

# La era de la convergencia



>  
accenture

*High performance. Delivered.*

Hacia la convergencia

Telecomunicaciones:  
las alianzas como ventaja competitiva

El ocio como tractor de convergencia

Móviles: sobrevivir a 2008

El hogar digital, una realidad

• 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.

## Hacia la convergencia

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

Las compañías de telecomunicaciones, los suministradores de tecnología, los proveedores de contenido... todos saben que el mercado exigirá en los próximos años nuevos modelos de negocio amparados en una premisa básica: satisfacer los deseos y necesidades de miles de empresas de todo tipo y de millones de clientes finales, que reclaman la simplificación y la rentabilización al máximo de la utilización profesional o privada de las nuevas tecnologías disponibles. En este sentido, nadie duda de que la convergencia de servicios es la mejor forma de hacer frente a los retos que vayan surgiendo y que sólo aquéllos que elijan los socios que mejor complementen la cadena de valor en el sector en el que operan ganarán la partida. La palabra clave no es tecnología, sino alianza o solución completa.

Ésta ha sido, precisamente, una de las principales conclusiones a las que se ha llegado en el Global Convergence Forum, organizado por

Accenture en Orlando (Estados Unidos), donde los cerca de seiscientos directivos allí reunidos no han hecho sino confirmar esta necesidad de converger en un modelo de negocio que se abre hacia nuevas y necesarias formas de colaboración.

En este contexto, las compañías de telecomunicaciones son una pieza fundamental de un tablero necesitado no sólo de fuertes inversiones, sino también de un nuevo marco regulador, y en el que una de las principales apuestas de futuro es la oferta de servicios compartidos.

Es un reto apasionante, tan apasionante como el que actualmente viven las empresas del sector de medios de comunicación y ocio para hacer frente a una doble exigencia: atender los deseos y demandas de la audiencia global y lograr que, además de su manifiesto deseo, el consumidor esté decidido a pagar por estos servicios.

En la industria de los terminales móviles, las claves serán tanto la diferenciación en el producto que se ofrece al cliente como el control sobre el precio, en un mercado dominado por la competencia y una coyuntura económica de ralentización en los índices de crecimiento. Esto llevará a que, a partir de 2008, la concentración y las fusiones se convertirán en una obligada realidad.

En lo que respecta a las soluciones digitales para el hogar, una encuesta realizada por Accenture entre 2.600 ciudadanos de cinco países pone de manifiesto que las propuestas referidas al entretenimiento, que son las que cuentan con más aceptación, deberán convertirse en la puerta de entrada para introducir en el mercado el resto de las soluciones digitales. En este contexto, la convergencia vuelve a incidir en la idea clave: el consumidor es el centro indiscutible de un proceso en el que el modelo de negocio y su desarrollo son más importantes que la propia tecnología.

# Telecomunicaciones: las alianzas como ventaja competitiva

Francisco Carvajal, socio responsable del área de Comunicaciones Fijas.

Las primeras compañías telefónicas de todo el mundo avanzan posiciones hacia el reto de la convergencia, en el que la nueva generación de servicios IP va a desempeñar un papel protagonista.

En la era de la convergencia, el rol que deben desempeñar las compañías de telecomunicaciones se convierte en la pieza fundamental de un tablero dominado por la nueva generación de servicios IP, que, impulsada por la expansión de la banda ancha y junto con la convergencia fijo-móvil, va a convertirse en uno de los dinamizadores más determinantes del negocio de la industria tecnológica en los próximos años.

Es un reto apasionante en el que las principales compañías telefónicas del mundo ya empiezan a tomar posiciones, pero que sólo alcanzarán aquéllas que se adelanten a sus competidores tanto en la búsqueda de los mejores aliados –los que mejor se complementen en la cadena de valor del hiper-sector de las TIC– como en su visión en el establecimiento de las necesidades de un mercado conformado por miles de empresas de todo tipo y millones de clientes finales.

Se trata de un reto que requiere, como se puso de manifiesto en la conferencia celebrada recientemente en Orlando, organizada por Accenture, un nuevo marco regulador. “Un nuevo marco –aventuró Lawrence T. Babbio, presidente de Verizon, la mayor compañía telefónica de Estados Unidos– que no establezca límites entre telefonía local y larga distancia, ni entre voz y

datos, ni mantenga límites geográficos entre los estados porque se trata de un negocio sin barreras”.

