

## ORANGE Y LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL ENTORNO DIGITAL<sup>1</sup>

La pandemia del Covid-19 había puesto de manifiesto que la digitalización era un proceso imparable y había servido también para acelerar la incorporación de hábitos digitales en la población y las empresas.

El sector de las telecomunicaciones no permanecía al margen de esta situación y exploraba nuevas formas de fidelizar a sus clientes mediante la mejora de la experiencia en las interacciones con las empresas, tanto a través de los canales digitales (*web, app, RR.SS.*) como de los tradicionales (tiendas o teléfono). Estos últimos seguían desempeñando un destacado papel, pero Orange estaba desarrollando un nuevo canal que podía aunar algunas características de ambos: el *WhatsApp*.

A Miguel Angel Carrasco, director de Atención al Cliente de Orange España, le asaltaban algunas dudas sobre cuál sería el mejor modelo de asignación de canales y sobre cómo podrían reforzar la estrategia de digitalización de la empresa. Era necesario optimizar la atención al cliente ante un futuro caracterizado por un mayor uso de medios digitales y una gran volatilidad de los clientes.

Además, la relación calidad-precio se había situado como principal factor de decisión de compra desde la crisis de 2008, se había visto reforzada en su posición con la nueva crisis del Covid- 19. Tras este factor, se situaban la seguridad personal y la confianza en la marca.<sup>2</sup>

El posicionamiento de la marca Orange necesitaba que el servicio al cliente se convirtiera en uno de los factores de diferenciación frente a la competencia, de forma que pudiera ser un elemento decisivo en la permanencia de los clientes.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jose Luis García del Pueyo, con la colaboración del asistente de investigación Jaime Arana, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Informe KPMG “Cambios en los hábitos, preferencias y expectativas de los consumidores, ante la nueva realidad” (Julio 2020).

## El escenario de las telecomunicaciones en España

El mercado de las telecomunicaciones en Europa comenzó su proceso de liberalización en 1993. En 1998<sup>3</sup> se estableció el marco regulatorio en España que dio paso a la libre competencia. Desde aquella fecha fueron sucediendo distintos hitos<sup>4</sup> que han ido incrementando la competencia entre los operadores.

El mercado en España alcanzó un volumen de 8.212<sup>5</sup> millones de euros en el primer trimestre de 2020, lo que suponía un descenso del 2,5% sobre el mismo periodo de 2019. Los tres principales operadores (Movistar, Orange y Vodafone) tenían una cuota de mercado aproximada del 75%. Los dos siguientes eran MasMovil —con un 6,6%— y Euskaltel —con un 2,5% (véase Anexo 1. Datos del sector).

En el sector trabajaban 56.000 empleados de forma directa en 2018 (25.000 menos que en 2010) y se realizaron inversiones por un importe de 5.763 millones de euros.

En relación a los consumidores, se observaba una creciente segmentación del mercado por parte de los operadores que realizaban ofertas específicas para los distintos segmentos de clientes.

Los motivos de elección de un operador de telecomunicaciones<sup>6</sup> solían ser similares en casi todos los países de Europa aunque el orden variaba en su posición de elección, según países y estrategias desarrolladas por las empresas. Estos motivos eran: precio —casi siempre en primer lugar de preferencia—, velocidad de transmisión de datos, calidad de voz y servicio al cliente.

En clave inversora, eran destacables las importantes inversiones llevadas a cabo para el despliegue de nuevas tecnologías de fibra óptica y cable, que habían ido sustituyendo a las redes tradicionales de cobre. Esta circunstancia había convertido a España en uno de los países más avanzados de Europa en el despliegue de fibra hasta el hogar (FTTH o *Fiber to the home*). Los grandes operadores habían decidido invertir de forma significativa en redes propias de fibra, en vez de alquilarlas.

Esta decisión les permitía llegar por sí mismos a la mayoría de la población y tener más autonomía de gestión, aunque suponía un mayor coste de inversión. Movistar y Orange tenían —respectivamente— 23,8 y 14,8 millones de accesos directos instalados, lo que las convertía en las redes más extensas del continente europeo.

