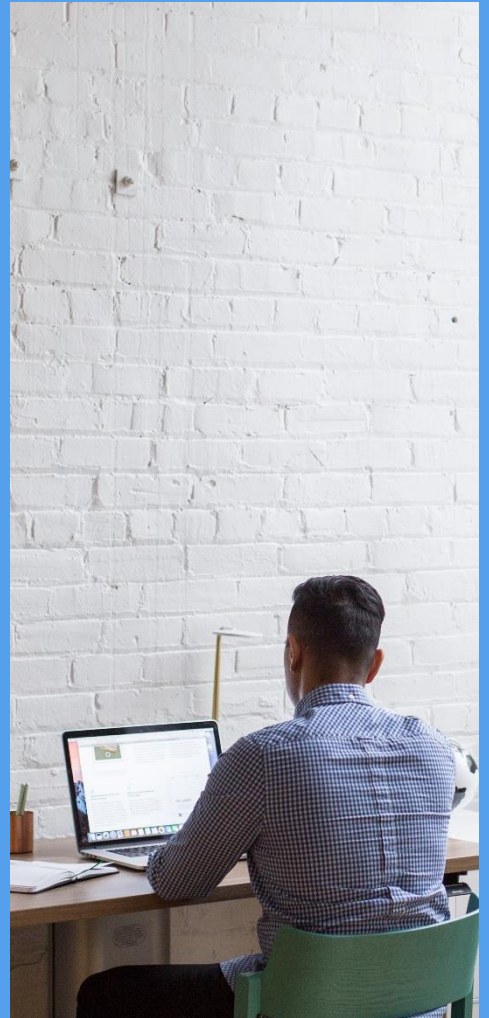


nae,

Retos y oportunidades del sector de las telecomunicaciones ante la COVID-19



En este *white paper* realizamos un primer análisis de cómo esta crisis influye sobre la industria de las telecomunicaciones y cuáles son los retos y las oportunidades que se plantean para las empresas de este sector, así como las principales líneas de acción que en Nae identificamos a corto y medio plazo.

La búsqueda de soluciones globales

La crisis que ha generado la COVID-19 está poniendo a prueba los mecanismos que cohesionan la sociedad y los engranajes de la economía global.

Nos enfrentamos a importantes desafíos que harán que nos cuestionemos muchos elementos del anterior statu quo. También nos planteamos acelerar algunos incipientes procesos de transformación que ciudadanos y empresas vislumbran ahora como más necesarios y urgentes.

Ningún sector escapa a estas reflexiones y al impulso de superar la crisis y prepararse mejor para la siguiente, avanzando hacia un mundo más seguro y esperanzador.

El sector de las telecomunicaciones no es únicamente participe de los retos sociales y económicos, sino que se postula como un actor clave.

“Desde la II Guerra Mundial, no se había planteado a nuestro país ningún otro desafío en el que todo dependiera tanto de nuestra actuación solidaria mancomunada.”

ANGELA MERKEL
18/03/2020

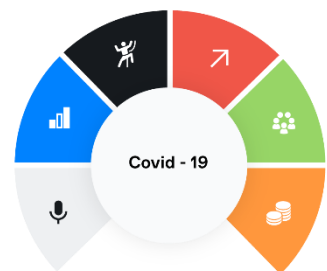
Un sector esencial ante unas reglas de juego nuevas

La crisis ha alterado el tablero de juego para la sociedad y las empresas, y hace pensar que algunos cambios podrían ser permanentes en el medio y largo plazo.

El sector de las telecomunicaciones tiene una especial responsabilidad, como industria esencial para la economía global en la sociedad de la información y el conocimiento, y como habilitador del ecosistema digital.

Durante el inicio de la crisis se ha visto que los servicios de telecomunicaciones son un pilar fundamental sobre el que se sostienen la sociedad y los mercados. Y de su resiliencia depende, en gran medida, la respuesta a la crisis y la recuperación que sin duda seguirá.

Pueden identificarse varios ámbitos en los que se darán importantes desafíos y, también, oportunidades para el sector, que acelerarán procesos de transformación que ya estaban en marcha y abrirán, posiblemente, otros nuevos.



