

Las telecomunicaciones para las empresas multinacionales españolas

Víctor Valle*

Analista asociado
ENTER-IE

Cómo puede obtener ventajas en el mercado de las telecomunicaciones una empresa española internacionalizada.

Al igual que ocurre en un organismo vivo, el sistema nervioso básico es consecuencia de su evolución histórica. Cuando este organismo necesita seguir evolucionando, requerirá cambios fundamentales para adaptarse a las nuevas naturalezas de su ecosistema.

Las telecomunicaciones empresariales son el sistema nervioso por el que se transmiten la información y el conocimiento captando por los sentidos, enviando las órdenes y consolidando los reflejos de la organización.

Lo que en este nota ENTER se plantea es cómo las infraestructuras de comunicaciones, sistema nervioso de una compañía, deben acompañar de manera eficiente la internacionalización de las operaciones de las compañías globales. A lo largo del mismo, se presta especial atención a las 'globales medias', como genuinas representantes del presente y futuro de la economía española.

Las empresas líderes españolas no han sido diferentes en su desarrollo global al resto de la economía mundial, tomando desde los años 80 posiciones en mercados naturales, como Latinoamérica, para luego extenderse a otros continentes en los últimos diez años como Asia, América del Norte y Europa. De ellas, sólo algunas ocupan el puesto de honor de ser consideradas por los agentes del mercado como globales, habiendo un grupo significativo de ellas que desde diferentes sectores se pueden considerar 'medianas globales'.

Estas empresas se han proyectado hacia los mercados internacionales utilizando diferentes modelos de gestión corporativos. Los principales son:

- El desarrollo tradicional de la empresa industrial privada, en muchos casos de capital familiar, es el de una expansión por la vía de oportunidades de compra (M&A, *Merger and Acquisitions*) de cierta presencia local directa en algunos países o en plataformas ('portaaviones') para expandirse en mercados regionales cercanos a éstas.
- Otro grupo lo conforman las compañías que actúan sobre mercados de concesiones o regulados hacia la competencia limitada como el gas, la electricidad o las telecomunicaciones. Éstas disponen habitualmente de modelos de gestión ya probados en el país de origen, si bien, a menudo, se trata de absorber compañías poco eficientes, con una gestión limitada y muy pegada al terreno de las relaciones históricas y de arraigo personal.

* Víctor Valle es Director de Cuántalis Europa, S.A.

- La tercera vía (casos anglosajón y nórdico en los sectores de consumo y tecnología) es la consistente en un modelo global que acude a financiarse al mercado de capitales, que parte con un modelo operativo diseñado para escalar fácilmente a través de la geografía (culturas) y del volumen (sistemas monetarios). La clave del éxito de esta vía radica en disponer de un ajustado modelo de procesos y el control mediante sistemas informáticos, que se aplican de manera universal en todas las áreas de la compañía y que están perfectamente definidos incluso antes de comenzar a operar en cualquier nuevo mercado.

Los orígenes: el mercado local español

Los responsables de las empresas españolas tienen una percepción muy cercana a la experiencia local vivida:

- Abonado a unos servicios y adhesión a ofertas estándar.
- Pago por domiciliación y regularizaciones a año vencido.
- Servicios muy locales, sin homologación internacional (Ibercom, Iberpac, Red Uno, etc).
- Mercado muy estrecho en infraestructura básica de comunicaciones, en particular, en la red de acceso o 'última milla', que ha limitado sustancialmente la competencia real.
- Aparición de una oferta comercial única: Sólo Móvil (se volverá sobre ello).
- La salida a Latinoamérica ha sido una repetición, y a menudo con más restricciones, de la situación experimentada en España.

Bajo estas premisas, no ha existido una cultura de gestión internacional de las comu-

nicaciones, recayendo ésta en el proveedor principal con el que se establece una dependencia que se maneja caso a caso.