## Escenarios posibles

Estas nuevas exigencias y preguntas vienen determinadas por la propia evolución del marco en el que actualmente operan las compañías de telecomunicaciones. No en vano, la tendencia que se vislumbra incide en el agotamiento, en el ámbito B2B, del negocio de voz y datos. A pesar del descenso de las tarifas, la demanda en el mercado europeo, por ejemplo, no crece a un ritmo lo suficientemente fuerte como para justificar el mantenimiento de la actual estrategia. Por tanto, las compañías se enfrentan a dos escenarios posibles: por un lado, insistir en su actual planteamiento de negocio, lo que llevaría inevitablemente a una reducción de plantillas y a una adecuación de la estructura a una situación dominada por la reducción de ingresos; por otro, apostar por una reorganización de las empresas de telecomunicaciones que permita el crecimiento.

Este cambio de estrategia se concreta en una idea: la extensión del negocio a lo largo de la cadena de valor, a través de una integración vertical. La apuesta está amparada en el hecho de que los clientes utilizan las



telecomunicaciones para algo más que la provisión de servicios de voz y datos.

Así, las compañías de telecomunicaciones encuentran una vía de crecimiento en los servicios de entretenimiento para el hogar y en los de valor añadido para las empresas, y se convierten en proveedores de servicios integrados de comunicación. Esta estrategia de extensión en la cadena de valor de las TIC crea un nuevo ecosistema competitivo con la reordenación de los distintos jugadores: operadores de telecomunicaciones, fabricantes de *hardware* y *software*, integradores de sistemas, proveedores de soluciones, etc., de ahí que en la convergencia, un área en la que se mezclan las telecomunicaciones con las aplicaciones de *software* y en la que los proveedores hablan de soluciones completas y no de tecnologías, las alianzas sean la clave.

Estas alianzas están determinadas por el desarrollo de una “proposición de valor” única y complementaria, en la que cada socio parte de extremos diferentes de la cadena de valor del hiper-sector, que se concreta en la propuesta conjunta. Se precisa –esto es fundamental– una complementariedad real en la oferta, sin solapes evidentes, así como el desarrollo de una gran operación

inicial que catalice la unión y que permita superar las dificultades de integración entre las compañías (intereses de partes de las organizaciones, visión “cortoplacista”, etc.). Las alianzas son fáciles de firmar,

**Se precisa una complementariedad real en la oferta, sin solapes evidentes, que permita superar las dificultades de integración entre las compañías**

pero su operativa encierra complicaciones, de ahí que los primeros directivos de cada compañía deban asumir el liderazgo en este proceso. Es la mejor manera de hacer frente a los conflictos que puedan ir surgiendo, en un contexto de muchas expectativas que no siempre se cumplen.

En este campo alcanza pleno sentido la alianza estratégica entre las compañías de telecomunicaciones y los integradores de sistemas, que se pueden aliar para

competir en el mercado de los grandes contratos de *outsourcing* de TI/comunicaciones, lo que facilita el crecimiento del negocio para ambos socios. Las ventajas son evidentes: generación de nuevos ingresos, potenciación de los canales de venta, oferta de una solución completa y mejora en la posición competitiva. Con respecto al cliente, se le facilita el acceso a una oferta integrada, la confianza en una solución global, un coste competitivo mediante la reducción de determinados costes de intermediación y una garantía de evolución hacia las mejores prácticas funcionales y tecnológicas.

BT Global Services es una de las operadoras que están siendo pioneras no sólo en ofrecer servicios compartidos, en un proyecto en el que asimismo participan Accenture y Microsoft, sino también en buscar los mejores aliados para sus objetivos. El

## Partiendo de la premisa de que "un mundo convergente es una amenaza para todos", Green se preguntó: "Ante esto, ¿qué es lo que deberán hacer las empresas?"

presidente de esta compañía, Andy Green, ya remarcó la importancia de este último factor cuando predijo en la conferencia de Orlando "grandes incentivos" para aquéllos que sepan elegir bien sus socios en la aventura de la convergencia.

En su opinión, es hora de revisar las alianzas de las organizaciones. Partiendo de la premisa de que "un mundo convergente es una amenaza para todos", Green se preguntó: "Y, ante esto, ¿qué es lo que deberán hacer las empresas? ¿Involucrarse en todo? Si, por ejemplo, las comunicaciones y las TI convergen, ¿deberán las compañías de dichos sectores estar en ambas áreas?". Según explicó, la apuesta por la diversificación sólo llevará a las empresas al desastre, como también lo hará la resignación en su actual *statu quo*. La estrategia no es otra, por tanto, que "elegir qué se va a hacer y con quién".

