



# Los 10 principales riesgos de las telecomunicaciones

Evolución del sector de cara a 2024



**EY**

Building a better  
working world

# Un sector que atraviesa un panorama de riesgos complejo y cambiante

En la actualidad, en todas las empresas el conocimiento sobre los riesgos ya no es exclusivo del Director de Riesgos, del Director Financiero o incluso del Jefe de Auditoría Interna. La naturaleza dinámica y el impacto omnipresente de todos los tipos de riesgo significan que tener un enfoque claro es necesario para los ejecutivos de todas las funciones. En pocas palabras, el riesgo es asunto de todos. Y esto es especialmente cierto en la industria de las telecomunicaciones, dada su posición única en el cruce del cambio tecnológico, las tensiones geopolíticas, los cambios económicos y el desarrollo de la sociedad.

## Factores que influyen en el panorama de riesgos de las telecomunicaciones

**Contratiempos macroeconómicos y geopolíticos**, que van desde la crisis del costo de la vida hasta la actual interrupción de la cadena de suministro, representan una amenaza continua para la resistencia y estabilidad financieras de las empresas de telecomunicaciones. Asimismo, los clientes son un área de interés creciente entre los reguladores, que están redoblando la apuesta por la seguridad digital a medida que empiezan a considerar las implicaciones éticas de la IA

**Las iniciativas de transformación empresarial** están ampliando su alcance y ambición. La sostenibilidad es ahora una consideración importante en los consejos de administración, ya que las iniciativas de diversidad e inclusión (D&I) y los modelos de trabajo híbridos siguen transformando las maneras de trabajar. Además, la fragmentación y consolidación de las infraestructuras están remodelando el mercado de las telecomunicaciones.

**Las nuevas tecnologías**, desde la IA generativa (GenAI) y la computación cuántica, hasta la 5G autónoma y la fibra gigabit, están generando desafíos adicionales sobre la resiliencia de las empresas y la innovación de los servicios. La capacidad de aprovechar una serie de tecnologías de vanguardia es cada vez más importante para lograr la diferenciación en el mercado y una ventaja competitiva.

A través de sus impactos individuales y colectivos, estos factores están dando lugar a una diversa gama de riesgos que afectan a todos los aspectos del negocio de una empresa de telecomunicaciones. Y dado el ritmo y la escala del cambio, estos riesgos cambian constantemente tanto en naturaleza como en impacto. En este informe, extraemos y analizamos los 10 principales riesgos a los que, en nuestra opinión, se enfrentarán las empresas de telecomunicaciones de todo el mundo en 2024, y señalamos tres medidas clave que los directivos pueden adoptar para mitigarlos.

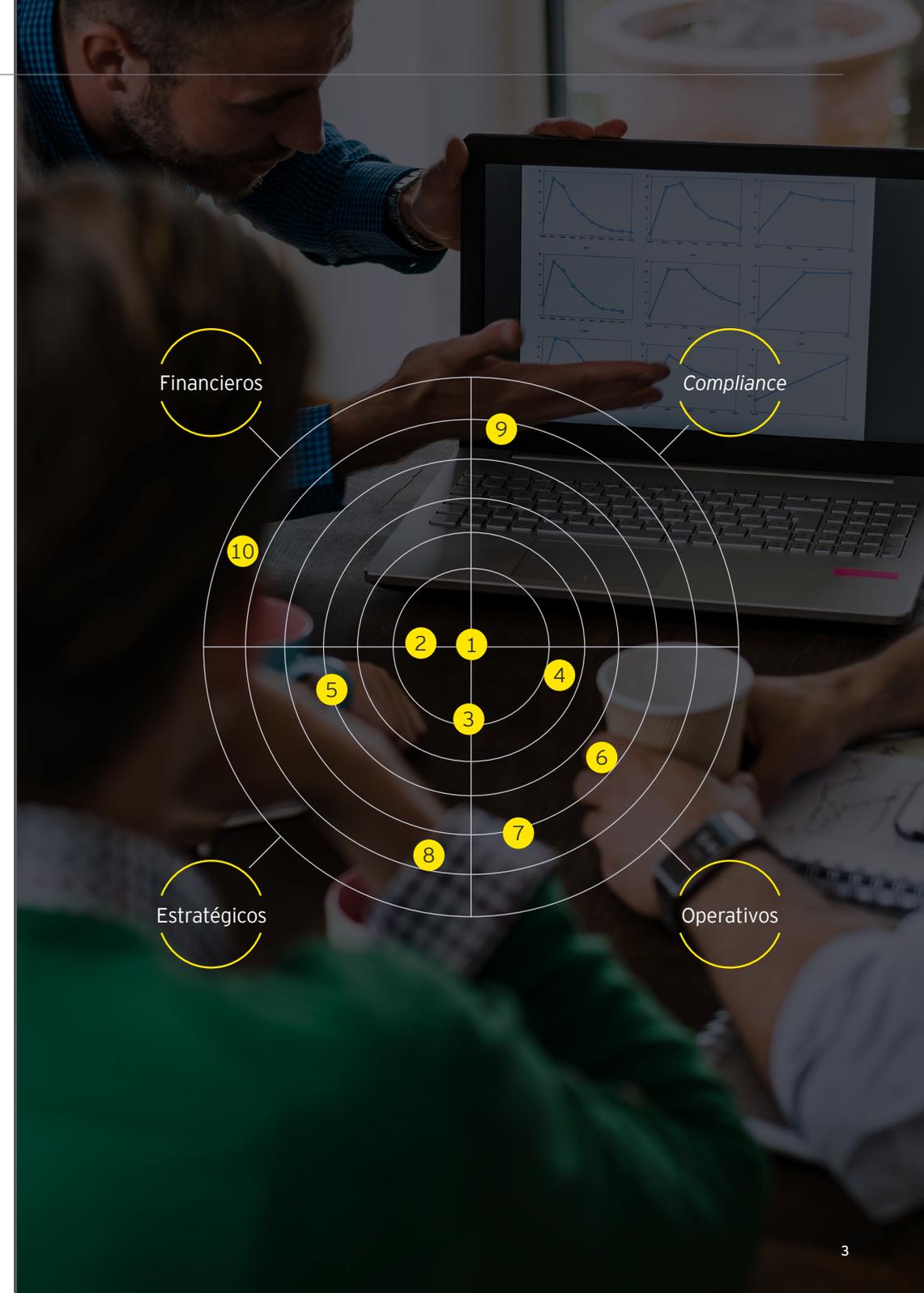


## Mapeo de los riesgos del sector

Nuestro análisis del universo de riesgo de las telecomunicaciones en 2024 se basa en el "radar de riesgo" del sector que se muestra en la gráfica de la derecha. Hemos dividido los factores en cuatro áreas clasificando cada riesgo según su importancia e impacto actuales:

- ▶ **Amenazas al *compliance*** que tienen su origen en la política, la normativa o la gobernanza empresarial.
- ▶ **Amenazas operativas** que afectan los procesos, los sistemas, las personas y la cadena de valor global de la empresa.
- ▶ **Amenazas estratégicas** relacionadas con los clientes, los competidores y los inversores.
- ▶ **Amenazas financieras** derivadas de la volatilidad de los mercados, los ecosistemas y las inversiones.