---

<sup>3</sup> En 1998 la Ley General de Telecomunicaciones estableció el marco regulatorio para el nuevo mercado liberalizado en España, siguiendo las pautas marcadas por la Unión Europea para la liberalización del sector de las telecomunicaciones en Europa.

<sup>4</sup> En 2000 comenzaron a operar en telefonía móvil cuatro empresas: Airtel, Retevisión Móvil, Telefónica Móviles y Xfera. En años sucesivos continuaron los distintos procesos liberatorios y el despliegue tecnológico, como el ADSL, la fibra óptica fija y móvil, los operadores de cable, el auge de los *smartphones*, el 4G, etc. En 2017 se liberó la itinerancia móvil entre los 28 estados de la Unión Europea. En 2020 comenzó el despliegue de la red de 5G.

<sup>5</sup> Fuente: “Informe económico y sectorial de las telecomunicaciones”. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

<sup>6</sup> Fuente: Informe “*Telcom operators: The battle of brands*”. BNP Paribas.

Estas inversiones en redes de nueva generación (incluyendo el despliegue de la tecnología móvil 4G y 5G) habían posibilitado el acceso a un número mucho más elevado de servicios avanzados y facilitado el uso intensivo de las tecnologías móviles en detrimento de las fijas. Así, por ejemplo, el 77% de las líneas accedían a servicios de banda ancha móvil a través de 4G. Por el contrario, el comportamiento de las líneas fijas presentaba una constante evolución negativa y en el primer trimestre de 2020 sus ingresos disminuyeron un 14,9%, frente al 3,3% en que lo hicieron las móviles. El motivo principal era la “paquetización” de las ofertas comerciales a los hogares, ya que las líneas fijas de fibra, representaban una vía de crecimiento futuro.

Las facilidades tecnológicas también habían hecho que las operadoras de telecomunicaciones completaran su oferta de servicios con la incorporación de televisión de pago. Movistar+, Orange TV y Vodafone TV, entraron en el sector del entretenimiento en el hogar en el que, además de las cadenas tradicionales que emitían en abierto o los operadores de cable, también competían las nuevas plataformas digitales como Netflix, HBO, Amazon Prime, Rakuten o FlixOlé. El 49% de los hogares con acceso a Internet utilizaban en 2020 alguna de estas plataformas de pago, manteniendo la fuerte tendencia creciente observada en los últimos años: 10,7% en 2016 y 33% en 2018.<sup>7</sup>

El sector de las telecomunicaciones había evolucionado de monopolios que ofrecían teléfono fijo, a empresas que competían por atraer y fidelizar a distintos segmentos de clientes, con ofertas conjuntas de telecomunicaciones y ocio.

Habían convergido las comunicaciones fijas y móviles, de voz y datos, el entretenimiento mediante la televisión de pago, el VoD (*Vídeo on Demand*), las propuestas de retransmisiones OTT<sup>8</sup> (Netflix, HBO, etc.) y se seguían incorporando nuevos servicios, cada vez más alejados de las telecomunicaciones.

Esta tendencia posibilitaba a las operadoras comercializar sus servicios conjuntamente mediante combinaciones denominadas “paquetes”, que tenían como objetivo ofrecer a los clientes mayores ventajas económicas y más vinculación con la empresa. Estas combinaciones incluían acceso a telefonía —fija o móvil—, banda ancha —fija o móvil— o televisión de pago, y tenían un precio medio aproximado de 55 euros mensuales. Esta tendencia había hecho que el 96,6%<sup>9</sup> de las líneas de banda ancha formaran parte de alguna modalidad de “paquete”.

Para tener éxito en esta estrategia de vinculación, que generaba un freno a la fuga de clientes (*churn*, en el argot del sector), era importante contar con una buena gama de productos o servicios, con una marca bien posicionada y con una base de clientes satisfecha, por lo que resultaba imprescindible ofrecer una buena experiencia a los clientes.

---

<sup>7</sup> Fuente: Panel de hogares de la CNMC (Comisión Nacional del Mercados de las Comunicaciones).

<sup>8</sup> OTT se traduce como *Over The Top* y hace referencia a la trasmisión de audio, vídeo y otros contenidos audiovisuales a través de internet.

<sup>9</sup> Fuente: CNMC