### Esfuerzo e inversión

Lo que nadie pone en duda es que, para acometer la profunda transformación de los negocios que requiere el ciclón convergente, se haga de una manera o de otra,

las compañías deberán realizar un gran esfuerzo financiero. Según estimaciones de Rouzbeh Yassino, fundador de YAS Broadband Ventures LLC y uno de los padres de Internet, las inversiones de banda ancha durante los próximos años alcanzarán los 500.000 millones de dólares, de ahí que muchas operadoras de telefonía fija y móvil hayan comenzado a destinar una partida importante de sus recursos a la ampliación y mejora de las redes. BT Global Services, por ejemplo, ha realizado una inversión de 10.000 millones de libras para actualizar su red y ser capaz de prestar servicio a toda Europa. Telefónica, por su parte, ha invertido durante el período 2000-2003 un total de 2.000 millones de euros en redes en IP. Asimismo, Verizon se gastará este año 8.000 millones de dólares en introducir fibra óptica que llegue a 3 millones de hogares.

Son estrategias distintas, determinadas en gran manera por el mercado en el que opera cada empresa de telecomunicaciones. En España, donde Telefónica es el grupo que más esfuerzo financiero realiza dentro del sector, la convergencia y el despliegue de redes IP se encuentran en la fase de aceleración y, aunque las ventajas que generan en materia de reducción de costes y mejora de la productividad no se discuten, la industria mantiene cierta actitud de cautela.

La realidad del mercado muestra que los servicios IP en España están poco desarrollados y ligados preferentemente a las llamadas de voz a través de un ordenador conectado a Internet, aunque empiezan ya a fraguarse experiencias de desarrollo de servicios adicionales en este campo. Por ejemplo, Telefónica, al igual que el grupo Auna, ofrece servicios integrados a algunos de sus principales clientes corporativos y ha centrado con Imagenio su principal apuesta IP en la televisión a la carta sobre ADSL para el mercado residencial, que ahora va a ampliar con su primera oferta de voz sobre IP.

Enmarcado en su objetivo de transformarse en un grupo de comunicaciones integradas para 2008, la operadora española busca la complementariedad en aliados que la ayuden a desplegar las soluciones IP al completo y le garanticen una evolución hacia las mejores prácticas funcionales y tecnológicas.

De nuevo llegamos a la misma conclusión: las alianzas. No queda otra posibilidad en un mercado que las requiere para generar capacidades a escala internacional y para posicionarse con una oferta global. Sólo así se puede responder a las exigencias de la llamada "era de la convergencia".

# El ocio como tractor de convergencia

Florentino Benito, socio responsable del área de Medios de Comunicación y Ocio.

La creación de una propuesta de valor para el consumidor pasa por la integración de contenidos y servicios de su interés a través de las últimas tecnologías disponibles: una propuesta que sólo puede hacerse posible a través del verdadero conocimiento del cliente final.

El conocimiento del cliente final se ha convertido en la punta de lanza de la estrategia que desarrollan actualmente las empresas del sector de los medios de comunicación y ocio para hacer frente a los retos de la era de la convergencia. Esta exigencia de atender los deseos y demandas de la audiencia global se suma a factores como la irrupción de nuevas tecnologías (cable, DVD, banda ancha, *wireless*, etc.) o la obligatoriedad de integrar propuestas en las que los contenidos y los servicios desempeñen un papel clave para convertir el momento actual en uno de los más fascinantes en la historia del sector. Y es que cada grupo debe replantearse las estrategias hasta ahora válidas para poder reforzar sus capacidades diferenciales y su crecimiento. No en vano, la industria de los medios de comunicación ha sufrido en los últimos cinco años más cambios y rupturas que muchos negocios en toda una vida, de ahí que la convergencia sea en sí misma la mejor lección para afrontar el futuro.

Esta idea la ha reflejado Anne Sweeney, copresidenta de Media Networks y presidenta del Grupo de Televisión Disney-ABC, en el marco del Global Convergence Forum, organizado por Accenture en Orlando. El punto de partida es el análisis de la posición de los diferentes grupos en la última década del siglo pasado. En ese momento, la industria de los medios en general, Disney incluida,

valoraba la convergencia como algo que iba a permitir al cliente acceder al mundo de los contenidos desde un simple portal (Internet). En este contexto, Disney adquirió Infoseek, lo cual fue aplaudido como un hábil movimiento estratégico dentro del mundo de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, en 2001, todos estos planteamientos saltaron por los aires y tuvieron que ser repensados para poder actuar en un entorno de integración. “No obstante, nuestra compañía ha aprendido importantes lecciones que nos han ayudado a conformar una nueva comprensión y definición de lo que es la convergencia. El resultado es un proyecto que pone más énfasis en la creatividad y los contenidos que en la distribución y la tecnología”, ha afirmado Sweeney.

