

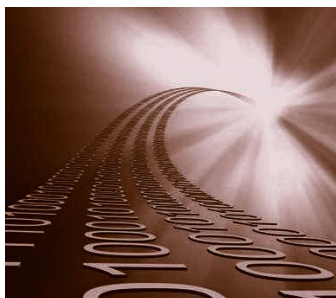


CAPÍTULO 8

Reinventando la forma de hacer negocios en el sector de las telecomunicaciones

8

Reinventando la forma de hacer negocios en el sector de las telecomunicaciones



Parece claro que la apertura va a cambiar la dinámica del mercado móvil, pero ¿cómo afectará a los modelos de negocio de las empresas de telecomunicaciones? ¿Y a los de las empresas de otros sectores que utilicen las soluciones móviles? Y, lo que es más importante, ¿surgirán modelos de negocio innovadores que justifiquen el desarrollo de nuevos productos y servicios?

Los expertos del FTF estaban de acuerdo en señalar que el impacto y la innovación en los modelos de negocio de las empresas que operen en el nuevo escenario son aspectos fundamentales y a menudo olvidados. Lo que parece claro es que los modelos de negocio de las empresas que compiten en el mercado móvil se verán afectados por la apertura y que su capacidad de adaptación a este nuevo escenario marcará en gran medida su futuro.

Por una parte, las empresas tradicionales del sector de las telecomunicaciones ven que sus fuentes de ingresos habituales no generan los beneficios esperados, al tiempo que sienten la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores y la pérdida de control a la que se ven abocadas. Por otra, las empresas de otros sectores ven en la apertura una oportunidad todavía incipiente y, en muchos casos, difícil de materializar en un plan de negocio solvente. Por último, resulta difícil vislumbrar cómo va a afectar a sus modelos de negocio la posibilidad de utilizar los dispositivos móviles como canal de distribución, marketing y ventas, así como de "movilización" de los empleados (véase el capítulo 6).

Los modelos de negocio surgidos con Internet han demostrado su capacidad para generar cuantiosas ganancias. **Google**²⁷⁸, **Wikipedia**²⁷⁹, **YouTube**²⁸⁰, **Blogger**²⁸¹ o **Facebook**²⁸² tienen a millones de personas *no empleadas* produciendo para ellas el material que se distribuye por Internet. El gran mérito de estas empresas ha sido atraer a decenas o, incluso, centenas de millones de usuarios. Obviamente, este hecho ha sido muy valorado por las empresas de comunicación y publicidad, lo cual las ha llevado a invertir en este canal.

Ahora es el momento de idear modelos de negocio innovadores en el mercado móvil. Según se van superando las barreras tecnológicas, la expansión del mercado reside en la capacidad de innovación en esta área. A medida que se abra el mercado y cada vez más usuarios utilicen los servicios móviles, se estarán creando las condiciones necesarias para animar a la inversión e innovación en los modelos de negocio. Cuando esto ocurra y al mismo tiempo que se vayan incorporando usuarios de países emergentes, las empresas deberán asumir el reto que supone entender y satisfacer las necesidades de consumidores globales, con todo lo que ello implica.

A la hora de trazar los nuevos modelos de negocio, las empresas se enfrentan al gran desafío de cambiar la idea que anida en la mente de muchos sobre la gratuidad de las redes y servicios móviles. El problema empieza porque muchas empresas pequeñas consideran que *redes abiertas* es sinónimo de *redes gratui-*

²⁷⁸ Google: <http://www.google.es/>.

²⁷⁹ Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/>.

²⁸⁰ YouTube: <http://www.youtube.com/>.

²⁸¹ Blogger: <https://www.blogger.com/start?hl=es>.

²⁸² Facebook: <http://www.facebook.com/>.

tas y lograr el pago por su uso supone un reto de partida para los operadores. A esto hay que añadir que en la cabeza de los consumidores reside la idea de que todos los servicios en el móvil deben ser gratuitos, a imagen y semejanza de los ofrecidos en Internet.

La cuestión es que la gratuidad de los servicios implicaría el auge de los modelos de negocio basados en publicidad, pero para que esto funcione es necesario que exista un gran número de usuarios, tal como sucede con los servicios disponibles en Internet. El problema es que los servicios innovadores en el móvil (Internet móvil, redes sociales en el móvil, etc.) tienen escasa demanda actualmente y, por tanto, los modelos basados en publicidad no resultan atractivos a priori. Para los expertos del FTF, la gratuidad de la red no es una opción viable desde el punto de vista económico. Consideran razonable que algunos contenidos sean gratuitos (patrocinados, "a cobro revertido" o pagados por terceros), pero detrás deben subyacer modelos de negocio que rentabilicen las inversiones, especialmente si se tiene en cuenta que las elevadas inversiones que requieren las redes móviles suponen una rémora para los operadores a la hora de hacer negocios. Todos estos factores hacen muy difícil imaginar en el momento actual un contexto en el que los consumidores obtengan los servicios gratuitamente. La pregunta es cómo cobrar por unos servicios a los que pueden acceder gratuitamente desde Internet. La respuesta pasa por convencer a los usuarios del valor que aporta la utilización del móvil frente a otros canales alternativos, configurando una oferta de productos y servicios adaptada a su idiosincrasia.

