



El reto de las multinacionales

Brian Latham de Telefónica O2 UK

28/10/2009

Servicios



*Son las grandes protagonistas de la economía mundial y el desarrollo depende en buena parte de su liderazgo. ¿Qué papel tienen las multinacionales en la sociedad actual? ¿Qué retos tienen ante sí? Obtenga la respuesta en este artículo.*

**La presencia de las multinacionales**[\[1\]](#) (MNC) en la economía internacional es impresionante, acelerando y contribuyendo a una mejor integración entre las fronteras nacionales. La idea de que las MNC han internacionalizado tanto los servicios como la producción está muy extendida, y se cree que han sido un motor importante para el desarrollo económico y la consecución de una mayor prosperidad.

**El crecimiento de las MNC se debe a la reciente tendencia testigo del cambio** de la inversión directa extranjera horizontal, a las filiales autosuficientes financiadas pero gestionadas independientemente, a la inversión vertical y a la amplia externalización global. Gracias a esto, la producción, la integración de los procesos comerciales y la racionalización se llevaban a cabo de forma centralizada en la región más apropiada o en el país más propicio.

Los avances revolucionarios en los transportes y las comunicaciones (internet, las teleconferencias, la telepresencia, etc.) han hecho técnicamente posible que las empresas puedan organizar y gestionar los sistemas industriales, financieros y comerciales globales, reduciendo así los gastos de la globalización de los sectores industriales y de servicios. Esto ha afianzado la prosperidad de las MNC, en las que el crecimiento continuado se encuentra sintetizado en el valor calculado de su gasto en telecomunicaciones y en su presencia internacional:

- En el mundo hay 195 países; sin embargo, el 51% de las mayores economías son compañías multinacionales.
- Las principales empresas multinacionales del mundo representan cerca del 70% del comercio mundial.
- En 2008, las 100 multinacionales principales del mundo generaron unos ingresos totales de 11,4 billones de dólares (8,2 billones de euros), lo cual equivale al PIB de Japón, Reino Unido, Alemania y Francia juntos.
- **En 2008, las 2.000 mayores multinacionales del mundo gastaron alrededor de 53.000 millones**

de dólares (38.122 millones de euros) en servicios de telecomunicaciones.

### Los retos para las MNC

Los desafíos a los que deben enfrentarse las MNC son globales, a menudo heterogéneos y contradictorios, entre los que cabe citar:

- **La transferencia de la nueva tecnología y el conocimiento**
- **El transporte de los productos**
- **La responsabilidad social corporativa**
- **La diversidad cultural**
- **Las diferencias horarias**
- **La reputación**
- **La comunicación**
- **La toma de decisiones**

En el caso de las telecomunicaciones, las multinacionales deben enfrentarse a un gran número de decisiones y elecciones nada sencillas, que con frecuencia se perpetúan a causa de los cambios que se producen en el sector, las oportunidades de transformación que presentan el alcance del servicio y del producto y la necesidad comercial de continuar estando centrados en las competencias principales, esto es, qué es lo que mejor hacen.

Escuchar y trabajar con los clientes multinacionales, e interactuar con analistas del sector permite [\[2\]](#) conocer los principales desafíos que deben afrontar las multinacionales, y que pueden representarse a partir de las siguientes ideas:



Buscan un proveedor internacional que les aporte soluciones para estos retos.

**En el último año, los clientes multinacionales han declarado su deseo de consolidar los servicios de telecomunicaciones que adquieren.** Las soluciones coherentes y combinadas resultan atractivas para las MNC, que desean contar con nuevas tecnologías capaces de transformar sus negocios, a la vez que reducen los gastos en las comunicaciones de su actividad comercial.

### ¿Qué más podemos aprender de los estudios de mercado?

Recientes informes de estudios de mercado han señalado lo siguiente:

- Las empresas están analizando su gasto en TI, con el fin de determinar qué proyectos de TI/Telecomunicaciones son cruciales para **la transformación de su negocio a la par que rentables.**
- Los operadores de telecomunicaciones deberían esperar posibles retrasos en cualquier programa de actualización de TI por parte de los clientes. La relación **coste – beneficio real** debe estar clara en toda la cadena de valor.
- Deben tenerse en cuenta los nuevos modelos comerciales:
  - Modelos **de costes fijos**
  - **Reparto de los ingresos**
  - Mayores **paquetes de valor**
- Los clientes son conscientes ahora de que las **ganancias por productividad** pueden obtenerse

ahora a través de comunicaciones unificadas (videoconferencia y telepresencia).

