

La industria convergente: Claves de éxito



>
accenture

Innovación hecha realidad.

Inteligencia en la red

José Vicente Giménez - Socio de Accenture, Área de Telecomunicaciones

El reto de rentabilizar los contenidos en la red

Luis Maldonado - Socio de Accenture, Área de Medios de Comunicación y Ocio

Servicios de localización

Fernando Usera - Socio de Accenture, Área de Telecomunicaciones

Business Transformation Outsourcing como estrategia empresarial

Francisco Cartón - Socio de Accenture, Área de Outsourcing

La cadena logística como pilar de supervivencia en el sector de la alta tecnología

Francisco Javier Díez - Socio de Accenture, Área de Alta Tecnología

Accenture Madrid

Ramírez de Arellano, 35

28043 Madrid

Teléfono: +34 91 596 73 81

Fax: +34 91 596 67 76

Accenture Barcelona

Avda. Diagonal, 615

08028 Barcelona

Teléfono: +34 93 227 10 00

Fax: +34 93 227 10 03

Accenture Bilbao

Gran Vía, 45

48008 Bilbao

Teléfono: +34 94 422 80 00

Fax: +34 94 422 81 00



SOY TU IDEA

¿Hasta dónde
te puedo llevar? ↘

La cuestión no es cuántas ideas tiene sino cuántas puede hacer realidad. Tanto si tiene una gran idea como si la está buscando, Accenture le ayuda a transformar la innovación en resultados. Descubra cómo en accenture.com

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing • Alianzas

accenture

Innovación hecha realidad.

Editorial

Este boletín, producido por el Grupo Sectorial de Telecomunicaciones y Alta Tecnología de Accenture, tiene el objetivo de abrir un diálogo continuo con nuestros clientes y nuestro mercado. Tratará de responder a las dudas y preocupaciones que los altos ejecutivos de las industrias convergentes de telecomunicaciones, contenidos y alta tecnología puedan tener.

Queremos plantear ideas respecto a nuevas estrategias y oportunidades, productos y servicios novedosos, además de nuestra visión del mercado y su futura evolución.

En esta edición, vemos cómo se puede sacar el rendimiento de las inversiones en red ya realizadas, damos una visión del negocio de los contenidos, exploramos el potencial de los servicios de localización y sus obstáculos tecnológicos, legales y sociales y examinamos cómo utilizar la cadena logística para racionalizar costes. Presentamos nuestro modelo de *Business Transformation Outsourcing* y sus diferencias sobre el *outsourcing* tradicional, que se está configurando como una herramienta muy poderosa para asegurar la implantación de la transformación de procesos críticos de nuestros clientes.



Jesús Olmedilla

Socio Responsable del Área de Telecomunicaciones y Alta Tecnología en España, Portugal, África, Israel y Latinoamérica.

El Grupo Sectorial de Telecomunicaciones y Alta Tecnología se divide en tres partes:

Telecomunicaciones: Ofrece servicios a las empresas líderes mundiales en telefonía fija y móvil.



Electrónica y Alta Tecnología: Ofrece servicios a empresas de todos los sectores, incluidos defensa y aeroespacial, software, electrónica de consumo, ordenadores y equipo de oficina, semiconductores, equipo de telecomunicaciones, redes y almacenamiento y subcontratación.



Medios de Comunicación y Ocio: Ofrece servicios a empresas de los sectores de grupos de medios de comunicación, televisión analógica y satélite, prensa, editoriales, artes gráficas, publicidad y ocio, que adquieren, crean, gestionan y distribuyen contenidos que informan, educan y entretienen.





Inteligencia en la red

José Vicente Giménez
Socio de Accenture, Área de Telecomunicaciones

En los últimos cinco años se han invertido miles de millones en el despliegue y mejora de las redes globales de telecomunicaciones. El incremento medio anual de la inversión en red ha sido del orden del 30% acumulativo en el periodo 1999-2002. En este último año ha superado los 100.000 millones de dólares.

El objetivo era conseguir la capacidad de transporte y acceso necesaria para satisfacer una demanda estimada bajo previsiones muy agresivas de crecimiento del tráfico Internet y de datos y con la hipótesis de un crecimiento sostenido de la demanda de ancho de banda. En el escenario actual de demanda, bastante más realista, una vez desaparecidos los aspectos más especulativos de la llamada "Nueva Economía", la pregunta que se plantea a la mayoría de operadores de telecomunicaciones no es tanto cómo construir nuevas infraestructuras, sino cómo maximizar el retorno de la inversión ya realizada.

