

Impacto del COVID-19 en el Sector Telco Latam

Oportunidades & desafíos en el nuevo contexto

La crisis del Covid-19 trae consigo implicaciones nunca antes vistas en el siglo XXI, con impactos significativos a nivel social y económico



Confinamiento medio plazo



- La **duración** de las **medidas** recomendadas por la OMS es **incierta**. **China** fue el primer país en aplicarlas el **23 de enero** y **aún** siguen parcialmente **en vigor**
- Estas medidas **implican la digitalización forzosa de interacciones humanas** y **caídas de consumo no básico** (caída del **80%** de las ventas de autos en China)

Cierre de fronteras



- El **cierre de las fronteras** ha supuesto la **prohibición de libre circulación** de personas y del turismo
- **Países con dependencia** de la industria **turística** verán su crecimiento **fuertemente impactado**. El **turismo supone un 10% del GDP mundial**
- Las **industrias** como la **hotelera** o **aviación** tendrán necesidades de liquidez e **impactos estructurales**

Parón industrial



- La **industria ha frenado en seco su producción**, cerrando fábricas y lanzando **expedientes de regulación de empleo temporal masivos**. La producción industrial en **China ha caído cerca del 14%** y las inversiones en bienes industriales un **25%**⁽³⁾
- La OCDE prevé **roturas de stock e ineficiencias en la industria** tras el reinicio de la producción

Efecto global



>183 países afectados ⁽¹⁾

>750.000 afectados

~ 40.000 fallecidos

~ 50 M de despidos en turismo

↓ GDP global de 2,9% a 1,4% ⁽²⁾

Impacto de ~ \$ 346 Bn

Existe un nivel alto de incertidumbre sobre la duración de las medidas implantadas para contener la pandemia

Latinoamérica se encuentra aún en “fase temprana”, con altos niveles de confinamiento que persistirán algunos meses más,...



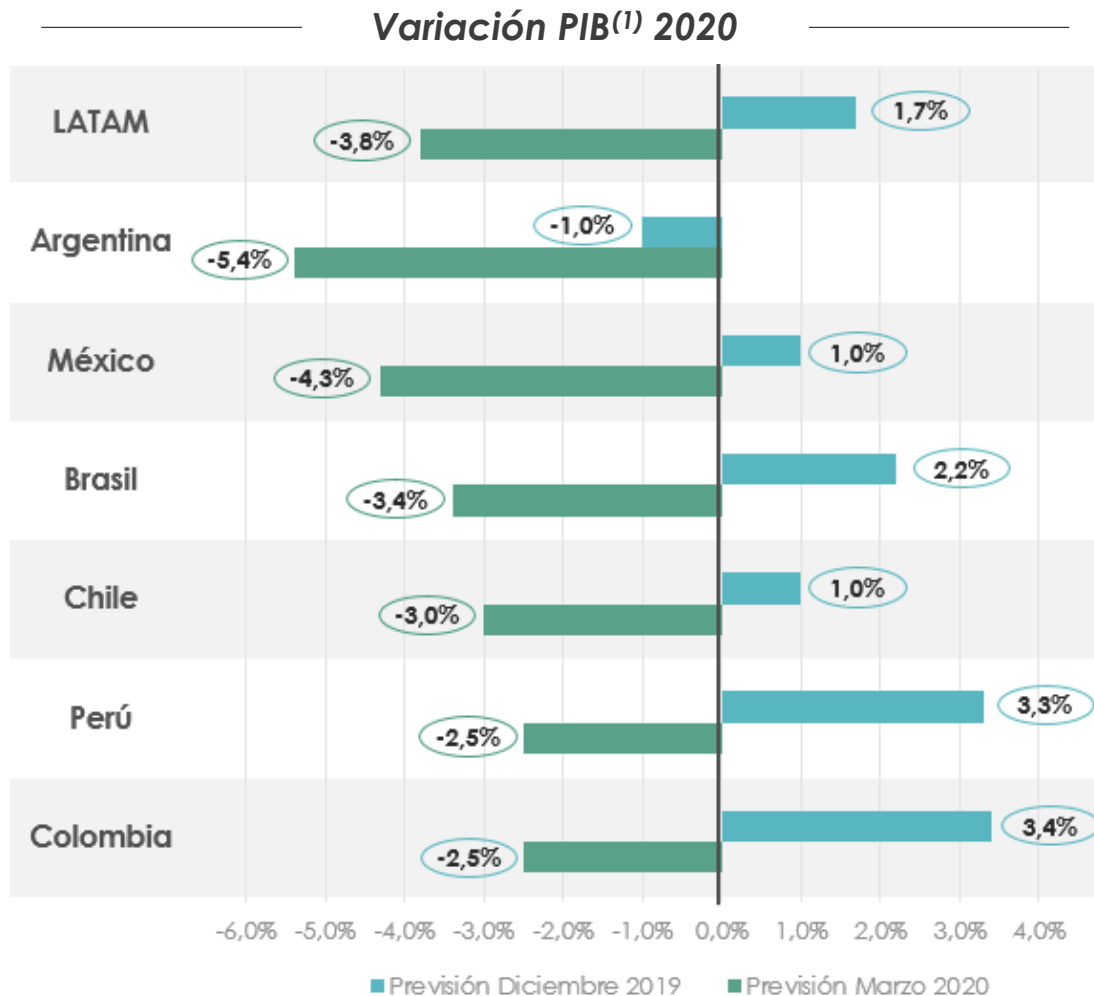
Fechas de inicio de medidas de confinamiento⁽¹⁾



La OMS recomienda aplicar medidas de confinamiento estrictas para reducir el impacto económico y temporal de la pandemia

