



Alcatel·Lucent

www.anew.com.ve

Tendencias globales dirigen las estrategias de negocio

HITOS DESTACADOS

- Incertidumbre en la regulación, intensa competencia y nuevos modelos de negocio dirigen la transformación
- Los modelos tradicionales están siendo desafiados por los imperativos de la red del mañana
- Comprender y experimentar proyectos complejos interrelacionados son claves para la transformación con éxito

Alteración global

En la última década, tres grandes olas de transformación han impactado en la evolución de redes y modelos de negocio en mercados desarrollados y emergentes:

- ✓ Incertidumbre en la regulación – dirigir o reducir la velocidad de despliegue y cobertura, en función de las regulaciones
- ✓ Intensa competencia entre actores tradicionales y nuevos (como Skype, Google, Amazon, cable)

- ✓ Generación de ingresos mediante nuevos modelos de negocio

Igualmente, el apetito de los usuarios por interacciones y servicios de comunicación más ricos están alterando las estrategias de negocio. Y, la crisis financiera de 2008 ha puesto en tensión a los CSPs (proveedores de servicios de comunicaciones) para gestionar costes y generar nuevos ingresos.

Los actuales modelos de negocio no crean el adecuado ingreso para los fondos a invertir para el suministro frente a los crecientes volúmenes de tráfico. Esto es particularmente notable en América del Norte ya que los CSPs proporcionan más servicios y ancho de banda con modelos de tarifa plana de precios 'all-you-can-eat' (sin límites en el consumo). Estas condiciones de mercado están haciendo que los líderes empresariales revisen sus estrategias de negocio. El plan de datos por niveles de AT&T's proporciona un ejemplo de como los CSPs están adaptando sus estrategias de negocio para optimizar este modelo.

Para sobrevivir y prosperar, los CSPs deben aprovechar sus valores únicos como conocimiento del abonado y QoS (calidad de servicio). Necesitan colaborar con ecosistemas de socios, gestionar costes y crear ingresos con nuevos servicios en la nueva cadena de valor.

Una nueva cadena de valor crea nuevas oportunidades

La actual cadena de valor no se parece a la cadena tradicional donde los CSPs estaban verticalmente integrados en las organizaciones de entrega de servicios. La actual cadena de valor incluye:

- ✓ Diseñadores de aplicaciones
- ✓ Proveedores de contenido como Disney, BBC y Sony
- ✓ Intermediarios como LimeLight y Akamai
- ✓ Agregadores de diseñadores y aplicaciones como Cellmania y GetJar
- ✓ Proveedores de sistemas operativos y dispositivos como Apple, BlackBerry, Samsung y LG

Al usar facilidades de red con proveedores de contenido y aplicaciones de terceros se crea una oportunidad para complementar los existentes modelos de ingresos de datos y voz. Estos nuevos modelos permiten a los CSPs monetizar los activos existentes, usar el valor de red y añadir nuevas fuentes de ingreso. Ejemplos son:

- ✓ Pagos de terceros: El contenido se patrocina o se soporta por publicidad. Este modelo es una estrategia viable para servicios de televisión y web. La incertidumbre es que los socios empresariales o los proveedores alternativos con los que los CSPs colaboran también pueden revender servicios "over-the-top" que se dirigen a los clientes del proveedor de servicio.
- ✓ Pagos de consumidores: Los consumidores pagan directamente por el valor añadido que consumen. El valor puede adoptar la forma de cosas como descargas más rápidas o acceso a difusión de vídeo de alta definición. El precio se basa en el valor extra. El proveedor de servicio obtiene ingresos extras del cliente a cambio de proporcionar la experiencia deseada.

En los mercados desarrollados, los nuevos modelos de negocio estarán de forma creciente centrados en servicios y basados en cadenas de valor compartidas y soporte de red multifabricante. Ello involucrará a un complejo conjunto de actores que en algunos casos cooperarán y en otros competirán.

Cambios de poder

En el pasado, las capacidades técnicas de los CSPs determinaban la estrategia de negocio. Los diseñadores de la red definían los servicios y daban a conocer servicios y conductos de conectividad a empresas y consumidores. En la actualidad – y más mañana – el poder está pasando a los consumidores. Sin embargo, consumidores y usuarios de negocios ven la propuesta de valor al contrario basada en diferentes necesidades, motivaciones y expectativas.

Los consumidores están motivados por intereses autodeclarados en servicios y/o contenidos específicos. Están

buscando nuevas experiencias y están dispuestos a aprovechar nuevos tipos de servicios para acceder a la información.

Mientras tanto, los negocios se centran básicamente en la creación de valor. Están interesados en interacciones de alto valor que requieren una gran calidad de servicio y experiencia. Las plataformas de tecnología que puedan eliminar la complejidad serán demandadas por dichos usuarios de negocios. Las aplicaciones que usen la potencia de la de red para una mejor colaboración, productividad y experiencia de cliente serán una prioridad para los negocios.

La innovación no está sólo en los nuevos servicios. También lo está en una eficiente entrega y gestión de cliente. Los procesos automatizados, el gobierno y la gestión holística del servicio pueden reforzar la agilidad conteniendo los costes.