Lo que parece claro es que recrear los modelos actuales en el nuevo escenario abierto no va a funcionar. Algunas empresas, como **Nokia**²⁸³, **Google**²⁸⁴, **Opera**²⁸⁵ y **Apple**²⁸⁶, están liderando el cambio de sus modelos de negocio. Por su parte, las empresas emprendedoras (*start-ups*) en el mercado móvil deben basar su oferta de productos y servicios en modelos de negocio sólidos si quieren sobrevivir. Los casos de bancarrota de empresas como **OmniSky**, **Metricom** y **MobileStar** demuestran que ganar dinero en el mercado móvil no es tarea fácil²⁸⁷.

8.1. Nuevas estrategias para los operadores y los OMV

En el pasado, el mercado móvil se caracterizaba por unas altas tasas de crecimiento basadas en los servicios de voz que aportaban cuantiosos beneficios a los operadores. Sin embargo, hoy día, éstos se enfrentan a los siguientes problemas²⁸⁸:

- **Saturación en los mercados maduros.** Las altas tasas de penetración en los países desarrollados (por ejemplo, Italia, el Reino Unido y Alemania, con un 83%, un 79% y un 78%, respectivamente) son indicios de la madurez del mercado.
- **Estancamiento del beneficio por usuario.** El beneficio por usuario de los principales operadores se ha estancado (véase la ilustración 54). Los servicios de

²⁸³ Nokia: <http://www.nokia.com/>.

²⁸⁴ Google: <http://www.google.es/>.

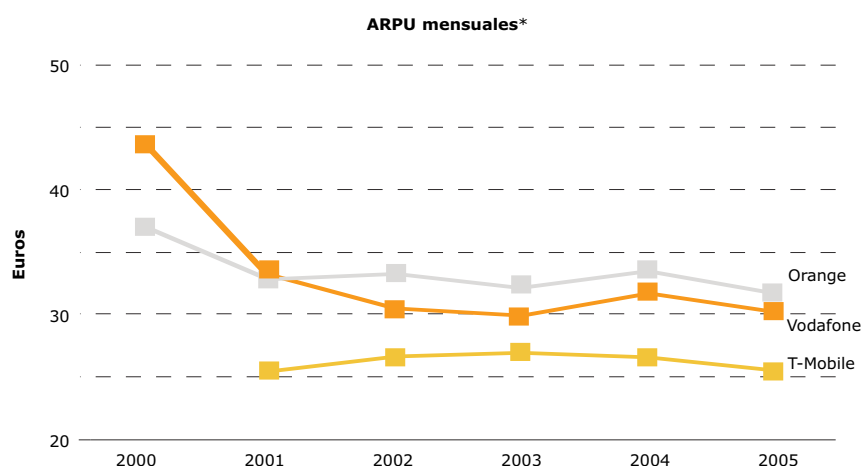
²⁸⁵ Opera: <http://www.opera.com/>.

²⁸⁶ Apple: <http://www.apple.com/es/>.

²⁸⁷ Ebs: "The Economics of Mobile Revenue Models", http://www.ebstrategy.com/mobile/articles/m_rev_models_eco.htm.

²⁸⁸ Jenny Lau, David Metcalfe, Niek van Veen, Lizet Menke y Andrea Carini: *Fixing Mobile Operators' Retail Distribution. Understanding The Battle Between Mobile Operators And Retail Channels*, Forrester, junio de 2006.

voz que hace años proporcionaban a los operadores unas elevadas tasas de crecimiento se han convertido ahora en un bien de consumo masivo con una tasa de crecimiento cero.



* Media de operaciones en Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido.

Ilustración 54. ARPU de los principales operadores europeos.
Fuente: Forrester Research, Inc.

- **Bajo consumo de los servicios de datos.** Los operadores han intentado, con escaso éxito, compensar el estancamiento con el aumento de las ventas de servicios de datos como Internet móvil. Los beneficios obtenidos por estos servicios suponen aproximadamente el 8% del total (si se excluye el 15% que generan los SMS).
- **Intensificación de la competencia.** La apertura del mercado lleva consigo el aumento de la competencia y, por tanto, la presión sobre los precios. Una nueva categoría de competidores, como **Skype**²⁸⁹, **Google** o **Joost**²⁹⁰, estudia el modo de ofrecer servicios de voz y vídeo gratuitos a través de Internet en el móvil.