“Creemos que la pandemia de la COVID-19 ha acelerado la transición a una sociedad digital en, al menos, una década, y esta tendencia continuará más adelante. Vemos que se incrementa la visión del acceso de banda ancha como una necesidad fundamental para la humanidad. Creemos también que las compañías que venden banda ancha y soluciones de capacidad de red verán sus negocios acelerados comparados con el escenario pre-crisis.”

WALL STREET RESEARCH ANALYSTS
MKM Partners, 12/03/2020

“Los operadores de telecomunicaciones reconocen que sus clientes confían más en sus servicios durante la cuarentena – para trabajar, hacer ejercicio y mantener la conexión social – aunque, al mismo tiempo, están experimentando algunas dificultades económicas.”

TOMAS LAMANAUSKAS, PARTNER,
ENVISION ASSOCIATES LTD FOR ITU NEWS
23/03/2020

“La nueva ‘Plataforma de Resiliencia de la Red Mundial’ de la ITU ayudará a Gobiernos y empresas a asegurar que sus redes se mantienen estables y que los servicios están disponibles para todo el mundo.”

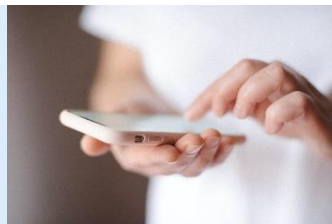
HOULIN ZHAO, ITU SECRETARY-GENERAL
23/03/2020

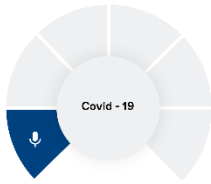
“En los primeros días de la crisis, el sector de las telecomunicaciones ha parecido estar más preparado que cualquier otra parte de la sociedad.”

IAN MORRIS, LIGHTREADING
INTERNATIONAL EDITOR
20/03/2020

“Tres sectores permanecen indemnes (hasta ahora) al impacto de la COVID-19: telecomunicaciones, sanidad y seguros.”

BLOOMBERG QUINT RESEARCH
23/03/2020





Responsabilidad Social Corporativa e imagen de marca

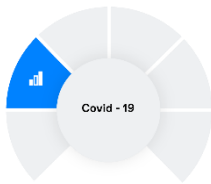
Gobiernos, empresas y ciudadanía perciben el sector como esencial para el funcionamiento de sociedad y economía. Estos actores, sociales y económicos, esperan de las empresas de telecomunicaciones que actúen con agilidad y firmeza para garantizar la continuidad de los servicios y ayudar a paliar los efectos de la crisis y acelerar la recuperación.

Por otro lado, las telecomunicaciones han sido, tradicionalmente, un “valor refugio” para los mercados bursátiles, y su comportamiento se analiza con atención para interpretar la evolución de las crisis. Los Gobiernos, a su vez, buscan rápidamente el alineamiento con las compañías de telecomunicaciones y, al mismo tiempo, ponen en marcha medidas de protección de las mismas.

Es importante generar un discurso corporativo coherente, que transmita seguridad y posicione a las telecomunicaciones como actores responsables y comprometidos con la sociedad y la economía, tanto durante la crisis, como una vez superada.

En este sentido, se han visto algunos movimientos que reafirman su compromiso para mitigar los efectos de la crisis, como los siguientes:

- Ampliación sin coste de límites de descarga y velocidad de acceso
- Refuerzo de los procesos de mantenimiento de red.
- Suspensión de las portabilidades.
- Compartición de datos de usuarios para ayudar a las administraciones en la gestión de la crisis, preservando la confidencialidad
- Compra de material sanitario.



Respuestas ante la contracción del mercado

Aunque el sector de las telecomunicaciones es uno de los menos impactados por la crisis, los planes de crecimiento pueden verse comprometidos. La economía mundial parece dirigirse a su primera gran recesión desde la crisis financiera de 2008. Sin la intervención de los Gobiernos en una escala no vista desde la Segunda Guerra Mundial, el desempleo podría dispararse.