La actual situación de sobrecapacidad, está dando lugar por un lado a una caída sostenida de los precios de transporte (por ejemplo, el precio de STM-1 se ha reducido un 25% anual entre 2000 y 2002) y por otro a un mayor nivel de competencia en un mercado donde los clientes exigen servicios de valor adicionales. Frente a esta situación, los operadores están centrando sus inversiones en dotar de "inteligencia" a sus infraestructuras de la red, de forma que puedan proporcionar un servicio diferenciado a sus clientes y mejorar su eficiencia, en lugar de

llevar a cabo las habituales ampliaciones "físicas" en la red. Entre las cuestiones clave que se pretende resolver destacan:

- Cómo tener éxito en el mercado de los servicios de la nueva generación.
- Cómo introducir servicios digitales y rentables más rápidamente y a un coste razonable.
- Cómo prestar y gestionar una gama de servicios digitales a un coste razonable.

Para muchas de estas preguntas y otras parecidas, la solución puede encontrarse en el desarrollo y la puesta en marcha de una "plataforma inteligente de control de servicio" que integre capacidades como son la provisión, el control y la operación de los servicios de la red. La plataforma inteligente de control de servicios sustituye el antiguo método secuencial que servía para comercializar y gestionar los nuevos servicios, ofreciendo un sistema y una metodología unificados y unos estándares que ayudan a comercializar rápidamente múltiples servicios de banda ancha.

En una época en la que los clientes buscarán acceder a un número cada vez mayor de

servicios desde diferentes dispositivos, no se podrán aplicar los métodos tradicionales con un enfoque estratificado de provisión de servicios, gestión de red, facturación y atención al cliente. El cliente de las redes de nueva generación exigirá el acceso instantáneo a los servicios de banda ancha y la capacidad para poner en práctica "servicios instantáneos" puede llegar a ser un factor diferenciador clave que ayude a los operadores a ganar cuotas y márgenes de mercado.

Anteriormente, un operador consideraba los elementos de la provisión de servicios (gestión de las solicitudes de servicio, configuración y control de los servicios así como su asignación de recursos en la red) o la garantía de los servicios (gestión del cliente, de servicios o de red) para cada servicio ofertado como un proceso de negocio independiente. En una plataforma inteligente de control de servicio, todos los aspectos de la funcionalidad de provisión y garantía de servicio están unificados y gestionados con una visión única.

¿Cómo funciona una plataforma inteligente de control de servicios? Quizá la mejor forma de describirlo es revisar los cuatro elementos básicos que la componen:

Control de características de los servicios: basado en los perfiles personalizados de cada cliente individual, este módulo gestiona el espectro de los servicios que podrían interesar a cada cliente. Los operadores también pueden ofrecer un grupo de servicios pre-determinados entre los que el cliente puede elegir.

Control del ancho de banda: dependiendo del momento, la ubicación y otras consideraciones del servicio y prestaciones elegido, se podría asignar a un cliente capacidad adicional de ancho de banda en tiempo real.

Control de acceso: dependiendo de la ubicación del usuario y de los requerimientos de las prestaciones del servicio (móvil, LAN o red fija), este módulo permite el acceso a la red en tiempo real utilizando el dispositivo más adecuado para este servicio.

Control del dispositivo: este elemento proporciona la opción de reconocimiento y configuración en tiempo real de los dispositivos de acceso (PCs, teléfonos móviles, PDAs, Set-Top-Boxes) basándose en el perfil del usuario y las prestaciones del servicio.

"...el control inteligente de servicios constituye la estrategia con visión de futuro..."

En su conjunto, estos módulos proporcionan la inteligencia necesaria para una amplia gama de capacidades avanzadas de provisión de servicio entre las que se incluyen:

- Acceso directo al cliente, control y selección de las prestaciones y opciones de servicios disponibles.
- Actualización en tiempo real del perfil del cliente y los datos de personalización.
- Configuración rápida y dinámica, re-configuración, alta y baja de los componentes de la red para proporcionar en tiempo real el ancho de banda necesario para satisfacer los requerimientos funcionales.
- Actualizaciones en tiempo real de los datos de uso de clientes.