La experiencia vivida por el Grupo Time Warner fue similar, aunque con exigencias y entornos muy diferentes. Según ha reconocido Don Logan, presidente del área de Medios y Comunicaciones de la compañía, las enormes expectativas de crecimiento generadas tras la fusión en 2001 de Time Warner y America Online no se han visto cumplidas, lo que ha obligado al grupo a replantarse las oportunidades reales que ofrece la convergencia. Desde el punto de vista de los contenidos, la compañía quiere lograr que éstos sean lo más accesibles posible para la audiencia

como, donde y cuando ésta quiera, siempre que el *copyright* esté protegido y se haya pagado por el servicio. En lo que se refiere a la distribución, el objetivo es llevar los contenidos a través de diversas plataformas, en formatos diferentes, para proporcionar a los clientes servicios con valor, no un mero continente hueco de contenido.

### Lecciones aprendidas

Con vistas a los próximos años, la estrategia de Time Warner se va a apoyar en una premisa de trabajo no por lógica menos eficaz. Dicho argumento remarca la idea de que para lograr el éxito en la era de la convergencia es necesario tener en cuenta tres requisitos interrelacionados entre sí: en primer lugar, la tecnología debe funcionar; en segundo lugar, las propuestas que se hagan a la audiencia deben ser convincentes; y, finalmente, el modelo de negocio tiene que ser viable. “La consecución de dos de estos tres parámetros no es suficiente. El hecho de que la tecnología sirva y al cliente le guste lo que se le propone no significa el éxito del negocio, puesto que todavía alguien debe pagar por él”, dijo Logan en el marco de la conferencia de expertos organizada por Accenture.

En el caso del Grupo de Televisión Disney-ABC, según reconoció su presidenta, cuatro han sido las lecciones aprendidas. En primer lugar, en una empresa de contenidos como Disney cada decisión tiene que estar amparada en las necesidades y demandas de sus clientes. “Sólo cuando estos deseos han sido entendidos se pueden desarrollar planes a largo plazo”, ha dicho Anne Sweeney.

## Los ciudadanos quieren saber de su entorno más cercano, de sus amigos, de su comunidad, de sus propias vivencias y recuerdos...

La segunda lección tiene que ver con la necesidad de convertir Disney en una plataforma “lo más agnóstica posible”, de forma que sus clientes puedan acceder a los contenidos cuando ellos quieran, donde ellos quieran y sobre el dispositivo que elijan.

La tercera lección incide en la necesidad de tener un profundo conocimiento de lo que los consumidores pretenden de Disney. En este sentido, el aspecto social es uno de los que más afectan al comportamiento de los clientes, en un contexto marcado en los últimos años por importantes cambios y estremecimientos colectivos (los atentados del 11 de septiembre y 11 de marzo, la guerra

de Irak, la entrada en vigor del euro, el crecimiento de China y la India, etc.).

Un estudio realizado por la compañía DYG-Scan tras el atentado de las Torres Gemelas mostraba una ciudadanía estresada y alterada como no lo había estado nunca antes, lo que la llevaba a buscar experiencias que generaran comodidad y seguridad, es decir, situaciones conocidas fáciles de controlar. Ésta es la cuarta lección, según remarcó Sweeney: los ciudadanos quieren saber de su entorno más cercano, de sus amigos, de su comunidad, de sus propias vivencias y recuerdos...

### Apuestas del mercado

Por tanto, los grandes grupos apuestan por la movilidad y la personalización de los contenidos, y por facilitar al cliente control y comodidad en el consumo de dichos productos, de ahí que las propuestas que se realizan tengan en cuenta todos estos aspectos. Conceptos como la programación a la carta o el video a la carta bajo suscripción nos hablan de una realidad en la que los clientes pueden seguir los episodios de sus programas favoritos cuando ellos desean o en la que los espectadores que sintonizan tarde un programa tienen la oportunidad de volverlo a ver literalmente desde el principio.

En el caso del mercado español, ahora la prioridad es el desarrollo de la TDT (televisión digital terrestre), cuyo grado de penetración es actualmente de unos pocos miles de hogares, muy lejos de los índices de los países europeos de referencia. Con el proyecto de ley del 11 de febrero de 2005, que incluye medidas urgentes para el impulso de la TDT y el adelantamiento del apagón analógico a 2010, es previsible que el panorama cambie, aunque es fundamental activar el lanzamiento de iniciativas entre todos los actores (operadores de televisión, industria de receptores, sector de la distribución, industria nacional de fabricación y comercialización de antenas, usuarios, desarrollo tecnológico nacional, etc.) para superar el desencanto y las barreras que podrían frenar el despliegue.

En cualquier caso, este nuevo entorno de convergencia exige una necesaria coordinación, puesto que la TDT propiciará un nuevo modelo de publicidad en televisión digital e interactiva y de *target* específico, además de un rol activo para el espectador, que generará ingresos por suscripción a servicios avanzados. Es también el momento de analizar las nuevas oportunidades, puesto que el impacto en toda la cadena de valor no es trivial y deberán buscarse los *drivers* adecuados que inciten a las televisiones, productoras y demás actores a dar el salto hacia el estándar digital.