- 1 Las medidas de confinamiento en Latinoamérica acaban de iniciarse. Tomando como referencia la realidad vivida en China las medidas de confinamiento podrían durar hasta finales del Q2 2020
- 2 La vuelta a la normalidad será gradual y deberá realizarse de tal manera que el número de contagios pueda controlarse
- 3 La Organización Mundial de la Salud no descarta picos de contagios que obliguen a volver aplicar medidas de confinamiento severas en los siguientes trimestres

...generando impactos significativos sobre sus principales economías



Implicaciones económicas para la región ⁽²⁾

- 3,8% Caída del PIB de la Región para 2020
- +30% Crecimiento de la pobreza extrema, llegando a 90 millones de personas en esta condición
- +18% Incremento del desempleo en América Latina, pasando de 185 a 220 millones de personas sin empleo
- 8% Merma en la actividad turística del Caribe por cada mes que dure la emergencia sanitaria
- 11% Caída promedio en el valor de las exportaciones de cada país hacia principales mercados

Se prevé una reducción en la capacidad de la Región para captar inversión privada

⁽¹⁾Elaboración propia con información de Goldman Sachs publicada en Marzo 2020;
⁽²⁾Obtenido de informe de la CEPAL, Marzo 2020

Se debe poner foco en las oportunidades derivadas de los cambios de hábito de la sociedad que han venido para quedarse



“Es en la crisis cuando nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias” - Albert Einstein

El impacto en los operadores Telco es transversal, exigiendo el desarrollo de un plan de acción por cada una de sus áreas



■ Crítico
 ■ Alto
 ■ Medio
 ■ Bajo



Ante un incremento en el tráfico y mayor presión sobre la calidad, se debe ajustar la operación e incrementar la resiliencia



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
Fuerte incremento en el tráfico con cambios en los patrones de consumo	<ul style="list-style-type: none">+ Fuerte incremento en el consumo de datos sobre banda ancha fija, con fuerte cambio en estacionalidad (i.e. mayor tráfico durante el día), localización y tipo (i.e. mayor consumo de video)- Saturación de la capacidad de caching local, incrementando el volumen y costo de tráfico internacional+ Incremento del tráfico de voz móvil, con consumo de datos móviles dependiendo de nivel de confinamiento y cobertura fija	<ol style="list-style-type: none">1 Rápida ampliación de la capacidad de caching local de contenidos, considerando iniciativas en los ámbitos de Edge y CDNs2 Aceleración en el despliegue de Redes Virtualizadas (i.e. sobre cloud, CPDS o capacidades propias), y reconfiguración de los Elementos Virtuales de Red para optimizar su uso3 Revisión de la estrategia de utilización de Espectro, identificando posibilidades de migración tecnológica para incrementar capacidad4 Aceleración en el desarrollo de acuerdos de network sharing con 3ros
Mayor presión sobre la calidad y estabilidad	<ul style="list-style-type: none">+ Clientes consumer más "sensibles" que lo habitual ante cortes y/o degradaciones de calidad, siendo la conectividad clave para informarse, entretenerse y teletrabajar en un escenario complejo- Incremento del volumen de consultas / reclamos al Call Center+ En el segmento B2B, existen verticales donde la conectividad se vuelve "ultra crítica" durante la crisis (e.g. Hospitales y Clínicas, Gobierno, Banca, Medios)	<ol style="list-style-type: none">5 Aseguramiento de la continuidad operacional de las funciones de monitoreo (e.g. habilitación de NOC distribuido con teletrabajo) y de mantenimiento correctivo (e.g. priorizando esfuerzos sobre el preventivo)6 Aceleración en el despliegue de casos de uso de automatización de la operación (i.e. <i>Closed Control Loop</i>), mejorando así el nivel de monitoreo (i.e. más frecuencia, más granularidad, etc.)7 Puesta en marcha de un track enfocado en análisis de causa raíz sobre las fallas (i.e. con causas nuevas como consecuencia del cambio en los patrones de uso), con el objetivo de reducir y prevenir correctivos8 Definición e implementación de reglas de priorización de tráfico ante congestiones (e.g. verticales de misión crítica, zonas vulnerables, contratos B2B con penalidades, etc.)9 Habilitación de IVR inteligente (con capacidades de IA) sobre contactos por consultas / reclamos de Red
Necesidad de adecuación de la operación de mantenimiento y atención en terreno	<ul style="list-style-type: none">- Operación en terreno genera riesgo de contagio para colaboradores y clientes (i.e. en caso de ingreso a su casa),...- ...y podría limitarse por políticas de confinamiento- Clientes "reacios" a recibir técnicos en sus casas- Dificultades para ingresar a predios donde se ubican las Estaciones Base y otros elementos de Red- Modelo de contratistas "estresa" la situación, con posibilidad de quiebra y eventual incremento del riesgo legal	<ol style="list-style-type: none">10 Identificación de colaboradores vulnerables y reasignación a otras funciones (remotas)11 Potenciación de la autoatención / atención remota, apalancando soluciones de autodiagnóstico y autoresolución basadas en analytics y AR12 Definición de criterios para validar / cancelar visitas a casa de cliente considerando nivel de riesgo del cliente / casa (i.e. previo chequeo de contagios), criticidad de la atención, etc.13 Definición de protocolo de seguridad para visitas a casa de cliente, incluyendo kit de bioseguridad para técnico y cliente, llamadas de consulta previas, etc.14 Migración a modelos de actuación unipersonal en terreno, con soporte de expertos en remoto
Reducción de la capacidad de despliegue	<ul style="list-style-type: none">- Operación en terreno limitada por riesgo de contagio, políticas de confinamiento y dificultad para ingresar a predios (ídem anterior)- Posibles faltantes de equipamiento de Red, como consecuencia del quiebre en las cadenas logísticas internacionales	<ol style="list-style-type: none">15 Revisión del plan de despliegue con abordaje Smart Capex, apalancando la data existente para optimizar el ROI de las nuevas inversiones de acuerdo a los nuevos patrones de consumo16 Definición, implementación y control de protocolos de seguridad para trabajo en terreno (e.g. guantes, máscaras, etc.)17 Evaluación de fuentes alternativas de suministro (i.e. mercado 2rio, reutilización de equipos)