1. Subestimación de los imperativos cambiantes en materia de privacidad, seguridad y confianza.
2. Respuesta insuficiente a los clientes durante la crisis del costo de la vida.
3. Gestión inadecuada del talento y las competencias.
4. Mala gestión de la agenda de sostenibilidad.
5. Fallas para aprovechar los nuevos modelos de negocio.
6. Calidad de la red y propuesta de valor inadecuadas.
7. Falla en la mejora de la cultura y los métodos de trabajo de los funcionarios.
8. Compromiso ineficaz con los ecosistemas externos.
9. Incapacidad para adaptarse al cambiante panorama normativo.
10. No maximizar el valor de los activos de infraestructura.





## Los 10 principales riesgos de las telecomunicaciones

A continuación presentamos en detalle los 10 principales riesgos que hemos identificado en el sector.

# 1

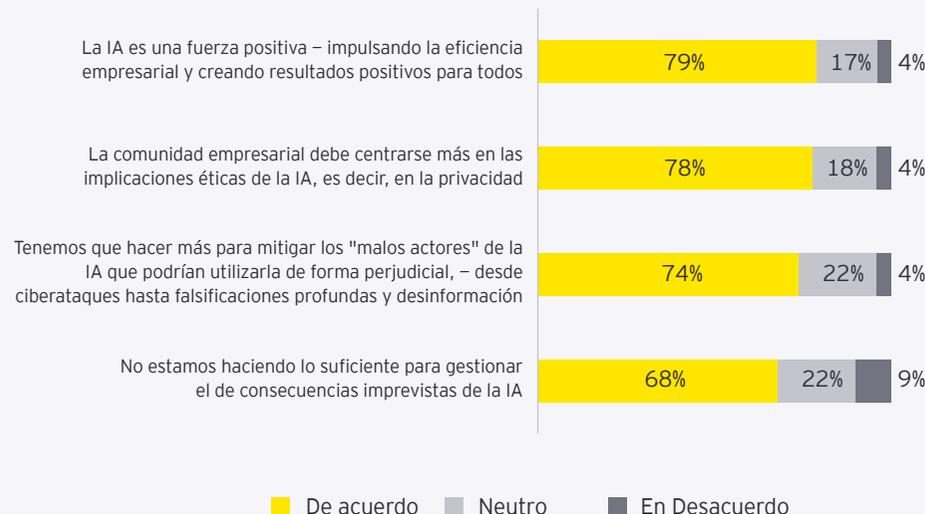
## Subestimación de los cambios en materia de privacidad, seguridad y confianza

La ciberresiliencia de las empresas de telecomunicaciones se encuentra bajo presión en un momento en el que el auge de la inteligencia artificial generativa (GenAI) está poniendo aún más en el centro de atención, la ética y la gobernanza de los datos.

Para los operadores de telecomunicaciones de todo el mundo, los retos que supone mantener una ciberseguridad eficaz son cada vez mayores. Según una [investigación global de EY](#), el 53% de las empresas de telecomunicaciones cree que el costo total de las brechas de ciberseguridad para su organización superará los 3 millones de dólares en 2023, frente al 40% en 2022. Mientras tanto, una serie de problemas internos están debilitando los esfuerzos de ciberseguridad de las empresas de telecomunicaciones. Esto está encabezado por la falta de adhesión a las mejores prácticas entre el personal no informático, citada por el 52% de las empresas de telecomunicaciones en nuestro estudio de ciberseguridad, muy por encima del promedio intersectorial del 38%. Además, hay una percepción generalizada de que existen demasiadas superficies de ataque que proteger. De cara al futuro, el avance de los ciclos tecnológicos aumenta los riesgos cibernéticos. En los próximos cinco años, la mayoría de las empresas de telecomunicaciones creen que el Internet de las cosas (IoT), la nube a escala y la inteligencia artificial (IA) plantearán riesgos sustanciales para su organización desde el punto de vista de la ciberseguridad.

### Percepción de las empresas de telecomunicaciones ante la IA

¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con la inteligencia artificial (IA)?



Fuente: [Encuesta EY CEO Outlook Pulse](#), (encuestados del sector de las telecomunicaciones), julio de 2023.

Al mismo tiempo, el auge de la GenAI se suma a los retos de las empresas de telecomunicación en materia de gobernanza de datos. En el lado positivo, GenAI ofrece grandes oportunidades para que las empresas de aceleren la transformación digital en todo su negocio, especialmente en áreas como la atención al cliente y la gestión de redes. Por eso, cuatro de cada cinco empresas de [que respondieron a un reciente estudio de EY sobre las actitudes hacia la IA<sup>2</sup>](#) coinciden en que la IA es una fuerza positiva. Sin embargo, casi el mismo número acepta que hay que tener en cuenta la seguridad y los riesgos relacionados, y el 74% de las empresas cree que necesita hacer más para mitigar los "malos actores". También existen implicaciones éticas potenciales y consecuencias imprevistas de la IA que exceden el alcance de los marcos reguladores existentes. El efecto general es que las estrategias de gobernanza de datos existentes pueden no ser adecuadas para su propósito.

# 2

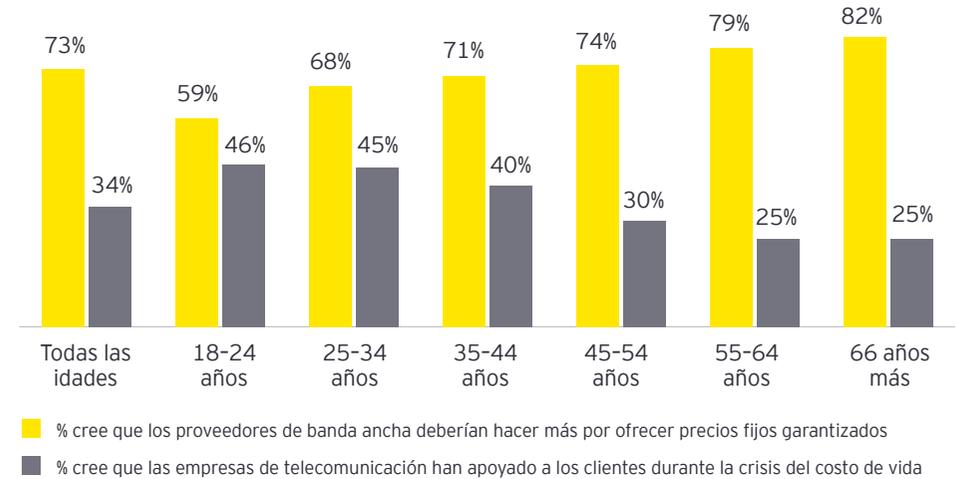
## Respuesta inadecuada a las necesidades de los clientes durante la crisis del costo de vida

Los hogares buscan una mayor claridad y previsibilidad en los costos y están dispuestos a comparar ofertas para obtener mejores opciones, lo que implica que el proceso de compra no esté completamente bajo el control de las empresas de telecomunicaciones.

