

Telecomunicaciones, medios y alta tecnología: un sector hacia el alto rendimiento

>
accenture

High performance. Delivered.

Alto rendimiento para un gran mercado

Movilidad es igual a convergencia

Banda ancha: hacia una estrategia de alto rendimiento

El contenido como factor estratégico

El impacto del cliente de mi cliente

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

Esta comunicación pertenece al Grupo Sectorial de Telecomunicaciones, Medios de Comunicación y Alta Tecnología, de Accenture.

Las opiniones y contenidos recogidos en estos artículos están destinados a estimular la reflexión y el análisis. Considerando que cada empresa o entidad tiene sus propias necesidades y objetivos, los contenidos no deben ser interpretados como un asesoramiento profesional para las mismas o terceros.

Accenture, su logotipo y High Performance Delivered son marcas registradas de Accenture.

En este documento se hace referencia a marcas comerciales que pueden pertenecer a terceros. La utilización de tales marcas en este documento no supone titularidad u otros derechos por parte de Accenture, ni tiene la finalidad de declarar explícita o implícitamente la existencia de una asociación entre Accenture y los legítimos titulares de las mismas.

Alto rendimiento en Barcelona

El alto rendimiento ha sido el tema central de la convocatoria del Global Convergence Forum, encuentro anual que Accenture ha celebrado en Barcelona, dirigido al sector de telecomunicaciones, medios de comunicación y alta tecnología. Y lo cierto es que allí no ha sido difícil hablar de este tema, ya que las empresas que han estado presentes han sabido navegar con la gestión puesta en el presente y la mirada hacia el futuro, en un sector que no ha discurrido en los últimos años precisamente por aguas tranquilas.

En Barcelona se han dado cita las principales empresas del sector, con representantes de sus tres pilares, como son las telecomunicaciones, las empresas de contenidos y las empresas de tecnología. De boca de sus presidentes y máximos ejecutivos han salido palabras de optimismo para un sector que muestra síntomas de clara recuperación y con grandes

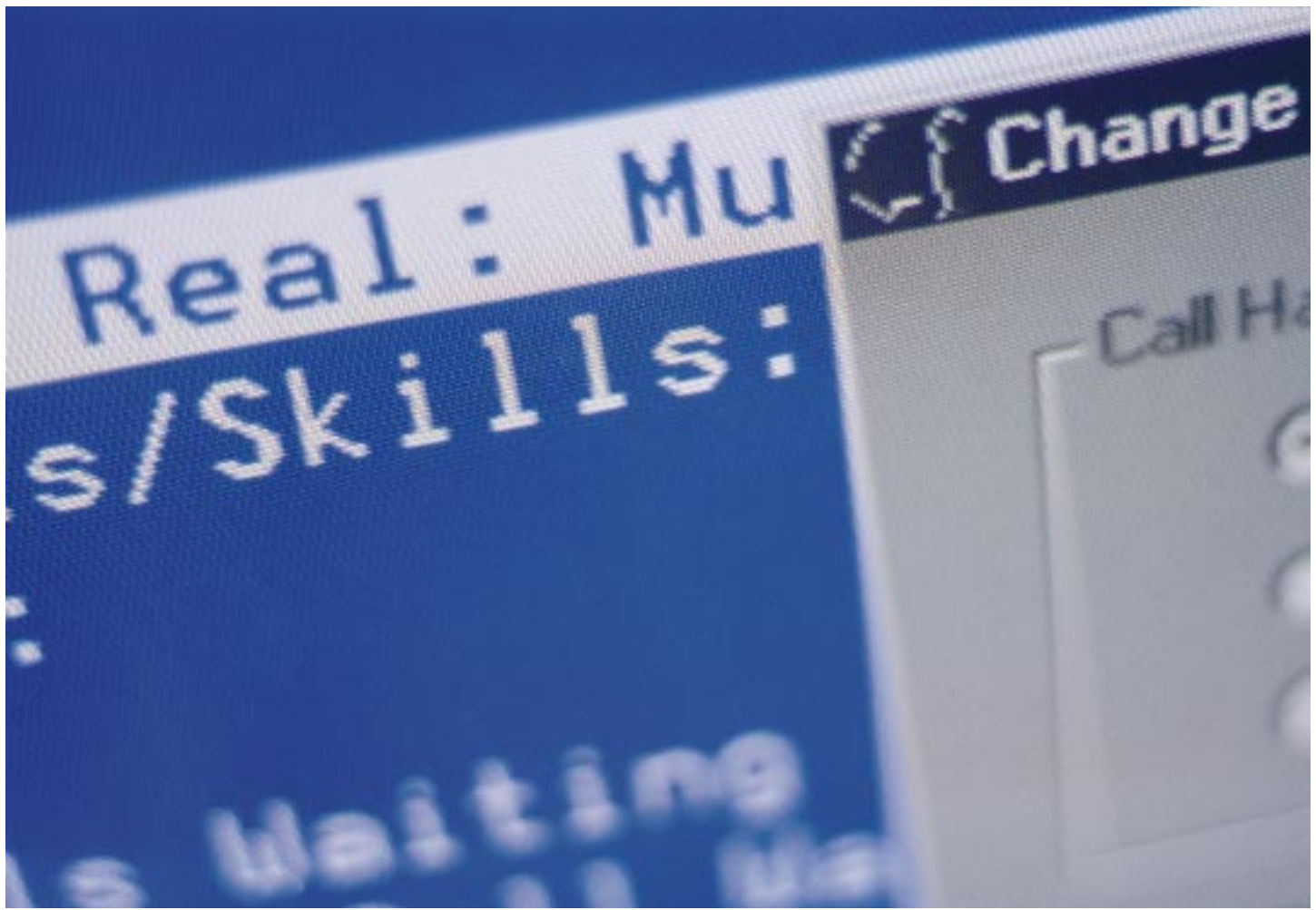
posibilidades en un mercado en crecimiento.

Sin embargo, los retos también han estado presentes y no son precisamente fáciles. Todo apunta a que la clave del crecimiento está en la convergencia global, con una clara necesidad de llevar acuerdos y alianzas entre los distintos agentes del sector para ofrecer servicios de valor añadido a los clientes finales, en una situación de beneficio mutuo y en la que los tres partícipes consigan crecer uniando sus capacidades para ofrecer servicios más eficientes.

El entendimiento es fundamental. Y esto precisamente pretende ser esta cita del Global Convergence Forum, que este año ha tenido a Barcelona como sede anfitriona, un foro de entendimiento para compartir estrategias y oportunidades para un gran y expectante mercado. La próxima cita será en 2005 en Orlando, todo un año por delante

para un sector liderado por empresas de alto rendimiento que no dudan en hacer cambiar las reglas de juego en este momento crucial de posicionamiento.

Para conocer más sobre alto rendimiento y la celebración de GCF en Barcelona, tiene a su disposición la *web*: www.accenture.com/gcf2004.