El confinamiento vuelve crítica la conectividad, generando oportunidades de posicionamiento, *upselling* y *cross-selling*



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
<p>Los servicios de conectividad pasan a ser críticos en el contexto de confinamiento social</p>	<ul style="list-style-type: none"> + La conectividad resulta aún más crítica para las personas, permitiendo que se mantengan informadas, socialicen con familia y amigos, se entretengan y teletrabajen,... + ...generando una oportunidad "única" para mejorar la percepción, reputación y confianza de los clientes con las Telcos y construir lealtad a largo plazo (i.e. post crisis) 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Revisión de la estrategia de RSE y sus focos de trabajo, para maximizar el aporte social 2 Definición y comunicación de medidas de "relief y acompañamiento" de corto plazo para los clientes, incluyendo liberación de tráfico sobre RRSS, el otorgamiento de GB adicionales, la eliminación de Caps sobre planes BAF legacy, el acceso gratuito a contenidos premium, la suspensión de cortes de suministro sobre morosos, planes gratuitos para médicos, etc. 3 Migración del foco de las comunicaciones masivas en medios tradicionales desde una lógica "comercial" a una lógica de "aporte social", mostrando el rol de la telco en la crisis e incluyendo recomendaciones a los clientes (e.g. mejores prácticas de teletrabajo, etc.)
<p>Incremento en el uso de la conectividad fija residencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Fuerte incremento en el consumo de datos sobre banda ancha fija, con nuevos usos (e.g. teletrabajo) y más dispositivos conectados en simultáneo (i.e. niños & padres),... + ...generando en algunos clientes la necesidad de mayores niveles de velocidad para tener una buena experiencia + El incremento en la criticidad podría generar también una reducción en el churn voluntario (i.e. aún a confirmar), siempre y cuando se cumpla con niveles de calidad mínimos 	<ol style="list-style-type: none"> 4 Identificación de clientes con propensión de upgrade de velocidad a partir de células de inteligencia mixtas con perfiles de Marketing, Redes y Data Scientists, considerando el uso / tráfico fijo durante las semanas de crisis, la disposición a pagar, la capacidad de Red, etc. 5 Evaluación de innovación a nivel de oferta, permitiendo a los empleadores que paguen la diferencia entre el plan actual y el plan necesario para teletrabajo (i.e. B2B2C), generando más flexibilidad temporal en el contrato, etc. 6 Estructurar y ejecutar campaña outbound e inbound sobre canales digitales y contact center, considerando la evolución de la crisis para establecer timing de contacto y pricing
<p>En el móvil se esperan resultados variados, con un nivel de uso de datos que varía según la cobertura fija de cada zona</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Como consecuencia del confinamiento, clientes en zonas con bajas velocidades fija (o sin cobertura) tienden a incrementar el consumo de datos móviles (i.e. incrementando potencialmente el ARPU prepago y de planes con Cap),... - ...mientras que clientes en zonas con altas velocidades en fija tienden a reducirlo, afectando principalmente el ARPU prepago + Incremento general en el tráfico de voz 	<ol style="list-style-type: none"> 7 Habilitación de alternativas / medios para recarga de prepago bajo escenario de confinamiento, incluyendo la habilitación de nuevas ventanillas presenciales para incrementar capilaridad, la utilización de medios de pago digitales (e.g. pago automático sobre la tarjeta de crédito o la cuenta corriente), el financiamiento temporal, etc. 8 Identificación de oportunidades de venta / captura de banda ancha fija, para clientes con alto tráfico móvil en zonas con buena cobertura fija (i.e. nuevamente a partir de células de inteligencia mixtas con perfiles de Marketing, Redes y Data Scientists)
<p>Aumento en la demanda potencial de servicios de entretenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Confinamiento genera mayor necesidad e interés por servicios de entretenimiento tanto para adultos como para niños,... + ...generando oportunidad de bundling de diversos servicios, incluyendo Pay-TV, VoD, gaming as a service, servicios de información, e-learning, soluciones de interacción social, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 9 Potenciar, expandir y adecuar la oferta rápidamente vía capacidades propias y partnerships 10 Micro segmentar para identificar clientes con más propensión y definir NBO, considerando la evolución de la crisis para establecer timing de contacto y pricing 11 Ejecutar campaña outbound e inbound sobre canales digitales y contact center

El cierre total o parcial de sucursales “estresa” el call center e impulsa la adopción de los canales digitales