Los consumidores están cansados de recibir mensajes sobre precios confusos y difíciles de entender. Según el último estudio de EY [Descifrando el Hogar Digital](#)<sup>3</sup> solo un tercio de los consumidores considera que las empresas de telecomunicaciones han sido solidarias durante la crisis del costo de vida. Asimismo, tres cuartas partes creen que los proveedores de banda ancha deberían esforzarse más en ofrecer garantías de precios fijos. Estos sentimientos son particularmente notables en los grupos de mayor edad, quienes tienden a preferir precios fijos y tienen una percepción más negativa sobre el apoyo brindado por las empresas de telecomunicaciones. Además de buscar una mayor certeza en cuanto a los precios, los hogares también desean una comunicación más clara por parte de estas empresas: el 49% encuentra difícil entender las explicaciones sobre los cambios de precios, mientras que el 39% tiene problemas para localizar las condiciones relacionadas con los precios.

### Percepciones de los hogares hacia las empresas de telecomunicaciones durante la crisis del costo de vida

#### Porcentaje de hogares



Fuente: [Estudio descifrando el hogar digital EY 2023](#), septiembre de 2023.

Estos desafíos contribuyen al aumento de la tendencia de los usuarios a comparar precios, lo que resulta en una pérdida de control por parte de las empresas de telecomunicaciones sobre el proceso de compra. Aunque menos de uno de cada cinco consumidores está reduciendo activamente su gasto en conectividad fija y móvil en este momento, muchos están en busca de mejores ofertas y asesoramiento. El 60% coincide en que la crisis del costo de vida los ha vuelto más propensos a buscar las mejores ofertas. Este cambio en el comportamiento está promoviendo una tendencia clara de los usuarios a distanciarse de los puntos de venta controlados por el operador, ya sean físicos o en línea. Es notable que la proporción de hogares que recurren a sitios de comparación de precios o a recomendaciones de amigos y familiares haya aumentado considerablemente, pasando del 19% en 2022 al 30% en 2023.

# 3

## Gestión inadecuada del talento y las habilidades

Factores externos, como el incremento de los costos, están limitando la capacidad de las empresas de telecomunicaciones para atraer y retener talento.

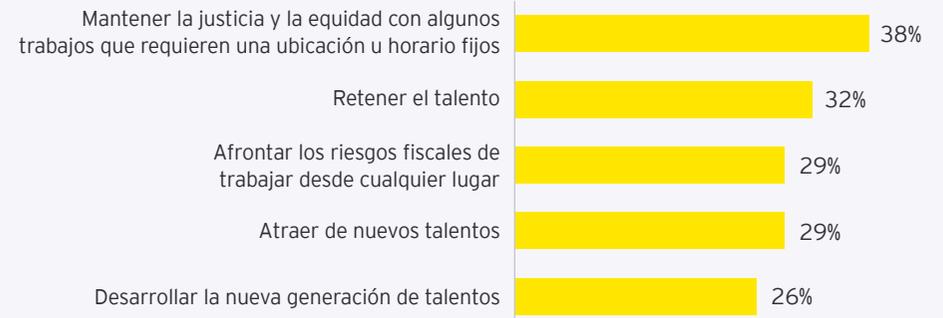
Las presiones financieras están llevando a muchas empresas de telecomunicaciones a disminuir sus iniciativas para atraer nuevos talentos, lo que pone en riesgo su futura disponibilidad de recursos humanos capacitados. De acuerdo a la última encuesta [Work Reimagined](#) de EY, más de la mitad (55%) de los empresarios del sector de las telecomunicaciones informan que están congelando las contrataciones en respuesta a las presiones financieras, casi el doble de la proporción en todos los sectores (28%). Los esfuerzos por controlar los costos también están resultando en reducciones salariales y de beneficios, mencionadas por el 61% de las empresas de telecomunicaciones en comparación con el 44% de todos los empleadores, lo que agrava los desafíos relacionados con la retención del talento. De igual forma, estas últimas medidas se suman a una serie de reducciones de personal. Durante los últimos siete años, las 20 principales empresas de telecomunicaciones a nivel mundial han disminuido sus plantillas en un 20%.



En este contexto, no es de extrañar que la gestión del talento domine los riesgos relacionados con las personas citadas por los empresarios de telecomunicaciones, ya que nuestra encuesta [Work Reimagined](#)<sup>6</sup> muestra que la retención del talento, la atracción de nuevos talentos y el desarrollo del talento de la próxima generación se encuentran entre los cinco primeros puestos. Con los nuevos ciclos tecnológicos de GenAI y Edge Computing en ciernes, el acceso al talento digital será cada vez más importante. Sin embargo, un reto más inmediato es la escasez de ingenieros de redes. Se calcula que Estados Unidos [necesitará 23.000 trabajadores adicionales en los próximos 10 años](#) para desplegar infraestructuras de banda ancha y 5G financiadas por programas federales.<sup>7</sup>

### Los cinco mayores riesgos para el personal citados por las empresas de telecomunicaciones

**Pregunta: ¿Cuál de los siguientes riesgos laborales le preocupa más?**



Fuente: [Encuesta Work Reimagined EY 2023](#).

# 4

## Gestión deficiente de la agenda de sostenibilidad



Las declaraciones de las empresas de telecomunicaciones sobre el clima son deficientes en calidad, y la complejidad interna está obstaculizando el avance de sus iniciativas sobre el cambio climático.

El [Barómetro Global de Divulgación de Riesgos Climáticos de EY<sup>8</sup>](#) muestra que la calidad de la divulgación de información financiera relacionada con el clima por parte de las empresas de telecomunicaciones no ha aumentado significativamente en los últimos dos años, a pesar de la considerable expansión de la cobertura. Aunque casi todas las empresas informan sobre las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2, apenas mencionan sus significativas emisiones de Alcance 3, que incluyen las emisiones de la cadena de suministro, los centros de datos y los servicios a nivel de cliente. Según nuestro Barómetro, aproximadamente el 43% de las empresas de telecomunicaciones y tecnología, a pesar de estar en riesgo de generar impactos climáticos, no revelan una estrategia específica de cero emisiones netas, un plan de transición o una estrategia de descarbonización.