En su intento por mejorar su situación financiera, los operadores son más receptivos **a la apertura de sus redes y, de este modo, a la potenciación de los servicios de datos.** Hace unos años, la televisión móvil se presentaba como la fuente principal de innovación, pero la falta de estándares y de modelos de negocio en este campo los ha llevado a flexibilizar sus modelos como vía para mejorar sus perspectivas financieras.

²⁸⁹ Skype: <http://www.skype.com/intl/es/>.

²⁹⁰ Joost: <http://www.joost.com/>.

Los operadores saben que un aumento del consumo de servicios de datos abre las puertas a nuevos esquemas de obtención de beneficios. Los servicios de voz

limitan los beneficios a ingresos por minutos de consumo o tarifas planas; en cambio, un auge de los servicios de datos permitiría diseñar nuevos esquemas de paquetes de productos. Ésa es la razón de que los operadores estén llegando a acuerdos con empresas de Internet –por ejemplo, **T-Mobile**²⁹¹ con **Google** (Web'n'Walk) y con **Hutchison**–, ya que son conscientes del poder que ejercen estas empresas en el tráfico de datos. También han llegado a varios acuerdos para ofrecer mensajería instantánea y, más recientemente, **Vodafone**²⁹² y **SFR**²⁹³ han dado acceso desde sus portales a una variada oferta de servicios²⁹⁴.

8.1.1. El reto de los operadores

Los operadores se encuentran ante la difícil tarea de luchar contra la disminución de beneficios, al tiempo que se ven obligados a actualizar sus redes (a GPRS, UMTS, etc.). Si quieren vender más servicios de datos, antes deben construir redes sólidas que permitan a los desarrolladores diseñar nuevas aplicaciones que posibiliten la facturación del tráfico de datos en función de la identidad, la localización y las transacciones realizadas por el usuario.

Más importante, si cabe, es el cambio que debe experimentar su forma de entender al cliente y asumir que con el nuevo mundo multipolar tendrán que enfrentarse a dos tipos de mercados completamente diferentes en sus dinámicas: los desarrollados y los emergentes. Por una parte, aunque en los mercados maduros la demanda de nuevas suscripciones es menor, los usuarios piden servicios con un mayor grado de calidad y sofisticación, por los que están dispuestos a pagar un precio mayor. Por el contrario, en los mercados emergentes, aun cuando el número de usuarios potenciales es mayor, la barrera del precio implica que el beneficio por usuario será menor. El éxito de las empresas en un futuro próximo se fundamentará en conseguir el equilibrio adecuado a la hora de atender ambos mercados.

Otra buena opción es aprender de las experiencias pasadas. Para la consultora Ebs²⁹⁵, los operadores móviles se enfrentan al reto de idear **modelos de negocio que no repitan los errores de Internet**. Aunque la Web fue un éxito tremendo en cuanto al número de usuarios, supuso un tremendo fiasco económico para operadores como **Sprint**²⁹⁶ o **AT&T**²⁹⁷, que no supieron cómo monetizar de manera efectiva el tráfico IP generado por sus clientes. Por ello, los operadores móviles se enfrentan a una fuerte presión para diseñar esquemas que les permitan compartir con sus socios los beneficios obtenidos por el uso de sus redes.

En resumen, los nuevos modelos de negocio deben asumir principalmente los siguientes cambios:

- **Contemplar la dicotomía existente entre las necesidades de los consumidores de los mercados desarrollados y las de los emergentes.** La segmentación de clientes es un aspecto vital en este sentido.
- **Aceptar el cambio en su relación con el cliente.** En la actualidad se encargan principalmente de proporcionar servicios de voz, pero la diversificación de los servicios complica la relación con los usuarios.

²⁹¹ T-Mobile: <http://www.t-mobile.com/>.

²⁹² Vodafone: <http://www.vodafone.es/particulares/>.

²⁹³ SFR: <http://www.sfr.fr/>.

²⁹⁴ Enter, Idate, IT Deusto: *Mobile 2008. Market & Trends. Facts & Figures*, 2008.

²⁹⁵ Ebs: *op. cit.*

²⁹⁶ Sprint: <http://www.sprint.com/>.

²⁹⁷ AT&T: <http://www.att.com/>.

- Acometer la diversificación de sus servicios, los acuerdos con nuevos socios y nuevos esquemas para compartir beneficios.
- Tener en cuenta el aumento de la competencia con la proliferación de OMV y los nuevos entrantes.
- Tomar parte en puntos de la cadena de valor hasta ahora no explorados por ellos.

Además de cambiar sus modelos de negocio, deben modificar su oferta de productos y servicios centrándose en generar valor a sus clientes mediante el diseño de una cartera de productos variada y atractiva, así como un servicio de atención y soporte al cliente de alta calidad.