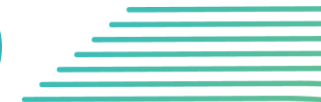
Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
<p>Cierre total o parcial de sucursales propias y de <i>dealers</i>, con necesidad de derivar el tráfico a otros canales</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Necesidad de derivación de interacciones a canales no presenciales (i.e. <i>call center</i> & canales digitales),... — ...requiriendo por ende la habilitación de <i>journeys E2E</i> para los principales motivos de visita, tanto en venta como en <i>caring</i> — Necesidad de asegurar solución de continuidad para clientes que operan principalmente sobre el canal presencial (e.g. adultos mayores, etc.) — Posibilidad de que algunos <i>dealers</i> quiebren, reduciendo el tamaño del canal <i>post crisis</i> + Oportunidad de reducción de costos, tanto en operación de sucursales como en comisiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Definición del modelo de operación de sucursales durante la crisis, evaluando alternativas de cierre total, reducción de horarios de atención, etc.... 2 ...asegurando una solución de continuidad para clientes “no digitales” o casos excepcionales (e.g. atención a 1ra hora con turno y restricción de clientes simultáneos, modelo “<i>vending machine</i>” o de atención por ventanilla, etc.) 3 Estimación del impacto del cierre de sucursales sobre el volumen en canales no presenciales, e identificación de <i>journeys</i> / funcionalidades clave a habilitar sobre los mismos 4 Reasignación de <i>staff</i> a otras funciones / actividades (e.g. operación de <i>call center</i> desde su domicilio o bien desde la propia sucursal) considerando restricciones de sindicatos 5 Adopción de normas y protocolos de seguridad (e.g. mascarilla, guantes, incremento de limpieza, etc.) 6 Establecimiento de planes de comunicación proactiva para derivar tráfico (e.g. “la sucursal X permanecerá cerrada entre X e Y hora, pero Ud. podrá resolver su consulta en...”)
<p>Fuerte impulso de los canales digitales, siendo crítica su adecuación en capacidad y funcionalidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Oportunidad de aprovechar la coyuntura para incrementar la adopción de canales digitales, con impacto positivo <i>post crisis</i> — Asegurar una experiencia satisfactoria y personalizada para los clientes, siendo absolutamente crítico para los “migrados” desde canales no digitales al ser su primera experiencia + Mayor nivel de utilización de RRSS 	<ol style="list-style-type: none"> 7 Habilitación de nuevas funcionalidades para permitir flujos E2E (e.g. distribución de terminales <i>direct-to-consumer</i>, consulta de factibilidad técnica en línea, <i>onboarding</i> digital, etc.) 8 Adecuación y aceleración de las iniciativas de automatización de procesos <i>back</i> necesarios para soportar las operativas digitales 9 Implementación de modelos mixtos con el <i>call center</i> para optimizar conversión y mejorar satisfacción (e.g. <i>click-to-call</i>, llamada <i>outbound</i> inmediata a clientes que no pudieron completar la operación, etc.) 10 Adopción de <i>bots</i> / asistentes conversacionales para incrementar la capacidad de respuesta a consultas y reclamos en RRSS, en un contexto de mayor utilización de las mismas y mayor sensibilidad de los clientes
<p>Incremento de llamados al <i>call center</i>, con necesidad de migración a trabajo remoto</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Criticidad de mantener los niveles de servicio / atención, en un contexto de incremento de contactos y potencial reducción de Agentes — Fuerte riesgo de contagio de Agentes obliga a suspensión o migración a modelo remoto + Oportunidad de continuar con modelo remoto <i>post crisis</i>, mejorando propuesta de valor de los Agentes 	<ol style="list-style-type: none"> 11 Migración a modelo remoto de los Agentes, incluyendo habilitación de HW y SW, guías de trabajo, etc. 12 Empoderamiento de Agentes para incrementar su resolutivead, vía acceso a nuevos sistemas / plataformas, habilitación de más privilegios, entrenamiento / capacitación, etc. 13 Reducción del volumen de llamados <i>human-touch</i> a través de múltiples iniciativas <ul style="list-style-type: none"> - <i>Analytics</i> para identificación temprana de contactos y envío proactivo de la información requerida - Desarrollo de capacidades de inteligencia sobre el IVR - Implementación de <i>Cognitive Contact Center</i>

Las Telcos tienen la oportunidad de soportar al sector privado en la continuidad operacional y al Gobierno en la gestión de la crisis



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
<p>Fuerte variación de la demanda de servicios ICT por vertical, según el impacto de la crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verticales con mayor volumen y/o cambios drásticos en su operación incrementarán su demanda de servicios ICT en el corto plazo (e.g. Salud, Educación, Gobierno),... ➤ ...mientras que verticales con volumen de operaciones y ventas “frenadas” recortarán / reducirán servicios no esenciales (e.g. Retail, Hoteles, Aerolíneas, etc.) ➤ Limitación parcial o total de visitas presenciales por parte de Ejecutivos podría dificultar el proceso de venta 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificación rápida de oportunidades de “servicios digitales” en Salud (e.g. telemedicina), Educación (e.g. e-learning Apps), Distribución (e.g. tracking), Utilities (e.g. smart-metering), etc. 2 Habilitación de oferta de conectividad con capacidad flexible en verticales con needs fluctuantes (e.g. SD-WAN para Hospitales) 3 Desarrollo de medidas para contener ingresos en verticales a la baja, considerando iniciativas y propuestas a nivel de pricing, consolidación de volumen, cambio de producto, etc. 4 Adecuación del modelo comercial cross segmentos, potenciando la autogestión sobre canales digitales y generado herramientas de soporte a la venta
<p>Necesidad “generalizada” de servicios que habiliten un teletrabajo eficiente y seguro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría de los clientes B2B (i.e. cross verticales y segmento) requerirán servicios para habilitar el teletrabajo, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de colaboración, videoconferencia & CUs - Acceso a VPN (i.e. solución y configuración) - Upgrade de banda ancha fija (si fuera necesario) - Servicio de control y medición de productividad - Soluciones de ciberseguridad asociadas 	<ol style="list-style-type: none"> 5 Desarrollo de solución integral “as a service” para habilitar el teletrabajo eficiente y seguro, combinando estos servicios como integrador de capacidades propias y de <i>partners</i> 6 Definición de pricing diferenciando necesidad y capacidad de gasto, evaluando la situación particular de cada vertical / segmento y considerando modelos “free” por un tiempo (i.e. se espera un alto nivel de teletrabajo por tiempo prolongado, inclusive post crisis) 7 ...y generación de un plan go-to-market ágil para todos los segmentos 8 Realocación de recursos de otros ámbitos con menor workload, para reducir el time to market de la iniciativa, disponibilizando y comunicando la oferta a toda la base en forma rápida
<p>Oportunidad de colaborar con el Gobierno en la gestión de la crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las Telcos tienen capacidades “únicas” para apoyar al Gobierno en el control y gestión de la crisis, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de avisos / alertas personalizados vía SMS, email, notificaciones <i>push</i>, etc. - Control y localización de personas infectadas o en riesgo - Visualización de movimientos y estimación de niveles de cumplimiento del confinamiento por zona, perfil, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 9 Identificación rápida de servicios relevantes actuales y potenciales que podrían ser de utilidad para apoyar a los distintos órdenes de Gobierno en la gestión de la crisis 10 Generación de diálogo para ofrecer ayuda apalancando el relacionamiento existente en todos los ámbitos (e.g. Ejecutivos de cuenta, <i>top management</i>, etc.),... 11 ...asegurando un abordaje “empático” priorizando el rol social, con foco en brindar soporte y no en la generación de ingresos en el corto plazo
<p>Aumento de riesgo y mora en Micro / PyMe y sectores críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caída en el nivel de actividad y crisis de liquidez generarán incremento de mora, especialmente en segmentos Micro & PyMe y en verticales críticos (i.e. hotelería, transporte, etc.) ➤ Oportunidad para “fidelizar” clientes apoyando en esta situación ➤ Potencial incremento de ingresos por intereses a futuro 	<ol style="list-style-type: none"> 12 Relajación del modelo de cobranza y la política de corte al menos en el corto plazo, considerando el valor a largo plazo de cada cliente (i.e. CLV), sus capacidades de recuperación y los cambios regulatorios asociados 13 Ajuste de los modelos de scoring crediticio y pricing (i.e. sobre todo en proyectos relevantes), considerando el nuevo riesgo y eventualmente diferenciando por vertical