En un lugar bien distinto, se puede situar al gestor de la multinacional americana, quien ha tenido que adaptarse y sacar ventaja del mercado liberalizado desde principios de los 80s. Primero la larga distancia, luego las llamadas locales, infraestructura de cableado en cada pequeña colonia de hogares, telefonía móvil, etc. La mayor parte de estas empresas se han proyectado a los mercados internacionales y mantienen una forma de hacer las cosas 'a la americana', acostumbradas al complejo sistema legal, regulatorio y fiscal. Alrededor de dicha necesidad, se ha desarrollado todo un mercado de asesoramiento y apoyo a la operativa de auditoría y pago de facturas, conocido como TEM (*Telecom Expense Management*, término acuñado por Gartner Group).

Esta cultura de gestión TEM también se ha trasladado a Europa, tras la liberalización del mercado, disponiendo de una oferta de servicios adaptada a las reglas del espacio único europeo, ya consolidada en cada país miembro.

Una gran parte de empresas españolas que se globalizan no tienen consolidada una cultura corporativa adaptada, ni procesos predefinidos, ni la disponibilidad de la información centralizada para realizar una gestión eficaz de las comunicaciones.

Internacionalización: camino hacia la gestión y el control

Las 'grandes globales', *Global 100*, ya disponen desde hace años de un modelo de relación con sus proveedores también globales. Pero este primer núcleo ha crecido en los últimos años hasta convertirse en el *Global 500* donde ya se pueden contar hasta 12 compañías con cabecera española. Si se amplía el espectro, se llega al capítulo de las 2.000 mayores de la lista *Forbes 2000* en la que están hasta 34 compañías españolas.

Empresas españolas en el *Global 500*

Ranking España	Empresa	Ranking Global 500	Ingresos (Mill. USD)	Ciudad
1	Banco Santander	35	117.803	Madrid
2	Telefónica	66	84.815	Madrid
3	Repsol YPF	76	79.177	Madrid
4	BBVA	113	61.184	Bilbao
5	Iberdrola	208	36.879	Bilbao
6	ACS	241	33.825	Madrid
7	Cepsa	246	33.417	Madrid
8	Mapfre Group	394	23.186	Madrid
9	Acciona	443	20.950	Madrid
10	Grupo Ferrovial	447	20.705	Madrid
11	Fomento de Cons.	451	20.515	Madrid
12	Gas Natural SDG	464	19.824	Barcelona

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/countries/Spain.html>

Las empresas con presencia global requieren soluciones de comunicaciones configuradas a su medida. Las comunicaciones constituyen su sistema nervioso por el que fluye la información y el conocimiento, por lo que la provisión de estos servicios es un valor estratégico para éstas.

En este contexto, los clientes globales tienden a consolidar proveedores, convirtiendo su relación en una de carácter *estratégico*, que les deparará unos beneficios importantes como la centralización de la *gestión* y la *mejora de costes* por aplicación de economías de escala.

Para el logro de estos objetivos, el reto se concreta en situarse entre dos posiciones extremas: mantenerse en un escenario de contratación con cada proveedor local o evolucionar a una contratación global con proveedor único en un marco de relación estratégica. A continuación se verán en detalle estos modelos:

1. Contratación directa en los mercados locales

Contrariamente a las necesidades de globalización de las empresas, los mercados se han configurado en base a la regulación de los Estados, de tal modo que elementos claves de las garantías para el usuario son

diferentes en cada Estado, incluso dentro de espacios comunes como la Unión Europea. Los aspectos que mejor definen estos mercados desde el punto de vista del cliente son:

- **Ofertas autorizadas.** Los operadores de telecomunicación deben informar preceptivamente al regulador antes de emitir nuevas ofertas de servicios al mercado. Éstas son analizadas por los técnicos del regulador, teniendo un plazo para emitir comentarios u optando por el silencio administrativo. Típicamente, cada operador lanza servicios diferentes en cada Estado.

El efecto indeseado es que cada Estado autoriza servicios configurados de maneras diferentes (términos comerciales, colores de marca, empaquetamientos, tarifas planas) con lo que difícilmente podrán clasificarse dentro de un catálogo homogéneo.