Alto rendimiento en el gran mercado de la alta tecnología y las comunicaciones

Pedro Jurado, socio responsable del área de Telecomunicaciones y Alta Tecnología en España, Portugal, África, Israel y Latinoamérica.

Convergencia, servicio, alianzas e innovación son algunos de los retos que el sector de telecomunicaciones y alta tecnología tiene ante sí. Las empresas de alto rendimiento lo saben y no dudan en convertir este reto en oportunidades, en un mercado en crecimiento y con clara vocación de protagonizar el futuro.

La incertidumbre y la enorme inconsistencia del entorno actual de mercado no están representando ningún obstáculo para algunas empresas –una de cada cinco, según nuestras estimaciones– que están siendo capaces de crear valor para el accionista. Ciertamente, se trata de un presente complejo, con un corto plazo que hay que saber gestionar, sin perder de vista el futuro, creando valor para el crecimiento a largo plazo. Ésta es una habilidad que presentan sólo algunas empresas. Son empresas de alto rendimiento.

Si atendemos a las características de estas organizaciones de alto rendimiento, vemos que todas ellas tienen mucho en común, que merece la pena analizar:

- Tienen un conocimiento único del sector, lo que les permite identificar los principales factores que impulsan su valor de negocio presente y futuro.
- Crean estructuras y procesos de toma de decisiones capaces de transformar rápidamente el conocimiento en acción.
- Presentan un dominio en la gestión del negocio gracias a la innovación continua en sus competencias esenciales estratégicas.
- Potencian su dominio en la gestión del negocio a través de eficaces decisiones de *outsourcing* y asociación.
- Están obsesionadas por imponerse en la batalla por el cliente.
- Utilizan las tecnologías de la información como herramienta de innovación, creando modelos de negocio más eficaces al tiempo que aumentan la productividad.

Es evidente que la gestión del presente sin perder de vista la inversión para el futuro supone un

delicado equilibrio que el directivo debe saber gestionar, ofreciendo un alto rendimiento, con independencia de la situación que atraviese su sector de negocio.

El centro del futuro

El alto rendimiento está también presente en el sector de telecomunicaciones y alta tecnología, a pesar de que ha atravesado posiblemente uno de los peores períodos de su historia. Sin embargo, algunas de sus empresas han sabido gestionar el corto y el largo plazo, de forma que hoy se encuentran magníficamente posicionadas para responder a los retos que presenta el mercado.

Así lo han demostrado las organizaciones que recientemente han asistido al Global Convergence Forum, que celebra Accenture cada año en una ciudad del mundo y que en esta ocasión ha tenido como sede Barcelona. Ciertamente, allí se ha hablado de alto rendimiento y, en el análisis de aquellas organizaciones que están ofreciendo un mejor comportamiento, se encuentra inexorablemente un buen número de características comunes. Todas ellas están trabajando para ofrecer un mayor valor a sus accionistas, empleados y clientes.

Como no podía ser de otro modo, en Barcelona han estado presentes organizaciones de todas las áreas de actividad en el sector, como son operadoras, distribuidores de red, productores y agregadores de contenidos, proveedores de equipos, empresas de *software* y los agentes más importantes en la cadena de valor. Se trata de una gran oportunidad para compartir reflexiones entre todos los participantes de esta industria, que, como allí se pudo respirar, “va a constituir el centro del futuro”.

Si atendemos a las características de estas organizaciones de alto rendimiento, vemos que todas ellas tienen mucho en común

Hoy, el sector de telecomunicaciones y alta tecnología está empezando a ver la luz, para lo que ha trabajado verdaderamente duro, redefiniendo totalmente el negocio. La macroeconomía muestra una franca mejoría día a día y estas empresas están empezando poco a poco a ver los frutos de los esfuerzos realizados.

Sin embargo, existe incertidumbre y es necesario aprender a gestionarla, ya que se trata de un sector especialmente dinámico que presenta una velocidad de evolución como ningún otro, que dificulta enormemente la planificación. Sir Christopher Bland, presidente de BT, comparaba de forma muy gráfica, en su conferencia de Barcelona, la brevedad de estos ciclos con los de otras industrias, apuntando cómo “en el sector petrolífero, desde que se descubre un yacimiento hasta el agotamiento total de sus recursos, pasa una media de 80 años”. Todo un reto... y una gran oportunidad.

Una enorme tarta

Realmente, el sector de telecomunicaciones y alta tecnología se encuentra en el centro del futuro y su mercado es cada vez más grande. Sin embargo, no podemos caer en antiguos excesivos optimismos y debemos

saber jugar las cartas del posicionamiento desde la realidad del presente y la inversión para las oportunidades futuras. Algo hemos aprendido –y mucho–.

En esta lucha, veremos un cambio significativo de valores, mientras la convergencia avanza a pasos agigantados eliminando fronteras geográficas, tecnológicas y culturales. El servicio y el enfoque al cliente pasan a ocupar el protagonismo, con una exigencia de eficiencia cada vez mayor, independientemente de quién lo ofrezca o la tecnología que esté detrás.

Para responder a esta exigencia, tenemos que trabajar en alianzas que nos permitan llegar al cliente con la proposición de valor que éste demanda, a la velocidad y con la eficacia que necesita. Debemos, por tanto, hablar más de soluciones y de modelos de negocio, a la hora de plantearnos nuestra participación en este gran mercado que se está conformando.

Existen algunas razones que están acelerando esta convergencia. El desarrollo de IP (*Internet Protocol*) es, claramente, una de estas razones, con tres valores clave que apuntan su evolución hacia el mercado de masas:

- *Internet Protocol* no es sólo un estándar.
- Está en todas partes, en todas las redes.
- Es abierto.

Haciendo un paralelismo con los conocidos juegos *Pack-man*, el doctor Hossein Eslambolchi, CTO de AT&T, decía que IP es como el “comecocos”: se lo come todo. Así, IP es capaz de transportar diferentes servicios, como voz por centralita, servicios de datos y electrónica del hogar.

Entre estas frases visionarias, Vint Cerf, inventor de *TCP/IP Protocol*, decía también que “Internet dejará de ser parte de la telefonía y la telefonía se convertirá en parte de Internet”. Se trata de una frase visionaria que apunta una amenaza y una oportunidad para la telefonía móvil.

Alto rendimiento en la era IP

Se presentan cambios en el horizonte y es necesario mantener fijo el rumbo hacia el alto rendimiento, en la era del IP. Las

Julio Linares: “En este trayecto no podemos ir solos, sino que es necesario compartir riesgos y beneficios con terceros”

mejores empresas del sector ya lo están haciendo y todas ellas dieron claras muestras de ello en nuestro encuentro de Barcelona.