Al colaborar en una plataforma centralizada, estos módulos facilitan la gestión dinámica de una amplia gama de servicios inteligentes basados en protocolos de Internet (IP), desde la telefonía de voz tradicional hasta servicios de ocio y entretenimiento, la educación y las compras.

Las prestaciones cambiarían según el momento del día, los perfiles de los clientes (incluyendo la disposición de pagar diferentes niveles de servicio) y el dispositivo utilizado para acceder a la red.

La infraestructura de red puede ser "el cuerpo" de las redes de la nueva generación, pero el control inteligente de los servicios es "el cerebro" y es la inversión adecuada a esta altura del juego. Precisamente los juegos en la red podrían ser el servicio en el que antes empezará a ser rentable la inversión en "inteligencia". En España se prevén volúmenes de negocio de más de 100 millones de Euros para el año 2005, sin incluir en esta cifra el tráfico asociado.

Una empresa sueca, Terraplay Networks, ya ha desarrollado lo que ha llamado "una plataforma de juegos online y, en general, de aplicaciones en tiempo real adecuada a las operadoras de telecomunicaciones", que permite a los clientes acceder instantáneamente a la capacidad de ancho de banda que necesitan los servicios utilizados.

Por supuesto, el control inteligente de servicios es mucho más que los juegos online y podría convertirse en la metodología estándar de la industria para la gestión dinámica en tiempo real de redes de banda ancha. Para operadores de telecomunicaciones que quieran aprovechar al máximo su inversión en la infraestructura de redes de la nueva generación, el control inteligente de servicios constituye la estrategia con visión de futuro que les ayudará a mantenerse en la vanguardia de la demanda en constante cambio de los clientes residenciales y empresariales.





El reto de rentabilizar los contenidos en la red

Luis Maldonado

Socio de Accenture, Área de Medios de Comunicación y Ocio

¿Arriesgar y ser el primero o esperar a que las incertidumbres iniciales se disipen?

Cada vez que un nuevo mercado tecnológico ve la luz, el dilema se replantea. No siempre los primeros en llegar ganan la competición. Sin embargo, ellos serán quienes marquen el ritmo hacia el futuro, orientando el mercado en la dirección que les convenga. En el naciente negocio del comercio de contenidos, -la venta de activos digitales a través de múltiples medios y canales-, el problema ha aflorado una vez más.

Un ejemplo relevante lo ofrece el caso de Napster. Un gran movimiento popular se adelantó a la industria discográfica en la compartición y distribución de música en la Red, mientras que las grandes compañías asistían con frustración al avance de este fenómeno sin ser capaces de ofrecer una respuesta a las demandas del nuevo cliente

”digital”. Tras un largo proceso, la industria discográfica saldría victoriosa en la batalla legal, pero el precio fue muy alto: millones de jóvenes fueron agraviados al no poder disfrutar del intercambio electrónico de su afición favorita y la industria perdió la oportunidad de liderar el mercado de la distribución electrónica de música.

Mucho tiempo después, Napster sigue esforzándose por encontrar su camino. Su historia, pese a todo, contiene una advertencia importante. Cualquier industria cuyo negocio implique la propiedad y la gestión de contenidos digitales debe mantenerse alerta: nos guste o no, alguien en algún lugar del mundo estudia nuestro mercado para poner a disposición del público los activos digitales de nuestra industria.

Nadie sabe quién ganará la batalla legal en los contenidos digitales, ni dónde se originará el próximo reto. Mientras las incógnitas se despejan, identificar un modelo de negocio viable para comercializar sus activos digitales es el primer paso para muchas compañías. ¿Deberíamos utilizar la publicidad? ¿Deberíamos cobrar mediante suscripción? ¿Tal vez optar por el *pay per use*? ¿Quién comprará nuestros servicios? ¿Cómo pagarán por ellos? ¿Cuánto hemos de cobrar? ¿Cuál será el retorno de la inversión asociado a nuestro modelo de negocio?