# Móviles: sobrevivir a 2008

Luis Maldonado, socio responsable del área de Comunicaciones Móviles.

La ralentización del crecimiento, el aumento de la competencia y una mayor presión sobre el precio van a protagonizar el futuro más inmediato del mercado de terminales móviles, cuya industria va a vivir un cambio radical.

La industria de los terminales móviles batió en 2004 un nuevo récord en su historia, con la venta de cerca de dos millones de aparatos al día. Datos como el descrito ayudan a que el mercado global de este negocio, sólo en lo que respecta a los dispositivos, valga en estos momentos más de 100.000 millones de dólares. Sin embargo, las previsiones para los próximos tres años vaticinan un cambio radical, marcado por una ralentización en los índices de

crecimiento, un incremento de la presión sobre el precio y una mayor competencia que puede venir de donde menos se espera. Surgirán necesariamente nuevas estrategias y tanto la diferenciación en el producto que se ofrece al cliente como el control sobre el precio marcarán la pauta de actuación de los agentes que integran este mercado (fabricantes, operadores, integradores, proveedores de contenido y *software*, otros agregadores, etc.).

La convergencia no es un reto; es un imperativo de negocio.

Actualmente, los fabricantes de terminales son parte del núcleo del ecosistema que conforman los servicios móviles, pero el futuro exige una mayor cooperación entre los participantes de este negocio. Aunque de hecho las alianzas para ahorrar costes y ampliar la cadena de valor ya se están produciendo, será a partir de 2008 cuando la concentración y las fusiones se

conviertan en una obligada realidad ante la coyuntura prevista. Lo cierto es que los nuevos fabricantes de terminales u ODM (*Original Device Manufacturers*) harán que el mercado de los dispositivos móviles sea cada vez más competitivo, por lo que fabricantes y operadores deberán trabajar conjuntamente en su mutuo beneficio. Por ejemplo, la negativa de Nokia a permitir a Vodafone la personalización de sus teléfonos para su servicio *Vodafone Live!* tuvo como resultado la cesión de una ventaja a los competidores del líder finlandés.

Según vaticinan los expertos, nos acercamos a lo que se ha empezado a llamar “la navaja suiza” de las telecomunicaciones: un dispositivo móvil que podrá servir de cámara, de medio de pago, de ordenador personal, de agenda, de GPS, de reproductor de música y, por supuesto, de teléfono. Este reto, que

Actualmente,  
los fabricantes de  
terminales son parte del  
núcleo del ecosistema  
que conforman  
los servicios móviles,  
pero el futuro exige  
una mayor cooperación  
entre los participantes  
de este negocio

modificará el mercado, no hace sino resaltar la importancia de otro de los elementos clave en este proceso: el cliente. Hacia él habrá que dirigir todas las experiencias, en un enfoque

en el que pierden protagonismo los operadores o el servicio.

### **Pautas de mercado**

Según se recoge en el estudio de Accenture sobre terminales móviles (*Handset Mobile Study 2005*), presentado en el marco del Global Conference Forum celebrado en Orlando, los grandes fabricantes, líderes del ecosistema que conforma este negocio, podrán beneficiarse de su tamaño y su ámbito de influencia para competir globalmente en precio y diferenciación. El tamaño les permitirá defender su posición frente a los competidores de bajo coste, con un alcance global, el conocimiento de marca y una oferta de dispositivos de alta gama.

Por su parte, las compañías de bajo coste utilizarán una estrategia de seguidores o *me-too*. En los mercados maduros, mantendrán los costes apoyándose en los operadores para la distribución de canales, mientras que en los mercados en evolución apostarán por competir sólo localmente. En cualquier caso, las fuerzas del cambio zarandearán esta industria en sus distintas dimensiones. De esta forma, *drivers* como la innovación, el tamaño del mercado o la convergencia dejarán poco margen para el error entre las compañías que ya operan, mientras que las puertas seguirán abiertas para futuros participantes.

Esta coyuntura llevará a que en los próximos tres años el mercado de móviles se comporte como el de consumo de productos electrónicos/PC, caracterizado por la continua convergencia de dispositivos en un contexto de crecimiento global menor del 10%. De esta manera, se vaticinan significativas diferencias en las ratios de crecimiento y en los precios medios de venta entre regiones y segmentos de mercado.

Otro de los rasgos del contexto descrito es que, como los dispositivos están equipados con cada vez más elementos y servicios, como es el caso de la cámara fotográfica digital o los juegos, las compañías que hasta ahora operaban separadamente se ven compitiendo entre sí. Por ejemplo, los teléfonos móviles ya están en condiciones de reemplazar a todo el segmento de cámaras digitales de gama media y baja.