Telefónica ha sabido gestionar un cambio total hacia cuatro retos principales, como son las necesidades del cliente, el marco competitivo, la innovación tecnológica y un enfoque económico del negocio. Julio Linares, presidente de Telefónica de España, apuntaba su interés en la banda ancha, en la que ha sido pionera en su desarrollo, con un mercado de 27 millones de ADSL en 2003. Sin embargo, como él mismo afirmaba, “en este trayecto no podemos ir solos, sino que es necesario compartir riesgos y beneficios con terceros, para lo que estamos abiertos a todo tipo de alianzas”.

Uno de los principales retos, como corrobora la mayoría de los agentes

que participan en este mercado, consiste no sólo en ampliar la base de clientes, sino también en conseguir mayor cuota de cliente, ampliando el uso que éste hace de los servicios de telecomunicaciones. Aquí, la ampliación de la oferta desempeña un papel determinante, atendiendo a las múltiples necesidades que se pueden cubrir en los diferentes segmentos de mercado, tanto el particular y el residencial como el de la empresa.

Los contenidos constituyen en este reto de desarrollo del mercado otro de los agentes clave, que están tomando un fuerte posicionamiento global en todo el mundo. Viacom, WPP y el Grupo Prisa coincidieron en sus ponencias de Barcelona con su estrategia de expansión geográfica, integrando en ella todos los canales de distribución de contenidos. Dando muestra de la importancia de esta doble estrategia, Juan Luis Cebrián, presidente del Grupo Prisa, relataba en Barcelona la firme apuesta de su grupo por “constituirse en un gran grupo multimedia de comunicación en el área del español”, a la vez que destacaba “la importancia del papel que en este mercado va a desempeñar la televisión local”.

Las alianzas se erigen, por tanto, en el único medio para emprender con éxito esta singladura, en la que las empresas del sector han de trabajar en la adición continua de valor para que el mercado no convierta su servicio en *commodity*. Las empresas de alto rendimiento lo saben y no dudan en compartir sus estrategias en esta época de convergencia y de servicio.

Movilidad es igual a convergencia

Luis Maldonado, socio responsable del área de Comunicaciones Móviles.



Tecnología y servicio, dos factores clave para el desarrollo de un mercado que está sabiendo afrontar el reto de la saturación con la creación de nuevas ofertas de valor para el cliente.

¿Quién ha dicho que no queda espacio para grandes avances en tecnología? Como decía hace poco Glover T. Ferguson, “no hay mayor estupidez que hacer lo mismo una y otra vez, esperando resultados diferentes en cada ocasión, es decir, vender el mismo producto al mismo cliente una y otra vez, y tener la esperanza de que la empresa consiga un crecimiento espectacular”.

Ciertamente, esto suena absurdo, pero siempre se escuchan aseveraciones de este tipo que auguran una comoditización de productos y servicios en el área de telefonía. Y nada más lejos de la realidad. O, si no, ahí tienen los resultados de Nokia, con una importante caída en bolsa, por no tener un modelo de teléfono desplegable con pantalla en mayor formato. Y ¿qué me dicen de los servicios? ¿Es que la telefonía se

puede limitar al establecimiento de llamadas o a la pequeña incipiente gama de servicios actual? No, por supuesto que no. Su posicionamiento y el gran potencial que tiene el conocimiento del cliente son inmensos y abren un gran campo de posibilidades, seguramente aún sin imaginar.

Convergencia ha sido, precisamente, una de las palabras estrella que se ha escuchado en el reciente Global Convergence Forum, celebrado en Barcelona, en el que la movilidad ha ocupado buena parte de las reflexiones de ponentes y asistentes. La convergencia en sentido amplio, no sólo tecnológica, sino también de contenidos y de servicios, incluso de estrategias, ha de ser hoy un factor de desarrollo de la telefonía móvil.

No en vano, la posibilidad de analizar el esquema de

comportamiento de cada cliente, como apuntaba Thomas Geitner, de Vodafone, abre un conocimiento sin precedentes que sitúa a la telefonía móvil en una posición inmejorable en este entorno competitivo para la incorporación de nuevas aplicaciones y servicios. “Hoy, el conocimiento del cliente o *customer intimacy* –reflexionaba también Solomon Trujillo, uno de los hombres tractors del sector y ex-presidente de Orange– es el factor diferenciador definitivo para alcanzar el éxito en este negocio”. Esta estrategia ha llevado a Orange a duplicar su negocio en 2003, con un aumento de los beneficios del 25%.

Hoy, de los 600 millones de usuarios de Internet, 160 millones se conectan a la Red a través del móvil. El atractivo de las características de uso que ofrece el móvil, como son la ubicuidad y el carácter personal, permite adivinar el claro potencial para este tipo de servicios.

Pioneros en servicios

Aunque la eficacia para satisfacer la necesidad de comunicación entre las personas ha sido su principal valor, la telefonía móvil ha sido pionera en la incorporación de nuevos servicios, que la han configurado como un sector de gran innovación. Todavía son limitados, pero la experiencia ha demostrado que muchos de estos servicios han encontrado su hueco en el mercado: *chat*, navegación y acceso a contenidos (*wap* e *i-mode*), alertas y mensajes multimedia, servicios de acceso a Internet (GSM, GPRS y recientemente UMTS), servicios de correo en movilidad, etc.

Aunque la adopción de estos servicios está teniendo un crecimiento muy considerable, el reto fundamental es que muchos de ellos bien pueden ser considerados

de nicho o bien siguen existiendo algunas barreras para su rápida penetración en el mercado. Estos factores contrastan con la organización y capacidades de las operadoras móviles, históricamente adaptadas a servicios que cubren necesidades básicas de comunicación interpersonal (voz y

Las operadoras están poniendo en marcha capacidades asociadas a los nuevos servicios con implicaciones en su estrategia, sus plataformas, su organización y sus procesos

mensajes cortos) y que tienen un carácter masivo.

Algunas de las afirmaciones que se escucharon en el foro de Barcelona fueron, entre otras, que las operadoras no cuentan con todas las capacidades para servir en este nuevo entorno y de una manera efectiva a todos los segmentos de mercado, que se hace necesario poner en marcha estrategias de segmentación, así como desarrollar capacidades tecnológicas y comerciales para satisfacer a sus clientes. Adicionalmente, la diversidad y evolución tecnológica introduce una mayor competencia en los servicios de movilidad, poniendo al sector en un momento crucial en el que es necesario tomar posiciones.

Alianzas

La clave para los operadores es impulsar las condiciones que

requieren, por un lado, la demanda, como son facilidad de uso, sencillez y transparencia de los precios, y, por otro, la adecuación de la oferta mediante la colaboración entre operadores, fabricantes de terminales y tecnología, proveedores de contenidos y aplicaciones, terceros agentes, etc. Es evidente que el establecimiento de alianzas se convierte en una estrategia básica para añadir valor a la oferta de servicio de telefonía móvil.