Muchos operadores son conscientes de ello y están comenzando a cambiar sus modelos de negocio, su oferta de productos y sus estrategias de marketing²⁹⁸.

²⁹⁸ Enter, Idate, IT Deusto: *op. cit.*

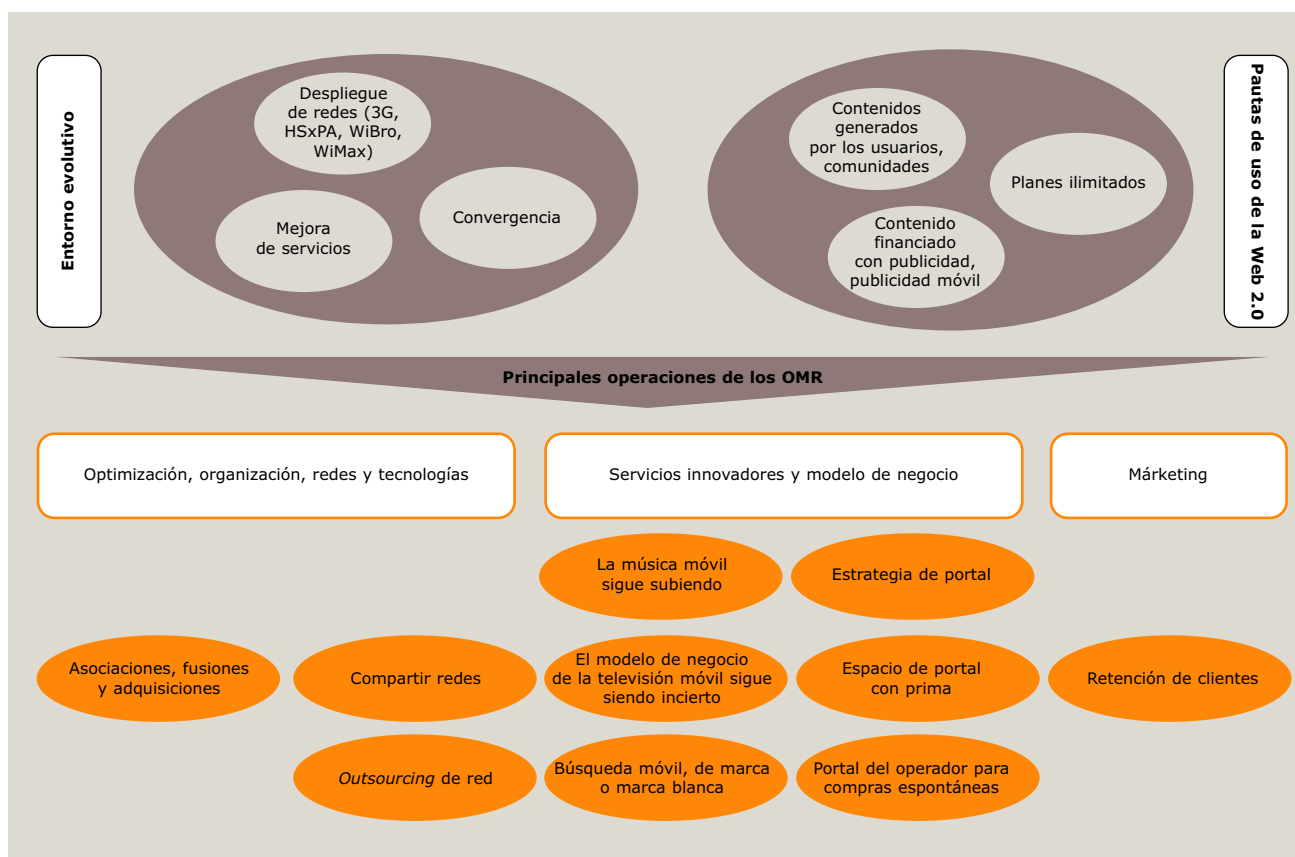


Ilustración 55. Estrategias potenciales de los OMR (operadores móviles con red) en un entorno basado en la Web.

Fuente: Enter-Idate.

El cuadro de expertos del FTF analizó cuáles serán los modelos de negocio más habituales en los próximos cinco años para los operadores, los OMV y otras empresas que posibiliten el acceso. Su conclusión fue que serán aquéllos que basen su obtención de beneficios en tarifas planas que den acceso a un paquete de servicios. Los expertos auguran que también tendrán éxito los modelos que ofrezcan conexión a Internet desde el móvil con acceso a determinados contenidos *premium* o sin límite de descarga.