Cualquier industria cuyo negocio implique la propiedad y la gestión de contenidos digitales debe mantenerse alerta

Una opción estimulante es la de aplicar sistemas de tarifas dinámicos, de forma que ciertos contenidos, como noticias personalizadas y en tiempo real, alcancen un mayor precio cuando permitan al usuario actuar inmediatamente en función de ellas. ¿Quién no pagaría un euro por saber, antes de partir hacia el aeropuerto, que su vuelo ha sido cancelado? En función de cuándo el cliente la conozca, la información alcanza un valor u otro.

Paralelamente, los últimos avances en tecnologías de comercio electrónico permiten a las empresas ejecutar transacciones y recibir pagos online, sin importar su cuantía. En poco tiempo, nuevos adelantos en la gestión del conocimiento ofrecerán formas revolucionarias de organizar, gestionar y acceder a la información, consiguiendo que grandes volúmenes de contenidos digitalizados queden disponibles para usos personales y empresariales.

Una de las primeras lecciones a aprender por las empresas involucradas en el comercio de contenidos es que los tribunales, al menos por el momento, siguen tutelando el derecho



de los propietarios a determinar dónde, cuándo y cómo pueden utilizarse sus contenidos digitales. Así es previsible que siga sucediendo en muchos países, incluyendo España. Sin embargo, la protección de los derechos de autor se ve cuestionada en mercados menos controlados.

La obligación de abonar *royalties* suscita otro reto significativo. ¿Cómo se gestionarán estos pagos, teniendo en cuenta que los activos digitales son electrónicamente transportados de un servidor a otro? La industria cinematográfica ya se ha enfrentado al problema al gestionar el pago de *royalties* derivados de la emisión de sus películas. El mundo digital parece dirigirse en la misma dirección.

Desde su posición de liderazgo en el desarrollo de soluciones estratégicas y tecnológicas para la industria de medios de comunicación y ocio, Accenture se ha posicionado ya ante el despegue inminente del comercio de contenidos. Nuestra colaboración con los líderes de la industria permite diariamente a nuestra compañía abrir horizontes y contribuir al éxito de iniciativas punteras en este campo.

Accenture ha trabajado con grandes empresas televisivas –como la British Broadcasting Corporation–, discográficas –como EMI Music Distribution–, y editoriales –como Time Warner Trade Publishing– en el desarrollo de soluciones para la catalogación y gestión de sus activos digitales (*Digital Asset Management*). Hemos ayudado a compañías como Canal Plus Francia y la Association of American Publishers a definir e implantar

sus estrategias y soluciones tecnológicas para la gestión de derechos de autor en el campo de la distribución electrónica (*Digital Rights Management*). Hemos desarrollado soluciones innovadoras en el negocio emergente del *e-learning* para clientes como Pearson. Asimismo, hemos colaborado en el desarrollo y lanzamiento de plataformas de *e-gaming* para clientes como el líder mundial Electronic Arts.

Nuestro equipo de expertos españoles ha colaborado en la definición de la estrategia de gestión de activos digitales, la evaluación cuantitativa de los diferentes modelos de negocio y el desarrollo de las soluciones para la catalogación y gestión de activos digitales, para los principales grupos de medios de comunicación españoles, entre los que se encuentran el Grupo Correo-Prensa Española, el Grupo Planeta y el Grupo PRISA.

El comercio de contenidos permitirá a las empresas españolas de medios de comunicación y ocio capitalizar sus activos digitales comercializándolos a través de distintos canales y plataformas. Gracias a múltiples técnicas de fijación de precios, promoción, empaquetado y reutilización, las empresas que emprendan este camino conseguirán reducir sus costes, mejorar su rentabilidad y obtener una tasa más alta de retorno a la inversión de sus accionistas. Mientras se adelantan a sus competidores, ellos serán los que establezcan el horizonte de la industria y definan las reglas y el ritmo a seguir por sus seguidores. Para ello, es necesario probar suerte y asumir el liderazgo desde el principio.

Servicios de localización

Fernando Usera

Socio de Accenture, Área de Telecomunicaciones



Los servicios de localización ("Sabes dónde estás...")

Quizás los servicios asociados a la movilidad más innovadores y emocionantes, aunque sean técnicamente complejos, son los servicios de localización, es decir, aquellos en los que se tiene en cuenta la posición del usuario o del dispositivo. La aplicación de los servicios al 100% de su potencial permitirá que las empresas puedan optimizar la ruta de su fuerza de ventas mediante la identificación de la posición de sus profesionales, o que los servicios de urgencia puedan conseguir los registros médicos de la víctima de un accidente, o que los minoristas puedan enviar anuncios personalizados a un cliente que entra en su tienda.

