

TELECOMUNICACIONES SOCIALES Y RURALES

¿ES POSIBLE CONSTRUIR UN MODELO DE NEGOCIOS QUE FUNCIONE?



Por: **Julián Gómez Pineda**
Socio

Todavía hoy, una significativa porción de la población mundial continúa privada de acceso efectivo a las telecomunicaciones. Siendo que el Acceso Universal es un elemento esencial de las políticas regulatorias de muchos estados, hay sin embargo numerosas experiencias fallidas, en las cuales operaciones subsidiadas para el establecimiento de telecomunicaciones sociales y rurales al final fracasan. ¿Cuáles son entonces las claves para que un modelo de negocios de este tipo funcione?

El problema central de los negocios basados en Telecomunicaciones Sociales y Rurales consiste en que los clientes tienen niveles de ARPU¹ muy bajos. Adicionalmente es común que vivan en zonas que son de difícil acceso y además tienen escasa densidad poblacional.

Sin embargo la experiencia obtenida en diferentes partes del mundo, incluyendo América Latina, India y algunos países del Sudeste Asiático ha demostrado que es posible tener un negocio de telecomunicaciones que funcione, aún en estas circunstancias.

Pero tener éxito requiere de una adecuada combinación de factores críticos, que incluyen por parte del estado elementos de regulación y política del sector que generen los estímulos correctos; y por parte de los operadores, la creación de modelos de negocio innovadores y la selección adecuada de tecnología.

Desde la perspectiva de los operadores tradicionales, la atención de Telecomunicaciones Sociales y Rurales se asocia con clientes que resultan más costosos de adquirir, requieren mayores gastos de capital (CAPEX) y generan costos de operación (OPEX) más altos. Son por tanto clientes poco atractivos en los cuales no se focalizan los esfuerzos de cobertura, ni de comercialización; de donde se concluye que las iniciativas privadas de los operadores tradicionales, tienen pocos incentivos para iniciar operaciones de éste tipo.

¹ Average Rate per User

Por otro lado, el simple uso de recursos económicos del estado que subsidien la inversión inicial y la operación, han mostrado ser insuficientes; por lo que en todo el mundo existen múltiples ejemplos de operadores que enfrentan serias dificultades en cuanto los subsidios estatales terminan. Esto es así, porque su modelo de negocios es inadecuado y sus costos de operación sencillamente no pueden cubrirse con los niveles de ingreso que generan usuarios de muy baja capacidad adquisitiva.

Sin embargo, estos paradigmas pueden romperse con innovaciones en el modelo de negocio y la selección de tecnología. Los casos exitosos comparten un conjunto de características comunes:

- El diseño del negocio se basa en obtener niveles de AMPU² positivos aún cuando el ARPU sea muy bajo.
- Son jugadores de nicho, que comprenden en forma profunda los mercados en los cuales trabajan y las necesidades de sus clientes.
- Obtienen muy rápidamente una base de clientes que permite alcanzar equilibrio en cada nuevo sitio donde entran a operar.
- Trabajan en forma permanente en el refinamiento y la optimización de sus modelos de operación, en un negocio donde cada centavo resulta esencial para lograr rentabilidad
- Permiten que las comunidades a las cuales atienden con sus servicios, participen del negocio, como distribuidores e incluso como primera línea de mantenimiento y atención al cliente.
- Hacen uso de tecnologías que minimizan inversiones de capital en la construcción del *backhaul* y las redes de acceso; a la vez que diseñan procesos simplificados de operación y mantenimiento.
- Utilizan terminales de usuario de bajo costo y esquemas prepago.

Sin embargo, la simple iniciativa privada, en general no resulta suficiente para la construcción de casos de negocio exitosos. La intervención del estado es por lo tanto necesaria, no sólo para proporcionar recursos económicos mediante la creación de fondos para la financiación de proyectos de telecomunicaciones sociales y rurales³, sino también para crear medidas de regulación que faciliten asuntos críticos como flexibilidad en el otorgamiento de licencias de operación, facilidades para hacer uso adecuado del espectro electromagnético con tarifas diferenciadas por pago del mismo; y tarifas de interconexión diferenciadas para servicios enfocados en telecomunicaciones sociales y rurales.

² *Average Margin per User*

³ Financiación que debe estar bien limitada en el tiempo, de manera que una vez ésta termine, el negocio generado por los operadores sea autosostenible y rentable.



ACERCA DE TACHYON

Con sede en Bogotá, Colombia, somos una empresa consultora experta en el sector de telecomunicaciones, pero con creciente proyección a otras áreas de la actividad económica.

Hemos desarrollado proyectos exitosos para clientes en América Latina y Europa. Nos caracterizamos por un profundo sentido del deber, una constante búsqueda de la excelencia y un gran compromiso con los objetivos de nuestros clientes.

CONTÁCTENOS

TACHYON LTDA
Tel. +57 (1) 3154778
info@tachyonweb.com
www.tachyonweb.com
Bogotá, Colombia