

# IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN EL MODELO DE NEGOCIO Y SERVICIOS DE LOS OPERADORES\*

Por: Ing. Paolo Grassi, Especialista Grupo Consultel.  
[paolo.grassi@mail-bip.com.ar](mailto:paolo.grassi@mail-bip.com.ar)

## RESUMEN

El objetivo del artículo es ilustrar la actual situación crítica de los operadores de telecomunicaciones a nivel mundial y exponer los modelos de negocio y servicios sin profundizar en aspectos estrictamente técnicos, relacionados a sistemas o plataformas y analizando cómo los últimos avances tecnológicos en la industria de las telecomunicaciones han motorizado un cambio histórico en la forma de comunicar rompiendo los viejos paradigmas.

**Palabras clave:** operadores de telecomunicaciones, modelos de negocio y servicios

## ABSTRACT

*This paper objective is to reflect the critical current situation of telecommunications operators carriers and to present business and service models without going into detail about merely technical aspects related to systems or platforms by analyzing how the latest technological advances in the telecommunications industry have resulted in a historical change as to communication ways.*

**Key words:** telecommunications operators, business and service model

\* El siguiente artículo es un resumen del curso post evento impartido el 18 de marzo de 2016, como parte del VII Simposio Internacional de Telecomunicaciones en el contexto de la XVI Convención y Feria Internacional Informática Habana 2016.



## Introducción

Los agentes del cambio generado en los últimos años en la industria no han sido los operadores de telecomunicaciones, sino nuevos actores de la cadena de valor de la misma, que han revolucionado los modelos de negocio anteriores en tema de telecomunicaciones. Los operadores son los damnificados de esta revolución y todavía están buscando respuestas para sobrevivir en un mundo que es totalmente diferente.

Estos nuevos actores son denominados OTT —Over The Top— en cuanto usan las redes de los operadores. Muchos son colosos de las bolsas mundiales y conocidos en todo el mundo como *Facebook*, *Google*, *Whatsapp* o *Skype*. En verdad, todo pasó rápidamente y este cambio está arrinconando cada vez más a los operadores tradicionales.

Las Telcos se encuentran hoy en una disyuntiva: la obligación de seguir bajando sus tarifas debido a la fuerte competencia del sector y la necesidad de seguir invirtiendo en las redes por el fuerte tráfico generado por los OTT.

Los OTT son criticados por los operadores porque no necesitan asumir las elevadas inversiones que requieren estos (infraestructura, espectro, etc.) y no están sujetos al mismo

nivel regulatorio (servicio mayorista, servicio universal, números de emergencia, terminación de llamadas, etc.).

La capacidad inversora depende del retorno económico y para ello es necesario un mercado equilibrado que no existe hoy en día. Los operadores tienen que asumir reducciones de márgenes para hacer la banda ancha extensible a la población y, en cambio, los proveedores de servicios y contenidos se están beneficiando de esta proliferación de la banda ancha, con un crecimiento del comercio *online*, publicidad *online*, etc.

Además, las cargas fiscales que soportan los operadores de telecomunicaciones son muy superiores a las de otros sectores estratégicos, entre impuestos, licencias, tasa de ocupación de espectro, tasa para mantener las televisiones públicas, etc. En cambio, los OTT suelen concentrar su mano de obra y sus cargas fiscales en aquellos países donde es más atractivo.

Realmente, no es una buena situación y la rentabilidad del negocio de las Telcos va bajando y ya ha pasado de los históricos EBIDTA de 40 puntos a menos de la mitad.

Por un lado, los operadores quieren, como no podría ser de otra forma, que si resulta que los OTT venden los mismos servicios que ellos, ambos actores deben estar sometidos a la misma regulación.

En cambio, los OTT argumentan que las prestaciones de sus servicios no son las mismas que los servicios de los operadores, y que solo usan las redes de ellos.

Casi la totalidad de los operadores han pedido una y otra vez que los OTT estén sujetos a la misma regulación que ellos cuando presten los mismos servicios o realicen la misma actividad, típico ejemplo: *Whatsapp, Skype, Viber*, entre otros.

Por el momento el tema sigue abierto, ningún regulador se ha expresado claramente y los OTT siguen desarrollando exitosamente sus negocios.



Ing. Paolo Grassi

Hay que subrayar que los únicos responsables de esta situación son las Telcos mismas ya que eran los actores dominantes de la industria de las comunicaciones y no tuvieron ninguna capacidad de innovación y tampoco se dieron cuenta de lo que estaba pasando cuando empezaron a nacer estos nuevos entrantes que terminaron transformándose en los colosos actuales, tampoco tuvieron la visión estratégica de intentar comprarlos cuando todavía era posible.

Sin duda, la innovación juega un papel importante en este marco, pues mientras los nuevos jugadores como *Apple, Google, Facebook o Yahoo* se encuentran dentro de las 50 compañías más innovadoras, ningún operador de telecomunicaciones aparece dentro de la lista de estas 50 compañías,

lo cual muestra por qué los nuevos entrantes están capitalizando la mayor parte del crecimiento del sector, mientras que los jugadores tradicionales no han podido monetizar las nuevas tendencias del mercado.