Sin embargo, los servicios de localización no llegarán a ser una realidad a gran escala hasta que superen determinados obstáculos tecnológicos, legales y sociales, donde los dos últimos se prevén como los más complicados.

Los servicios de localización en solitario no aportan nada. Deben estar inexorablemente unidos a contenidos concretos y/o aplicaciones de negocio donde el valor del conocimiento del dispositivo o de su portador puede realmente llegar a ser una mejora diferencial.

A título ilustrativo se remarcan algunas de las posibilidades que permiten dar valor a través de los servicios de localización:

- *Mobile asset tracking* (localización de recursos móviles): Yendo más allá que los servicios telemáticos de vehículo, como por ejemplo, los de OnStar y Wingcast en EE.UU., las empresas están ya aplicando las capacidades móviles a una amplia gama de vehículos, equipos, y otros activos móviles. Estas capacidades móviles no sólo sirven para la localización, sino para la transmisión de determinada información valiosa, que permite, entre otras cosas, evaluar el trayecto (p.ej. temperatura de cargas refrigeradas). El resultado será una reducción de pérdidas y una mejor utilización de los recursos.
- Utilización de personal y recursos: Aquellos

profesionales que lo requieran por su tipo de trabajo, recibirán automáticamente información relacionada con su posición concreta. La función más necesaria irá ligada al tráfico, pero quién sabe qué posibilidades puede otorgar a futuro. Irá, por tanto, unido al puesto de trabajo móvil de la mayoría de los profesionales.

- Acceso móvil a Internet/Intranet: Cruzando bases de datos claves con la posición de una persona ayudará a que la descarga sea rápida y que la información que esté recibiendo sea más relevante.
- *Closest to*: Información sobre lo más cercano": Los operadores móviles ya han iniciado su comercialización. Probablemente requiera para tener más éxito, un mayor interés y, por tanto, una mayor colaboración de los comercios, bancos, gasolineras, farmacias, etc.
- Vales *wireless*: Capacidad de mover la publicidad "punto de venta" al dispositivo inalámbrico. Les dará la posibilidad de personalizar sus campañas de publicidad cuando el cliente está cerca, y combinar posición con personalización (utilizando preferencias que ya ha elegido el cliente en una base de datos o portal).

Cómo resolver los retos que frenan los servicios de localización

Los servicios de localización podrían constituir una de las bases del marketing vírico que se necesita en el entorno móvil para conseguir la potencial explosión de la utilización de los servicios móviles de datos. Para ello, existen diversos factores que se deberán tener en cuenta, entre los que remarkamos tres:

Marketing basado en el permiso

Importancia de mantener el marketing dirigido sólo hacia los consumidores que han comprendido la utilidad, y que, por tanto, han dado su permiso conscientemente a la gestión de sus datos de localización. Esto parece necesario para mantener la privacidad del consumidor, y evitar que, a medio plazo, se

produzca una sobre-reacción de la sociedad. La industria de la telefonía móvil, y los encargados de regulación y legislación tendrán que determinar cómo puede ser la mejor forma de que el consumidor, manteniendo su derecho legal a la privacidad, obtenga las ventajas que una operadora puede suministrarle por la ubicación donde esté en cada momento.

Utilidad

La localización, insistimos, en sí misma no es nada, ni sirve para nada. Es únicamente cuando está en conjunción con determinados contenidos y/o aplicaciones cuando realmente multiplica el valor del dispositivo móvil. Es importante la creación de contenidos y/o aplicaciones realmente útiles desde un punto de vista comercial, en las que los servicios de localización pueden incrementar su valor.