De forma paralela, aunque el operador de telefonía móvil se apoye en terceras partes, el cliente final debe percibir un servicio de calidad e integrado de extremo a extremo: tanto en el marketing y la comercialización del servicio como en la provisión y en el soporte prestado. Además, no hay que olvidar que se trata de un cliente exigente, usuario de la Internet fija y habituado a un alto nivel de calidad en los servicios de valor añadido.

Todo esto supone un cambio significativo en la forma en la que hasta ahora han funcionado las operadoras, acostumbradas a controlar directamente toda la cadena de valor de sus servicios. En este sentido, las operadoras están poniendo en marcha una serie de capacidades asociadas a los nuevos servicios con implicaciones en su estrategia, sus plataformas, su organización y sus procesos. Una evolución que será progresiva y paralela a la adopción de los servicios de valor añadido por parte de los clientes, desde una perspectiva coherente de retorno de la inversión.

La marca, especialmente en determinados segmentos, como el de los jóvenes, ha sido otro de los valores que se han remarcado en el



foro de Barcelona, constituyendo algo que, junto al servicio y satisfacción del cliente, debe ser potenciado por las operadoras y asociado a los nuevos servicios.

Aceleración de la convergencia

Hablábamos de convergencia y, como acuerdan ya la mayoría de agentes, éste es un proceso imparables y en el que estamos totalmente inmersos. La convergencia tecnológica desempeña aquí un papel fundamental. El cliente quiere recibir todo tipo de servicios (música, vídeo, datos, imágenes en alta resolución, contenidos, juegos, etc.) esté donde esté y adaptados al dispositivo que tenga. Los terminales móviles se están convirtiendo en verdaderas plataformas de servicios, aunque queda pendiente el reto de explotar al máximo estas nuevas capacidades. La convergencia tecnológica es un imperativo del

negocio que avanza, aunque lenta, de forma segura.

Nos encontramos, sin duda, en un mercado con un alto potencial, en

La telefonía móvil ha sido pionera en la incorporación de nuevos servicios, que la han configurado como un sector de gran innovación

el que todo apunta a un fuerte desarrollo de la movilidad. Ahora queda pendiente precisamente eso: ajustar los modelos de negocio individuales de cada agente (operadores móviles, fabricantes de

dispositivos, proveedores de contenidos, proveedores de *software*, otros agregadores, etc.) para configurar una oferta integrada y competitiva para el cliente, sin necesidad de trasladarle la complejidad de integración de todos estos componentes. Se trata de una cuestión de entendimiento, ante la que el mercado, sin duda, va a responder.

Banda ancha: hacia una estrategia de alto rendimiento

Francisco Carvajal, socio responsable del área de Comunicaciones Fijas.

Si conseguir el alto rendimiento, equilibrando la gestión del presente con la inversión para el futuro, no es fácil, la banda ancha presenta un "más difícil todavía" para el mercado de las telecomunicaciones. Sin embargo, se trata de un reto que los líderes del mercado no están dudando en afrontar.



En los últimos años, la banda ancha ha sido uno de los mercados de telecomunicaciones más dinámicos y con mayor crecimiento en Europa. Así, 2003 supuso un punto de inflexión, ya que la mayor parte de las áreas de la Unión Europea sobrepasó la barrera de penetración del 10%, necesaria para que una tecnología sea considerada "potencialmente de masas".

Si bien IP está siendo más que un estándar abierto y la banda ancha tiene un mercado claro, no resultará fácil que ésta pase de su adopción inicial al mercado general. Una de las cuestiones importantes es si los modelos de negocio existentes hoy día pueden considerarse aceptables ante el reto que estas tecnologías plantean.

Una pregunta que flotaba en el aire en el pasado Global Convergence Forum, celebrado en Barcelona, era "¿Quién está mejor posicionado ante el desarrollo de mercado de la banda ancha: operadoras, proveedores de contenidos, proveedores de tecnología o proveedores de aplicaciones?". Cada uno ve el negocio desde su propia perspectiva, pero lo que sí es evidente es que se necesitan unos niveles de cooperación sin precedentes entre todos los agentes implicados en el servicio, lo que exigirá unas relaciones empresariales y estructuras

sectoriales totalmente flexibles, en las que se compartan tanto los activos como los consumidores y en las que los participantes definan sus posiciones claramente en la nueva cadena de valor.

A sus posicionamientos, listos...

Todos los agentes presentes en Barcelona mostraban su confianza en la banda ancha y las operadoras no ocultaban sus cifras de crecimiento en este mercado. Mientras el presidente de BT, Sir Christopher Bland, revelaba una cifra de más de tres millones de clientes de banda ancha en el Reino Unido, Julio Linares, presidente de Telefónica de España, anunciaba que “toda la infraestructura de la compañía terminará siendo IP”. Las cifras sobre el tráfico de datos que cursó la red de Telefónica por IP en 2003 hablan del 61%, con un objetivo situado en el 90% para finales de 2006. La operadora, como afirmó su presidente, “está también abierta a todo tipo de colaboraciones en esta área e incluso está explorando algunos acuerdos con otros socios para tomar un buen posicionamiento cuando la voz sobre IP sea una realidad”. Telecom Italia revelaba también, en boca de su director de marketing, Massimo Castelli, su expectativa de crecimiento en la banda ancha, con un 20% anual en el futuro próximo.

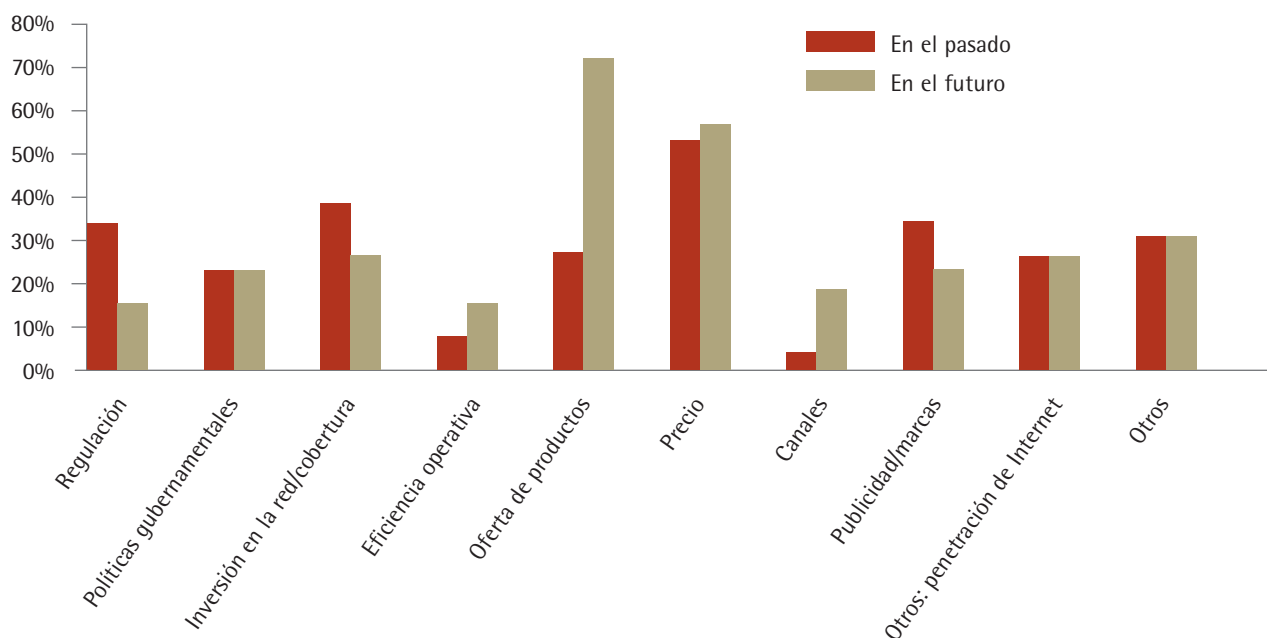
Por su parte, Philippe Germond, presidente de Alcatel, aseguraba la vocación de la banda ancha por el mercado de masas y la avidez del mercado por nuevos servicios cuando el marketing y los precios son los adecuados. “Los servicios de telecomunicaciones en el futuro van a ser sin fisuras, transparentes y centrados en el cliente”, auguraba Germond, mientras definía su compañía como “un integrador de extremo a extremo”.

