

# El 82 por ciento de los fabricantes de equipos de telecomunicaciones han iniciado programas de reducción de costes

Madrid, 23 de enero de 2002

---

· Su estrategia es alcanzar mayor flexibilidad para poder satisfacer con rapidez las necesidades de un mercado cambiante, además de mejorar los flujos de ingresos y abrir nuevos segmentos de mercado que ofrezcan alto crecimiento

· Existe preocupación en muchas empresas sobre la capacidad de reacción cuando se produzca la recuperación, dadas las drásticas reducciones de plantilla llevadas a cabo

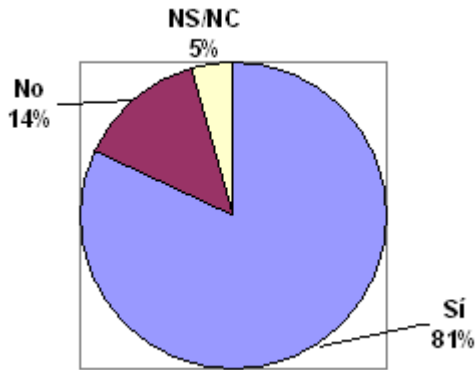
**Madrid, 23 de enero de 2002.-** Aproximadamente un 82% de los fabricantes de equipos de telecomunicaciones tienen en marcha programas de reducción de costes, según un informe realizado por la consultora Cap Gemini Ernst & Young que ha incluido entrevistas en profundidad a ejecutivos de las principales compañías del sector de telecomunicaciones en Europa, América del Norte y Extremo Oriente. Estas iniciativas de reducción de costes se han plasmado en la eliminación de 425.000 puestos de trabajo en todo el mundo en el sector durante los 12 últimos meses.

Según los datos de la encuesta, la pérdida de puestos de trabajo en el sector continuará probablemente durante el 2002. Los porcentajes para áreas de reducción de costos específicas fueron:

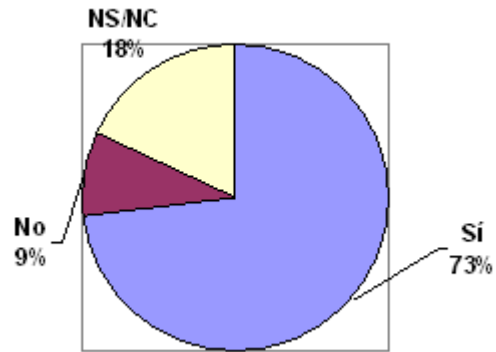
- Reducción de inventario: 50%
- Recurrir a los servicios de proveedores más económicos: 40%

El informe refleja que las fuertes reducciones de personal realizadas o previstas están generando preocupación sobre la capacidad a largo plazo para competir. La encuesta mostró que muchos de los programas de reducción de personal han sido implementados de forma generalizada, haciendo que varias de las empresas consultadas expresen preocupación sobre la posibilidad de mantener una base de capacidades y conocimientos del personal que sea adecuada para reaccionar ante la recuperación prevista. Otros consultados mencionaron los problemas de "inexperiencia en la gestión" (en referencia a la tarea de dirigir una empresa a lo largo de una recesión) y "la necesidad de detectar cuándo se necesita un cambio y no retraerse ante la necesidad de realizar cambios".

Mientras que muchos fabricantes se han visto obligados a reducir costes para sobrevivir a la recesión, la encuesta sugiere que las reducciones tácticas de personal podrían estar amenazando a su capacidad para prepararse estratégicamente para la recuperación. El mensaje clave derivado de la encuesta es la necesidad de concentrar la atención en el negocio básico y fundamenta y protegerlo.



**¿Ha puesto en marcha su compañía un programa de reducción de costes?**



**¿Ha tenido éxito su programa de reducción de costes?**

### Mejora de ingresos

La mejora de los ingresos y la identificación de nuevos segmentos de negocio de mayor crecimiento se perfilan como las prioridades clave para los principales fabricantes de equipos de telecomunicaciones en los próximos años. Los fabricantes están haciendo frente a la recesión cambiando su enfoque estratégico hacia una mayor agilidad y flexibilidad en su actividad. Se ha puesto de manifiesto que más de un 40% de ellas se están concentrando en la flexibilidad como punto clave durante los dos próximos años.

La búsqueda de una mayor flexibilidad está siendo promovida también por la continua incertidumbre sobre la cuantía y el momento en que tendrá lugar la tan esperada recuperación. Por ejemplo, las estimaciones sobre la demanda total del mercado para 2003 fluctuaron entre un descenso del 25% y un aumento del 60%.

Las otras tres áreas de atención estratégica para las empresas fabricantes de equipos de telecomunicaciones son las esperadas, es decir, proteger y aumentar sus ingresos, reducir los costes y mantener la innovación, que han aparecido en la encuesta como las estrategias de alta o máxima prioridad para un 52%, 20% y 14% de los consultados, respectivamente.