Usabilidad

Complementario al anterior. Los aspectos técnicos suponen, en la localización, todavía un reto que superar, pero, quizás se remarca especialmente la usabilidad. Los servicios de cercanía (*closest to*) mencionados requieren la máxima facilidad de acceso y navegación por parte del cliente, así como rapidez en dicho acceso. Todavía se requiere tiempo para alcanzar un mínimo estado de excelencia

A pesar de todos los obstáculos, los servicios de localización están llegando. Se estima que el mercado global de telefonía móvil llegará a un billón de usuarios en el 2003. Los proveedores de servicio, así como las empresas que desarrollan la infraestructura y las aplicaciones son las que más ganarán con la introducción de los servicios de localización. No cabe duda de que los servicios de localización cambiarán la manera en que las empresas gestionan a sus profesionales y se comunican con sus clientes. El negocio del futuro podrá ponerse en contacto contigo en cualquier momento en cualquier posición con un mensaje o servicio personalizado y relevante a tu ubicación física.



Volviendo a la razón de ser de nuestro negocio

Business Transformation Outsourcing como estrategia empresarial

Francisco Cartón
Socio de Accenture, Área de Outsourcing

Una gran parte de los ejecutivos, tanto en España como en el resto de países industrializados, considera el *outsourcing* como una herramienta práctica para incorporar dentro de sus planes estratégicos, con el objetivo de externalizar determinadas actividades en sus negocios y obtener reducciones importantes en los costes asociados a las mismas. Sin embargo, muchos de ellos están requiriendo enfoques distintos de colaboración, más creativos y con mayor involucración del *outsourcer*.

Ello no significa que la externalización de estas actividades no sea un paso previo y normalmente necesario en la reordenación de sus compañías, y que la reducción de costes haya dejado de ser un factor clave, sino que tienen la visión de involucrar más activamente a estos proveedores especializados en los planes de transformación de sus compañías como medio para eliminar y/o disminuir algunos riesgos y

compartir otros con sus nuevos socios, y en definitiva, tomar mayores ventajas de las capacidades combinadas de ambos y tener mayores garantías de éxito en sus estrategias de cambio.

En los últimos años, se han incluido en algunos de los contratos de outsourcing, nuevos aspectos que los hacen distintos de los contratos tradicionales. Así por ejemplo, se ha procedido a la:

- Indexación de los costes de los servicios al crecimiento de la compañía (por volúmenes de operaciones, número de clientes, número de cuentas, volumen de activos, etc.).
- Incorporación de nuevas tecnologías (acceso a capacidades críticas, renovación de plataformas informáticas, sustitución de aplicaciones críticas, etc.).
- Creación de nuevas compañías (oferta

al mercado de productos y servicios, compartición de experiencias con terceros, etc.).

- Lanzamiento conjunto de nuevos productos, etc.

Estos ejemplos, que han sido tratados en los medios de comunicación y están siendo utilizados como casos prácticos en cursos y seminarios, pueden dar una idea aproximada de este nuevo enfoque, de esta nueva forma de entender el *outsourcing* como proceso de transformación, y que conjugando las capacidades de consultoría y *outsourcing*, junto con conocimientos específicos de mercados y servicios, permiten acometer nuevas oportunidades de negocio.

Mejora en la capacidad de gestión

En base a este planteamiento, ya se realizan nuevas e innovadoras formas de gestionar distintas funciones de negocio de los

clientes tales como Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos y los Sistemas de Información- aportando experiencia y capacidades para gestionar estos procesos utilizando modelos de centros de servicios multientente. Así se logra reducir significativamente el coste asociado a dichas funciones y aumentar el valor.

La unión de capacidades y conocimientos, permite configurar el modelo denominado *Business Transformation Outsourcing*. Un planteamiento que se diferencia del *Outsourcing* tradicional, por:

- Evolucionar del objetivo de soportar el traspaso de funciones no-core, reduciendo los costes asociados a las mismas, a *“participar activamente en la transformación de la forma en la que trabaja una empresa para conseguir una profunda mejora del rendimiento en los procesos de negocio en toda la organización”*.
- Ampliar el papel del suministrador, desde la responsabilidad en la ejecución de las funciones y procesos externalizados a la de *“colaborador como socio en la transformación del negocio, aplicando su expertise en consultoría y outsourcing, relacionado con las personas y su organización, los procesos y su rediseño y las tecnologías y su aplicación eficiente.”*
- Asumir que el enfoque de servicios estandarizados y costes escalables, basados en volúmenes de operaciones, debe evolucionar hacia una *“oferta de servicios integrados orientada al cambio de negocio, con una estructura financiera basada en los resultados y con un esquema de riesgos compartido”*.

