

No culpes al mercado, es un problema de management

El caso de la telefonía IP y la ruptura de paradigmas en business.

Hubo un día, en 1855, en que Adolfo Bertonnet envió un mensaje que viajó, insospechablemente, a lo largo de 10 cuadras, desde el cabildo de Montevideo hasta la calle Colón. En 2008, millones y millones de personas se comunican a lo largo y ancho de todo el mundo.

Los paradigmas parecen quebrarse a una tasa acelerada, así como los trenes se vieron amenazados por los nuevos medios de transporte, Hollywood se vio amenazado por la televisión, hoy, la telefonía tradicional se ve amenazada por la telefonía IP. Pero ¿es cierto que todo está cambiando?, ¿Qué es lo que verdaderamente cambia?, ¿Cuál es la causa de que los modelos de negocio se vuelvan obsoletos? ¿Enfrentamos amenazas u oportunidades de negocio?.

Comencemos por el principio, VoIP deriva del inglés Voice Over Internet Protocol (voz sobre protocolo de Internet) y refiere a las comunicaciones que se realizan utilizando Internet. Esto incluye las llamadas realizadas desde una computadora a otra, las comunicaciones que se realizan utilizando teléfonos que se conectan vía Internet y las comunicaciones que se realizan desde una computadora hacia un teléfono fijo o móvil. De hecho, existen más de 1000 proveedores de VoIP sólo en Estados Unidos de América (USA) y algunas empresas de investigación de mercado, como iSuppli, estiman que para el año 2010 el número de residencias suscriptas a telefonía VoIP será superior 190m. A este número hay que sumarle la comunicación gratuita que se realiza por medio de software de uso libre como Skype y gTalk, entre otros.

Según la investigadora de mercado Forrester, en una encuesta realizada a 96 tomadores de decisiones de USA y 81 europeos, más del 60% de las empresas están utilizando o están probando tecnología IP para realizar video conferencias.

Según Pike & Fischer's Broadband Advisory Service, el número de empresas en USA que

utilicen telefonía IP será de 7.8 millones a finales de 2012.

En USA, la industria de las telecomunicaciones está cambiando fuertemente, la fijación de precio de las llamadas locales y de larga distancia está cambiando hacia una tarifa plana. Según Maribel D. López, los nuevos competidores como Vonage y Skype están ganando espacio a través de productos que ofrecen llamadas de larga distancia, más baratos o gratis mediante el uso de VoIP.

El nuevo Paradigma

El modelo de fijación de precios típico de la telefonía tradicional se regía por dos variables: distancia y tiempo. A mayor tiempo utilizado en la llamada, mayor precio de la misma, lo mismo sucedía con la distancia existente entre los individuos que se comunicaban. En el modelo de comunicaciones que utilizan el protocolo de Internet, ni la distancia ni el tiempo son relevantes en la fijación del precio.

De la mano del nuevo paradigma surgen los "números virtuales", éstos permiten a empresas y personas, tener números telefónicos en casi cualquier parte del mundo haciendo posible que sus clientes, familiares o amigos, se comuniquen con ellos a través de un número local. Es decir, una empresa ubicada en la India puede tener un número telefónico en Chicago y así sus clientes locales de esa ciudad podrán comunicarse con ellos pagando una tarifa local. Pero eso no es todo, los números virtuales suelen permitir el redireccionamiento de las llamadas entrantes según lo desee el usuario, en función de la hora del día o del día de la semana. Así podríamos derivar las llamadas que se produzcan en horario laboral, hacia el teléfono de la oficina y las llamadas que se produzcan fuera del horario laboral hacia un celular.

Cada vez son más las personas que llegan a

la oficina, abren Skype y lo mantienen abierto durante el tiempo que se encuentren allí. En cualquier caso, el único costo es fijo y tiene que ver con el acceso a Internet más que con el tiempo de uso o las distancias. Esto está permitiendo a miles de empresas dar soporte a sus consumidores desde el país que le brinda mejores condiciones en términos de costos y recursos disponibles. De este modo, un usuario puede llamar a un número local y la llamada se puede canalizar automáticamente hacia un operador que hable el mismo idioma que el cliente y le pueda solucionar el problema desde cualquier parte del mundo. Existen estacionamientos en USA cuyos usuarios son ubicados por un operador que se encuentra en otro país y visualiza una pantalla con los lugares disponibles en tiempo real.