Por tanto, el desarrollo de este mercado queda definido por los siguientes parámetros, tal como recoge el estudio de Accenture: crecimiento mundial que varía entre regiones y segmentos, desarrollo de un mercado fragmentado en tres áreas (*high-end, non-voice y mass-market*), establecimiento de diferentes estrategias para los distintos segmentos de mercado que están emergiendo, menor utilidad marginal de las innovaciones, una convergencia que define un mercado con mayor competencia y, finalmente, predominio del *software* sobre el *hardware*.

### **Cuestión de diferenciación**

Ante esto, cada una de las partes implicadas deberá responder con la mayor agilidad posible. Por ejemplo, los fabricantes de terminales y dispositivos tendrán que adaptar sus estrategias de negocio a este nuevo orden que dibujan las diferentes regiones y segmentos de mercado si quieren aprovecharse de los retos de los próximos tres años. El crecimiento será impulsado principalmente por China, la India, Rusia y Latinoamérica, fundamentalmente en los niveles de mercado medio-bajo. En estos ámbitos de negocio, la habilidad para adoptar una estrategia *me-too* con vistas a copiar las innovaciones y distribuir grandes volúmenes de una forma flexible, combinado todo

ello con el acceso a un mercado fuerte y la cooperación con intermediarios, será la llave del éxito.

En los mercados maduros, como es el caso de Europa Occidental y Estados Unidos, el crecimiento futuro vendrá determinado por la sustitución de los terminales ya existentes. El diseño del producto, la interfaz del usuario, las posibilidades de fijación de precio, un corto *time-to-market*, un fuerte valor de marca y la habilidad para responder con flexibilidad a los requerimientos de los operadores serán factores determinantes para los buenos resultados.

Precisamente, los operadores deberán afrontar los grandes retos que les plantea el mercado, en un momento en el que los terminales móviles han entrado en una nueva fase de desarrollo con su transformación en dispositivos multimedia con funciones extremadamente sofisticadas y en el que la clave está en estimular los deseos de los consumidores, es decir, convertir las necesidades implícitas en servicios valiosos. Aún está por ver hasta qué punto estas funciones van a originar la obtención de mayores ingresos o a mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, al tiempo que los dispositivos evolucionan hacia aplicaciones multimedia con soporte de *hardware* y con interfaces de usuario intuitivas, se abrirán nuevas perspectivas de diferenciación para los operadores.

Hay que tener en cuenta también que la experiencia demuestra que el esfuerzo que precisa la integración de una plataforma innovadora de servicios 3G –incluyendo terminales, contenidos, gestión de servicios y nuevos modelos de procesos– en los sistemas ya existentes queda determinado por el historial, la

estrategia y la visión tecnológica del operador. Los nuevos operadores se benefician de una arquitectura operativa diseñada desde la base que permite apoyar tanto los sistemas de voz tradicionales como los nuevos servicios 3G. Esto permite que los nuevos participantes se introduzcan en una posición más avanzada que la de los operadores ya existentes, aunque con un mayor riesgo potencial.

En cualquier caso, hay seis factores principales de influencia mediante los cuales los operadores pueden formular una estrategia de éxito, diferenciada, para sus terminales:

- En primer lugar, el desarrollo de una proposición de valor impactante, que permita que los ingresos procedentes de los datos aumenten en los próximos años.
- La segunda premisa hace referencia a un adecuado diseño de la cartera de vendedores. Se espera que la tendencia de cambio hacia ODM altamente especializados y a terminales con la marca de operador experimente un auge, con importantes implicaciones para las estrategias de cartera de los operadores en cuatro áreas principales de productos: teléfonos móviles, dispositivos móviles convergentes (de voz o datos), Pocket PC y portátiles.
- El tercer factor de influencia se refiere a la selección adecuada de la plataforma del dispositivo, con una mayor cooperación entre fabricantes y operadores.
- El cuarto factor incide en la eficacia en la integración y pruebas, con el objetivo de obtener el equilibrio adecuado entre una amplia cartera de servicios, una plataforma 3G que abarca diferentes sectores y un reducido tiempo de llegada al mercado.

- El quinto aspecto incide en la creación de amplios ecosistemas, con operadores que necesitan cooperar estrechamente entre sí, a pesar de que cada grupo se considere el centro de la innovación industrial. A medida

La clave está en estimular los deseos de los consumidores, es decir, convertir las necesidades implícitas en servicios valiosos

que el mercado vaya madurando, el ecosistema de servicios móviles se volverá más abierto y los participantes obtendrán beneficios del transporte de servicios de valor añadido y de su distribución.

