

Fuente

Fecha

Semana Económica

10/Abr/2017

5.

Teleco- munica ciones

Cómo salir del letargo

Tras haber quedado rezagadas en la carrera digital, las empresas de telecomunicaciones están despertando y han empezado a emprender su propio proceso de transformación para revertir la caída de sus márgenes. Además de incorporar las nuevas tecnologías a sus procesos de atención al cliente, su objetivo inmediato es dejar de ser meros proveedores de redes de infraestructura. Para ello deben repensar el *core* de su negocio.

Dispositivos preferidos para diversas actividades

A 29,046 personas de países desarrollados se les preguntó: ¿cuál es su dispositivo favorito para las siguientes actividades? Los resultados evidencian que la tendencia es que crezcan las opciones para el mundo digital.



Fuente: Technology Media and Telecommunications predictions by Deloitte (2017, p. 36)

La presión sobre las telcos crece también al ir quedando claro —como resalta un reporte de Atos Consulting— que en un futuro cercano los servicios de texto y voz tenderán a ser gratuitos gracias a las nuevas opciones que ofrecen las redes sociales, por lo que el sector pasará a depender casi exclusivamente de los datos. La magnitud de esta transición se puede entender mejor si se toma en cuenta que en el 2010 los servicios de voz constituían el 55% del negocio de las empresas de telecomunicaciones de Estados Unidos, porcentaje que se ha reducido a menos de un tercio. En cambio el tráfico de datos ha pasado del 25% al 65% de los ingresos del sector en el mismo período.

Pese a estar en el ojo del huracán tecnológico —o quizás por eso— las empresas proveedoras de servicios de telecomunicación recién han empezado a entender que tienen la misma necesidad de innovar que cualquier otra industria. “Los consumidores han aprendido con rapidez el valor de lo digital a través de otras industrias, más avanzadas, y van a esperar lo mismo de sus operadores de telecomunicación”, advierte un reporte de PwC. Por eso el sector de telecomunicaciones global ya ha empezado su proceso de transformación. Y aunque el diagnóstico hasta el momento habla de oportunidades desperdiciadas, el pronóstico no es pesimista. “Las telcos tienen una fantástica oportunidad para aprovechar su privilegiada posición en el centro de la transformación digital, no sólo como facilitadores o proveedores de conectividad, sino también como proveedores de servicios de valor agregado”, señala un informe del 2016 de la consultora Frost & Sullivan.

una telco puede reinventarse para sintonizar con los nuevos hábitos de sus usuarios. En el 2014, la empresa —con 9.8 millones de clientes— inició un ambicioso plan para brindar soporte a sus clientes a través de las herramientas digitales que ellos habitualmente usan, como foros comunitarios, Facebook Messenger y Twitter, además de una versión rediseñada de su *app*, MyRogers. Mediante todos estos canales, los clientes de Rogers no sólo pueden trasladar consultas y quejas, sino también contratar servicios o cambiar sus planes. Todas las interacciones se gestionan a través de servidores con un nivel de seguridad similar al de un banco. Como consecuencia de estos cambios, la percepción de satisfacción del cliente de la empresa mejoró en 65%, según un informe de la consultora Deloitte.

De acuerdo con el reporte *How telecom companies can win in the digital revolution* de McKinsey, en Europa Occidental apenas el 15% de las atenciones al cliente se realiza enteramente en línea; pero éstas generan mucha más satisfacción que otras modalidades de atención. Mientras que los procesos totalmente digitales alcanzan el 76% de satisfacción de usuario, las consideradas ‘tradicionales’ (se incluye en esta categoría al teléfono, el *e-mail* y el *counter* presencial) apenas llegan a 57%. La satisfacción de los usuarios va de la mano de una significativa reducción de los costos relacionados a la atención al cliente, pues la atención vía Messenger resulta menos costosa que otros canales, como el *call center*. Las plataformas digitales permiten un ahorro de 25% a 30% en los costos operativos, indica el reporte.

