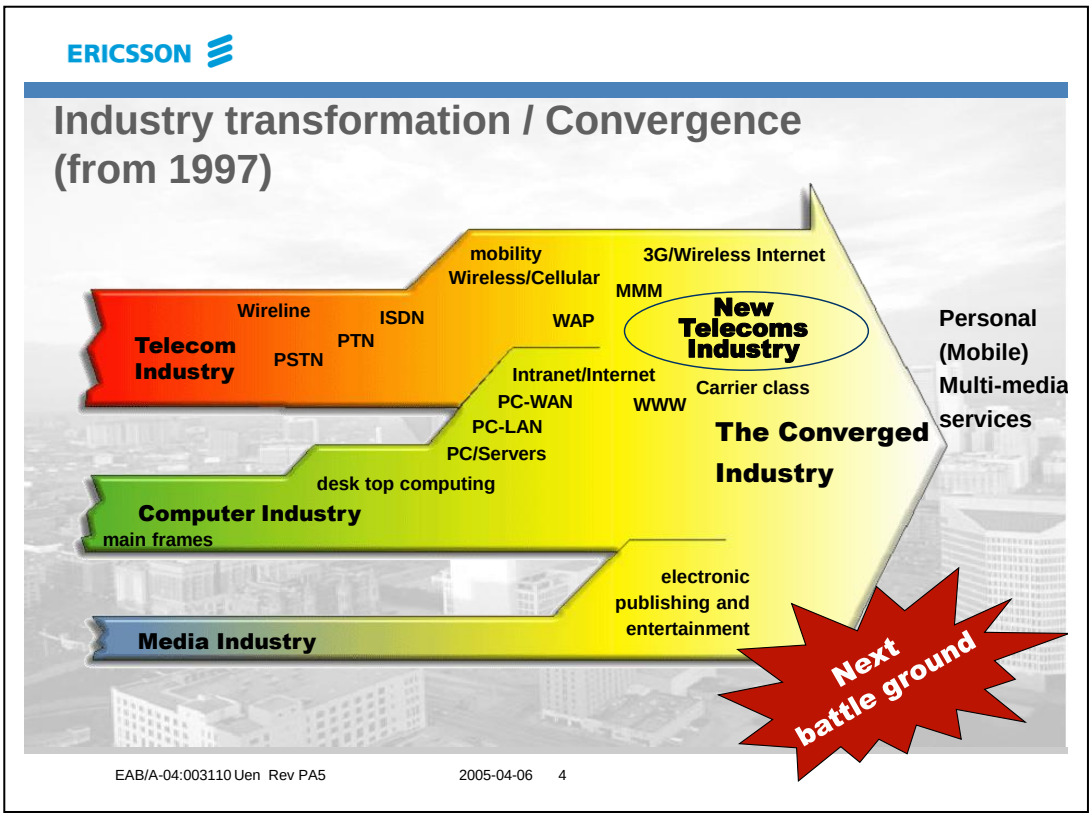
El término "Convergencia" se utiliza aplicado a diversas situaciones del sector de las tecnologías de la información y comunicación, por lo que a veces puede parecer ambiguo. Hay un denominador común en todas estas situaciones: son la consecuencia de un legítimo deseo del mercado por disponer de cualquier servicio susceptible de ser distribuido por las Telecomunicaciones, en cualquier circunstancia en la que se encuentre el usuario. Como todo lo que tiene que ver con la Convergencia de las Telecomunicaciones está fuertemente influenciado por la evolución de los mercados de masas, la ingeniería de las Telecomunicaciones de la Convergencia debe basarse en el marketing, es decir, orientar el diseño de los productos y servicios hacia la satisfacción de la gente. Asimismo, lo que más satisfacción le da a la gente es el disfrute de los multimedia, sobre todo el audiovisual, y hacerlo en cualquier parte, porque a las personas les gusta la movilidad. Además, los usuarios quieren acceder a cualquier contenido o servicio prestado por cualquier proveedor, es decir, los proveedores de servicios y operadores necesitan establecer protocolos, tanto técnicos como de negocio, para la interoperabilidad de sus redes y sistemas, y también para la interacción entre los diversos servicios y contenidos digitales posibles.

La Industria Convergente.

Se considera como industria convergente a la unión evolutiva de tres industrias:

1. Las Telecomunicaciones
2. Las computadoras

3. Los Medios



Se caracteriza por:

- Convergencia de Usuarios y Servicios
- Convergencia de dispositivos
- Convergencia de redes
  - Convergencia Fija – Móvil
  - IMS => Todo IP
  - Red multi capa
  - Operación común de servicios / Gerencia
- Convergencia de Negocios
- Convergencia de la Industria
  - Media – Telecom - IT

En el que las telecomunicaciones proveen la comunicación.

Tres transiciones en una.