La función de RRHH debe soportar a los equipos a adoptar nuevas dinámicas de trabajo, manteniendo una comunicación fluida



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
Nueva metodología de gestión de equipos para soportar teletrabajo	<ul style="list-style-type: none">— Asegurar la productividad de los colaboradores bajo modalidad de teletrabajo, potencialmente afectada por una menor motivación, dificultades en la gestión / coordinación, mayor ausentismo e incumplimiento de horarios, etc.— Soportar la migración a teletrabajo de colaboradores “no digitales” por falta de <i>skills</i> o bien de acceso desde el hogar+ Oportunidad de mejorar la propuesta de valor hacia colaboradores, al otorgar más flexibilidad	<ol style="list-style-type: none">1 Definición de una política de trabajo remoto, adecuación de las políticas de riesgo laboral y ajuste de los contratos laborales según regulación local2 Comunicación y capacitación respecto a las mejores prácticas de trabajo remoto3 Disponibilización de alternativa de teletrabajo para colaboradores “no digitales” (e.g. habilitar trabajo desde el móvil, facilitar envío de PC Corporativa, etc.)4 Adecuación de los mecanismos de gestión a la modalidad de teletrabajo, con revisiones más ágiles / frecuentes, formalización del trabajo por objetivos, implementación de OKRs, etc.5 Virtualización / digitalización de los procesos core de Recursos Humanos (e.g. alta y baja de colaboradores, proceso de inducción, <i>performance reviews</i>, etc.)
Deterioro en el bienestar de ciertos colaboradores, con más incertidumbre, temores e inseguridades	<ul style="list-style-type: none">— La crisis puede incrementar los niveles de incertidumbre, temores, e inseguridades de ciertos colaboradores tanto a nivel personal como profesional,...— ...pudiendo impactar negativamente en su bienestar y nivel de foco / motivación para con el trabajo+ Oportunidad de generar <i>engagement</i> y sentido de pertenencia con la compañía, considerando el rol clave ante la crisis	<ol style="list-style-type: none">6 Diseño, implementación y seguimiento de un plan de comunicación y generación de <i>engagement cross-compañía</i>, incluyendo información asociada a iniciativas de cuidado para con los colaboradores, ejemplos de éxitos / reconocimientos de clientes, casos que demuestren el rol clave del operador en el contexto de crisis, etc.7 El plan debe asegurar una comunicación frecuente y transparente y debe ser liderado por el <i>top management</i>,...8 ...combinando distintas modalidades y formatos (e.g. sesiones “<i>all hands</i>” del CEO con todos los colaboradores, email diario del CEO informando avances, reuniones informales del Gerente de Área con sus equipos, etc.)9 Formalización de equipos y procedimientos para soportar colaboradores fuertemente afectados por la crisis (e.g. propio colaborador o familiar infectado, etc.)
Nuevo modelo operativo requiere cambios sobre la Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">+ Cambios en el modelo operativo generan la necesidad de incrementar / reducir el <i>sizing</i> de diferentes Áreas (e.g. incrementar Monitoreo de Red vs reducir Soporte a Sucursales), y eventualmente cambiar perfiles, etc.+ Contexto económico genera presión sobre la reducción del gasto salarial, a partir de la optimización de la estructura organizacional	<ol style="list-style-type: none">10 Evaluación de los impactos de los cambios operativos sobre la estructura organizacional requerida, incluyendo la definición de alto nivel de la estructura óptima y la identificando áreas sub y sobredimensionadas11 Identificación de oportunidades de movimiento de colaboradores entre áreas y elaboración de un plan de Realocación asociado considerando las acciones de <i>upskilling</i> / <i>reskilling</i> requeridas12 Evaluación de iniciativas de externalización de funciones non-core,...13 ...y de renegociación temporal de salarios y/o reducción temporal de <i>headcount</i>

En un escenario de alta incertidumbre, es clave actualizar el plan financiero, proteger la caja y garantizar los suministros