www.elsigloveintiuno.com

El reclamo online

Un punto en el que prácticamente todos los estudios recientes coinciden es la importancia de mejorar las capacidades de las telcos para retener a sus clientes y satisfacer sus necesidades. La empresa canadiense Rogers Communications ofrece un ejemplo de cómo

Para el 2020, la experiencia del cliente será el principal factor de diferenciación de las telcos, por delante del producto y el precio, pronostica David González, director de investigación de Frost & Sullivan para América Latina. Con esa idea como eje, empresas como Entel han iniciado sus procesos de innovación. “Nuestra transformación digital se centra en obtener nuevas habilidades, técnicas y de negocio, que nos permitan reforzar la experiencia de nuestros usuarios. Esto se logra teniendo puertas muy rápidas y simples, y una organización capaz de amoldarse a las exigencias del mundo digital”, señala Johnny García, vicepresidente de TI y procesos de Entel en el Perú.

En un mercado cada vez más maduro —en el que obtener nuevos usuarios es cada vez más difícil, y para mejorar sus cuotas de mercado las empresas buscan arrebatrar clientes a sus competidores— cuidar la experiencia del cliente se vuelve crucial. En ese sentido, la tendencia de las telcos debe orientarse a buscar la omnicanalidad, coinciden las fuentes: que sus usuarios sean atendidos con la misma calidad en los distintos canales disponibles, que puedan saltar de uno a otro sin necesidad de empezar el trámite desde cero. El retraso de las compañías del sector se evidencia en que la banca global empezó a incorporar la omnicanalidad a sus procesos desde el 2012. “Los clientes actuales ya esperan que las empresas ofrezcan una experiencia de cliente de calidad y homogénea, independientemente del canal de interacción, y que sepan quiénes son y si en el pasado tuvieron alguna relación con la empresa”, insiste el reporte de Frost & Sullivan.

Este nivel de personalización, que los clientes reclaman, trae una ventaja adicional: la posibilidad de procesar esta información a través de herramientas de analítica para lograr un mejor conocimiento de los usuarios, que redunde en mejores ofertas y servicios a medida. “Las capacidades de las operadoras en este momento son casi planas. Mucho está basado en la velocidad de la red, pero eso finalmente se equipara; por eso el gran tema que vemos es la satisfacción de cliente”, recalca García, de Entel.

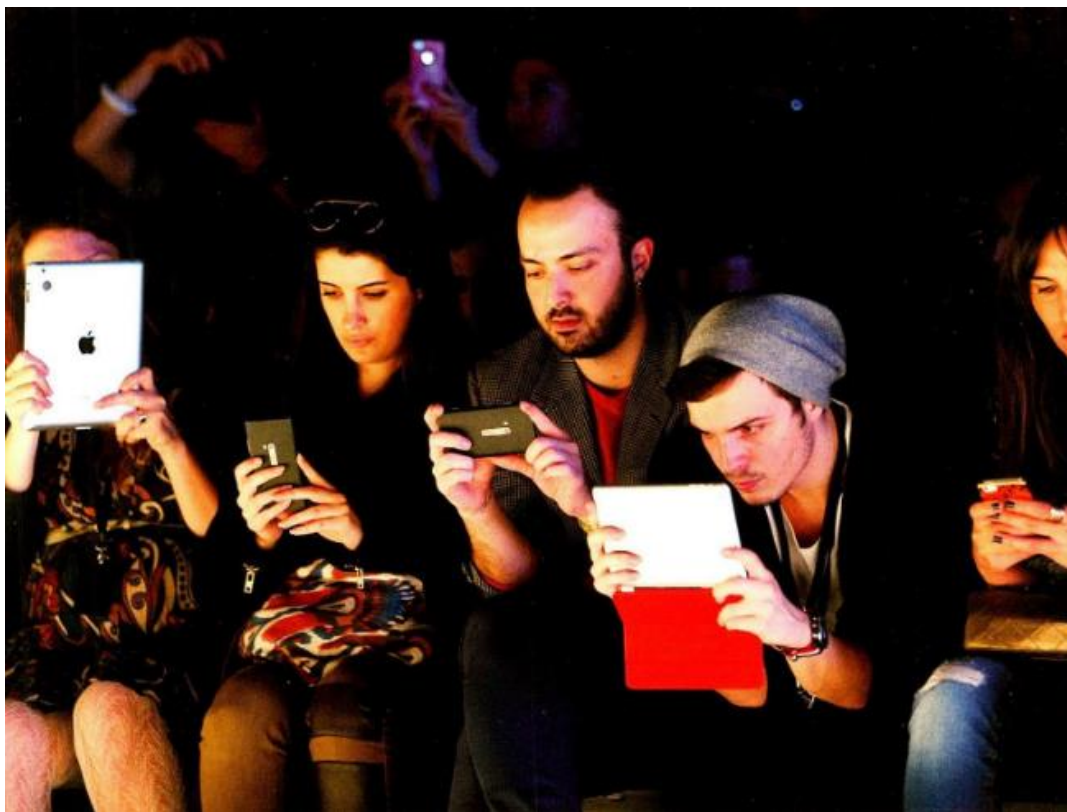
“Se está produciendo una creciente digitalización de los procesos de negocio y de las relaciones con los clientes que obliga a las empresas de telecomunicaciones a revisar continuamente su modelo de negocio y su propuesta de valor al consumidor”, resalta Frost & Sullivan. Y agrega: “La experiencia del cliente juega un papel fundamental en este entorno donde se convierte en el mejor factor de diferenciación y una clara fuente de ventaja competitiva”.