Las empresas de contenidos tienen también puestas sus expectativas en estas nuevas tecnologías y mostraban su interés por ser protagonistas en este gran mercado. Así, Sumner M. Redstone, presidente y consejero delegado de Viacom, propietaria entre otras de CBS, MTV, Paramount y Nickelodeon, además de 39 cadenas de televisión y 185 emisoras de radio, anunciaba una “transición con éxito a estas nuevas tecnologías, que algunos decían que podían ser el fin de nuestro sector”.

La apuesta por el servicio

Las vocaciones de todos los agentes implicados en el sector se muestran claras, pero lo cierto es que la oferta de banda ancha tiene que empezar a facilitar contenidos y servicios además de la pura conectividad, teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los distintos segmentos de mercado. Según un reciente estudio

Factores de importancia para el desarrollo de banda ancha en Europa



Fuente: estudio *High Performance Broadband in Europe*, Accenture, abril de 2004.

Europeo sobre los factores clave para el desarrollo de la banda ancha realizado por Accenture, la oferta de productos es el factor clave que más ha crecido en importancia, haciendo decrecer otros como, por ejemplo, la marca o las inversiones en red.

Luis Álvarez, director de BT para España y Portugal, comentaba en Barcelona cómo “la discusión debe ir más sobre el servicio que se debe ofrecer que sobre el canal”. De hecho, valoraba cómo “la movilidad y la banda ancha son factores clave del sector, aunque esto no significa que deban ser servidos por un operador especializado, como, por ejemplo, un operador móvil”.

Otro aspecto importante que cabe destacar son los diversos segmentos de mercado para conformar una oferta de valor, según las necesidades del consumo y el hogar o las existentes en el entorno de la empresa y los negocios.

En el mercado de consumo, una oferta de acceso correctamente segmentada, una adecuada estrategia de determinación de precios y un satisfactorio nivel de calidad del servicio son básicos para que los proveedores de servicios de banda ancha aprovechen al máximo sus oportunidades. Las dos tendencias claras con respecto a la velocidad de acceso son la oferta de un menor ancho de banda a un precio reducido, frente a la migración gratuita hacia mayores anchos de banda con tarifas variables. Con respecto a la determinación del precio, sus estructuras se volverán más complejas, con la inclusión de fórmulas de determinación de precios flexibles como, por ejemplo, la banda ancha líquida, el “pago por uso” y las tarifas de “prepagado”. Para tomar este tipo de decisiones, los operadores deberán analizar cuidadosamente el impacto en ARPU y en crecimiento de clientes que provoca una variabilización de la oferta y balancear éste adecuadamente con la inversión publicitaria que provoque que la evolución hacia el *liquid bandwidth* tenga los resultados comerciales esperados.

En este panorama, al haberse primado el volumen a costa del valor, tradicionalmente se ha dejado bastante desatendido el segmento empresarial, una cuestión que en el futuro deberá abordarse con decisión. En este mercado, la proposición está evolucionando hacia la oferta de la banda ancha como parte de un servicio general de gestión o de alojamiento de la solución. Posiblemente, la mayor aportación de valor al mercado de banda ancha será una oferta de nuevos servicios de red, integrados con la gestión de aplicaciones y la convergencia de aplicaciones para fijo-móvil.

Las ofertas de banda ancha dirigidas a este segmento, por tanto, además de mejorar sus prestaciones, deberán ofrecer soluciones empresariales centradas en la red que sirvan para mejorar la eficacia del negocio.

El estudio de Accenture también da un toque de atención sobre otros factores importantes, como, por ejemplo, VoIP (voz por Internet) o Home Gateway (la infraestructura IP en casa del cliente), que, aunque todavía se encuentran en una etapa inicial, tendrán sin lugar a dudas una gran incidencia en el valor futuro del mercado de banda ancha.

Infraestructura y capacitación

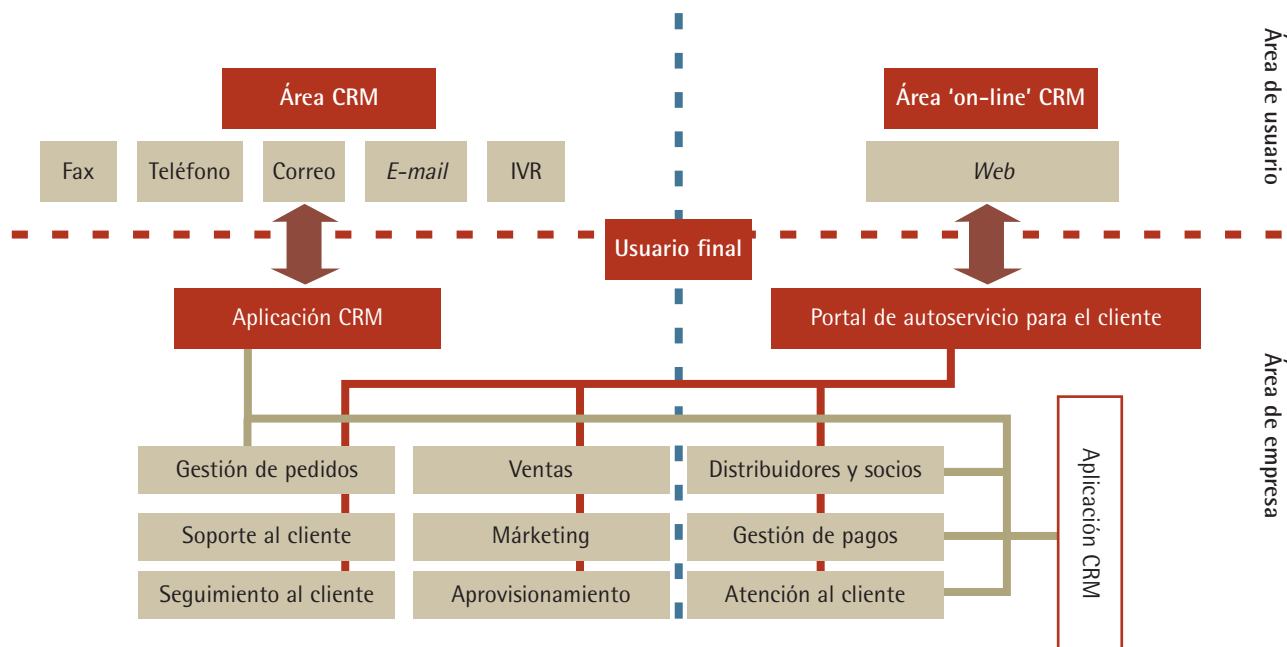
No obstante, los nuevos niveles de acceso de banda ancha requerirán una nueva generación de sistemas de apoyo para crear la capacidad de generación de oferta y