- Las partidas presupuestarias de TI están cambiando de los **gastos de capital a los gastos de operación** a causa de la coyuntura económica, que lleva a una menor inversión en activos.
- La **informática en la nube** cobrará un mayor protagonismo[3]. Esto tiene una repercusión en la estructura del servicio que la empresa necesita e implementa.
- Las mejoras en la productividad necesitan ser **cuantificables desde el punto de vista de las actividades comerciales** para poder ayudar a la situación económica de los casos prácticos.
- Entre los principales desafíos para los clientes, se encuentran:
  - **La reducción de costes y de riesgos**
  - **La dependencia del caso práctico**
  - **La gobernanza**
- **La marca, el tamaño, el precio y la estabilidad financiera son** factores todos ellos importantes a la hora de elegir un proveedor.

Con este telón de fondo, los operadores de telecomunicaciones y los proveedores de servicios de TI están comenzando a responder, tanto de manera proactiva como reactiva.

### El panorama competitivo para el mercado de las MNC

**El mercado de las MNC atrae la atención de numerosos proveedores de servicios del espectro de la TI y de las telecomunicaciones, desde HP a Vodafone, pasando por BT e IBM.** Habida cuenta de que la frontera entre la TI y las telecomunicaciones comienza a no estar clara, las dinámicas del mercado mutan y se alteran. A los competidores tradicionales se les unen otros nuevos.

**Los proveedores de servicios del espectro de la TI y de las telecomunicaciones han centralizado su enfoque en favor de las compañías multinacionales, y han decidido consolidar sus competencias principales y sus ventajas competitivas como estructuras consolidadas que incluyen los más importantes equipos de ventas, servicios y marketing.** Esto es especialmente patente en las siguientes compañías, que han optado por operar en el segmento de las MNC como unidades de negocio únicas, especializándose en la propuesta de valor de las MNC: Vodafone Global Enterprise, BT Global Services, Orange Business Services, Verizon Business, etc.

Existen asuntos comunes así como productos y servicios también compartidos, que cada una de estas organizaciones trata de promover en el segmento de las MNC, o cuanto menos, las empresas hablan de estos retos o beneficios. Se trata de un reflejo de su intento por dirigirse y estudiar las principales necesidades de los clientes:

Entre las cuestiones para centrarse y debatir se encuentran:

- El tamaño, la escalabilidad, la estabilidad y la presencia
- La movilidad internacional más sencilla gracias a los servicios gestionados
- La proliferación de dispositivos en el negocio
- Preocupación por la seguridad
- Implantación de aplicaciones, gestión y experiencia
- El control de costes y la gestión del gasto en telecomunicaciones
- La estandarización de la experiencia (contrato, servicio, producto)
- Contratos de nivel de servicio globales
- Experiencia de servicio global

La oferta de servicio promovida culmina en los siguientes mensajes principales de las propuestas de valor:

- Posicionamiento de la compañía como proveedor integrado en fijo y móvil
- Provisión en fijo y móvil de:
  - Visibilidad en lo que se refiere a Contratos de Nivel de Servicio globales (CNS), gestión de los dispositivos y procesos de pedidos

- Controles de los perfiles de usuario, los gastos y del coste total
- Gestión integral – externalización o servicios gestionados sin preocupaciones
- CNS (Contratos de Nivel de Servicio) globales únicos
- Contratos globales únicos
- Comunicaciones unificadas
- Estandarización de la experiencia en fijo y móvil
- Convergencia fijo-móvil sin preocupaciones y sencilla
- Equipos de servicio y gestión de cuentas globales

Durante los doce últimos meses se ha constatado un interés creciente por la gestión de la movilidad en las empresas, las aplicaciones y los CNS o los acuerdos globales, de forma que se están convirtiendo con rapidez en requisitos estándar para la provisión del servicio al mercado de las MNC

Los recientes anuncios de mercado de 2009 proporcionan una idea de la situación actual:

- Vodafone lanzó un conjunto de contratos de nivel de servicio globales para toda la movilidad para las MNC y una ampliación del contrato global en 28 países.
- El rendimiento de los servicios financieros globales de BT pone de relieve la necesidad de garantizar el estrecho seguimiento de los costes.
- Orange anunció recientemente el lanzamiento de la solución Telepresencia para Seguros Zurich y la implantación de IPv6.
- Tanto Vodafone como Orange han anunciado respectivas iniciativas que pretenden mejorar los servicios Máquina a Máquina.