Al preguntarle a Mark Warren, Presidente de Redfone Communications, sobre el futuro de las telecomunicaciones nos dice: "Me imagino un futuro, o quizás sueño con un futuro, en donde Telefonía se trate igual que Internet, con un solo precio mensual y uso ilimitado".

Este cambio de paradigma que parece no conocer de distancias y geografías está dando lugar a la aparición de nuevos conceptos como lo es el de la "VIDA U". La letra "U" refiere a la palabra Ubicuidad que implica Omnipresencia. De alguna forma las nuevas tecnologías de la información están otorgando este "don" a los consumidores que, ahora, pueden ser ubicados en cualquier parte del mundo a través de un mismo equipo (teléfono, PC, Smart Phone, etc.), marcando uno o diferentes números, o una o diferentes direcciones de email desde el lugar que lo deseen.

Muchos dicen que Internet llevará a la muerte de la telefonía, pero hay bases sólidas para validar esa afirmación, los consumidores siguen haciendo llamadas, el hecho que las estén comenzando a hacer por medio de otros dispositivos es algo, en algún sentido, cosmético. Después de todo, la necesidad de comunicación sigue existiendo, eso es lo sus-

tantivo, y lo que cambian son las formas.

Según el gurú Sam Paltridge se trata sólo de la muerte del modelo de fijación de precios tradicional.

Mark Warren opina que la tecnología VoIP ha afectado los precios en USA: "Los jugadores tradicionales se han visto obligados a bajar sus precios y reestructurar las ofertas para poder competir con los proveedores de VoIP,

que pueden llegar a las residencias y empresas con menos inversión en infraestructura y con más valor agregado en la forma de "opciones extras".

La nueva generación de teléfonos 3G fue ampliamente promovida y, a simple vista, puede parecer un cambio tecnológico que posibilite el crecimiento de la industria. Pero hay que tener en cuenta que la tecnología 3G permite la realización de llamadas VoIP a través

del teléfono celular. Según el Sr. Mewawalla, la posibilidad de utilizar VoIP en teléfonos celulares es la primer amenaza, real que van a enfrentar las compañías de teléfonos celulares. Zennstrom, creador de Skype, dijo: "algo que es un gran modelo para nosotros es probablemente un terrible modelo para ellos".

Pero también puede ser una oportunidad para empresas de telefonía móvil brindar la posibilidad de suscribirse para comunicarse



vía Skype, o similar, a través de su red 3G y así captar clientes importantes que estén interesados en eliminar o disminuir el costo de sus llamadas.

“Siempre se ha sabido que las empresas tradicionales llevan años usando VoIP detrás del escenario, para intercambiar tráfico con otras empresas de telecomunicaciones, como mecanismo para bajar sus costos corrientes. Ahora enfrentan el desafío de llevar esa tecnología a sus clientes sin tener que cambiar mucha infraestructura principal”, dijo Mark Warren.

Cualquiera sea el caso, es importante destacar que no se trata de un “problema del mercado”, se trata de un “problema de Management”. Si el crecimiento de las empresas de telecomunicaciones tradicionales se detuviera, no será porque la necesidad de comunicación de los clientes se detenga, la necesidad, en todo caso, crece. Los problemas que puedan enfrentar las empresas de comunicaciones tradicionales, no ocurren porque las necesidades de los consumidores están siendo satisfechas por otros proveedores, sino porque no están siendo satisfechas por ellas. Aunque exista una fuerte tendencia a buscar e identificar las causas de las crisis empresariales en variables exógenas, muchas de las veces tienen mucho más que ver con variables de control, variables endógenas.

La realidad muestra que aunque el costo tienda a cero, menos del 10% de los consumidores online usan VoIM (voice-over-instant-messaging) como Skype y Yahoo para realizar llamadas gratuitas en USA. De modo que los bajos precios que ofrece el VoIP, no está siendo una señal de la muerte de la telefonía tradicional, sólo indica un cambio en el modelo de negocio. Y está en manos de la telefonía tradicional el hecho de transformar la amenaza del VoIP en una oportunidad.

La necesidad de adaptarse a los cambios transformando amenazas en oportunidades.