Los beneficios obtenidos con este enfoque, están ayudando a transformar procesos claves de las compañías, con esquemas de generación de valor superiores al 50% (reducción de costes y generación de nuevos ingresos en algunos casos), al facilitar su acceso a capacidades críticas, con niveles superiores de servicio, mayor flexibilidad y rapidez, y -en definitiva- mejorando sus

capacidades de gestión al compartir los riesgos y los éxitos del proceso.

Experiencias con clientes

Una buena prueba de la aplicación del modelo *Business Transformation Outsourcing* la encontramos en el reciente acuerdo entre AT&T y Accenture por el que ambas compañías se asocian para transformar las operaciones de venta y atención al cliente. El acuerdo involucra a un colectivo de más de 8.000 empleados bajo un modelo de colaboración de *Cosourcing* contribuyendo conjuntamente a la gestión, dotación de personal y organización, tecnología y cultura de servicio bajo un esquema de compartición del riesgo en función del cumplimiento de indicadores de negocio de estos procesos.

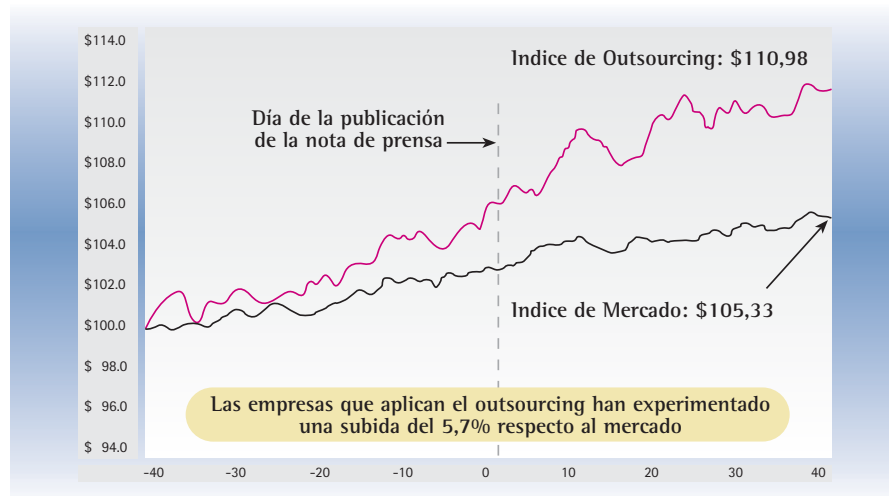
Accenture se encarga de la implantación de nuevos métodos y tecnologías, además de hacerse cargo de la transformación de la organización y las operaciones, aplicando nuevas técnicas de formación y gestión del rendimiento y cogestionando el día a día. Éste es un claro ejemplo de la combinación

de capacidades de AT&T y Accenture (Consultoría y *Outsourcing*) para transformar un área de la compañía.

Otro ejemplo de colaboración es el existente entre Cable & Wireless y Accenture para la gestión de sus procesos de Gestión de Cobro, así como de la Gestión de los Recursos Humanos a través de *e-peopleserve*. El esquema de colaboración parte del objetivo de reducir drásticamente los ratios de gestión de cobros para las diferentes filiales, transformando su organización, procesos y sistemas, bajo un compromiso contractual con los resultados de negocio en esta área.

Los acuerdos basados en el modelo *Transformational Outsourcing* tienen como común denominador la optimización de los procesos de negocio de los clientes, con unos objetivos de mejora de la productividad, mayor calidad y rapidez en la provisión del servicio, y un ahorro significativo y garantizado en su estructura de los costes, que se ve refrendado por la positiva valoración de la bolsa a este tipo de decisiones.

Comportamiento en Bolsa de las compañías que aplican el outsourcing respecto al mercado, 40 días antes y 40 días después del anuncio



Fuente: SternStewart Research (Americas), David Glassman, agosto 2000



La cadena logística como pilar de supervivencia en el sector de alta tecnología

Francisco Javier Díez
Socio de Accenture, Área de Alta Tecnología

"Según un reciente estudio realizado por Accenture en compañías europeas sobre eFulfillment y comercio electrónico, el 25 % de los encuestados cree que la mayoría de sus transacciones se llevará a cabo de manera online durante los dos próximos años. El 63% de los encuestados en España opinan que internet será el núcleo sobre el que basarán su desarrollo y crecimiento futuros".