En este sentido, vale destacar que en la industria de las telecomunicaciones a nivel mundial, los ingresos de servicios tradicionales como la voz fija y móvil han comenzado a mostrar una caída constante que no ha podido ser compensada por el aumento de servicios de datos y contenidos de los operadores tradicionales. Aunque los datos o banda ancha han sido un motor de crecimiento para estos jugadores, son los OTT los que más se han beneficiado y crecido en los últimos años por la introducción de nuevas tecnologías. Lo más grave es que los OTT han desarrollado nuevos modelos de negocio que contemplan servicios gratuitos que son el corazón del negocio de los operadores de telecomunicaciones, reduciendo con esto los ingresos de estos últimos.

Así llegamos a la situación actual con *Whatsapp* que tiene 500 millones de clientes y comenzó a comercializar VOIP; con *Google* que tiene un fuerte sistema operativo Android para celulares y se está incorporando cada vez más en las telecomunicaciones; con *Skype* que es la telefónica más grande del mundo con 550 millones de clientes y por último, con *Netflix* que con 50 millones de usuarios es una grande entre las TV mundiales.

Claramente hay mucho más, estos son solo los casos más conocidos, pero es evidente que en este momento no le queda mucho margen de acción a los operadores.

La pregunta es, qué pueden hacer las Telcos frente a esta situación de mercado, cómo pueden responder a esta invasión de sus redes que no le genera mucho negocio sino solo gastos y cómo pueden reestructurarse para ser más competitivas y sobrevivir.

En los últimos años, las Telcos han probado implementar varias alternativas estratégicas para responder a los OTT:

- Bloquear los servicios
- Cobrar por el uso de la red
- Asociarse
- Desarrollar sus servicios OTT

Algunas fueron prohibidas por los reguladores, otras no resultaron particularmente exitosas, la alternativa que mayormente ha fracasado es la de desarrollar sus propios servicios, porque en el marketing lo que sale segundo al mercado pocas veces logra un éxito, y además porque ningún operador tiene una economía de escala global para competir con un OTT.

Después de todos estos intentos, podemos decir que la tendencia que actualmente se va consolidando es la asociación. Es igualmente una alternativa controvertida porque frente a un aumento positivo de ingresos entrega el capital máspreciado a los OTT: los clientes.

En definitiva, mi visión es que las Telcos perdieron su oportunidad y no van a tener más la posibilidad de expandir sus negocios en forma significativa en la parte alta de la cadena de valor de la industria (contenidos para servicios), ese lugar ya está ocupado con éxito por los OTT.

¿Qué hacer entonces? Esta pregunta no tiene una respuesta cierta y consolidada, pero es cierto que hay un conjunto de acciones que pueden ayudar al operador a sobrevivir con dignidad.

Afortunadamente, el mismo *driver* de la innovación tecnológica (mundo IP) que ha sido la base de desarrollo de los OTT, permite a los operadores integrar sus operaciones de red llegando a la convergencia, simplificando sus operaciones y reduciendo a largo plazo su estructura de gastos.

Realmente, las TLC son una industria *technology driven* donde el factor habilitante de cualquier tipo de cambio es siempre estrictamente tecnológico, lo que evidencia la importancia de la innovación y demuestra que este factor ha sido el talón de Aquiles de los operadores.

La mayoría de los operadores están pasando de redes a commutación de paquete a redes basadas en IP, trasformando las competencias necesarias para administrar sus redes que serán siempre más basadas en los profesionales de tecnología de la información.

Esta nueva arquitectura tecnológica que requiere siempre más competencia informática hace posible la implementa-

ción de un nuevo modelo de negocio de una Telco denominado *one company*, y la integración de las operaciones fijas y móviles.

Esta convergencia de la red, que en definitiva es la fábrica de los servicios, tiene un fuerte impacto en la organización al favorecer la integración comercial (canales, atención al cliente) con el resultado de simplificar también la relación con el cliente.

En definitiva, el futuro de las Telcos pasa siempre más para especializarse en el transporte, donde los contenidos de valor agregado son generados por otros actores, posicionándolas en la parte medio baja de la cadena de valor.

Si el rol es transportar entonces tengo que hacerlo con eficiencia y generando utilidades. Seguramente, la historia se podría haber escrito de forma diferente si los managers de las Telcos hubieran tenido un poco más de visión estratégica.

No puedo olvidar una charla que tuve hace muchos años cuando todo estaba comenzando con un compañero que trabajaba conmigo. *Skype* estaba comenzando a difundirse y él me dijo: Paolo, ¿los operadores duermen? ¿No se dan cuenta de lo que está pasando? ¡Tienen los años contados!

Yo le contesté: creo que es cuestión de tiempo y comenzarán a comprar estas nuevas sociedades porque es cierto que durmieron pero tienen un gran poder económico y esto harán.

¡Qué error! Realmente había sobrevalorado la visión de las Telcos. Estos errores se pagan caros.

(Artículo recibido en enero de 2016 y aprobado en marzo de 2016)