¿Por qué avanzan tan lentamente las empresas de telecomunicación en sus iniciativas climáticas? La respuesta parece estar en una combinación de baja priorización de la acción climática y complejidad interna. El [estudio de EY entre CEOs<sup>10</sup>](#) revela que el 46% de las empresas de telecomunicaciones tienen en cuenta la sostenibilidad a la hora de asignar capital, pero no le dan la importancia suficiente para garantizar la financiación necesaria. Mientras tanto, [otro estudio realizado por EY<sup>11</sup>](#) muestra que los ejecutivos de las telecomunicaciones tienen dificultades para tomar decisiones sobre iniciativas relacionadas con el cambio climático en general: cuatro de cada diez afirman tener dificultades para conseguir el apoyo de las partes interesadas internas, y una proporción aún mayor (57%) afirma que el número de grupos implicados internamente obstaculiza el progreso. También se aprecia una falta fundamental de cohesión estratégica, ya que más de la mitad de los directivos de telecomunicaciones coinciden en que su estrategia climática consiste en múltiples iniciativas que compiten entre sí, en lugar de un enfoque unificado.

### Percepción de las empresas de telecomunicaciones ante las iniciativas sobre cambio climático

**Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la ejecución de iniciativas contra el cambio climático?**



Fuente: [Estudio de Valor de Sostenibilidad EY, 2022](#) (Incluye 30 encuestados del sector de las telecomunicaciones).

# 5

## Limitaciones en la adopción de los nuevos modelos de negocio

A pesar de la importante inversión en servicios B2B más allá de la conectividad, estos aún contribuyen solo en una pequeña proporción a los ingresos totales. Además, las empresas de telecomunicaciones enfrentan un desafío de credibilidad como expertos digitales.

Si bien se reconoce ampliamente que el segmento empresarial ofrece a las empresas de telecomunicaciones un gran potencial de crecimiento, aún no se ha progresado. Los estudios del sector<sup>12</sup> muestran que muchos servicios empresariales siguen representando sólo una fracción de los ingresos globales, a pesar de que los operadores llevan una década o más activos en este mercado. De hecho, se estima que las ofertas de Internet de las Cosas (IoT), la nube y la seguridad representan solo entre el 0,5 % y el 2 % cada una en términos de contribución a los ingresos brutos, y los márgenes de muchos de estos servicios se ven aún más limitados por la dependencia de asociaciones o canales de venta indirectos. Hasta la fecha, las innovaciones tecnológicas relevantes para el segmento empresarial -como 5G para IoT y *edge computing* para la nube- aún no han actuado como catalizadores del crecimiento. El panorama se ensombrece aún más por el hecho de que los indicadores clave de rendimiento operativo y financiero para el segmento B2B tienden a estar infradeclarados en comparación con el B2C, lo que dificulta a las partes interesadas la evaluación de los progresos de las empresas de telecomunicación con respecto a su estrategia para los clientes corporativos.

Otro obstáculo para el éxito del B2B, que aparece con fuerza en el estudio de EY13 - es que las empresas de telecomunicación padecen de una falta de credibilidad como asesores digitales de las empresas y siguen siendo percibidas principalmente como expertas en conectividad más que como proveedoras de servicios de valor añadido más allá del ancho de banda. Mientras que el 53 % de las grandes empresas consideran a las empresas de telecomunicaciones expertas en IoT, solo el 22 % las ven como expertas en transformación digital. Estas percepciones limitan la capacidad de las empresas de para ofrecer servicios adicionales de consultoría o relacionados con el software como parte de su propuesta de valor. Además, los clientes empresariales indican que muchos de los casos de uso ofrecidos por las empresas de telecomunicaciones no satisfacen las necesidades del mundo real, y el 47 % de las empresas afirma que las ofertas de 5G/ IoT de los proveedores no cumplen con sus requisitos de sostenibilidad. Asimismo, el 66 % de las empresas describe sus interacciones con los proveedores en relación con 5G e IoT como mayormente transaccionales y tácticas en lugar de colaborativas, lo que nuevamente sugiere una credibilidad limitada como asesores y socios en los viajes digitales de las empresas.

Percepción empresarial de las competencias de las empresas de telecomunicación como proveedoras de TIC



Fuente: EY Reimagining Industry Futures, febrero de 2023.

# 6

## Calidad de la red y propuesta de valor inadecuadas



La confiabilidad de la red sigue siendo un aspecto vulnerable para los clientes, quienes aún no están convencidos de los beneficios de actualizar la infraestructura.

Más de uno de cada cuatro hogares enfrenta con frecuencia problemas de confiabilidad en su servicio de banda ancha, incluyendo cortes de red, caídas de señal o almacenamiento en búfer durante el streaming. Según un estudio de EY<sup>14</sup>, el 26% de los hogares experimenta una conexión de banda ancha doméstica poco confiable "a menudo" o "muy a menudo". Y una proporción aún mayor, el 29%, afirma lo mismo de su señal de datos móviles dentro del hogar. Aunque los operadores están tomando medidas activas para adaptar sus promesas a los clientes y centrarse en la cobertura doméstica, estos mensajes no suelen calar en los clientes: el 43% cree que las garantías de rendimiento Wi-Fi son engañosas o inexactas.

A pesar de las frustraciones por la confiabilidad de la red, en muchos países existe una clara "brecha de adopción", dado que la adopción de la conectividad gigabit no se corresponde con su disponibilidad. De acuerdo con el FTTH Council Europe<sup>15</sup>, la cobertura de fibra hasta el hogar en Europa alcanza el 62% de los hogares, pero la adopción de paquetes es de sólo el 50%, con un aumento interanual de sólo un punto porcentual. ¿A qué se debe este retraso en la adopción de servicios *premium* de gama alta? La falta de asequibilidad desempeña sin duda un papel, pero las propuestas de valor basadas en la velocidad tampoco encuentran eco entre los clientes. Un estudio de EY<sup>16</sup> revela que a uno de cada tres clientes le resulta difícil correlacionar la velocidad de la banda ancha con el rendimiento, lo que se suma a un panorama más amplio en el que la mitad no cree que merezca la pena el costo adicional que supone cambiar a velocidades más rápidas.

### Actitud de los hogares ante la velocidad de la banda ancha

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el uso de la banda ancha doméstica?



Fuente: Descifrando el Hogar Digital, EY, septiembre de 2023.

# 7

La mejora de la cultura laboral y los métodos de trabajo de los funcionarios no está cumpliendo con las expectativas esperadas

Los funcionarios de las empresas de telecomunicaciones superan a los de otros sectores en cuanto a preferencias de trabajo a distancia, lo que también incide en la evolución de sus competencias y necesidades de aprendizaje.