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
<p>Escenario de alta incertidumbre con cambios en el mix de ingresos y costos,...</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Fuerte cambio en el mix de ingresos y las variables clave del negocio (e.g. incremento del ARPU fijo, reducción del ARPU móvil prepago, variación en ingresos B2B por sector, etc.) así como también en la estructura de costos por adecuación de operación - Mercados "estresados" y volátiles con cambios bruscos en tipo de cambio, valor de mercado de las compañías, etc. + Posibles medidas de "alivio" por parte del Gobierno, incluyendo reducción de carga impositiva y otorgamiento créditos "blandos" 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Revisión del presupuesto y plan financiero, con actualización dinámica según evolución real 2 Stress test del P&L y cash-flow para evaluar diferentes escenarios (i.e. considerando diferentes tiempos de normalización, diferentes niveles de crecimiento de la economía y posibles iniciativas propias) 3 Mantenimiento de comunicación fluida y transparente con inversores, compartiendo el racional detrás de las decisiones y anticipando resultados esperados para gestionar expectativas 4 Relevamiento constante de los cambios a nivel impositivo y optimización de la estrategia asociada 5 Evaluación del acceso a líneas de crédito blandas, si fuera necesario
<p>...con riesgo de caja para los propios operadores telco como para proveedores, partners y competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Protección del flujo de caja (i.e. "cash is King"), a partir de reducción en costos y/o postergación de pagos + Oportunidades de M&A con 2 variantes: <ul style="list-style-type: none"> - Venta de activos non-core (e.g. torres) para incrementar la liquidez - Compra de activos estratégicos potencialmente sub-valorados en un escenario de crisis (e.g. <i>Start-Ups</i> / firmas de nicho en servicios digitales) 	<ol style="list-style-type: none"> 6 Evaluación de múltiples iniciativas reducción de costos y optimización del flujo de caja, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Recorte de servicios no esenciales (e.g. viajes, eventos, etc.) - Variabilización de costos (e.g. externalización de funciones <i>non-core</i>) - Revisión de cuentas por pagar - Renegociación temporal de salarios y/o reducción temporal de headcount 7 Evaluación de reducción del ciclo de pago a proveedores críticos en riesgo de quiebra (e.g. contratista de atención técnica en terreno o casa de cliente) 8 Screening y evaluación constante de oportunidades de M&A
<p>Incremento en el nivel de mora por incapacidad financiera y falta de acceso a ventanillas de pago</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el nivel de mora de los negocios fijo y móvil principalmente en niveles socio-económicos medio/bajos,... - ...tanto por incapacidad financiera como por falta de acceso a ventanillas de pago presencial por cierres y/o confinamiento - Generación de políticas "anti-corte" por parte del Gobierno, impidiendo la interrupción del servicio en clientes morosos + Oportunidad para fidelizar clientes apoyando en esta situación, con potencial incremento de ingresos por intereses a futuro 	<ol style="list-style-type: none"> 9 Categorización de clientes morosos según motivo (e.g. sin capacidad financiera, sin voluntad de pago, sin acceso a ventanilla) a partir de analytics, para diferenciar el tratamiento asociado 10 Habilitación de ventanillas de pago en comercios abiertos de gran capilaridad (e.g. farmacias, etc.) y generación de campañas de pago automático / digital sobre clientes bancarizados 11 Ajuste del modelo de cobranza, interrumpiendo por el momento cortes de servicio 12 Revisión del modelo de scoring crediticio para adecuarlo a la nueva realidad (i.e. con particular "cuidado" en subsidio de terminales y dispositivos),... 13 ...y actualización de los modelos de previsión de incobrabilidad
<p>Quiebre en la cadena local e internacional de suministros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posible stock-out de bienes e insumos críticos para el negocio (e.g. dispositivos móviles, <i>Set-top-Boxes</i>, equipamiento de red, etc.) 	<ol style="list-style-type: none"> 14 Identificación de insumos críticos para el negocio, considerando impacto del <i>stock-out</i>, días de giro con el stock actual, y <i>status</i> operativo de los proveedores y medios de transporte 15 Desarrollo de iniciativas de mitigación de riesgo, incluyendo la incorporación de fuentes / proveedores alternativos y la revisión de los niveles y frecuencias de reposición 16 Evaluación / aceleración del modelo de e-SIM, para simplificar la logística asociada

TI debe avanzar en la habilitación tecnológica del teletrabajo, la potenciación de canales digitales y la resiliencia de los sistemas



Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
Necesidad de habilitar teletrabajo generalizado en forma segura y eficiente	<ul style="list-style-type: none">— Habilitar rápidamente el teletrabajo de colaboradores en todas las áreas de la compañía, evitando <i>issues</i> y demoras que pudieran afectar la productividad+ Potencial reducción de costos en oficinas (i.e. alquiler, consumo de luz y agua, etc.)+ Mayor disponibilidad de datos respecto a los procesos / tareas ejecutadas y el uso del tiempo de los colaboradores	<ol style="list-style-type: none">1 Provisión de todo lo necesario para garantizar teletrabajo eficiente y seguro, incluyendo conexión de banda ancha fija, herramientas de colaboración & videoconferencia, acceso a VPN, soluciones de ciberseguridad, etc.2 Aseguramiento de reducción de costos en las oficinas no utilizadas (e.g. renegociación de contratos, <i>downsizing</i>, etc.)3 Identificación de oportunidades de optimización a partir de técnicas de <i>process mining</i> sobre la nueva data (e.g. RPA, eliminación de procesos innecesarios, etc.)
Foco en desarrollos sobre canales digitales para soportar la continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none">— Avanzar rápidamente en la potenciación de canales digitales, habilitando nuevas funcionalidades para habilitar flujos E2E (e.g. venta de banda ancha fija, <i>onboarding</i> digital, etc.)+ Incremento en el volumen de información asociada a “huellas digitales” permite mejor conocimiento y <i>tracking</i> de los clientes— Mayor volumen y riesgo de fraudes de identidad digital	<ol style="list-style-type: none">4 Repriorización del <i>backlog</i> de desarrollo ante el nuevo contexto...5 ...priorizando la habilitación de funciones sobre los canales digitales de acuerdo a <i>guidelines</i> provisto por las áreas de negocio,...6 ...y considerando también la automatización de procesos <i>back</i> para incrementar la capacidad operativa y reducir la dependencia de las personas
Incremento del uso, dependencia y criticidad de los Sistemas	<ul style="list-style-type: none">— Mayor riesgo de fallas y caídas por incremento en uso de los Sistemas,...— ...siendo crítico asegurar su disponibilidad / <i>uptime</i>— Mayor riesgo y vulnerabilidad de ciberataques	<ol style="list-style-type: none">7 Adecuación de las capacidades sistémicas a un escenario de mayor volumen (i.e. ancho de banda, capacidad de servidores, etc.),...8 ...e incremento de las capacidades de operación de infraestructura física9 Evaluación de migración / crecimiento de funciones a <i>cloud</i>, permitiendo más escalabilidad10 <i>Freezing</i> del paso a producción de desarrollos sobre sistemas <i>core</i> que no sean clave en el contexto actual, para reducir el riesgo de caídas11 Actualización del plan de contingencia a la nueva realidad,...12 ...incluyendo un <i>re-assessment</i> de las brechas de seguridad informática, considerando incrementar esfuerzos y presupuesto asociados a la ciberseguridad