Las compañías del sector de alta tecnología y de electrónica asisten en la actualidad a un incremento sustancial de las exigencias internas y externas, lo que les obliga a optimizar su gestión para lograr una mejora de los márgenes.

Si el nuevo escenario tecnológico, el outsourcing y la orientación al cliente pueden considerarse pilares en la supervivencia de una compañía tipo del sector de la alta tecnología, el cuarto factor –sin lugar a dudas– lo constituiría la optimización de la cadena logística. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de compañías del sector en España son comercializadoras de productos fabricados en otras filiales en el extranjero, la logística es uno de los factores más relevantes y con mayor incidencia en la consecución de resultados y en la posibilidad de obtener ventajas competitivas en el mercado.

Hasta ahora el modelo de gestión tradicional de la cadena logística estaba enfocado a la organización funcional, a los indicadores de resultados por área y al enfoque en las previsiones, lo que originaba una reacción por excepción, un acopio ad hoc según los pedidos de los clientes y unas relaciones con los fabricantes y/o clientes basadas en transacciones manuales ejecutadas en modo batch.

Todo ello se traduce en una falta de visibilidad global sobre todos los elementos que intervienen en la cadena logística, provocando una falta de flexibilidad, que junto con la limitación en el desempeño de los procesos y estructuras actuales, desemboca en un nivel de servicio al cliente inferior a sus expectativas.

Otras causas que originan esta situación son la inadecuada colaboración con los fabricantes, clientes y proveedores, así como la falta de precisión en los procesos de previsión y planificación, lo que origina rupturas y excesos de stocks con unos costes de almacenamiento y distribución elevados y la consiguiente infrautilización de los medios disponibles.



El principal objetivo que deben perseguir las organizaciones en este ámbito es la identificación y control de los “value drivers” de la cadena logística que permitan identificar las oportunidades de racionalización de costes y que garanticen un buen posicionamiento en un mercado altamente competitivo; si bien la identificación y control de este conjunto de variables aparentemente simples, se puede convertir en una tarea extremadamente compleja. Es por tanto fundamental realizar un análisis en profundidad que permita conocer la situación actual de la logística en la compañía, identificar y poner de manifiesto las áreas potenciales de mejora existentes en el desarrollo de estas actividades, cuantificar su impacto en otras áreas, y definir y llevar a cabo planes de acción concretos orientados a la consecución de dichas mejoras.

Se enumeran a continuación ejemplos de algunas acciones que podrían ser puestas en marcha para la optimización de la cadena logística.

- Rediseño del modelo logístico (almacenes, plataformas, infraestructuras de transporte, ...), optimizando mix y volumen, fuentes y puntos de acopio, canales de distribución, etc.
- Potenciación de los procesos de diseño colaborativo entre departamentos internos y con proveedores y clientes, que permitan una mayor agilidad y eficacia en el desarrollo de nuevos productos, en su producción y mantenimiento.
- Colaboración con proveedores y clientes en la planificación, fabricación y distribución de los productos.

El viejo concepto de cadena de suministros pasa a ser sustituido por uno más amplio que contempla cadenas de suministro integradas.

Del mismo modo que en el pasado las compañías competían entre sí, la nueva competencia enfrentará a cadenas rivales. De acuerdo con esta visión todos los interesados se reúnen y colaboran para hacer llegar un producto terminado o un servicio al usuario final en condiciones más competitivas, abarcando incluso a todos los clientes de sus clientes y a los proveedores de sus proveedores.

De este modo se pueden alcanzar ahorros significativos derivados de la optimización de los niveles de stock como consecuencia del mayor nivel de precisión en las planificaciones, aprovechamiento de sinergias en las compras, optimización de infraestructuras propias y de terceros, etc.

Las condiciones actuales del mercado en este sector exigen pasar a la acción y trabajar en proyectos concretos que permitan identificar las áreas donde cada compañía pueda añadir más valor, encontrar a los mejores socios a los que unirse, desarrollar la capacidad de compartir información con esos socios de manera eficaz y buscar dónde las nuevas tecnologías de la información permitan reconstruir y transformar los negocios y procesos asociados.

www.accenture.com

©2002 Accenture
Todos los derechos reservados