Según Charles Darwin, los que sobrevivan no serán ni los más fuertes ni los más inteligentes, sino aquellos que mejor se adapten al

cambio. Pero, al fin y al cabo, el emblemático artículo de Theodore Levitt (Marketing Myopia; Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964) sigue brutalmente vigente. Levitt nos propone definir la empresa con una orientación hacia el consumidor en lugar de una orientación hacia el producto. Lo relevante en el mediano y largo plazo, entonces, debe ser la necesidad que satisfacemos las empresas en el cliente más que el producto puntual que producen, per sé. Este es un concepto de marketing, indiscutiblemente cierto que sigue sin ser obvio, desde lo fáctico, para muchas personas inteligentes.

Solemos decir que lo único constante es el cambio y esto, muchas de las veces, opera como una fuerte amenaza. Pero, en cualquier caso, es sólo una verdad parcial. De hecho, no es cierto que las necesidades de los consumidores cambien con alta frecuencia, por lo general suelen ser relativamente estables. Lo que verdaderamente cambia es la forma a través de la cual satisfacen sus necesidades. En otras palabras, la necesidad de comunicarse que tienen las personas existe desde tiempos inmemoriales, lo que sucede es que, antiguamente se comunicaban utilizando un telégrafo y actualmente lo hacen utilizando un celular, un PDA, un pocket PC, un teléfono IP, una computadora, etc.. Siguiendo este enfoque, las empresas de telefonía tradicional deberían definir su negocio con una orientación hacia la comunicación más allá de cualquier tipo de producto en particular, que coyunturalmente sirva para satisfacer dicha necesidad en sus clientes. Esto contribuye a aumentar las probabilidades de transformar las amenazas del cambio en oportunidades de negocio. Pero para poder capitalizar los cambios, muchas veces hay que adaptar el modelo de negocio a las nuevas circunstancias y así poder continuar satisfaciendo la necesidad in-cambiada de nuestros consumidores. Estos cambios en los modelos de negocio implican una fuerte y darwiniana capacidad de adaptación.

Existen grandes oportunidades de negocio si se posiciona la nueva tecnología más allá de “llamadas a bajo costo”, ofreciendo paquetes de servicios múltiples asociados a la comunicación, ampliando los canales de distribución y generando asociaciones con proveedores de bienes complementarios generando sinergias.

VoIP elimina las barreras técnicas para una integración entre voz y datos, posibilitando

una mayor gestión de las llamadas incluyendo elementos como los caller ID, “No molestar”, y acceso a voicemail a través de la TV, PC o teléfono. Los consumidores podrían controlar quién los puede contactar y en que momento. La integración de Internet con la telefonía permitirá un mayor nivel de personalización, en la línea de lo que está sucediendo con las aplicaciones on-line que hay en el mercado.

Las compañías de telefonía tradicional que operan en todo el mundo, podrían ser los proveedores del back-end de las nuevas tecnologías de la comunicación, necesarias para los productores de software que ofrecen herramientas para las comunicaciones.

Existe una fuerte oportunidad a través de la transformación de los puntos de venta minoristas en puntos de venta que ofrezcan al consumidor una “experiencia”, más que un producto puntual. Esta es una tendencia que han seguido compañías como Nokia o Apple, abriendo “concept-sotres” para ofrecer nuevas experiencias a los prospectos. Estos locales de venta tendrán la oportunidad de mostrar a los consumidores el valor que pueden derivar de la nueva generación de comunicación, desviando el foco desde el “bajo costo” hacia las propuestas de valor funcional y simbólico.

Como dijimos anteriormente y para concluir, el manifiesto de Levitt tiene más de 40 años y es indiscutiblemente cierto. Debemos poner foco en los contenidos y no en las formas, por ejemplo: no deberíamos centrar la atención en preguntarnos si la prensa on-line amenaza con destruir la prensa escrita tradicional, o si la telefonía IP terminará acabando con la telefonía tradicional, ya que eso poco tiene que ver con los contenidos, refiere a los formatos. Lo cierto es que existe la necesidad de informarse y es poco relevante que el “diario” se lea desde un celular o desde un papel. De modo que el primer paso para comenzar a transitar en el camino que convierte toda amenaza en oportunidad, viene dado a través de un cambio de enfoque que centre la discusión en las necesidades de los consumidores y no en los productos de turno que las satisfacen. Teniendo en cuenta que, en la medida que las necesidades no desaparezcan y las empresas se sigan fundiendo, el problema seguirá siendo del Management y no del Mercado.

Ec. Antonio de los Campos