La contracción de la economía mundial, probablemente, lleve a algunos operadores a grandes dificultades (caída de demanda, cancelaciones, impagos...). Los precios por servicios podrían verse afectados, incluso a pesar de una explosión de la captación retenida. También crecerá la morosidad y, ante una caída de la rentabilidad, se podrían requerir medidas agresivas de reducción de costes.

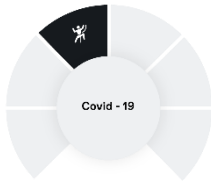
En este escenario, será inevitable la compartición, e incluso consolidación, de todas las infraestructuras telco alrededor de un número muy reducido de grandes redes fijas y móviles, de alcance nacional en cada país.

Esto podría poner en riesgo el ritmo y volumen de despliegue de infraestructuras (fibra y 5G), en un momento en el que son precisamente estas infraestructuras las que garantizarán el futuro en situaciones similares.

No obstante, la inevitable paralización de la inversión durante el confinamiento podría generar una bolsa de recursos destinados a estas nuevas redes.

Será necesario que gobiernos y empresas de telecomunicaciones encuentren el equilibrio óptimo entre criterios puramente microeconómicos y el bien común, en un mundo todavía más globalizado.

Bajo la hipótesis de una crisis en “V”, en la que la demanda rebote y sufra algunos cambios (incluso positivos), es fundamental que los operadores mantengan la vista elevada y consoliden sus estrategias de disponibilidad y continuidad de red, así como su crecimiento y evolución tecnológica, mientras luchan contra los efectos de la crisis y las tensiones en los mercados.



La resiliencia del servicio

Las redes están soportando la carga sin grandes problemas de manera general, aunque no sin alguna degradación puntual. No obstante, la prueba ha sido benigna, porque los patrones han cambiado poco y las redes IP son muy robustas. No así la voz móvil.

Por otro lado, las prisas para implementar el teletrabajo, y la inexperiencia, nos llevarán a un aumento de los problemas de seguridad que puede tener impactos serios en las empresas. Más allá del refuerzo del negocio de la seguridad surge la necesidad de desarrollar prácticas resilientes frente a los ataques.

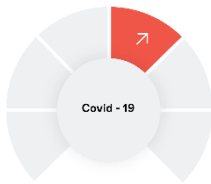
Las actuales reticencias sobre algunos proveedores van a reforzarse y habrá acción directa de los Gobiernos. Muy probablemente esto represente acciones sobre proveedores tradicionalmente considerados aliados y nuevos entrantes. Serán necesarias acciones para identificar, evaluar y, probablemente, sustituir plataformas tecnológicas.

Un adecuado análisis de riesgos, y sus planes de acción asociados, será clave para mejorar la fortaleza y escalabilidad de las redes, de manera que puedan absorber con garantías de continuidad cualquier incremento en la demanda de servicios desde el punto de vista de ancho de banda, concurrencia y latencia.

Los Gobiernos y la presión que puedan ejercer, junto con algunos proveedores de tecnología "homologados", pueden ser un aliado poderoso en la ejecución de las acciones que de este nuevo análisis se deriven.

Sin embargo, donde sí ha habido problemas serios es en algunos servicios *over-the-top*: servicios de atención (también de los propios operadores), educación, venta on-line, etc. Por ejemplo, la Administración pública ha visto muy tensionado el funcionamiento de los canales digitales para atender a los ciudadanos durante la crisis. Esta situación debe ser corregida en el futuro.

La resiliencia, escalabilidad y capacidad excedentaria van a ser mucho más importantes todavía en el escenario post-crisis.



Diversificación y crecimiento de los servicios

La percepción de los servicios de telecomunicaciones como críticos y la evolución de la demanda harán que se aceleren los planes de mejora tecnológica impulsada por los Gobiernos, combinando regulación con dinero barato y efecto tractor: aceleración de despliegues 5G y fibra (XGSPON), de cobertura en zonas rurales y aparición de *backhails* alternativos.

La singular paralización de la economía hará que más adelante la captación, el *churn* y las portabilidades sigan patrones ahora desconocidos. Los operadores han entregado servicios de manera gratuita durante la crisis. Poner en valor y monetizarlos rápidamente (aumentando las suscripciones) será clave para que estos servicios no se vuelvan parte del paisaje por el que el cliente no quiere pagar.