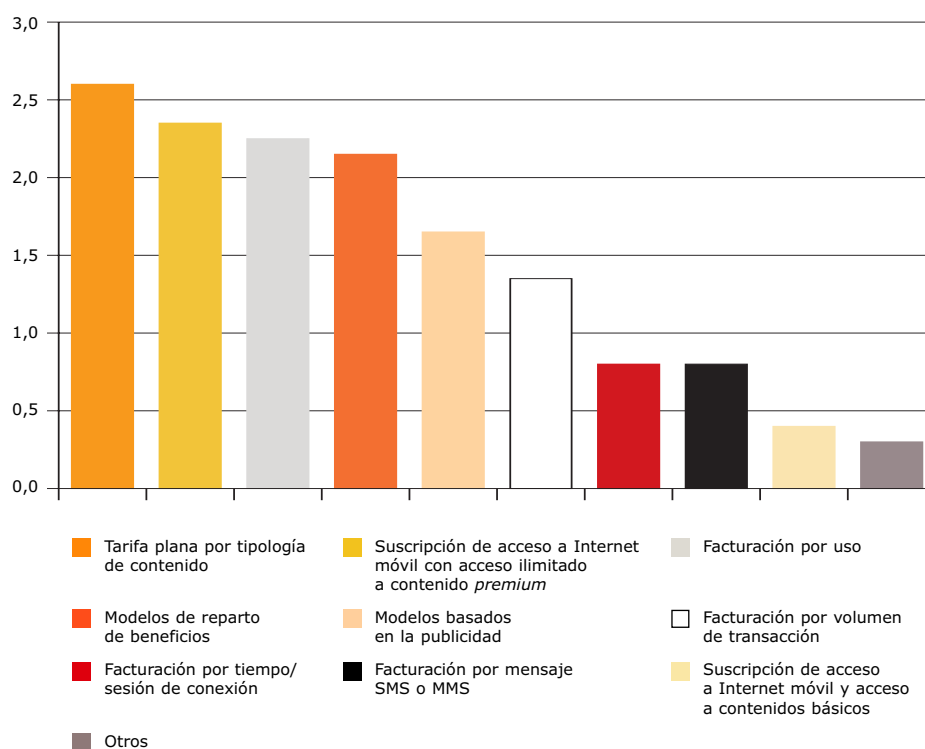


Ilustración 56. Modelos de negocio más habituales en los próximos cinco años para los operadores, los OMV y otras empresas que posibiliten el acceso.

Fuente: elaboración propia.

Nota: consúltese el glosario para ver la descripción de los modelos de negocio.

8.1.2. La segmentación de clientes

En el nuevo escenario, más abierto a la libre competencia, entender las necesidades de los clientes será un aspecto fundamental para su retención. Los operadores cuentan con datos muy valiosos sobre el consumo de sus clientes desde sus móviles y pueden segmentarlos según la duración de las llamadas, las horas en las que se producen, el beneficio que generan, etc. A medida que los usuarios consuman más servicios de datos –como Internet móvil, *m-commerce* o *m-banking*–, más valiosa será esta información para todos los agentes del mercado.

Esta segmentación debe ser la base sobre la que los operadores establezcan su estrategia comercial. En este sentido, la consultora CSMG²⁹⁹ pronostica que los operadores estarán más dispuestos a establecer acuerdos cuyo objetivo sea la orientación a consumidores con un nivel de gasto alto. Estos clientes disfrutarán de una estrategia más abierta por parte de los operadores: tarifas planas, teléfonos avanzados (por ejemplo, el iPhone) y gran variedad de aplicaciones y contenidos, así como acceso a canales de compra alternativos no controlados directamente por los operadores. Igualmente, las empresas –como clientes de este mismo segmento de consumo elevado– podrán disponer de una oferta más amplia de servicios, de dispositivos y de opciones de soporte.

También es importante que la segmentación asuma la nueva realidad multipolar del mercado. Los productos y servicios ya no se dirigen a un limitado número de perfiles de consumidor, sino que se pueden encontrar “microexperiencias” de distintos consumidores en cualquier parte del mundo más difíciles de clasificar.

8.1.3. Las tarifas planas como dinamizadoras de la demanda

Como se ha visto antes, los expertos del FTF consideran que los operadores deberían ofrecer tarifas planas si quieren ver aumentar los ingresos medios por usuario. Según Forrester³⁰⁰, esta modalidad de suscripción tendría un efecto circular beneficioso para todos los agentes de la cadena de valor:

Las tarifas planas ponen en marcha un ciclo al alza



Ilustración 57. Efecto circular de las tarifas planas.
Fuente: Forrester Research, Inc.

²⁹⁹ CSMG: *On the Edge: Devices at the center of change in wireless*, primavera de 2008.

³⁰⁰ Niek van Veen: *Mobile Internet Pricing Strategies Mature*, Forrester, julio de 2007.