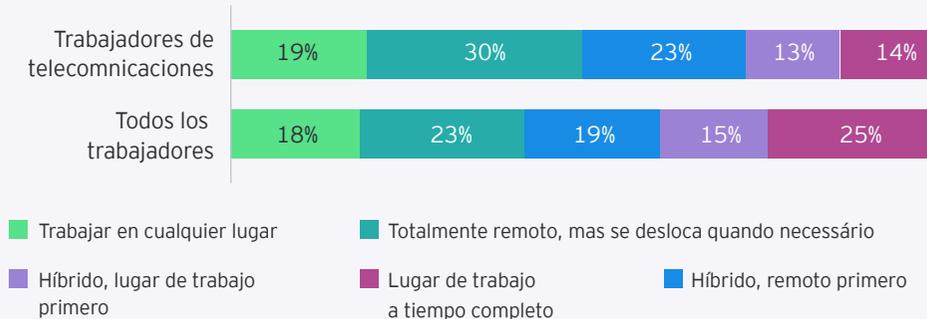
En comparación con los trabajadores de otros sectores, es más probable que los colaboradores de telecomunicaciones prefieran trabajar a distancia y menos probable que deseen estar en el lugar de trabajo a tiempo completo. Según el último estudio [Work Reimagined de EY<sup>17</sup>](#), el 30% de los empleados en empresas de telecomunicaciones prefieren trabajar de forma remota y dirigirse al trabajo solo cuando sea necesario, en comparación con el 23% de sus colegas en otros sectores. Solo el 14% de los trabajadores de telecomunicaciones prefieren estar en la oficina a tiempo completo, en contraste con el 25% de todos los empleados. Aunque satisfacer el deseo de los empleados de trabajar de forma remota o híbrida puede generar beneficios en términos de compromiso y, posiblemente, retención de talento, también puede presentar desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a redefinir los paradigmas de colaboración. Por ejemplo, nuestro estudio revela que solo el 54% de los empleados de telecomunicaciones están de acuerdo en que la interacción "en persona" es valiosa.



Curiosamente, una repercusión específica de las nuevas formas de trabajo que ha pasado en gran medida desapercibida es su efecto sobre el desarrollo de competencias y las necesidades de aprendizaje. En este sentido, el acceso al aprendizaje y las habilidades (47%) es la razón principal que mencionan los empleados de empresas de telecomunicaciones para ayudarlos a sobresalir como trabajadores remotos o híbridos. Además, señalan que la formación en herramientas de colaboración y competencias para el trabajo a distancia, así como el aprendizaje virtual, son los componentes más deseados en los programas de desarrollo y capacitación en general. En términos más amplios, nuestra investigación resalta que las transformaciones en tecnología y herramientas para el personal siguen siendo fundamentales en un mundo laboral remoto: aunque el 43% de los empleados afirma que su empresa ha mejorado su tecnología para el trabajo remoto, el 34% considera que aún se necesitan más cambios para tener tecnología de vanguardia en el futuro.

## Preferencias de trabajo flexible en empresas de telecomunicaciones en comparación con otros sectores.

**Pregunta: ¿Cómo describiría su preferencia personal por el trabajo flexible?**



Fuente: Encuesta EY Work Reimagined 2023.

# 8

## Falta de compromiso efectivo con los ecosistemas externos

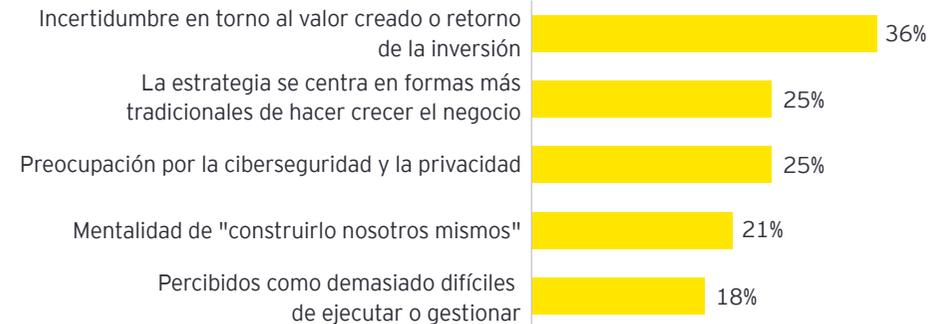
Los clientes vinculan los ecosistemas de proveedores con una entrega y unos resultados de mayor valor, sin embargo, las empresas de telecomunicaciones aún deben ajustar su mentalidad para cumplir con esas expectativas.

Los clientes son más receptivos a comprar a proveedores de servicios con conocimiento y capacidades del ecosistema: en el estudio [EY Reimagining Industry Futures Study 2023](#)<sup>18</sup>, El 71% de las grandes empresas de todos los sectores priorizan a los proveedores de tecnología y 5G con relaciones en el ecosistema, destacando el sector automotriz con un 81%. Al mismo tiempo, un número creciente de clientes corporativos valora la capacidad de un proveedor para articular su papel en el ecosistema industrial en evolución, con un aumento del 50% en 2023, en comparación con el 47% en 2022. Este cambio en los criterios de compra de los clientes se refleja en el continuo desarrollo de nuevos ecosistemas y alianzas por parte de las empresas de telecomunicaciones, especialmente en áreas como la inteligencia artificial, ESG, y el suministro de redes privadas.

Sin embargo, aunque los ecosistemas están cobrando impulso y los clientes corporativos los ven con buenos ojos, muchas empresas de telecomunicaciones siguen cuestionando la eficacia de sus estrategias. El estudio más reciente de [EY Tech Horizon](#)<sup>19</sup> sugiere que, aunque la mayoría de los operadores aprovechan ahora las asociaciones y los ecosistemas empresariales como herramienta para prestar servicios, hay varios factores en juego que dificultan su eficacia. La principal causa del escepticismo de las empresas de telecomunicaciones sobre las oportunidades de los ecosistemas es la percepción de una creación de valor limitada, seguida del apego a formas más tradicionales de impulsar el crecimiento y la preocupación por los riesgos de ciberseguridad (ambas en un 25%).

**Las empresas de telecomunicaciones y los proveedores de tecnología son los principales elementos generadores de escepticismo en relación con los ecosistemas.**

**Pregunta: ¿Qué está contribuyendo al escepticismo de su organización sobre las oportunidades en torno a las asociaciones y los ecosistemas?**



Fuente: [EY Tech Horizon 2022](#), abril de 2022.

# 9

## Falta de capacidad para ajustarse al panorama normativo en constante evolución

Las revisiones antimonopolio son una causa constante de incertidumbre, mientras que los primeros planteamientos de los reguladores sobre la IA presentan riesgos de fragmentación entre jurisdicciones.