El shock cultural de la crisis modificará los patrones de consumo y la actividad on-line, generando oportunidades.

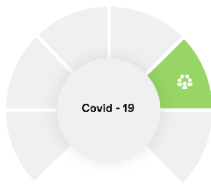
Han caído las barreras para las teleconferencias, el teletrabajo y los trámites on-line. El entretenimiento se asocia indiscutiblemente al video online, frente a la televisión convencional.

Por otro lado, en el segmento empresas y corporativo crecerá la demanda de servicios digitales: mayor ancho de banda y aplicaciones de teletrabajo, migración a cloud, seguridad, inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT), movilidad... Y será una oportunidad muy relevante.

También hay que tener en cuenta que surgirán proveedores de nicho para la nueva demanda.

Es muy probable que el comportamiento de los usuarios finales se vea modificado en cuanto a la priorización de precio vs calidad y seguridad. El driver principal, hasta ahora, era el precio, bajo la asunción de que los servicios de telecomunicaciones son una *commodity* y "todos ofrecen lo mismo".

Pero en el nuevo escenario, la búsqueda de más seguridad puede modificar las prioridades de los usuarios, principalmente en B2B, e impulsar definitivamente ciertas tecnologías como la IA y el IoT.



La digitalización para potenciar el talento

Desde el ámbito tecnológico, los escritorios *all-in-one* (con todas las funcionalidades necesarias) y con aprovisionamiento sin contacto (sin intervención del usuario), pueden ser un discurso valioso para este nuevo lanzamiento del teletrabajo. Las operaciones tanto internas como externas se digitalizarán por completo con modelos “Zero Touch”, redes “autónomas” y servicios autoprovisionados y virtualizados.

La paralización de la actividad ha separado de manera evidente los trabajos que son esenciales de los que no lo son tanto, y es el momento para reordenar la fuerza laboral y definir e implantar nuevos modelos operativos.

Las empresas encontrarán en las operadoras de telecomunicaciones un aliado para el teletrabajo, que ya no será una opción, sino una de las formas más importantes de trabajar.

Las organizaciones y las personas todavía no están lo suficientemente preparadas, por lo tanto, será necesario realizar procesos de *up-skilling* y de transformación de toda la fuerza laboral. El trabajo digital va a ser el nuevo agilidad.

Más cerca del cliente

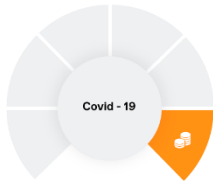
El marketing digital y el conocimiento del cliente para poder segmentar las acciones en canales digitales estarán a la orden del día. Aquellas empresas de telecomunicaciones con una mayor implementación y madurez previa a la crisis han reaccionado mejor.

Esto no significa necesariamente un aumento de ventas, pero los clientes ven el valor en aumentar sus competencias digitales y en maximizar su interacción por canal on-line, en detrimento de los canales tradicionales.

Por contra, los canales telefónicos han demostrado que no escalan y las tiendas se van a ver afectadas de manera permanente por el parón. La digitalización y el escalado de los canales de captación y atención se van a acelerar.

Las soluciones de sistemas de los operadores de telecomunicaciones no están reaccionando, en todos los casos, con la rapidez necesaria para afrontar la crisis.

Los procesos deben simplificarse y los sistemas que los soportan también. Probablemente, a partir de ahora las herramientas de *big data* e inteligencia artificial se usen de forma más amplia, dando lugar a un mercado efectivo.



La sostenibilidad del negocio

El negocio parece asegurado para las telecomunicaciones, pero un escenario de recesión generará enormes tensiones de caja. Hay un potencial muy elevado de contracción de la demanda y un posible ciclo de deflación.

La crisis desencadenará a corto plazo un aumento del llamado *churn* no voluntario, es decir, aquel en el que el cliente no decide marcharse, sino que se ve forzado a ello (por ejemplo, pymes y autónomos dando líneas de baja por cese de actividad).