1. **Incremento del consumo de los usuarios existentes.** Los consumidores buscan tarifas simples, predecibles y baratas que les permitan controlar el gasto. Las tarifas planas responden a estas tres premisas y, gracias a ello, con-

tribuyeron a aumentar las conexiones a Internet: cuando los precios cayeron un 35% en Europa Occidental entre 2004 y 2006, el consumo aumentó un 135%. En el mercado móvil ocurrió algo parecido con los servicios de voz. En Japón, donde ha aumentado mucho el uso de Internet móvil, el 80% de los clientes de **KDDI**³⁰¹ contrató su tarifa plana, lo que obligó a **NTT DoCoMo**³⁰² a ofrecer también este tipo de tarificación.

2. **Más contenidos de calidad.** Hoy día, la gran mayoría de los sitios de Internet no tienen un desarrollo específico para el móvil. Esto constituye un círculo vicioso: las marcas no quieren invertir millones de euros en desarrollar un sitio web específico si no existen usuarios suficientes, mientras que las empresas de publicidad quieren que se demuestre la eficiencia de este medio para sus campañas. Sólo el 32% de los usuarios de Internet móvil se conecta a la Red al menos una vez a la semana. A medida que aumente el número de usuarios que accedan habitualmente a Internet desde el móvil, todas las empresas importantes querrán tener presencia en este canal. La participación de empresas como **Google**, **MySpace**³⁰³ o **YouTube** atraerá como un imán a otras del sector.
3. **Incremento del número de usuarios.** Los usuarios existentes y las empresas proveedoras de contenidos propiciarán un aumento del interés, del conocimiento y del deseo de los usuarios potenciales con respecto a los servicios de datos. Los operadores pueden agilizar el proceso llevando al móvil servicios ya populares en Internet, como hizo **Vodafone** al crear **MySpace**. En los Países Bajos, **KPN**³⁰⁴ ha hecho algo parecido mediante su cooperación con la popular red social **Hyves**³⁰⁵.

Varios operadores están apostando por ofrecer a sus clientes tarifas planas. Por ejemplo, **Telefónica**³⁰⁶ ha lanzado una oferta que consta de cuatro tarifas planas de Internet móvil que permiten el acceso a la red desde teléfonos móviles, ordenadores y PDA con un tráfico ilimitado de datos³⁰⁷. La velocidad de navegación se reduce si se supera un límite de descarga, pero no se aplica ningún recargo en la factura. Por su parte, **Vodafone** ofrece a sus clientes otra oferta para navegar por Internet mediante dispositivos móviles por 12 euros al mes. Esta tarifa da acceso al servicio sin límite de tiempo ni de conexión.

Sin embargo, la oferta de tarifas planas no es suficiente para el despegue de los servicios de datos. Un ejemplo claro se encuentra en la experiencia de Estados Unidos, que ha liderado la oferta de tarifas planas para móviles –con cuotas de 15 a 40 dólares al mes– durante años (algunos operadores incluso permitían utilizar el teléfono móvil como módem). Sin embargo, esto no ha significado un aumento destacable del consumo de los servicios de datos.

Ofrecer tarifas planas es sin duda un dinamizador de la demanda cuando los consumidores están convencidos del valor que les aporta la utilización de los servicios de datos; sin embargo, difícilmente estarán dispuestos a pagar una cantidad mensual por un servicio que ni siquiera han probado o que no encuen-

³⁰¹ KDDI:
<http://www.kddi.com/english/index.html>.

³⁰² NTT DoCoMo:
<http://www.nttdocomo.com/>.

³⁰³ MySpace:
<http://www.myspace.com/>.

³⁰⁴ KPN: <http://www.kpn.com/>.

³⁰⁵ Hyves: <http://www.hyves.nl/>.

³⁰⁶ Telefónica:
<http://www.telefonica.es/>.

³⁰⁷ Noticiasdot.com: "Telefónica estrena tarifas planas 'reales' de Internet móvil para ordenadores, móviles y PDAs", 13 de junio de 2008.

tran atractivo o adaptado a sus necesidades. Esto hace pensar que, en el estadio actual, tiene más sentido clarificar las tarifas a los usuarios y ofrecerles tarifas planas cuando estén convencidos de la utilidad de estos servicios.

También es importante considerar que, ante la ausencia de coste adicional para los consumidores, el tráfico aumenta exponencialmente. Esto se está convirtiendo en la actualidad en un problema para los proveedores de servicios de Internet (por ejemplo, el iPlayer de la **BBC** en el Reino Unido), que será aún más grave en las redes móviles, ya que existe una limitación inherente de suministro de acceso.

Por tanto, parece que las tarifas planas son una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito de los servicios de datos; es decir, no basta con su aplicación, sino que deben acompañarse de servicios atractivos por los que los usuarios estén dispuestos a pagar una cuota y de una gestión adecuada de la red.

8.1.4. El auge de los paquetes de servicios

Otra estrategia que pueden utilizar los operadores para aumentar el consumo es ofrecer a sus clientes paquetes de servicios. Muchos consumidores demandan este tipo de ofertas, de las que actualmente existe una gran variedad que cubre tres servicios básicos (*triple play*): teléfono fijo, acceso a Internet y televisión.