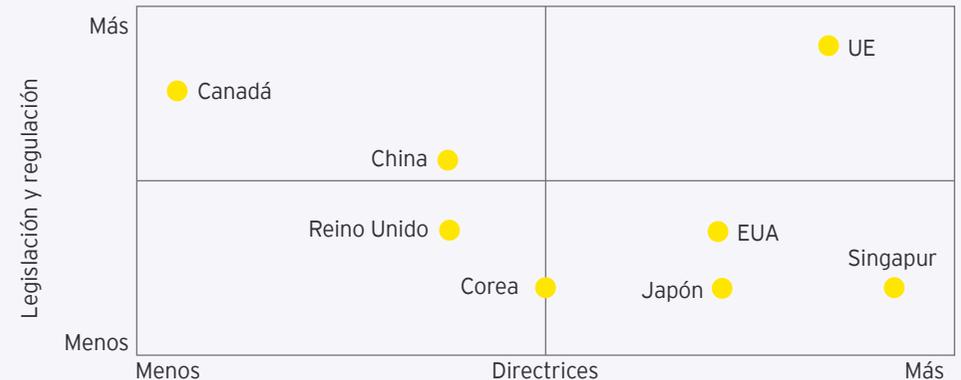
La profunda preocupación por la carga que supone el cumplimiento de la normativa se refleja claramente en el estudio realizado por [EY a nivel de CEOs](#)<sup>20</sup>, en el que el 61% de los directivos de empresas de telecomunicaciones creen que los riesgos normativos tendrán un impacto significativo en los resultados de su empresa en los próximos 12 meses. Las recientes revisiones de fusiones han sido polémicas en algunos mercados, y es difícil predecir la percepción de los reguladores hacia las revisiones de consolidación en otros mercados, como se ha visto recientemente con las fusiones de empresas de telecomunicaciones propuestas en [España](#)<sup>21</sup> y el [Reino Unido](#)<sup>22</sup>. Los marcos fiscales también están cambiando, con la entrada en vigor en 2024 de las normas sobre erosión de la base imponible y traslado de beneficios (BEPS) 2.0, mientras que el aumento de los impuestos específicos del sector, y los nuevos impuestos, plantean retos en algunos mercados.

Otro desafío potencial surge de los nuevos enfoques para regular la inteligencia artificial (IA). Los responsables políticos están elaborando directrices para el



desarrollo y uso de la IA, adoptando un enfoque basado en el riesgo en relación con cómo esta nueva tecnología podría impactar principios fundamentales como la privacidad, la no discriminación, la transparencia y la seguridad. Un factor que complica aún más la situación es la manera en que las incipientes políticas sobre inteligencia artificial afectan o se integran con otras políticas digitales relacionadas con la privacidad de los datos, la protección de la propiedad intelectual y la ciberseguridad. Mientras tanto, el [estudio de EY](#)<sup>23</sup> en este campo muestra que ya están surgiendo algunas diferencias a nivel nacional en cuanto al equilibrio entre las directrices y la legislación prevista. La Unión Europea está adoptando un planteamiento global, [pero al parecer esto ha suscitado inquietud en la industria](#)<sup>24</sup> debido a la posibilidad de que frene la innovación y reduzca la competitividad a nivel internacional.

### Enfoques nacionales y regionales para la creación de regulaciones sobre inteligencia artificial.



Fuente: [The Artificial Intelligence \(AI\) global regulatory landscape](#), EY, septiembre de 2023.

# 10

Deficiencia en maximizar el valor de los activos de infraestructura

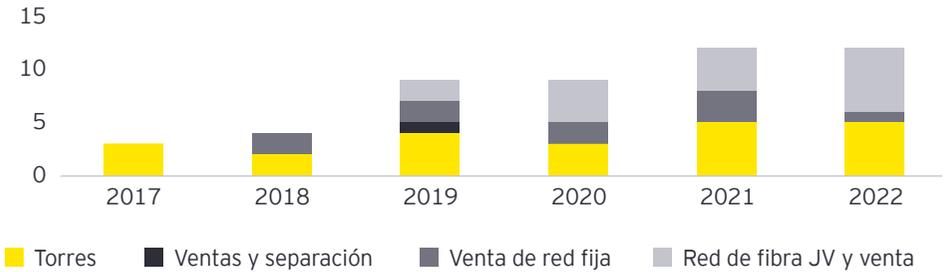


Las divisiones y ventas están generando valor de manera inmediata, pero las estructuras de mercado a largo plazo aún no están definidas con claridad.

Los esfuerzos de las empresas de telecomunicaciones por liberar valor de su infraestructura están ganando ritmo y escala. En los últimos años, hemos observado una aceleración en la adopción de estrategias de reducción de activos, con la venta de fibra óptica sumándose a la venta de torres y las divisiones operativas que se vienen realizando desde hace más de una década. [Un estudio de EY](#) subraya la persistente inclinación del sector hacia la realización de transacciones y transformaciones mediante la división de infraestructuras: el 41% de los CEO de empresas de telecomunicaciones informan que buscarán activamente desinversiones, divisiones y ofertas públicas iniciales (OPI) en los próximos 12 meses, mientras que el 61% declaran que intentarán establecer empresas conjuntas o alianzas estratégicas con terceros.

## Infraestructura de telecomunicaciones en Europa: acuerdos, 2017-2022

### Número de operaciones por tipo



Fuente: European Fibre Stories: Navigating the path from splits to consolidation, Morgan Stanley, 8 de marzo de 2023.<sup>27</sup>

No obstante, Aunque se está desbloqueando un valor significativo de las infraestructuras y las ventajas financieras inmediatas de las ventas y divisiones son evidentes, sigue siendo difícil predecir cómo evolucionarán a largo plazo los enfoques basados en la reducción de activos. En cuanto a la definición de sus estrategias de separación y retención de infraestructuras, los líderes del sector de las telecomunicaciones están divididos sobre si una separación más audaz en netcos y servcos se convertirá en la estructura dominante del sector. Un estudio de EY28 concluye que el 48% de los encuestados está de acuerdo en que este escenario es probable en el futuro, aunque el resto muestra indecisión o desacuerdo. Para determinar el nivel óptimo de propiedad de infraestructuras a largo plazo, las empresas de telecomunicaciones deben considerar una amplia gama de factores, incluido el alcance del desmantelamiento de las redes heredadas, las oportunidades de consolidación y la evolución de los modelos de negocio "infraco".

## Perspectiva dos líderes de telecomunicações sobre as estruturas de mercado de netco e servco<sup>2</sup>

### ¿Hasta qué punto está de acuerdo con la siguiente afirmación?



Fuente: The telco of tomorrow, (encuesta a ejecutivos de telecomunicaciones), EY, octubre de 2023.

---

# Próximos pasos para los operadores de telecomunicaciones

## Maximizar la estrategia de reducción de riesgos

Mientras los operadores analizan la mejor manera de mitigar los riesgos que hemos destacado y explorado en este documento, deben mantenerse alerta ante nuevas amenazas y evaluar la evolución del impacto de los riesgos existentes en sus organizaciones. En el futuro, la eficacia de las estrategias de mitigación dependerá de la comprensión de la interrelación entre riesgos que pueden parecer inicialmente independientes y de cómo las medidas tomadas para hacer frente a una amenaza pueden contribuir a mitigar o potencialmente exacerbar otras. Con esto en mente, recomendamos las siguientes tres acciones generales que creemos que, en conjunto, pueden ayudar a disminuir una variedad de riesgos diferentes.

