

# Impulso a la digitalización

## Las telecos exploran vías de negocio tras la dura caída de rentabilidad de la última década

Las operadoras de la UE han perdido 105.000 millones en ebitda en diez años

Indra apuesta por crear entornos colaborativos y nuevas fuentes de ingresos

CINCO DÍAS  
MADRID

Tiempo de cambio para las telecos. En el periodo entre 2008 y 2016, las principales operadoras de telecomunicaciones de la zona euro vieron cómo se destruyó un acumulado de más de 105.000 millones de euros en términos de beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (ebitda).

El efecto de la crisis global del consumo, sumado a la aparición de nuevos *players* de internet tradicionalmente inexistentes o ajenos a su cadena de valor (OTT) y una regulación en el Viejo Continente poco favorable, se han traducido en un ratio medio anual de destrucción de ebitda cercano al 5% en el periodo 2007-2015 en la zona euro, según un informe elaborado por Minsait, la unidad de negocio de transformación digital de Indra.

"Es significativo el efecto en España, que representa el 31% del total de la destrucción de ebitda, pasando de representar un 17% del total de ebitda del conjunto de operadoras en estudio en el año 2007 a un 31% en el año 2016", según explica Fernando López-Gamonal, director de consultoría de telecomunicaciones y media de Minsait.

El directivo indica que lo más relevante es entender cómo las nuevas dinámicas competitivas han afectado y seguirán afectando al sector y a los operadores de telecomunicaciones. En su opinión, compañías como Google, Apple, Facebook o Microsoft se han convertido en los principales competidores de las telecos. "Estas compañías compiten de forma global, con fuertes economías de escala, con estructuras de costes muy livianas, difícilmente replicables por las operadoras", indica.

En este sentido, el responsable de Indra cree que las telecos necesitan continuar optimizando sus "negocios core". López-Gamonal señala que es cierto que los operadores llevan años

### Evolución del ebitda de las grandes telecos en los países de la eurozona

En millones de euros y % de cada país sobre el total



En Grecia y Eslovenia solo se incluyen dos operadores y en Luxemburgo solo un operador.

Resto de países de la eurozona en 2007: Austria, Bélgica, Eslovenia, Finlandia, Grecia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal

Fuente: Minsait by Indra

CARLOS CORTINAS / CINCO DÍAS

aplicando programas de reducción de personal, de simplificación de procesos y de optimización de inversiones en infraestructura. "Pero adicionalmente, sigue habiendo potencial para optimizar las estrategias de venta y atención de los operadores", dice el directivo, quien añade que nuevas tecnologías y metodologías como *machine learning*, la inteligencia artificial, la automatización de procesos (RPA), las tecnologías de red de nueva generación o la digitalización de canales de venta y atención, entre otras, pueden y deben continuar ayudando a las operadoras a optimizar sus negocios tradicionales.

Además, cree que estas tecnologías mejoran los modelos de desarrollo de oferta, captación, atención y retención de clientes, automatizando y simplificando el *back office*, y optimizan el coste de despliegue y mantenimiento de infraestructuras, entre otros.

López-Gamonal insiste en que las telecos deben continuar buscando nuevas vías de ingresos más allá de la venta de sus servicios tradicionales de voz y datos. Y para ello han de poner en valor los activos que tienen.

### El reto de Minsait

Fernando López-Gamonal asegura que la transformación digital se presenta como la palanca clave para frenar la caída sostenida del ebitda del sector de las telecos y para generar nuevos modelos de negocio con mayor margen y "que posibiliten un nuevo nivel de relación con los clientes".

El directivo defiende que Minsait posee un alto grado de combinación de capacidad de consultoría, tecnología y ejecución de proyectos, que se convierte en una herramienta clave para las telecos tanto para optimizar sus negocios core como para impulsar la transición hacia nuevos modelos de negocio. Además, destaca la experiencia de la filial de Indra en otros sectores que también están atravesando un profundo proceso de transformación con la aparición de nuevos actores.

"El conocimiento, con precisión en lugar y tiempo, de sus clientes les abre una posibilidad enorme para monetizar toda esa información", dice el directivo de Indra, quien añade que las operadoras están en un lugar privilegiado para desarrollar negocio en torno a la seguridad y privacidad de la información, que tanto preocupa y amenaza hoy en día al nuevo contexto digital". Además, indica que las operadoras deben explotar su posición de privilegio dentro del hogar de sus clientes, donde la fibra óptica les abre la puerta hacia negocios de mayor calado como son el video o la domótica en el hogar.

### Compartir activos

Dentro de este escenario de cambio, López-Gamonal afirma que las telecos han de buscar formas de competir contra los OTT. "Ante la imposibilidad de replicar las economías de escala con las que cuentan los OTT globales, las operadoras deberían impulsar las economías de compartición", dice el experto, quien precisa que activos que a día de hoy ya no son tan diferenciales como antaño, pueden ser objeto de compartición entre las te-

lecos, tales como la red, servicios o funciones de soporte o incluso parte de la distribución. "Esto les permitiría seguir desarrollando estructuras de negocio muchos más lean y redirigir inversiones hacia nuevos modelos de negocio", dice.

En este sentido, el ejecutivo indica que los operadores deben desarrollar entornos colaborativos para el desarrollo de nuevos productos y servicios, tanto entre ellos mismos como con terceras empresas, entre las que figuran grupos tecnológicos.

Asimismo, apuesta por una mayor consolidación en el sector. En este sentido, indica que ante la necesidad de competir con compañías de escala global y grandes economías de escala como los OTT, las operadoras deben huir de modelos de compañía local.

"Las alianzas o fusiones, al menos a nivel continental, son necesarias", señala el experto, que pone el ejemplo de EE UU, donde una regulación más favorable a la consolidación que en Europa ha permitido que compañías como AT&T o Verizon estén compitiendo mucho mejor que sus pares en otros continentes.

El sector de las telecos debe apostar por una mayor consolidación para competir con los OTT de internet