A pesar de que España se sitúa a la cola de Europa en líneas de banda ancha o uso de Internet, está a la cabeza del *ranking* de hogares con dos o más servicios de telecomunicaciones contratados en paquetes³⁰⁸. El 29% de los hogares tiene contratado este tipo de servicios, con lo que se sitúa en cuarta posición del Viejo Continente, sólo por detrás de Dinamarca, Estonia y Holanda, y muy por encima de la media comunitaria, según los datos del Eurobarómetro, recogidos en el informe *Sociedad de la Información 2007*, realizado por Telefónica. Este liderazgo se encuentra en ascenso, sobre todo en su ritmo de crecimiento, ya que ha aumentado el 40% en un solo año.

Paquetes cuádruples

Parece lógico que las empresas de telecomunicaciones incorporen a sus ofertas triples (teléfono fijo, Internet y televisión) los servicios de móvil (**quádruple play**). Los proveedores de televisión por cable, las empresas que ofrecen televisión vía satélite y los operadores móviles también podrían competir ofreciendo estos servicios. Para ello pueden optar por la adquisición de otras empresas, el establecimiento de acuerdos conjuntos o la ampliación de sus áreas de negocio y la oferta de este servicio de forma directa (véase la ilustración 58). Su elección dependerá de su posición en el mercado, su capacidad de ampliar su oferta y su situación financiera³⁰⁹.

En Europa, los paquetes cuádruples han tenido escasa acogida. En concreto, en España, sólo el 5% de los suscriptores que contratan paquetes de servicios se decide por uno cuádruple. Uno de los factores que están frenando su expansión es el len-

³⁰⁸ "España, a la cabeza de Europa en venta de paquetes de 'telecos'", *Cinco Días*, http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Espana-cabeza-Europa-venta-paquetes-telecos/20080107cdsdiemp_3/cdsdiemp/, 07 de enero de 2008.

³⁰⁹ Pyramid Research: *From Triple-play to Quad-play. Strategies, Business Models, and Best Practices*, 2007.

Proveedor	Voz por línea fija	Voz por móvil	Banda ancha fija	Televisión y vídeo	Grado de dificultad para cubrir las lagunas en la cartera y para ofrecer combinaciones
Proveedores de cable	Crear	Asociarse (MVNO) o adquirir	Crear	X	Reducido (básicamente, mejoras de red)
Proveedores de televisión por satélite	Asociarse o adquirir	Asociarse (MVNO) o adquirir	Asociarse (MVNO) o adquirir	X	Elevado (principalmente, adquisiciones o asociaciones)
Operadores de red móvil	Crear o adquirir	X	Asociarse o adquirir	Asociarse o adquirir	De moderado a elevado (se necesitan asociaciones o adquisiciones)
Telcos	X	Asociarse (MVNO) o adquirir	Crear	Crear o asociarse	De reducido a moderado (principalmente, crear, aunque en el segmento más difícil, vídeo)

Ilustración 58. Opciones estratégicas de los proveedores de servicios para cubrir lagunas y ofrecer paquetes cuádruples.
Fuente: Pyramid Research.

to avance en la integración entre los departamentos de telefonía fija y móvil de las empresas de telecomunicaciones. La falta de objetivos de negocio conjuntos y de visión estratégica común está ralentizando el lanzamiento de este tipo de ofertas.

Pese a ello, sí existen algunos ejemplos de este tipo de ofertas en Europa:

- **Virgin Media**³¹⁰ lanzó en 2006 una oferta cuádruple en el Reino Unido: por 40 libras mensuales ofrecía conexión a Internet de 2 megabits, llamadas nacionales a fijos, un paquete de canales de televisión, 300 minutos de llamadas desde el móvil y 300 SMS³¹¹.
- El operador francés **SFR** lanzó algo parecido a una oferta cuádruple en abril de 2007: por 29,90 euros ofrecía conexión a Internet de hasta 20 megabits, teléfono fijo, un paquete de 36 canales de televisión y llamadas desde el móvil, aunque con bastantes restricciones (zona geográfica limitada, etc.)³¹².
- En febrero, **Jazztel**³¹³ firmó con **Orange**³¹⁴ un contrato para ofrecer telefonía móvil virtual completa en España que le permitía ofrecer servicios de *quádruple play* en una sola factura.

³¹⁰ Virgin Media: <http://www.virginmedia.com/>.

³¹¹ Pyramid Research: *op. cit.*

³¹² John Delaney y Marta Muñoz Méndez-Villamil: *Triple play and service bundling: strategies in the European market*, Ovum, junio de 2007.

³¹³ Jazztel: <http://www.jazztel.com/>.

³¹⁴ Orange: <http://www.orange.es/>.