### 1. Mejorar la gobernanza en toda la organización

Es un aspecto fundamental para hacer frente a una serie de amenazas, especialmente a medida que nuevas tecnologías como GenAI se integran en el portafolio tecnológico de las empresas de telecomunicaciones, potencialmente por el aumento de los riesgos existentes en cuanto a protección de datos. Por ello, resulta crucial revisar los marcos de gobernanza de datos existentes. Este proceso debe complementarse con la adopción de nuevos enfoques para la toma de decisiones y la interacción del liderazgo, permitiendo establecer un consenso temprano y duradero sobre temas en constante evolución, tales como la ética de los datos, la sostenibilidad, las relaciones con los socios y las modalidades laborales emergentes. Una gobernanza sólida también implica mantener un diálogo regular con las partes interesadas externas, desde proveedores hasta reguladores.

### 2. Implementar nuevos métodos de trabajo con los colaboradores.

En un contexto donde el 30% de los empleados de telecomunicaciones prefieren trabajar de forma remota, factores como la resistencia a nuevas tecnologías y la falta de conciencia sobre las cambiantes necesidades de seguridad de los datos pueden obstaculizar la resiliencia y la innovación empresarial. Para abordar estos desafíos, las empresas deben definir con mayor claridad su propósito organizacional y enfocarse en el aprendizaje, la mejora y la actualización de habilidades, teniendo en cuenta los efectos del trabajo remoto. A largo plazo, contar con empleados más comprometidos y satisfechos no solo reduce los riesgos asociados con la tecnología y las operaciones, sino que también facilita una mejor colaboración interna y, en última instancia, conexiones más productivas con clientes y otras partes interesadas.

### 3. Rearticular la propuesta de valor a los clientes

En los últimos años, los efectos combinados de una serie de fuerzas externas -la crisis del costo de vida, la interrupción de la cadena de suministro, la pandemia COVID-19, etc. han alterado fundamentalmente las necesidades y expectativas de los clientes de telecomunicaciones. A pesar de estos cambios, que pueden abrir nuevas demandas tanto entre consumidores como empresas, también conllevan un mayor riesgo de confusión y frustración. Esto, a su vez, podría limitar la fidelidad del cliente y las oportunidades de ventas cruzadas. Por lo tanto, la rearticulación de la promesa al cliente en cada segmento, junto con la simplificación de las propuestas de valor, ayudará a mantener y aumentar la relevancia de una empresa de telecomunicaciones para sus diversos clientes. Además, esto abrirá nuevas vías para crear valor a largo plazo.



En todas estas áreas y más, los equipos de EY pueden ayudarle a desarrollar la estrategia adecuada a largo plazo. A medida que los grandes acontecimientos, desde las tensiones geopolíticas hasta las crecientes presiones inflacionistas, la capacidad de adaptarse y responder con energía y determinación se ha vuelto crucial. Aunque el panorama de los riesgos es más difícil que nunca, aprovechar las oportunidades adecuadas puede ayudarle a prosperar en el presente, en el futuro y en el más allá.

## Cómo pueden ayudar los equipos de EY

El sector de las telecomunicaciones se encuentra en el centro de la agenda de la disrupción digital y la convergencia. Considerando esta posición, ¿está aprovechando las oportunidades adecuadas y mitigando los riesgos apropiados?

Los equipos de EY son reconocidos como una de las principales y más confiables organizaciones de servicios profesionales a nivel mundial, brindando servicios a la mayoría de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Nuestros profesionales pueden ayudarle a encontrar las respuestas pertinentes y a priorizar sus necesidades de transformación en diversas áreas.

Ya sea que su enfoque esté en ampliar y acelerar los rendimientos de las iniciativas de digitalización, garantizar la resistencia y el alcance óptimos de la infraestructura de manera eficiente, o consolidar la confianza de sus clientes y partes interesadas al máximo, ofrecemos una amplia gama de soluciones que pueden generar resultados positivos.

### Soluciones EY

#### Nuestras soluciones de digitalización incluyen:

- ▶ Experiencia del cliente integrada digitalmente
- ▶ Automatización inteligente
- ▶ Plataformas IoT
- ▶ Datos y análisis

#### Nuestras soluciones de red y eficacia informática incluyen:

- ▶ Transformación ágil de la empresa
- ▶ Asignación de capital y operaciones
- ▶ Ingeniería, despliegue y operaciones de red
- ▶ Sistema de apoyo a las empresas (BSS), sistema de apoyo operativo (OSS) y transformación informática
- ▶ Convergencia tras la fusión

#### Nuestras soluciones de confianza empresarial incluyen:

- ▶ Ciberseguridad
- ▶ Servicios jurídicos gestionados
- ▶ Financiación fiscal
- ▶ Cambio climático y sostenibilidad

---

## Metodología del informe

Los 10 principales riesgos de las telecomunicaciones es la última de nuestra serie de publicaciones anuales que exploran los riesgos más críticos a los que se enfrenta el sector de las telecomunicaciones, basándose en investigaciones primarias y secundarias.

- ▶ Analizamos las conclusiones de seis encuestas realizadas por EY a altos directivos de empresas de todo el mundo entre 2022 y 2023, llevadas a cabo en línea de manera anónima, abarcaron tanto a altos ejecutivos de empresas de telecomunicaciones como a altos ejecutivos de diferentes sectores. Además, se llevaron a cabo entrevistas personales con altos ejecutivos del sector de las telecomunicaciones. Los participantes en estas encuestas son directivos de alto nivel, con muestras que van desde 30 hasta 1.300 encuestados. Asimismo, hemos analizado los resultados de una encuesta en línea anónima a consumidores de ocho países, con tamaños de muestra que varían entre 1.000 y 5.000 encuestados por país.
- ▶ Los equipos de EY evaluaron una serie de fuentes de terceros, incluidos artículos de prensa e investigaciones publicadas por asociaciones del sector, para analizar temas específicos, como el desarrollo de los ingresos de las telecomunicaciones, las estrategias de mano de obra y la opinión del sector en relación con la regulación. Además, EY examinó la información divulgada en los informes anuales, de sostenibilidad, CDP y otros informes publicados por las empresas de telecomunicaciones.