La oferta de banda ancha tiene que empezar a facilitar contenidos y servicios además de la pura conectividad

aprovisionamiento, y permitir a las empresas portadoras ofrecer servicios y soluciones diferenciadas, así como una mejor calidad del servicio. No hay que olvidar que el cliente de banda ancha es ante todo un usuario de Internet y que, como tal, tendrá una marcada preferencia por el autoservicio y la autoinstalación de los paquetes que pueda contratar, para lo cual necesitará disponer de los canales *on-line* adecuados. Al mismo tiempo, será necesaria una revisión de las capacidades de los procesos de integración de *partners* y lanzamiento de nuevos productos y servicios con vistas a ofrecer el *pack* adecuado a cada segmento de usuarios.

En esta revisión de capacidades, aún será más importante analizar con más detenimiento las necesidades del cliente y entenderlas desde un punto de vista comercial y operativo. La comprensión de las necesidades y gustos en cuanto a contenidos y aplicaciones de los distintos miembros de la unidad familiar en el caso de los clientes residenciales se volverá clave para adaptar la oferta. No se tratará únicamente de generar el conocimiento necesario, sino también de saber explotarlo adecuadamente a través de los canales de interacción con los clientes.

'On-line' CRM, el nuevo canal para potenciar la oferta de banda ancha



En el segmento empresarial, la fuerza de ventas deberá tener la preparación necesaria para adquirir habilidades dirigidas más a la venta de soluciones que a la venta de productos, entendiendo cómo se integra una tecnología o una aplicación sobre banda ancha en los procesos empresariales de su potencial cliente y sabiendo reflejar los beneficios que ello conlleva.

Salvador Anglada, director de ventas del segmento de Grandes Empresas de Telefónica, comentaba en este sentido que “el nuevo modelo de actuación comercial recientemente diseñado para Grandes Empresas, basado en un enfoque de venta consultiva de soluciones de negocio, ha aumentado notablemente el número de oportunidades de este tipo que maneja la red de ventas y ha identificado nuevas fuentes de ingresos para Telefónica. El programa de Transformación Comercial en el que se encuentra inmersa Telefónica –añadía– ha afectado de forma positiva no sólo a la identificación de nuevo negocio, sino también al desarrollo de negocio en los mercados tradicionales de la compañía”.

Obtener un conocimiento exhaustivo del cliente será, por tanto, fundamental para adecuar las nuevas ofertas a sus necesidades y para poder ofrecerle el mayor valor posible con nuevos productos y servicios. El éxito dependerá

directamente de que la panorámica del cliente que tengan los proveedores de servicios de banda ancha sea lo más amplia posible para poder estar más cerca de entender y prever su comportamiento y sus deseos. Se trata, sin duda, de un objetivo ambicioso en el que el *on-line* CRM se posiciona como un buen aliado.

Para conseguir conformar esta respuesta, todos los participantes que integran la cadena de valor y, en especial, las empresas de telecomunicaciones tendrán que reorganizar su estructura para hacer llegar mejor su oferta a cada uno de los segmentos de clientes, además de implantar nuevos procesos de desarrollo que se adecuen a los nuevos productos. Será necesario, además, emprender nuevas estrategias de canal, con el fin de mejorar su eficacia y flexibilidad para tener éxito en el entorno de los mercados de masas.

Se trata, sin duda, de un reto nada fácil, en el que las empresas tendrán que saber equilibrar la gestión del corto plazo con la inversión para el futuro. Una condición clave para alcanzar el alto rendimiento.

El contenido y otros factores estratégicos, en un mercado en convergencia

Javier Amézola, socio responsable del área de Medios de Comunicación y Ocio.

El sector de los grupos de comunicación está viviendo un momento estratégico de toma de posiciones en un nuevo entorno competitivo, caracterizado por un mercado en crecimiento, el impacto de las nuevas tecnologías y la convergencia con las empresas de telecomunicaciones. Oportunidades e incertidumbres se dan la mano, conformando un reto tremendamente interesante.

Los grandes grupos de comunicación están tomando posiciones para participar en el gran mercado conformado en torno a la explotación de los contenidos a través del máximo número de canales posible, en el que la segmentación y el conocimiento del cliente final han incrementado su protagonismo en la cadena de valor. Se trata de un mercado en el que, junto a las operadoras y las empresas tecnológicas, los grandes grupos multimedia tienen mucho que ofrecer.

Si bien es cierto que hasta el momento el acercamiento entre estos agentes ha sido más bien tímido, las necesidades que plantea el mercado requieren un entendimiento y una propuesta de valor conjunta que llevan necesariamente a una integración de estrategias, donde el contenido y los servicios desempeñan un papel clave para el éxito.

Actualmente, la información financiera de las compañías nos indica que asistimos a un incremento de los ingresos y que las empresas empiezan a hacer más negocio con los contenidos. Los ingresos por publicidad están también creciendo y el entorno se muestra favorable a la convergencia de esfuerzos para ofrecer al cliente nuevos y más eficientes servicios.

Los grandes grupos de comunicación se sienten bien posicionados ante este reto y no dudan en reforzar sus estrategias competitivas, potenciando sus valores y capacidades diferenciales. Así lo han demostrado en el pasado Global Convergence Forum, celebrado en Barcelona, en el que tuvimos ocasión de compartir con los principales grupos multimedia del mundo sus estrategias y visión del mercado.

Propuesta de valor

El presidente y consejero delegado de Viacom, Sumner M. Redstone, afirmaba que “si el contenido es el rey, el contenido con marca es el rey supremo, ya que la marca significa la creación de un nexo de confianza a través de una plataforma para crear un negocio dominante”. Viacom, que obtiene el 60% de sus beneficios de la publicidad, tiene marcas de comunicación tan poderosas como Paramount, CBS, MTV y Blockbuster, además de 39 cadenas de televisión y 185 estaciones de radio. Por ejemplo, el canal de música y vídeos, MTV, es, según Redstone, la marca más valorada del mundo, con 43 canales que sirven programas a la medida en 166 países. Viacom ha constituido, además, franquicias multimillonarias en torno a la marca de algunos personajes.