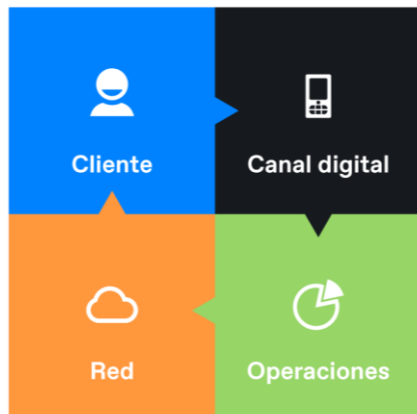
Será necesaria la generación de nuevas políticas de captación, fidelización y retención, mucho más flexibles y proactivas.

También se deberá revisar la definición de los productos y desarrollar discursos personalizados para cada segmento. Las telecomunicaciones seguirán impulsando la sustitución de pre-pago por post-pago (en móvil), la convergencia de servicios y la construcción de ofertas más agresivas de bajo costo para asegurar el ingreso.

Empieza a acelerarse la separación de los negocios de infraestructuras y de servicios, como estrategia de evolución que en Nae definimos como "Telco SuperLigero".

En el ámbito de las fusiones y adquisiciones (M&A), aunque algunas operaciones han quedado momentáneamente en pausa, el mercado es optimista al respecto del sector, que pronto reanudará la generación de acuerdos.

Aumentará la presión de fondos de inversión y *private equity*, a la caza de operadores con "problemas de caja", quienes verán en sus activos el capital líquido que necesitan para poder recuperarse del golpe y afrontar las inversiones que les permita seguir transformando sus operaciones.



El desafío de ser más ágiles

La industria de las telecomunicaciones tiene un importante reto a corto plazo: actuar de manera ágil para posicionarse como líder y saber anticiparse a las consecuencias de esta crisis sanitaria y económica.

Los nuevos patrones de comportamiento empujan la digitalización de todos los procesos, empezando por los de relación con clientes y proveedores, hasta alcanzar a toda la sociedad.

Identificar y priorizar con rapidez las acciones necesarias permitirá aprovechar la oportunidad para llevar a cabo una auténtica transformación digital de las operaciones, desde la empatía con los clientes y la responsabilidad de prestar servicios esenciales para ciudadanía, empresas y Gobiernos.

Las acciones prioritarias en el corto plazo tienen que ver con la defensa de la cartera actual de clientes, el refuerzo del canal digital, la simplificación y digitalización de las operaciones y el aseguramiento de la calidad, seguridad y disponibilidad de las redes y los servicios.

Las oportunidades para el sector



Cliente

Ahora, más que nunca, es fundamental una orientación al cliente y a los nuevos patrones de uso y comportamiento post COVID-19:

- Revisión de la estrategia de oferta y *pricing* para cada canal, asociada al nuevo patrón de consumo y necesidades de servicios.
- Revisión de la estrategia de convergencia vs *unbundling* de servicios.
- Targetización basada en patrones de comportamiento de los clientes, para la personalización y recomendación.
- Creación de nuevos modelos de propensión al *churn*, más flexibles, ágiles y adaptativos.
- Refuerzo de la oferta de digitalización, *cloud* y seguridad para B2B. Nuevos paquetes para el teletrabajo y la seguridad de que puedan ser verticalizados.
- Reajuste del ecosistema de *partners* para crear productos digitales exitosos.



Red

Aseguramiento de la calidad, seguridad y disponibilidad de la red como base de un servicio resiliente:

- Establecimiento de planes y tests de aseguramiento de la calidad y robustez de activos de red y espectro, bajo escenarios más agresivos.
- Garantía de seguridad en redes corporativas de segmento B2B.
- Reorganización de los planes de despliegue y consolidación ágil de cambios, maximizando la capacidad de inversión.
- Optimización de los nuevos escenarios de costes y adaptación y consolidación de nuevos procedimientos de creación y operación de red.
- Identificación de proveedores estratégicos y del grado de exposición a los mismos.
- Mejora de redes de cliente (CPE, WiFi, etc.).