- Finalmente, como sexto elemento, hay que destacar la creación de una organización adecuada para los dispositivos móviles. No en vano, los operadores deben tratar de obtener una diferenciación en todas las áreas anteriormente citadas mediante el desarrollo de una nueva organización de sus terminales.

Y es que sólo podrán hacer frente a los retos de los próximos años aquellos participantes que combinen la diferenciación y la propuesta de servicios que respondan a los deseos y necesidades de los clientes.

# El hogar digital, una realidad

Javier Díez, socio del área de Electrónica y Alta Tecnología.

¿Cuáles son las expectativas del consumidor en el entorno de soluciones digitales para el hogar? Un estudio de Accenture confirma que la convergencia es el único camino posible para responder con éxito en este terreno.

Como es bien conocido, las soluciones convergentes combinan dispositivos tan variados como *hardware*, *software*, comunicaciones, contenidos, servicios de valor añadido y de asistencia, etc. El fenómeno de la convergencia, dirigido a proporcionar el entorno de soluciones digitales para el hogar, del que se viene hablando desde hace ya tiempo y que está desarrollándose a un ritmo exponencial, modifica toda la cadena de valor tal como hoy la conocemos en los sectores de comunicaciones, medios y entretenimiento y electrónica de consumo, y está convirtiéndose en el principal eje de transformación empresarial.

En este proceso de cambio, en el que el consumidor es el punto de mira indiscutible, el modelo de negocio y su desarrollo son más importantes que la propia

tecnología involucrada, que en la mayor parte de los casos ya se encuentra disponible a precios altamente competitivos, que sin duda seguirán bajando a medida que se generalice su implantación en el mercado.

Accenture, consciente de la importancia de este fenómeno, ha dedicado un gran equipo de profesionales a trabajar conjuntamente con las empresas líderes del mercado en estos sectores y con nuestros laboratorios tecnológicos en todo el mundo para potenciar su desarrollo. Como parte de este esfuerzo, Accenture ha realizado un estudio entre 2.600 ciudadanos de cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania y Japón) para determinar las expectativas de los clientes en este negocio. A continuación se reflejan las principales conclusiones de este análisis.

## Los servicios

Se establecieron cuatro grandes tipos de soluciones digitales para el hogar:

- **Entretenimiento:** ocio a la carta desde cualquier habitación sobre cualquier dispositivo, incluso desde fuera de la vivienda.
- **Asistencia sanitaria:** abre la posibilidad de la fórmula del “médico en casa”, que permite medir, grabar y comparar diferentes indicadores relacionados con la salud, así como realizar consultas remotas, entre otras opciones.
- **Automatización del hogar** en lo referente a la seguridad, comodidad y eficiencia energética: el desarrollo de esta solución incluye, por ejemplo, el uso de sensores y cámaras para prevenir la entrada de intrusos o avisar de un conato de incendio o cualquier otro tipo de emergencia.



- Oficina virtual: una completa solución que permite realizar desde el hogar cualquier actividad laboral, con el consiguiente ahorro de costes y mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

La valoración que hacen los consumidores de cada uno de estos bloques de servicios varía con la geografía, la edad y el sexo. Así, por ejemplo, el 46% de los ciudadanos estadounidenses consultados considera el entretenimiento como la solución digital más interesante (algo esperado, por cierto), mientras que la asistencia sanitaria figura en segundo lugar, lo que incide en el gran problema que representa hoy día el coste sanitario en Estados Unidos. En el caso de Japón, lidera el *ranking* la atención sanitaria dentro del hogar (el 54% de los encuestados la considera interesante o muy interesante), seguida del

entretenimiento y la automatización de la vivienda. En el ámbito europeo, por su parte, el entretenimiento también encabeza la consulta (38%) y se sitúa en segundo lugar todo lo relacionado con la oficina virtual.

En esta radiografía, el mayor interés por el ocio y el entretenimiento lo manifiestan los jóvenes consumidores, con el dato de que los hombres están mucho más informados sobre estas capacidades (entre un 20% y un 40% más) que las mujeres.

### **Los proveedores y los modelos de negocio**

Es muy difícil determinar en este momento cuáles serán las empresas que “se llevarán el gato al agua” en este succulento negocio: los modelos se encuentran muy abiertos en una carrera en la que ya se ha anunciado la salida y en la que

todos los jugadores tratan de posicionarse con éxito.