A su vez, el Grupo Prisa confirma también su confianza y apuesta por este mercado, conformando un gran grupo multimedia para el mercado de habla hispana, que nació con un valor de 10 millones de dólares y que hoy tiene una capitalización bursátil de 3.500 millones de dólares. Juan Luis Cebrián, su presidente, revelaba en Barcelona el principal factor de crecimiento de los grupos de comunicación, que es el capital humano y el talento, que constituyen unos valores diferenciales clave. “Los medios –afirmaba– pueden ser un espléndido negocio a largo plazo”. Además, recordaba cómo las marcas que más han durado históricamente en el mercado son las cabeceras de los periódicos, algunas de las cuales sobrepasan los cien años de vida.

Por su parte, el gran grupo de servicios de comunicación WPP basa su potencial competitivo en una expansión geográfica que le permita rentabilizar activos, para lo que ha invertido 75.000 millones de dólares en la compra de medios, según revelaba su presidente, Sir Martin Sorrell. Entre sus marcas se encuentran firmas tan conocidas como J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather Worldwide, Burson-Marsteller, etc. Para Sorrell, “Estados Unidos y Asia son los mercados que actualmente ofrecen mejores

perspectivas para este gran negocio, con China, India y Vietnam como grandes oportunidades”.

Incertidumbres y oportunidades

En este nuevo entorno competitivo se entremezclan oportunidades y retos, que los líderes del sector deben gestionar adecuadamente para garantizar el éxito: ¿cómo se van a utilizar los contenidos?, ¿dónde se van a utilizar los contenidos: papel, ordenador, televisión, móvil, etc.?, ¿cuánto se está dispuesto a pagar por ellos?, ¿cómo se va a controlar la piratería?, etc. El desarrollo tecnológico tiene sin duda mucho que decir para dar respuesta a estos retos.

Un claro ejemplo del citado impacto del desarrollo tecnológico está en la publicidad, sector que ha recuperado sus valores positivos en los últimos tiempos, aunque no tan rápido como quisiéramos. No en vano, todos nuestros interlocutores del sector manifestaban en Barcelona unos importantes incrementos publicitarios y una previsión claramente al alza. Sin embargo, también aquí tenemos grandes incógnitas. Todo hace prever que la publicidad de los medios de masas, asociada a medios convencionales, no tendrá tanta eficiencia y protagonismo como hasta ahora, siendo éste uno de los sectores con mayor desarrollo de medios personalizados,

permitiendo una mayor segmentación y control del retorno de la inversión. Esto plantea nuevas cuestiones acerca del futuro de la publicidad a través de nuevos canales (*e-mail*, teléfono móvil, etc.) con propuestas de valor asociadas que es necesario explorar.

Otro aspecto importante en torno a la publicidad es la evolución de los nuevos soportes, así como el impacto de esta evolución en el conjunto de agentes del mercado (anunciantes, agencias, centrales, etc.) que se verán obligados a revisar sus procesos y a complementar su oferta de productos y servicios a lo largo y ancho de la cadena de valor. La convergencia, además, nos hace pensar que la publicidad va a ser diferente, de otra manera, con un mayor protagonismo del cliente final, así como de la interactividad y personalización, tanto de los mensajes como del retorno de la inversión.

En este entorno positivo existen, sin embargo, algunas incertidumbres que los líderes del sector van a tener que gestionar

La publicidad ha vuelto, sí, pero la realidad de su entorno no se parece en nada al vivido en el pasado. Sin embargo, a pesar de los retos, las empresas de comunicación tienen claro su protagonismo en el sector y, como decía Sir Martin Sorrell, “el contenido es el rey, pasado, presente y futuro. A medida que los medios nuevos y antiguos se multiplican o fragmentan, el valor de la historia no hace más que aumentar, tanto si la pantalla es tan grande como un cine o tan pequeña como la de un teléfono móvil”.

Expansión geográfica

Como comentábamos anteriormente, además de su presencia en todas las plataformas tecnológicas, otro de los grandes retos que los grupos de comunicación tienen ante sí es su expansión geográfica. Nos encontramos aquí ante un entorno global que presenta grandes oportunidades, pero que debe dar paso a la importancia de lo local. Las estrategias e inversiones deben tener en cuenta este doble enfoque para responder con acierto a las necesidades de cada cliente, con una oferta que debe atender a las diferencias de cada mercado.

El idioma es el elemento tractor de la estrategia de expansión internacional del Grupo Prisa, que tiene puestos sus objetivos en los mercados de habla

hispana, compuestos en total por 400 millones de personas. América Latina y Estados Unidos, éste último con 40 millones de hispanohablantes, presentan para el Grupo Prisa un gran potencial. La renta de estos mercados es también un factor que debe tenerse en cuenta, con unos mayores PIB en México, Estados Unidos y Colombia.

Sin embargo, el marco regulatorio constituye un importante freno a la expansión, no sólo en los países europeos, sino también en una buena parte del mundo. El mismo Cebrián argumentaba cómo “en Estados Unidos los extranjeros no podemos invertir más del 25% en la propiedad de licencias de radio y televisión”.

China constituye, sin duda, otro de los grandes mercados, ávido de contenidos, al que las grandes multinacionales están dirigiendo sus estrategias. Viacom y WPP están presentes en él, con unos enfoques diferentes, pero que comparten una característica común, como es su integración en la cultura china. Es evidente que, si en otros sectores de negocio el respeto a la cultura constituye un factor importante de expansión, en el sector de la comunicación éste es un factor fundamental. El presidente de Viacom afirmaba que “de ningún modo sus compañías pretenden llevar Nueva York a China, sino que sus canales funcionan allí con plena autonomía y potencian y emiten la música y cultura chinas. Hasta tal punto lo hacemos así –continuaba Redstone en Barcelona–, que las autoridades chinas nos consideran en buena medida embajadores de su país”.

Estamos, por tanto, ante el reto de un buen entendimiento de la globalidad: una globalidad tecnológica y geográfica que está marcando las pautas del alto rendimiento para un sector que está viviendo un momento clave de posicionamiento en un mercado en franco despegue. Los grupos de comunicación ocupan, sin duda, un papel estratégico en la propuesta de valor para el cliente, que demandará cada día contenidos y servicios más personalizados, innovadores e interactivos.



El impacto del cliente de mi cliente

Florentino Benito, socio responsable del área de Electrónica y Alta Tecnología.

El conocimiento de la demanda del cliente final de las operadoras se erige como un factor clave de competitividad. Los proveedores de infraestructura de red deben dirigir sus estrategias a captar ese conocimiento para convertirlo en una propuesta de valor para su propio mercado: las operadoras.