Canal digital

Maximización del canal digital para la captación y retención del cliente y la transformación ágil y eficiente del negocio:

- Revisión del canal digital mediante sprints ágiles y *testing*, que maximicen la conversión como resultado inmediato.
- Transformación del canal digital en el canal principal para la prevención de *churn*, con políticas específicamente diseñadas.
- Refuerzo de los canales conversacionales (WS, RSC, RRSS) mediante un equilibrio adecuado entre robots y personas.
- Lanzamiento de servicios específicos que digitalicen la atención, incluyendo estrategias de desbordamiento funcional para los canales no digitales y refuerzo de los procesos logísticos.
- Priorización de la APP y el cliente registrado.



Operaciones

Digitalización de las operaciones: automatización y redefinición de procesos y modelos de relación

- Simplificación de la operación de la mano de la automatización, priorizando aquellos procesos críticos cuyo volumen de ejecución se verá incrementado.
- Minimización de la intervención humana y simplificación máxima del canal telefónico, dotando de objetividad y eficiencia a los procesos, para asegurar una respuesta ágil y proactiva a reclamaciones, consultas y facturación, que prevemos puedan aumentar en el corto plazo.
- Maximización de la digitalización en la operación de red, en procesos como la gestión de incidencias y alarmas o la aplicación automática de reconfiguraciones (*Zero-touch*) en base a datos en tiempo real.





La visión estratégica a medio y largo plazo

La crisis asociada al confinamiento está destinada a generar un efecto duradero en la industria de las telecomunicaciones.

Como hemos comentado, será el disparador definitivo de la digitalización completa de la sociedad y esto dará lugar a telecomunicaciones completamente digitales.

Los canales de relación y los presenciales o telefónicos serán transferidos a “socios especializados” dentro de un contexto de simplificación de las operaciones. Se crearán nuevos operadores, y nuevas marcas, que abandonarán la herencia existente y se ofrecerán nuevas experiencias mucho menos intrusivas.

Las nuevas necesidades de los clientes reforzarán el despliegue de redes, intensificando la fibra, tanto en alcance como capacidad (más de 1 Gbps), e infraestructuras móviles como 5G (en diferentes bandas), además de aumentos de capacidad en 4G.

El grado de cobertura de las nuevas redes dependerá enormemente de la recuperación de la demanda y de la intervención gubernamental.

La tendencia a la consolidación de la infraestructura se acentuará, incluso con posible recomendación de los Gobiernos, y se producirá la convergencia hacia un número muy reducido de grandes redes por país. El número de operadores prestando servicios sobre esas infraestructuras consolidadas aumentará.



Ante nuevos retos, nuevas respuestas

La industria de las telecomunicaciones es el sistema nervioso que mantiene el ecosistema digital unido durante la crisis. Y está evolucionando rápidamente para convertirse en la columna vertebral que sustentará los futuros cambios. Un escenario con retos como los que ahora mismo se intuyen exige respuestas disruptivas que enumeramos a modo de resumen:

- Creación de una nueva marca completamente digital enfocada a las nuevas prioridades y patrones de comportamiento de la sociedad post COVID-19
- Separación radical de la capa de servicio y de la capa de infraestructura, respondiendo a la tendencia de modelos de compañía "Telco SuperLigero".
- Radicalización en el uso de tecnologías Big Data y AI en la evolución hacia modelos de operaciones ultra simplificadas y de compañía *data-driven*.
- Transformación del canal digital para el 90% de la relación con el cliente y desarrollo de nuevas estrategias para los puntos de venta.
- Apuesta estratégica explícita por uno de los dos papeles extremos en el proceso de consolidación de infraestructuras: propia o de terceros.
- Refuerzo decidido de las infraestructuras de red y sistemas para absorber la exigencia creciente y hacer frente a mayores requisitos de calidad y resiliencia.

Atrévete a ir más allá



En Nae perseguimos provocar el cambio retando y acompañando en la transformación de organizaciones, de manera personal y cercana, mediante una consultoría de principio a fin.

¿Quieres saber cómo podemos ayudarte?

Contacta con nosotros:

Jordi Meya
Director Sector Telecomunicaciones
+34 666596316
jordi.meya@nae.global
nae.global

nae,

*Este documento está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.
Edición: abril de 2020*