Se deben adecuar las medidas de Seguridad e Higiene, activar el plan de Continuidad Operacional y montar el Comité de Crisis



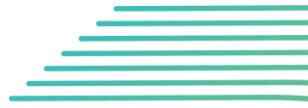
Impacto	Desafíos (-) & oportunidades (+)	Iniciativas & recomendaciones asociadas
<p>Adecuación de las medidas de Seguridad e Higiene en Oficinas y Sucursales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Necesidad de reducir al mínimo la posibilidad de contagio tanto de colaboradores propios como de clientes, proveedores y <i>partners</i>, con particular énfasis en la población de riesgo ■ Asegurar adherencia a las medidas definidas por parte de todos los colaboradores ✚ Oportunidad de demostrar preocupación y ocupación por la Seguridad de las personas 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Definición de medidas de Seguridad e Higiene tanto para Oficinas como para Sucursales y Operaciones en Terreno (e.g. uso de mascarillas y guantes, incremento en la frecuencia y profundidad de limpieza, controles regulares de temperatura, etc.)... 2 ...asegurando la adecuación de las mismas a la evolución de la crisis y a posibles normativas / regulaciones establecidas por los Gobiernos 3 Identificación temprana de grupos de riesgo y definición de medidas aún más extremas 4 Comunicación de las políticas a todos los impactados y conducción de entrenamientos / capacitaciones asociadas 5 Disponibilización de los insumos / herramientas necesarias para ejecutar las medidas definidas (e.g. mascarillas, alcohol en gel, termómetros, etc.) 6 Definición de protocolos de actuación ante casos posibles y confirmados, incluyendo medidas de aislamiento, comunicación a colaboradores / clientes con contacto previo, etc. 7 Implementación de controles / auditorías internas para verificar el cumplimiento de las medidas
<p>Activación del plan de Continuidad Operacional según la realidad actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criticidad de mantener continuidad en la operación de las funciones críticas para reducir el impacto sobre la <i>performance</i> financiera ✚ Oportunidad de posicionarse como <i>player</i> confiable y resiliente ante clientes, <i>partners</i>, competidores y el regulador 	<ol style="list-style-type: none"> 8 Activación del plan de Continuidad Operacional, incorporando los cambios / ajustes necesarios para adecuarlo a la realidad particular de la crisis actual 9 Comunicación del plan continuidad a todas las Áreas y Colaboradores relevantes 10 Formalización de un equipo a cargo de evaluar el funcionamiento del mismo y mantenerlo actualizado a medida que progresa la crisis
<p>Set-Up del Comité de Gestión de Crisis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Definición rápida de un Comité de Crisis efectivo en un contexto de alta incertidumbre sin precedentes,... ✚ ...que permita realizar un seguimiento de la situación y tomar acciones / medidas ágilmente considerando la perspectiva de los distintos ámbitos del negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 11 Definición y rápida puesta en marcha del Comité de Crisis, incluyendo definiciones de: <ul style="list-style-type: none"> - Composición de equipo, asegurando <i>Seniority</i> y representatividad de todas las áreas clave - Frecuencia y dinámica de las reuniones - Responsabilidades de los participantes - Modelo de toma de decisiones - Herramientas de seguimiento / monitoreo

A modo de resumen, a continuación se presenta un *check-list* con las principales líneas de acción sugeridas por función y fase (1/2)