- **Calidad de los servicios.** Dentro de la información de las nuevas ofertas éstas deben incluir la especificación del nivel de servicio y sus garantías referidas a los estándares internacionales (IEEE, UIT, ETSI, etc.). Posteriormente, el regulador tomará medidas objetivas de control de la calidad de los servicios y lo comunicará en forma de resoluciones que crearán la jurisprudencia válida exclusivamente en su mercado nacional.
- **Calidad de la facturación.** El uso que cada cliente realiza de las redes y servicios de los operadores queda reflejado en la factura detallada que éste recibe mensualmente de cada operador. Los sistemas de facturación son las auténticas máquinas que habilitan a los operadores para el cobro a sus clientes. Para que esta información sea útil al cliente, ésta debe estar en un formato digital susceptible de ser tratado en una base de datos.

Desafortunadamente, la obligación de emitir dichas facturas depende de si el operador ocupa posiciones de dominio de mercado, los formatos son heterogé-

neos (el resumen en *.pdf*, el detalle en *.csv*, *.dbm*, y viceversa), los cambios de formato y de codificación de los servicios son constantes, la información geográfica escasea, etc. En definitiva, la recogida y normalización de los datos de cientos de operadores diferentes es un auténtico quebradero de cabeza sin resolver, ni siquiera por los proveedores de herramientas TEM (*Telecom Expense Management*).

- **Existencia de contratos.** Se promueve explícitamente la firma de contratos con los operadores, siguiendo las leyes locales del comercio y la competencia, desaconsejándose la simple adhesión a ofertas comerciales de los operadores.

Modelo de gobierno: Requiere de una minuciosa gestión a nivel local y una consolidación mensual de la información a nivel central para alcanzar un nivel aceptable de gestión. Las unidades corporativas deberán disponer de un nivel de centralización de datos de facturación, a nivel de resumen, y los brazos locales manejar el detalle de las facturas para los ajustes finos de configuración y, así, poder auditar cada factura que se pague.

2. El mercado de servicios para clientes multinacionales

El mercado de operadores que ofrecen servicios globales es una evolución de la competitividad en precios, de las regulaciones avanzadas y de las mejores prácticas de servicio puestas a disposición de unos centenares o pocos miles de cuentas globales con gasto anual típicamente por encima de los 10 m€.

La interlocución tiene lugar entre las cabeceras corporativas de los clientes y las unidades especializadas de algunos operadores que ofrecen estos servicios.

Las características más relevantes de una contratación global son:

- **Un contrato comercial.** Con una ley, un idioma y unos tribunales.

Uno de los objetivos a lograr por la centralización de la gestión es la reducción del número de proveedores para poder obtener una mayor eficiencia económica al menor riesgo. La concentración de contratos hace que las fórmulas de subrogación por parte del adjudicatario sean una práctica habitual, sin olvidar el tratamiento de la información confidencial a lo largo del proceso.

El idioma debe ser seleccionado por el cliente en función de su conveniencia operativa y jurídica, si bien los contratos siempre se pueden traducir y crear versiones en otros idiomas o de alcance limitado para la organización operativa.

- **Una factura normalizada.** Que consolide las facturaciones provenientes de cada operador en cada país, y que sea emitida conforme al acuerdo comercial cerrado.

La factura, en este caso, se construirá con numerosas facturaciones provenientes de los mercados locales tanto de empresas, como mayorista. Así, la reconstrucción de los conceptos 'facturables' pasa por una normalización de los mismos, que deberá de hacerse de acuerdo con el cliente. En el caso de interconexión de redes, los consumos (CDRs, Call Detailed Records) se verterán complementariamente sobre la factura normalizada.

- **Un sistema de atención al cliente.** Que interactúe con los niveles operativos para el seguimiento de ABMTs (altas, bajas, modificaciones y traslados), reclamaciones y averías. De este modo, podrán obtenerse centralizadamente resúmenes de tipo y número de incidencias, así como de su estado (pendientes, resueltas, no resueltas, etc.), con el fin de hacer seguimiento del cumplimiento de los SLAs (*Service Level Agreement*) del contrato.
- **Largo plazo.** Permite incorporar el último servicio, siempre más eficiente cuando se habla de tecnología, sin que la oferta se vea penalizada por los costes de arranque, ni de las inversiones en equipos o

infraestructura básica. Los precios y condiciones que se pueden contratar en esta circunstancia son sustancialmente mejores que en otro tipo de relación.