Existen ciertas diferencias en la tecnología que avalan las propuestas de valor de cada proveedor; si bien éstas no son siempre evidentes, con lo que la oportunidad de diferenciarlas es la forma a través de la cual el cliente adquiere su compromiso, y cómo éste impulsa la experiencia de servicio global, el futuro servicio y el desarrollo del producto. **Es evidente –según los principales portales de Internet de los proveedores de servicios en los que se promocionan los servicios de las MNC– que los descriptores de la tecnología, con frecuencia, deslumbran a los clientes sin lograr una comunicación eficaz.** También puede olvidarse con facilidad que la gente y los clientes normales están involucrados en todo esto, y que deben afrontar retos reales en sus negocios, habida cuenta de la forma en la que se presentan los servicios. La complejidad de la solución y del proveedor de servicios que lo proporciona son, con frecuencia, más claros que el problema del cliente al que se supone que están dirigidos.

### Algunos ejemplos de soluciones de MNC

Algunos ejemplos de proyectos implementados por Telefónica pueden ayudar a aclarar el tipo de soluciones que un operador de telecomunicaciones puede ofrecer al mercado de las MNC.

### **Outsourcing total de comunicaciones**

Servicios de comunicaciones fijo y móvil en más de 20 países con Telefonica como proveedor único para el cliente, con gestión centralizada del servicio. Los beneficios que esto tiene para el cliente incluyen:

- Despreocupación de gestión de contratos y relaciones con múltiples proveedores.
- Menos distracción en la gestión de su negocio principal, dejando que Telefónica se encargue de las comunicaciones.
- Menos complejidad y riesgo gracias al uso de un catálogo de servicios estandarizado en todos los países.
- Ahorros en el coste total y mayor eficiencia en el uso de las comunicaciones entre los usuarios.

### **Automatización del workforce**

Solución de automatización de técnicos de campo integrada en 7 países latinoamericanos incluyendo lo siguiente:

- Aplicación para el despacho de órdenes de trabajo, información del usuario, información técnica, aceptación del trabajo, ready for billing (listo para facturación), etc.
- Comunicación móvil para la activación de los servicios.
- Localización de técnicos en tiempo real.
- Comunicación por correo electrónico para la información de enrutamiento, las instrucciones, etc.
- El servicio incluye el hospedaje de infraestructura de TI, tecnología MPLS y comunicaciones móviles, correo electrónico, obtención de un terminal Blackberry/GPS, sustitución y línea de asistencia.

Todo esto ha resultado en:

- Una mejor eficacia e indicadores de rendimiento productivo.
- Una resolución rápida para una mayor satisfacción del cliente.

### **Integración de oferta móvil de distintos operadores**

Proyecto en el que conseguimos la estandarización del servicio y la gestión de los distintos proveedores móviles, y que fuera capaz de acabar con la preocupación del cliente de manejar las comunicaciones móviles y de datos en 8 países europeos, incluyendo:

- Comunicaciones de datos y voz móviles
- Soluciones Blackberry
- Tarjetas de datos 3G
- Informes de facturación centralizados
- Facturación local
- Ser el principal contratista

Esto ha ayudado al cliente a:

- Optimizar gastos de gestión
- La estandarización técnica
- Obtener economías de escala, con el fin de reducir los costes
- Implementar el nivel de servicio estándar

### **Conclusión**

A modo de conclusión, puede afirmarse que el mercado de las MNC presenta unas características específicas y unas necesidades muy concretas. En 2008, representó una oportunidad de negocio de 53.000 millones de dólares (38122 millones de euros). Numerosos operadores de telecomunicaciones han reorganizado sus operaciones para poder hacer frente a este mercado desde una perspectiva global, y Telefónica es uno de ellos.

**«Artículo incluido en el boletín eKISS nº 106, una publicación semanal interna de Telefónica»**

### **REFERENCIAS**

[1] Son muchas las definiciones de corporación multinacional. La más simple para nosotros es: “una sociedad con una nacionalidad concreta que posee parcialmente o en su totalidad filiales en dos o más países”. Un buen ejemplo de MNC sería nuestra propia compañía, Telefónica; un operador de telecomunicaciones español que posee parcial o completamente operaciones en el continente americano, Europa occidental, África y China.

[2] Entre estos analistas, se encuentran Forrester, Gartner, IDC, etc.

[3] Para más información sobre de qué se trata la “informática en la nube”, ver <http://ekiss.intranet.telefonica/comunidad/ekiss/docs/DispForm.aspx?ID=76&lista=KSDocumentos20>