Competir en otra liga

En un nivel más macro, la reinversión de la industria de las telecomunicaciones demanda incorporar las herramientas más avanzadas en tecnologías de la información (TI) a la totalidad de sus procesos. Un estudio elaborado por McKinsey en el 2015, con datos de 80 telcos de todo el mundo, evidenció una fuerte correlación entre las ganancias y la inversión en TI: las empresas con alto nivel de digitalización en áreas como la analítica de sus clientes y la automatización de la gestión de su infraestructura de TI tenían, en promedio, un margen de ganancias de 43%, mientras que las menos desarrolladas llegaban a 21%.

Pero esta reinversión que hace posible la recuperación de los márgenes implica que los operadores de telecomunicaciones replanteen su papel y establezcan nuevas estrategias, enfatiza el reporte de PwC. Es decir que desarrollen nuevos productos, servicios y experiencias digitales sin descuidar a la vez los esfuerzos para ayudar a que firmas de otros sectores también alcancen sus propios objetivos de digitalización. O en otras palabras: que no tengan miedo a cambiar el *core* del negocio.

Bajo la dirección de Randall Stephenson, la estadounidense AT&T inició hace algunos años su proceso de modernización, con el objetivo de convertir la empresa en una firma tecnológica en toda línea, capaz de gestionar todo tipo de data —telefonía y televisión por satélite, pero también *big data* y servicios de *cloud computing*— para el 2020, reporta *The New York Times*. Al hacer esta movida, Stephenson es consciente de que los nuevos competidores de su compañía ya no están únicamente en el sector telco, sino en la tecnología en general, con gigantes como Google y Amazon a la cabeza. De hecho Google ya ofrece servicio de Internet de alta velocidad en algunas ciudades de Estados Unidos, y Amazon tiene su servicio de video en *streaming*. En pocos años será difícil distinguir los linderos entre una telco como, Vodafone o Telefónica, y una firma tecnológica como Facebook o Snapchat, pues todas serán capaces de ofrecer servicios similares.



La transición de una empresa de telecomunicaciones tradicional al nuevo paradigma digital requiere cambiar la cultura organizacional y adaptar a los trabajadores a la nueva realidad. Sin embargo, para Stephenson no hay otro camino. “Si no lo conseguimos, en tres años estaremos gestionando el declive”, advierte. Así de seria es la amenaza de las OTT, que están convirtiendo a los telcos “en simples proveedores de conectividad”, agrega Jessica Vélchez, directora de auditoría de la consultora KPMG Perú.