La evolución a la industria convergente, implica el manejo de tres drivers:

1. Tecnología cambiante de TDM a IP
2. Cambio de moda – fijo a inalámbrico
3. Cambio del ambiente competitivo- de monopolio a múltiples carriers

Ingredientes de la transición

Por lo tanto, para manejar esta transición, se deben hacer modificaciones y mejoras a:

- Modelo de negocios
- Formas de enfrentar a la competencia
- Desarrollo de nuevos Productos / Soluciones / Servicios
- Búsqueda de Socios
- Desarrollo de planos del estado deseado futuro de la industria y del operador

Como manejar la transición

- Uso de estándares abiertos
- Incorporación de las mejores prácticas de negocios
- Uso de casos de Estudio
- Investigación / Recomendaciones
- Estudios Técnicos / Directivas / Políticas
- Inteligencia & Modelos

Para obtener

- Desarrollo de productos
- Integración
- Resultados económicos

Mediante

- Asesoría de servicios
- Gerencia

La Tecnología

Es el cambio de todo un mundo, el siguiente gráfico bautizado como la transición de la industria de los hot dogs a la industria de las hamburguesas explica la evolución de las redes.

Beneficios de la convergencia fija – móvil

- La mejora de las 4 P's de voz sobre redes fijas (producto, promoción, precio, y plaza) no generará más que beneficios de corto y mediano plazo
  - No es realista esperar que los precios de voz, incluyendo acceso crezcan significativamente en la próxima década.
- Para obtener los beneficios de la convergencia a mediano y largo plazo, los operadores incumbentes deben eliminar las paredes entre las unidades de negocios de telefonía fija e inalámbrica
  - Cualquier otro paso, es de cosmética en lugar de efectivo.

Porqué es tan importante el triple play en los operadores

- Nueva fuente de ingresos
- Servicios diferenciados

- Empaquetamiento de TV con pedidos on-line.
- Atraer programadores de publicidad
- Interacción entre medios
- Empaquetamiento de servicios cruzados

Las decisiones del Equipo Directivo

- **Negocio**
  - Posición y estrategia
  - Asegurar ingresos y clientes
  - Minimizar el riesgo financiero – CAPEX & OPEX
  - El que primero se mueve obtiene ventajas en el mercado

- **Organización**
  - Incremento eficiencia operacional
  - Niveles de mantenimiento y actualización
  - Competencia
  - Outsourcing vs Insourcing

- **Redes**
  - Migración adecuada
  - Minimizar costos por nuevos servicios
  - Proteger servicios e inversiones
  - Calidad de servicio y confiabilidad
  - Tecnología

Los servicios convergentes demandarán a la organización, cambios en:

- Modelos de negocios y lógicos ...
- El ciclo de vida del servicio...
- Automatización de Procesos del Negocio

La **Gerencia de Servicios** debe separar el concepto de negocio de los conceptos técnicos y de implementación.

Viejo y Nuevo mundo de IT en Operadores de Telecomunicaciones

Viejo

- Telecomunicación es transporte
- IT es soporte a facturación y finanzas
- Baja presión competitiva

- Lenta implementación (años)
- Aplicaciones de largo plazo
- Desarrollo Interno
- Soluciones Propietarias
- Hardware dedicado/específico

Nuevo

- Transporte de datos IP
- Servicios = Nuevas aplicaciones
- IT es el producto - ROI
- Alta presión competitiva
- Rápida implementación (meses)
- Arquitectura flexible
- Múltiples proveedores externos
- Sistemas abiertos, servicios web, XML
- Hardware Genérico (Micro-computers)
- Outsourcing
- Nuevos vendedores (e.g. Microsoft, Cisco, Accenture, ...)
- Enorme incremento en volúmenes de datos

Quién es un Operador competitivo

Quién logra implementar una Gerencia en función de la relación con el cliente, que le faculte a "***Crear fidelidad del cliente para obtener mas ganancias*** y dispone de:

- CRM (Afinado)
- Flexibilidad de Precios
- Empaquetamiento de Servicios
- Programas de Lealtad
- Calidad en el servicio (QoS)
- Facturación y Cobranzas
- Gerencia de Servicios
- De agilidad en el negocio de llamadas a gestión flexible de servicios

CONCLUSIONES

- Cuando se habla del avance de las telecomunicaciones se piensa en términos de evolución, pero cuando se trata de comunicaciones móviles no puede calificarse más que con la palabra "revolución".
- Un enfoque proactivo para migración y convergencia entre telefonía fija y móvil, incluyendo la remoción de paredes entre las unidades de negocios y redes, es la mejor estrategia para los operadores incumbentes

- El empaquetamiento de banda ancha con WiFi, innovación en dispositivos y servicios de valor agregado, video telefonía y servicios de valor agregado para atraer crecimiento del ARPU en redes fijas y unidades de voz es una estrategia que debería ser implementada.
- La evolución de la industria de las telecomunicaciones, requiere de Gerentes con un profundo conocimiento del panorama deseado, con una gran sinergia de trabajo en equipo enfocada en la consecución de resultados.
- Los grandes perdedores de esta evolución, serán las empresas estatales manejadas políticamente desconocedoras del ambiente de cambio, que facilitarán el trabajo de las empresas privadas que tomarán una gran ventaja competitiva.
- La mayor empresa creada, empezará un efecto de agujero negro, y absorverá a las pequeñas empresas que venderán sus acciones obteniendo provechosa utilidad, pero poca en comparación con los beneficios que obtendrá.

Bibliografía

- Bengt Alm. Ericsson (2004). Convergencia Fija-Movil.
- Engstrom Benno. Telia (2005). Comprendiendo el negocio de las Telecomunicaciones.
- http://www.elmayorportaldegerencia.com

AUTOR:

Pablo G Páez Post-PhD
.:. CEO
pablo_paez@piramidedigital.com
Cel. + (593) 991 699 699
skype: ppaezec