Cualquier estrategia dirigida al mercado debe empezar por el cliente. Pues bien, si esto es importante para cualquier negocio o sector de actividad, para los proveedores de infraestructura de red se convierte hoy en una cuestión fundamental: entre ellos y el cliente final están las operadoras.

¿De quién hablamos? El cliente es ese agente que se sitúa al final de la cadena de valor y que con sus gustos, preferencias y comportamiento puede influir determinadamente en el éxito de un producto o servicio. Un cliente, hoy por hoy, cada vez más informado, selectivo y segmentado, y con unas expectativas muy diversas al que hay que servir una oferta ajustada a sus características y necesidades.

Una visión clara de su demanda, ya sea mercado residencial, pyme o

gran corporación, es un valor estratégico que los agentes participantes en el sector deben adquirir, gestionar y compartir con sus socios, y que les debe permitir conformar una oferta de valor adecuada a las necesidades de sus respectivos mercados.

Acercamiento conjunto

Una alternativa para resolver este enfoque puede pasar por un planteamiento conjunto entre los proveedores de infraestructura de red y otros agentes que posean ese conocimiento del mercado final. Este entendimiento permite, por un lado, acceder a las operadoras con una oferta conjunta de mayor valor dirigida a ofrecer nuevos y mejores servicios al cliente final, y, por otro, optimizar los esfuerzos de desarrollo de infraestructura. Las operadoras no son receptoras de tecnología, sino que la usan, de la

forma más barata, para satisfacer las necesidades de su demanda.

En este entorno, el reto se sitúa en encontrar las áreas de colaboración entre ambos agentes y en determinar las capacidades que cada uno debe aportar a esta relación. Los beneficios son múltiples, ya que de otra forma el proveedor de infraestructura de red, situado dentro de la cadena de valor en el extremo más alejado del cliente, ve limitada su capacidad de reacción ante, por ejemplo, un freno o un cambio de la demanda. Accenture ha colaborado con proveedores de infraestructura de red en distintos planteamientos con un enfoque *win-win* de acercamiento a las operadoras, personalizando sus soluciones ofertadas a éstas.

Con esta oportunidad al frente, los proveedores de infraestructura de red no están dispuestos a dejar que sus negocios se conviertan en *commodities* y buscan ser un punto de palanca en el que las operadoras puedan, además, confiar la gestión de la evolución tecnológica y de ciertas funciones de sus redes, e incluso, ofrecerles servicios por encima de su cartera

tradicional de productos. Y, todo ello, teniendo en cuenta la demanda real de servicios de “los clientes de sus propios clientes”. Así lo manifestaba en el Global Convergence Forum, celebrado en Barcelona, el presidente de Alcatel, Philippe Germond, quien afirmaba también que “la crisis ha hecho cambiar su modelo empresarial para enfocarlo en sus áreas clave”. Germond predecía también que “los servicios de telecomunicaciones del futuro van a ser sin fisuras, transparentes y centrados en el cliente”.

Las operadoras tienen también claro este enfoque en el cliente, con una apuesta clara por su conocimiento y una fuerte vocación de servicio. Julio Linares, presidente de Telefónica de España, remarcaba este objetivo: “El cliente es nuestro punto de salida. Sus exigencias son muy diferentes según el segmento y van a crecer en el futuro”. Para atender a esta necesidad, Telefónica ha cambiado la organización hacia unidades de negocio, responsables cada una de ellas de los distintos segmentos de mercado, con un enfoque muy fuerte de la compañía hacia sus competencias clave.

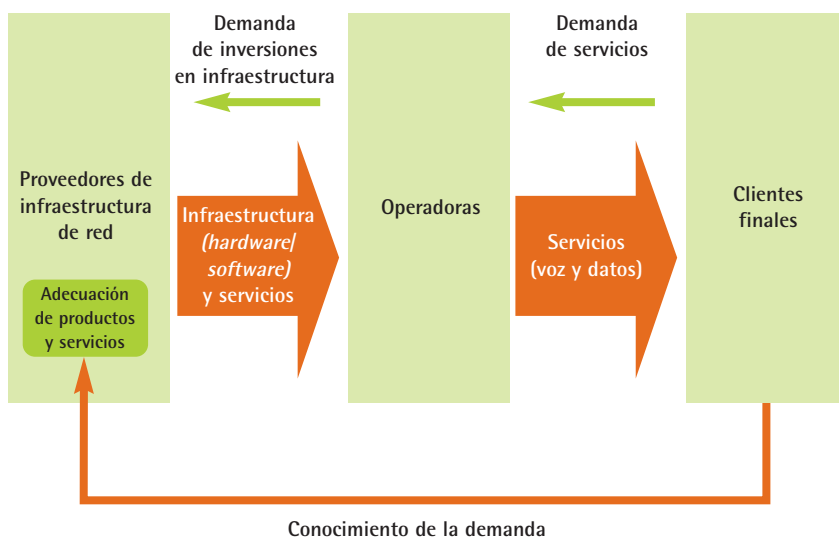
Competencias clave, asociaciones y convergencia

Las tecnologías avanzan y la demanda de servicios es cada vez mayor y más compleja. El enfoque hacia las competencias clave y el establecimiento de alianzas y asociaciones se erigen como una clara necesidad para permanecer competitivo. Las empresas de alto rendimiento así lo están entendiendo y están incorporando esta estrategia a su visión de empresa.

Vodafone, en boca de su presidente, Thomas Geitner, presente en Barcelona, basaba en la convergencia esta necesidad de asociación. “Se trata de una convergencia –decía– que va a tener en el lanzamiento de IP en las redes un factor clave de desarrollo”. Concluía Geitner que “la convergencia es un viaje que va a producirse ya”.

Se trata de un gran reto y no se puede ir solo. Todos los agentes participantes tienen que estar preparados para ello: el movimiento está siendo rápido. Como afirmaba Germond, “este año se va a producir un incremento del 40% en el número de equipos vendidos con ADSL”, con unas previsiones de crecimiento de penetración en Europa que Germond situaba en el doble o triple en los próximos cinco años.

Son, sin duda, unas expectativas optimistas que abren un sinfín de posibilidades de nuevos servicios y aplicaciones para consumidores y empresas, porque es hablar de banda ancha, de ADSL y de 3G, de Wi-Fi, de convergencia fijo-móvil... de toda una serie de nuevas tecnologías en constante evolución y que están determinando un nuevo modo de vida.



Torre Picasso
28020 Madrid
Tel. 91 596 60 00

Avda. Diagonal, 615
08028 Barcelona
Tel. 93 227 10 00

Gran Vía, 45
48011 Bilbao
Tel. 94 422 80 00

Avda. de la Palmera, 23
41013 Sevilla
Tel. 95 462 01 00

<http://www.accenture.com>