Los servicios a empresas (B2B) son fundamentales en esta transformación digital, pues permiten aprovechar las posibilidades que ofrecen las TI combinadas con la masiva infraestructura de los telcos en muchas formas. Telefónica es una empresa que tiene un buen trecho avanzado en este sentido. Su área de B2B ofrece soluciones para una amplia gama de sectores, como banca, transportes, y *retail*, entre otros. Un ejemplo de esta sinergia entre *software* e infraestructura es el servicio que permite validar transacciones bancarias triangulando la información entre el banco y el cliente a través de su celular. Si un cliente hace una transacción a

través de un cajero automático, es posible pedirle que la confirme a través del teléfono. O simplemente confirmar que el cliente está en la zona del cajero mediante geolocalización.

“Para cada aplicación o para cada necesidad de negocio hay una solución *ad hoc*. Si bien es cierto podemos tener productos para industrias verticales y horizontales, también construimos a la medida para cada necesidad de los clientes que tienen diferentes capas de conectividad, procesamiento. Las especificaciones de seguridad son distintas para la banca, para la salud, para la minería”, señala Guillermo Checa, director del segmento B2B de Telefónica.

Estos servicios son cada vez más importantes y ofrecen un amplio espacio para crecer a los telcos que sean capaces de mutar en empresas de alta tecnología. Entel también ha desarrollado soluciones para transporte, comercio y atención de algunos servicios, como seguimiento de rutas, encuestas o visitas médicas, refiere Johnny García. “En la actualidad, la necesidad de transmisión de información dentro de los procesos de las empresas en los diferentes sectores es determinante

En un mercado cada vez más maduro —en el que obtener nuevos usuarios es cada vez más difícil, y para mejorar sus cuotas de mercado las empresas buscan arrebatarse clientes a sus competidores— cuidar la experiencia del cliente se vuelve crucial. En ese sentido, la tendencia de las telcos debe orientarse a buscar la omnicanalidad

para alcanzar los niveles de productividad, eficiencia, seguridad y competitividad que exige el mercado mundial”, resalta Vilchez, de KPMG Perú.

Los guardianes de la data

La inminente irrupción del Internet de las cosas también será un momento clave en la evolución de las telcos. La reinención de la industria pasa por adaptarse a una realidad mucho más compleja, en la que no solamente estarán conectadas las personas, sino también un número creciente de objetos y dispositivos, desde autos y casas hasta *wearables* capaces de monitorear la salud en tiempo real. Para poder capitalizar estas oportunidades, los operadores de telecomunicaciones deberán modificar su portafolio de productos, con la seguridad de la información como valor principal. Tener todos los artefactos de una casa o de una industria conectados a Internet abre un mundo de posibilidades a los *hackers* y piratas informáticos, por lo que las empresas que canalizan esa cantidad incommensurable de data deberán consolidarse como guardianes de la información. “Como intermediarios de la data, los operadores están bien posicionados para monetizar la sustanciosa información que tendrán de sus clientes. Para los operadores, esto significa que ser fuentes confiables de manejo de los datos y ser capaces de entregar información personal relevante los convertirá en una indispensable y valiosa parte de la cadena de valor”, resalta el reporte de Atos Consulting.

Esta expansión hacia nuevas áreas de negocio ha llevado a empresas como Telefónica a ámbitos aparentemente alejados de su *core*, como el desarrollo de aplicaciones para eficiencia energética. “Controlamos y medimos a través de sensores y vemos cómo se va consumiendo la energía. Hoy las luminarias se pueden prender y apagar, podemos mejorar los sistemas de movimiento. El tema de los sensores para controlar el frío, todo se puede automatizar”, comenta Guillermo Checa. Los usuarios de estos servicios están en diversos sectores, como el *retail*, los restaurantes y la banca, pero también en la iluminación pública de ciudades enteras.

En la carrera por la transformación tecnológica, la mayoría de las empresas de telecomunicaciones quedó rezagada. Pero en la medida en que avancen en su adaptación al nuevo entorno, que ya empezó, su privilegiada posición en la industria les asegura oportunidades de diversificación para salir del estancamiento.

Reporte de Atos Consulting