	Fase 1: Estabilización	Fase 2: Fortalecimiento	Fase 3: Diferenciación
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aseguramiento de capacidades de Monitoreo de Red (i.e. NOC) y mantenimiento correctivo <input type="checkbox"/> Adecuación de protocolos operativos en terreno <input type="checkbox"/> Definición de reglas de priorización de tráfico <input type="checkbox"/> Incremento de capacidad sin despliegue físico (e.g. <i>caching</i> local, redes virtuales, <i>sharing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Despliegue de casos de uso de automatización de la operación para incrementar monitoreo <input type="checkbox"/> Potenciación de auto-atención / atención remota <input type="checkbox"/> Puesta en marcha de <i>track</i> enfocado en análisis de causa raíz de fallas <input type="checkbox"/> Evaluación de fuentes alternativas de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisión del plan de despliegue con abordaje <i>Smart Capex</i> basado en nuevos patrones <input type="checkbox"/> Escalamiento en la virtualización de redes,... <input type="checkbox"/> ...y en la automatización del monitoreo y operación de la Red (i.e. <i>Closed Control Loop</i>)
Marketing & Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definición e implementación de medidas de "relief y acompañamiento" para clientes <input type="checkbox"/> Habilitación de alternativas / medios para recarga de prepago bajo confinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diseño y ejecución de campañas comerciales de <i>upgrade</i> BAF, captura BAF y <i>cross-selling</i> de servicios de entretenimiento <input type="checkbox"/> Revisión de la estrategia de RSE <input type="checkbox"/> Migración del foco comunicacional de lógica comercial a lógica de "aporte social" 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Expansión e innovación de oferta considerando los needs del nuevo contexto (i.e. producto BAF B2B2C, mayor flexibilidad contractual, <i>partnerships</i> con más OTTs, etc.)
Operación de Canales	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ajuste del modelo operacional de sucursales, y reasignación de <i>staff</i> libre a otras funciones <input type="checkbox"/> Adopción de normas y protocolos de seguridad sobre operación reducida en Sucursales <input type="checkbox"/> Migración de <i>Call Center</i> a modelo remoto <input type="checkbox"/> Ampliación de capacidad de canales digitales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reducción de volumen de llamados <i>human touch</i> al <i>call center</i> & <i>RRSS</i> (i.e. IVR inteligente, <i>cognitive contact center</i>, asistente conversacional, etc.) <input type="checkbox"/> Habilitación de nuevas funcionalidades sobre canales digitales (e.g. <i>onboarding</i>) <input type="checkbox"/> Automatización de procesos de <i>back-office</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Empoderamiento de Agentes del <i>Call Center</i> para incrementar su resolutivead <input type="checkbox"/> Implementación de modelos mixtos de Canal Digital & <i>Call Center</i> para optimizar conversión y mejorar satisfacción
B2B	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo de medidas para contener ingresos en verticales a la baja <input type="checkbox"/> Activación rápida de colaboración con Gobierno <input type="checkbox"/> Adecuación del modelo comercial <input type="checkbox"/> Ajuste de los modelos de <i>scoring</i> crédito & <i>pricing</i> y relajación del modelo de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Habilitación de oferta de conectividad con capacidad flexible (e.g. SD-WAN para Hospitales) <input type="checkbox"/> Desarrollo de solución integral "as a service" para habilitar el teletrabajo eficiente y seguro 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo y comercialización de "servicios digitales" para los needs potenciados por la crisis (e.g. telemedicina, e-learning, smart-metering)

A modo de resumen, a continuación se presenta un *check-list* con las principales líneas de acción sugeridas por función y fase (2/2)



	Fase 1: Estabilización	Fase 2: Fortalecimiento	Fase 3: Diferenciación
Finanzas & Administración	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Plan de protección de caja (e.g. recorte de servicios, variabilización de costos, habilitación de nuevas ventanillas de pago, etc.) ❑ Revisión del modelo de <i>scoring</i> crediticio ❑ Mitigación del riesgo de <i>stock-out</i> / quiebra de insumos y <i>partners</i> críticos para la operación 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Revisión del presupuesto y plan financiero ❑ Habilitación de comunicación fluida con <i>investors</i> ❑ Evaluación de acceso a créditos “blandos”,... ❑ ...y también de venta de activos no estratégicos ❑ Diferenciación de cobranza por perfil de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Evaluación de oportunidades de adquisición de activos estratégicos potencialmente sub-valorados (e.g. firmas de servicios digitales) ❑ Aceleración de modelos de operación logística alternativos (e.g. e-SIM)
Cultura & RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Definición de una política de trabajo remoto, abordando riesgo laborales y regulatorios ❑ Diseño de plan de comunicación y generación de <i>engagement</i> cross-compañía ❑ Montaje de equipos y procedimientos para soportar colaboradores afectados por la crisis 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Comunicación y capacitación en torno a las mejores prácticas de trabajo remoto ❑ Virtualización de los procesos core de RRHH ❑ Ajuste de la estructura organizacional, incluyendo externalización de funciones non-core y reducción temporal de <i>headcount</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Adecuación de los mecanismos de gestión a la modalidad de teletrabajo, con revisiones más ágiles, formalización del trabajo por objetivos, etc. ❑ Desarrollo de campaña comunicacional enfocada en potenciar <i>engagement</i> & <i>employer brand</i> con foco en las victorias durante la crisis
TI	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Habilitación tecnológica del teletrabajo ❑ Adecuación de las capacidades a un escenario de mayor uso y criticidad de los Sistemas ❑ Incremento de los esfuerzos en ciberseguridad ❑ <i>Freezing</i> del paso a producción de desarrollos sobre sistemas core que no sean clave 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Repriorización del <i>backlog</i> de desarrollo ante las nuevas demandas del negocio ❑ Habilitación de nuevas funciones sobre canales digitales y automatización de procesos <i>back</i> ❑ Evaluación de migración de funciones a <i>cloud</i>, permitiendo más escalabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Identificación de oportunidades de optimización vía <i>process mining</i> sobre la data generada por la digitalización de operaciones
Control & Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Puesta en marcha del Comité de Crisis ❑ Activación del plan de Continuidad Operacional ❑ Adecuación de las medidas de Seguridad e Higiene en Oficinas y Sucursales ❑ Definición de protocolos de actuación ante casos posibles y confirmados 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Formalización de un equipo a cargo de evaluar el funcionamiento del plan de CO y mantenerlo actualizado a medida que progresa la crisis ❑ Implementación de controles / auditorías internas sobre las medidas y protocolos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ N/A

Thanks!

Carlos Company Ros

carles.company.ros@everis.com

Matías Arena

matias.arena@everis.com

Luis Olmedo

lolmedod@everis.com

everis

an NTT DATA Company