Las bases del éxito

Para llevar a cabo una transformación con éxito, los líderes empresariales deben:

- ✓ Crear un sólido enlace entre la estrategia y el plan de trabajo que pueden llevarse a cabo en paralelo y de forma interdependiente
- ✓ Adaptarse a diferentes objetivos de negocio y activadores que pueden requerir nuevas soluciones como:
 - * Generación de nuevos ingresos
 - * Implantación y evaluación de modelos de negocio
 - * Introducción de servicios de empresa
 - * Transformación de la gestión de servicios y de la atención al cliente
 - * Tratar los rápidamente crecientes requisitos de datos móviles
 - * Eficiencia de energía y verde
 - * Excelencia de operaciones
 - * Compartir fusiones, adquisiciones e infraestructura
- ✓ Tener una completa estrategia de planificación de red que de como resultado una estructura de costes racionalizada y agilidad en la puesta en el mercado de nuevos servicios – quizás de terceros.

- ✓ Mantener una visión completa que involucre gestionar interdependencias, tales como IP y telecomunicaciones, o IP y heredado, así como mantener costes y riesgos bajo control.

Cada transformación es única. Unir una estrategia de negocio a un plan ejecutable y a una ejecución perfecta será la clave del éxito. Este es una lección aprendida cuando Alcatel-Lucent se asoció con Telstra para ayudar en su estrategia quinquenal de transformación IP.

En la actualidad, Alcatel-Lucent se ha asociado con CSPs de todo el mundo cuando se han embarcado en su camino de transformación. No es sólo sustituir una red, una tecnología o una serie de equipos. También son renovar habilidades, los cambios organizativos y la racionalización de procesos. Estos factores son tan importantes como pasar a redes renovadas. Los CSPs con una buena comprensión y experiencia en proyectos complejos interrelacionados están bien posicionados para ganar en este perturbador entorno.

Ocho claves para la transformación con éxito

1. **Elegir socios y modelos de negocio adecuados:** Seleccionar los socios adecuados incluyendo proveedores de aplicaciones y contenido, intermediarios y agregadores, será clave para participar con éxito en estas nuevas cadenas de valor. Alcatel-Lucent puede ayudar a determinar los pertinentes modelos de negocio, los habilitadores claves y los procesos para atraer los socios adecuados.
2. **Menos es más y sencillo es mejor:** Demasiados CSPs intentan llevar sus servicios heredados en su programa de transformación. Esto no es estratégico y añade costes innecesarios. Alcatel-Lucent ayuda a los clientes a revisar su portafolio para desarrollar un plan para determinar prioridades aunque centrándose en servicios de altas prestaciones y alta rentabilidad.
3. **No subestimar la complejidad extremo a extremo:** Por un lado, la red se está haciendo más plana y

sencilla. Por otro, existen muchos más elementos a considerar en el trayecto de la llamada y muchas más paradas a lo largo de dicho trayecto. Un sistema complejo necesita ser examinado y probado. Los laboratorios Alcatel-Lucent IPTC ofrecen un recurso inestimable para la prueba completa.

4. **QoS es más que bits por segundo:** Cuando los CSPs comienzan a suministrar servicios básicos múltiples sobre una única infraestructura, tener el mejor router o el más rápido no ayuda si existe un problema con el servidor de aplicaciones. Los CSPs necesitan pensar sobre como funcionan los servicios en una red convergente y también deberían considerar todos los aspectos de las aplicaciones intolerantes a la latencia. Monitorizar dispositivos de red no proporciona información sobre la calidad de servicio y la experiencia del usuario final. Los CSPs necesitan hacer la transición de gestión de red a gestión de servicio.
5. **La transformación de red y TI deben ir de la mano:** La infraestructura de comunicaciones que solía estar en una central es ahora un software que reside en el centro de datos. Muchas organizaciones o se han movido o están evaluando si mezclar la gestión de red y TI bajo un CTIO.
6. **Se debe planificar la gestión dinámica de nuevas aplicaciones:** Las operaciones deben de ser lo bastante flexibles para mantener el ritmo de los cambios en la red para satisfacer las expectativas del usuario final e independizarse de los silos. Automatizar los principales procesos de configuración, activación, facturación y aseguramiento asociados con capacidades de red seguramente expuestas mejorarán agilidad e innovación.
7. **La migración no sucede de la noche a la mañana:** Es importante planificar y ejecutar la migración como un programa formal. Algunos servicios y aplicaciones, como voz de consumidor, migrarán rápidamente. Sin embargo, los servicios de datos de empresa pueden tener aspectos contractuales que migran más despacio. Se debe evaluar cada servicio y cada región.
8. **La transformación cambia todo:** La transformación del negocio debe venir primero. Considerar una transformación desde un punto de vista de la red no es suficiente. Embarcarse en un cambio de tecnología no hace más competitivos a los CSPs. Se deben examinar los beneficios del negocio.

Fuente: Alcatel - Lucent

ANEWNOTICIAS
Caracas - Venezuela