Con respecto a sus preferencias a la hora de adquirir una solución digital para el hogar, el 70% de los encuestados manifiesta claramente su opción por un único proveedor que sea responsable del desarrollo de toda la capacidad, un experto que facilite al consumidor no sólo la instalación de la solución, sino también su uso. Obviamente, esta elección no implica que el proveedor sea una única empresa. La figura puede ser la de una asociación de diferentes compañías (ecosistemas empresariales), que quedan representadas de cara al consumidor por un único punto de contacto. No en vano, ninguna empresa cuenta con todas las capacidades y componentes necesarios para el desarrollo de las soluciones, de ahí que las alianzas sean la clave para el éxito de este negocio.

La preferencia por un único proveedor que garantice calidad y dominio tecnológico se hace especialmente patente en áreas sensibles como la asistencia sanitaria, en la que el 77% de los encuestados se manifiesta partidario de la opción del proveedor único. Los países europeos, por su parte, son los que dejan más abierta la posibilidad de escoger varios proveedores (el 34% de los ciudadanos consultados así lo asegura) frente al escaso 24% de los japoneses que estaría de acuerdo en repartir la gestión de sus soluciones digitales para el hogar entre varias empresas.

Es destacable también el dato de que sólo entre el 24% y el 37% de los consultados esté dispuesto a asumir personalmente la instalación de la solución elegida, así como su mantenimiento y reparación.

Cuando se pregunta concretamente por el tipo de empresa que se desea como proveedor único, la encuesta revela un dato sorprendente: el 31% de los ciudadanos no tiene ninguna preferencia. Esto quiere decir que está dispuesto a comprar la solución digital a cualquiera que le garantice el servicio con el máximo de calidad y asistencia, lo que abre el mercado a toda compañía que cumpla los requisitos que demanda el cliente, sin importar otro tipo de condicionantes.

En el caso concreto de las soluciones que requieren menor dominio y experiencia, los consumidores expresan una mayor preferencia por los proveedores de acceso, mientras que para las capacidades que precisan mayor dominio técnico, como es el caso de la asistencia sanitaria, el 58% se decanta por los fabricantes de dispositivos y proveedores de contenido y de servicio especializados.

## El modelo de pago

Con respecto al modo de pago de estos servicios, el 65% prefiere una suscripción mensual o la modalidad de pago por uso en todo lo referido a contenidos, aplicaciones y servicios, mientras que sólo el 24% prefiere esta opción con relación a los dispositivos. Por el contrario, el 41% manifiesta preferir la compra para la adquisición de *hardware* y únicamente el 9% utilizaría esa opción en lo referido a contenidos, aplicaciones y servicios. En cualquier caso, llama la atención el hecho de que entre el 26% y el 35% de los encuestados no tenga ninguna preferencia, es decir, le da igual la compra o el alquiler, lo que supone

## El estudio pone de manifiesto la necesidad de que los proveedores centren el valor de sus propuestas en mejorar la vida cotidiana del cliente y en reducir la complejidad del sistema

una vez más la posibilidad de planteamientos mixtos.

### La propuesta de valor para el cliente

Lo que sí pone de manifiesto el estudio realizado por Accenture es la necesidad de que los proveedores centren el valor de sus propuestas en mejorar la vida cotidiana del cliente y en reducir la complejidad del sistema que se va a instalar. Al menos esto es lo que demandan los consumidores, a la vista del *ranking* de los beneficios que les

deben otorgar las soluciones digitales: ahorrar dinero (así lo considera el 56% de los encuestados), hacer su vida más fácil (46%), mejorar la gestión energética del hogar (41%), ahorrar tiempo (40%), hacer que la vida dentro de la casa sea más divertida (34%) y conseguir sentirse seguro en la vivienda (30%).

En lo que se refiere a las barreras para la adquisición de estas soluciones, el precio se convierte en el principal obstáculo a juicio del 79% de los encuestados, seguido de la seguridad y privacidad de los datos (40%), la complejidad de la instalación (35%), el rápido desfase de las soluciones (33%), la necesidad de reemplazar el equipo existente (32%) y la complejidad en el uso (30%).

Por tanto, se abre un interesante abanico de posibilidades para los modelos de negocio que tengan en cuenta las soluciones convergentes. La estrategia, en cualquier caso, tiene que estar dirigida de manera diferente según sea el consumidor al que se dirija, atendiendo no sólo al país en el que vive el potencial cliente, sino también a su identidad y sexo. No en vano, los datos de la encuesta revelan notables diferencias entre el comportamiento del hombre y el de la mujer (ésta, por ejemplo, está más abierta al *outsourcing*, al alquiler de la solución completa y a pagar por los servicios de valor añadido; en este último caso, entre un 30% y un 40% más que el hombre).

Lo importante es que se abre un período de interesantes movimientos en el que el consumidor ya ha dejado clara su apuesta por la convergencia dentro de su hogar. Corresponde ahora a las empresas dar una adecuada respuesta a esta demanda.

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>

© 2005 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.