Modelo de gobierno: Las unidades corporativas de gestión central y regionales se hacen cargo de solicitar ofertas, valorarlas, adjudicar y garantizar el cumplimiento de este tipo de contratos. Las unidades locales tienen las responsabilidades de definición de nuevas necesidades, recepción de los servicios, tramitación y resolución de incidencias y, eventualmente, el pago de las facturas.

Con el fin de garantizar el buen fin de estos contratos a largo plazo, es habitual que se establezca la figura del auditor por parte del cliente, quien se encargará de realizar la auditoría y control necesarios.

Estructura y recursos: Durante la primera ola de globalización de los 80s y los 90s, debido a lo limitado de la oferta (AT&T, Equant, BT, Cable & Wireless), las empresas tuvieron que crear sus propios departamentos técnicos, compitiendo con los operadores por los mejores profesionales.

Tras los 15 últimos años de globalización, el mercado ha madurado y ya ofrece una completa oferta de *outsourcing*, provocando en los usuarios el debate interno de cómo gestionar eficientemente sus recursos. Las compañías globalizadas en olas posteriores tienen a su disposición una amplia gama de soluciones al que se suman nuevos proveedores (Vodafone, T-Systems, Telefónica, Orange, Interoute, etc.) si bien todo indica que el *outsourcing* puede resultar una fórmula muy apta para este tipo de compañías.

La gran oportunidad de generación de valor para los operadores

Ya se ha tratado la oportunidad para el cliente globalizado, ahora se verá cuál es ésta para los operadores, ya que sólo un interés mutuo dará lugar a un buen acuerdo.

En primer lugar, estos clientes son tratados desde unidades de negocio global y especializadas en el mercado de referencia que como veremos tiene un valor superior al tratamiento país a país. Estas son las ventajas para el operador:

1. Crecimiento en facturación (entre el 20% y el 100% del ARPU del cliente): Quien negocia en la central tiene opción a la mayor parte o la totalidad de la cuenta, frente al esfuerzo de conseguir todos y cada uno de los contratos locales.
2. Margen operativo (>10%): Debido a la eficiencia corporativa de las unidades globales comparado con la agregación de ineficiencias ocultas en la cuentas de resultados de las operaciones locales.
3. Sostenibilidad de los ingresos (5 años): Provocando relaciones de *facto* para 7 años, equivalente a la retención de los mejores clientes.
4. Evolución controlada de CAPEX y OPEX ($\Delta=0$) del cliente: Mediante cláusulas de actualización a servicios de mayor margen (VoIP, Sólo Móvil, MPLS, etc.).
5. Generación nuevos negocios compartidos (Δ Ingresos): Mediante la creación de nuevas empresas mixtas o la participación en *start-ups*.
6. Ampliación del *portfolio* de servicios a los clientes en infraestructura TIC: Que incluyan las redes interiores, el puesto de trabajo, *housing*, atención a usuarios, servicios de movilidad gestionados, etc., que pueden resultar en multiplicar por 3 o por 4 el volumen de los acuerdos actuales.

Todo ello provoca la creación de nuevo valor para los operadores en este momento particular en el que les resulta extremadamente difícil hacer evolucionar sus cotizaciones bursátiles al alza, ante el agotamiento de otras vías tradicionales de creación de valor como el crecimiento de ingresos, las compras y adquisiciones de otros operadores, la reducción de costes, etc.

Conclusiones

La mayoría de las empresas globales españolas tienen frente a sí una oferta madura de servicios muy atractiva.

Dado que no disponen de una carga estructural (personas y procesos), pueden pasar directamente al modelo de *outsourcing* con un operador en el que puedan obtener las mejores condiciones de precio y servicio, asegurándose una predictibilidad del gasto, disponer de la mejor solución y todo ello, dentro de un marco de seguridad jurídica.

En términos de sistema económico, estas prácticas conllevan una mejora de la competitividad de las empresas españolas líderes, como motor del desarrollo y, en definitiva, a la economía española en su conjunto. Como punto y seguido, se hace un llamamiento a las Administraciones Públicas para que reflexionen acerca del caso de las pequeñas y medianas empresas globales, verdaderas representantes de la competitividad de la economía española en el exterior, y sobre cómo favorecer el desarrollo y control del sistema nervioso de las empresas en su proyección internacional.

ENTER