## Bibliografía

- <sup>1</sup> EY 2023 Global Cybersecurity Leadership Insights Study, (23 telecoms CISO respondents) ey.com, [https://www.ey.com/en\\_eg/cybersecurity](https://www.ey.com/en_eg/cybersecurity) October 2023.
- <sup>2</sup> EY CEO Outlook Pulse, (Telecom respondents), EY LinkedIn blog, [https://www.linkedin.com/posts/ernstandyoung\\_ey-ceo-outlook-pulse-july-2023-activity-7095313718191783936-JVxV/](https://www.linkedin.com/posts/ernstandyoung_ey-ceo-outlook-pulse-july-2023-activity-7095313718191783936-JVxV/), July 2023.
- <sup>3</sup> 2023 EY decoding the digital home study, (survey of 20,000 households in Canada, France, Italy, South Korea, Spain, Sweden, UK, US), ey.com [https://www.ey.com/en\\_uk/forms/2023/download-decoding-the-digital-home-study](https://www.ey.com/en_uk/forms/2023/download-decoding-the-digital-home-study), September 2023.
- <sup>4</sup> EY 2023 Work Reimagined Survey, (based on responses of 31 telecoms executives), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/work-reimagined-survey](https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-survey), September 12, 2023.
- <sup>5</sup> Big telcos cut another 85K jobs in 2022 as gen AI loomed, Light Reading, [www.lightreading.com/ai-machine-learning/big-telcos-cut-another-85k-jobs-in-2022-as-gen-ai-loomed](http://www.lightreading.com/ai-machine-learning/big-telcos-cut-another-85k-jobs-in-2022-as-gen-ai-loomed), June 13, 2023.
- <sup>6</sup> EY 2023 Work Reimagined Survey, ibid.
- <sup>7</sup> Telecommunications Workforce: Additional Workers Will Be Needed to Deploy Broadband, but Concerns Exist About Availability, U.S. Government Accountability Office, <https://www.gao.gov/products/gao-23-105626>, December 15, 2022.
- <sup>8</sup> Global Climate Risk Disclosure Barometer, ey.com, [https://www.ey.com/en\\_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022](https://www.ey.com/en_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022), November 2023.
- <sup>9</sup> Global Climate Risk Disclosure Barometer, ey.com, [https://www.ey.com/en\\_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022](https://www.ey.com/en_uk/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2022), November 2023.
- <sup>10</sup> CEO outlook pulse, (100 TMT respondents), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), July 2023.
- <sup>11</sup> EY Sustainable Value Study, 2022 (Includes 30 telecoms industry respondents), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/sustainability/how-can-slowng-climate-change-accelerate-your-financial-performance](https://www.ey.com/en_gl/sustainability/how-can-slowng-climate-change-accelerate-your-financial-performance), November 2, 2022.
- <sup>12</sup> Telco revenue growth: time for operators to place new bets, tmforum.org, [inform.tmforum.org/research-and-analysis/reports/telco-revenue-growth-time-for-operators-to-place-new-bets](http://inform.tmforum.org/research-and-analysis/reports/telco-revenue-growth-time-for-operators-to-place-new-bets), September 13, 2023.
- <sup>13</sup> EY Reimagining Industry Futures Study 2023, (survey of 1,300 global enterprises), ey.com, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf), February 2023.
- <sup>14</sup> Decoding The Digital Home, ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/tmt/decoding-the-digital-home-study](https://www.ey.com/en_gl/tmt/decoding-the-digital-home-study), September 2023.
- <sup>15</sup> FTTH Council Europe unveils new market reports and updated industry assets at the FTTH Conference 2023, FTTH Council Europe, [www.ftthcouncil.eu/news/news-library/1723/ftth-council-europe-unveils-new-market-reports-and-updated-industry-assets-at-the-ftth-conference-2023](http://www.ftthcouncil.eu/news/news-library/1723/ftth-council-europe-unveils-new-market-reports-and-updated-industry-assets-at-the-ftth-conference-2023), April 19, 2023.
- <sup>16</sup> Decoding The Digital Home, ibid.
- <sup>17</sup> EY Work Reimagined Study, ibid.
- <sup>18</sup> EY Reimagining Industry Futures Study 2023, (survey of 1,300 global enterprises), ey.com, [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-reimagining-industry-futures-2023-report.pdf), February 2023.
- <sup>19</sup> EY Tech Horizon 2022, (101 telecoms respondents), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_uk/cio/do-you-need-a-new-digital-path-to-reach-the-new-digital-customer](https://www.ey.com/en_uk/cio/do-you-need-a-new-digital-path-to-reach-the-new-digital-customer), April 2022.
- <sup>20</sup> EY CEO Outlook Pulse, July 2023, ibid.
- <sup>21</sup> Orange, Masmovil's Spanish tie-up faces EU antitrust probe, reuters.com, [reuters.com, reuters.com/business/media-telecom/eu-antitrust-regulators-investigate-orange-masnovils-spanish-tie-up-2023-04-03](http://reuters.com/business/media-telecom/eu-antitrust-regulators-investigate-orange-masnovils-spanish-tie-up-2023-04-03), April 3, 2023.
- <sup>22</sup> EU decision on failed UK telecoms merger muddies regulatory waters, telecoms.com, [telecoms.com, telecoms.com/522687/eu-decision-on-failed-uk-telecoms-merger-muddies-regulatory-waters/](http://telecoms.com/522687/eu-decision-on-failed-uk-telecoms-merger-muddies-regulatory-waters/), July 13, 2023.
- <sup>23</sup> How to navigate global trends in Artificial Intelligence regulation, ey.com, [https://www.ey.com/en\\_us/ai/how-to-navigate-global-trends-in-artificial-intelligence-regulation](https://www.ey.com/en_us/ai/how-to-navigate-global-trends-in-artificial-intelligence-regulation), September 27, 2023.
- <sup>24</sup> DT and Orange join protest against Europe's planned AI rules, telecomtv.com, [telecomtv.com, telecomtv.com/content/digital-platforms-services/dt-and-orange-join-protest-against-europe-s-planned-ai-rules-4791](http://telecomtv.com/content/digital-platforms-services/dt-and-orange-join-protest-against-europe-s-planned-ai-rules-4791), July 5, 2023.
- <sup>25</sup> EY analysis.
- <sup>26</sup> Is the AI buzz creating too much noise for CEOs to cut through? EY CEO outlook pulse, (Telecoms respondents), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), October 24, 2023.
- <sup>27</sup> European Fibre Stories: Navigating the path from splits to consolidation, Morgan Stanley, March 8, 2023.
- <sup>28</sup> The telco of tomorrow, (survey of telecommunications executives), EY, October 2023.

## Contactos de EY



### Tom Loozen

Líder Mundial de Telecomunicaciones de EY  
tom.loozen@nl.ey.com

Tom dirige un equipo integrado de profesionales de las telecomunicaciones que trabajan en más de 150 países y es responsable de impulsar la estrategia de crecimiento del sector mediante soluciones innovadoras en Consultoría, Fiscalidad, Aseguramiento y Estrategia y Transacciones. Combinando la fuerza de la amplia gama de servicios de EY, dirige conversaciones estratégicas para abordar los retos empresariales más complejos de los clientes, dando forma y ofreciendo propuestas de valor únicas.



### Adrian Baschnonga

Analista jefe de TMT global de EY  
abaschnonga@uk.ey.com

Adrian dirige el desarrollo de conocimientos sobre los sectores de la tecnología, los medios de comunicación y las telecomunicaciones como parte del equipo Conocimiento de EY. Comentarista experimentado en dinámica industrial y estrategia organizativa, le apasiona cómo las nuevas formas de conectividad pueden configurar positivamente la sociedad digital.

## EY | Building a better working world

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a [ey.com](https://ey.com)

© 2023 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

EYG no. 010749-23Gbl

2310-4343721

ED Ninguno

Este material se ha elaborado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse asesoramiento contable, fiscal, jurídico o profesional de otro tipo. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.