Bert Hunter, directivo de la Unidad de Negocio de Alta Tecnología de Cap Gemini Ernst & Young, afirmó que, "Estos resultados muestran que la mayoría de las empresas fabricantes de equipos de telecomunicaciones han despertado por fin a la necesidad de una mayor reducción de costos si desean sobrevivir a la recesión y prosperar cuando llegue la recuperación. Sin embargo, también parece haber incertidumbre sobre el tipo de los cambios que serán necesarios y cómo conseguir llevarlos a cabo."

### Política de alianzas

La mayoría de los entrevistados que mencionaron la flexibilidad como un objetivo principal dijeron que tenían previsto alcanzar alianzas con otras firmas, para atender con rapidez a las necesidades cambiantes del mercado. Las siguientes fueron las respuestas típicas:

- "Nos estamos moviendo hacia un papel de arquitectos de soluciones, por lo que nuestras alianzas serán cada vez más importantes. Disponiendo de "partners" que realicen la implementación, no necesitaremos recursos de implementación"
- "El mercado pide soluciones más rápidas, y como no hay ninguna compañía que las ofrezca todas, nos vemos obligados a establecer diversas alianzas"
- "Las alianzas serán vitales, porque habrá una demanda de productos que no tenemos"

La encuesta muestra que puede preverse un aumento del "outsourcing", encargando a otras empresas actividades como la fabricación y la Tecnología de la Información, durante los dos próximos años. La necesidad de ahorrar costes fue con diferencia el factor más determinante a la hora de llevar a cabo la externalización de procesos

Aunque el outsourcing es un área en la que podrían obtenerse ahorros a corto plazo, también puede ser parte de una estrategia a más largo plazo para desarrollar un negocio más flexible y con un énfasis más concreto y específicamente dirigido.

## **Innovación**

Aunque fue mencionada como uno de los cuatro factores estratégicos más importantes para sobrevivir a la recesión, muchos de los encuestados consideraron que la innovación se refiere únicamente a productos, y no a servicios o a procesos y estrategias comerciales. Más de un 90% de los consultados consideraron a la innovación como muy importante o bastante importante para el próximo periodo de entre 1 y 3 años.

Sin embargo, las empresas fabricantes de equipos de telecomunicaciones están actualmente más interesadas en reducir los costos y mejorar los niveles de servicios que en la innovación. Hasta ahora, el historial de los fabricantes de equipos de telecomunicaciones muestra que tienen la capacidad de ser verdaderos potenciadores y promotores de la innovación pero, como afirmó uno de los consultados, "No innovamos simplemente por innovar. Es importante controlar la innovación para que sea práctica, aplicable y ofrecida en el momento oportuno."

Aproximadamente un 52% de los fabricantes de equipos consultados mencionaron el mantener un flujo de ingresos sostenido como su máxima prioridad estratégica. Sin embargo, las empresas encuestadas asignaron puntuaciones de sólo 3,7 en promedio de un máximo posible de 6 para el servicio a los clientes, y una categoría de producto - los teléfonos móviles - alcanzó una marca de sólo 3,1. La encuesta muestra que estas empresas fabricantes son conscientes del problema del servicio, y muchas afirman haber emprendido innovaciones "importantes" o "muy importantes" en el servicio al cliente y en la Gestión de Relaciones con Clientes o CRM (Customer Relationship Management).

## **Factores de éxito para las compañías**

A la pregunta ¿Qué será lo que contribuirá más al éxito de su compañía entre las cosas que están bajo su control?, las respuestas típicas fueron:

- "Lo más importante es nuestra capacidad de atender bien a nuestros clientes y hacerlo de forma superior a los demás"
- La Gestión de Relaciones con Clientes
- Continuaremos invirtiendo con más fuerza en nuestras relaciones con los clientes ... el mercado es más competitivo, y las mismas compañías compiten por los mismos clientes más agresivamente.
- Tenemos que encontrar formas más innovadoras de trabajar con nuestros clientes - incluso hasta hacer que aparezcan más difusos los parámetros entre nosotros, nuestros clientes e incluso nuestros competidores

Pierre Durand, Director del Centro de Excelencia de Alta Tecnología Mundial, resumió así los resultados de la investigación: "En su totalidad, la encuesta muestra una imagen clara de un sector que se está esforzando por primera vez en su historia por afrontar los problemas de la recesión, después de varios años de frenética expansión y de una innovación realmente notable. Hay una conciencia claramente definida de que deberán perseguirse con energía iniciativas de cambio estructural y organizativo para sobrevivir a la continuada recesión y poder estar en buena forma para beneficiarse de la recuperación. El problema más importante es que muchas de las iniciativas que se están persiguiendo actualmente están motivadas por factores tácticos, y son reactivas más que proactivas. Áreas como las alianzas entre empresas, outsourcing, relaciones con clientes y eficiencia de la cadena de suministro deberán ser analizadas con cuidado y mejoradas con rapidez para que los beneficios sean duraderos, estratégicos y no meramente superficiales"