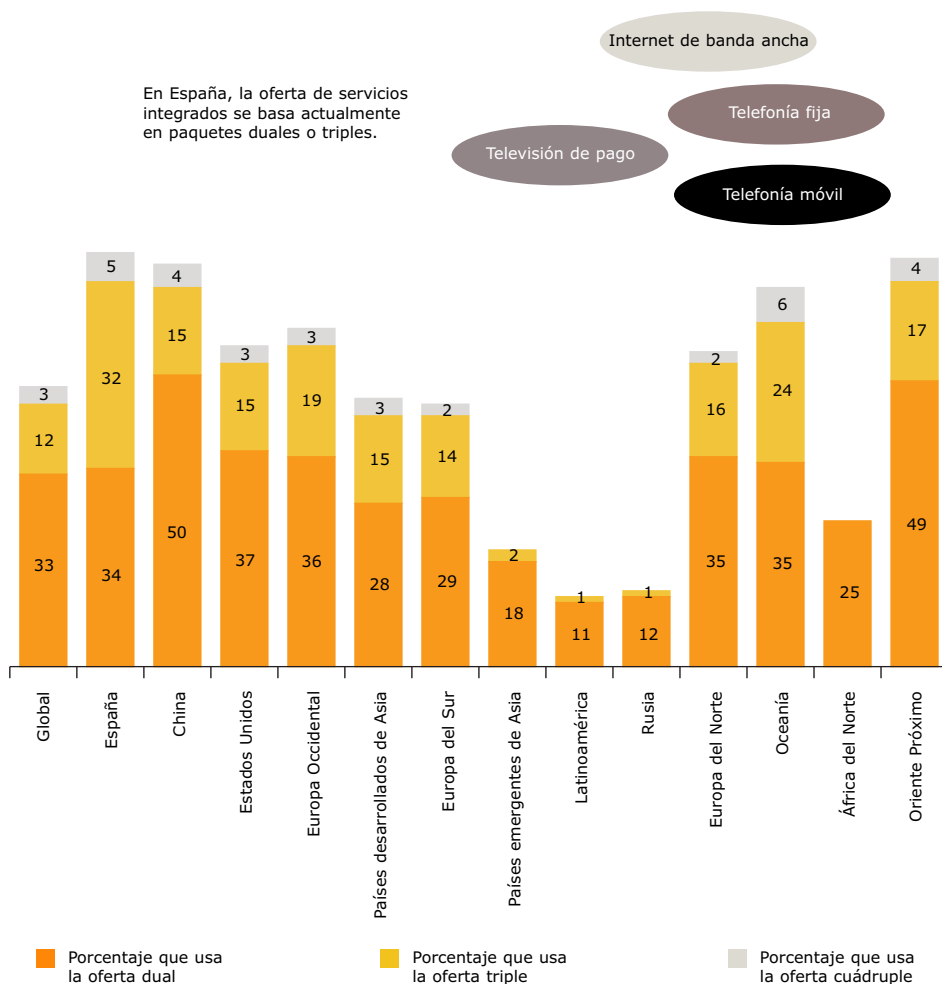


Ilustración 59. Consumo mundial de ofertas duales, triples y cuádruples.
Fuente TNS Global Technology Insight, *Estudio España Consumo Móvil*, noviembre de 2006.

La poca oferta disponible de estos paquetes tiene su explicación en la preocupación de los operadores y proveedores de servicios por su rentabilidad. En primer lugar, al llevar aparejados descuentos para los clientes, aportan menos beneficios. Por otro lado, el coste del proceso de venta es muy elevado (de 50 a 419 euros). Al mismo tiempo, pueden dar lugar a una "guerra" de ofertas entre los distintos competidores, con lo que se convierten en un arma defensiva a corto plazo, pero con dudosa rentabilidad a medio. Por todo ello, parece tener más sentido que, aprovechando la apertura del mercado móvil, los operadores se centren en aumentar su oferta con servicios innovadores que aporten valor a sus clientes y les generen más beneficios.

8.1.5. La publicidad en los modelos de negocio

Tradicionalmente, el negocio de los operadores ha residido en la gestión del tráfico de sus redes (por ejemplo, la venta de minutos y acceso a datos a sus clientes). Sin embargo, con empresas como **Google** entrando en el mercado, los antiguos modelos de negocio se ven amenazados por los basados en publicidad que promueven el acceso gratuito a las redes.

La idea de ofrecer servicios de telefonía gratuitos a cambio de recibir mensajes publicitarios no es nueva³¹⁵. En 1997, la empresa **Gratistelefon** probó suerte en este campo. Su servicio consistía en que, al llamar a un teléfono gratuito, los usuarios escuchaban diez segundos de publicidad antes de entrar en comunicación con el número fijo nacional deseado (pasado un minuto, tenían que escuchar otro anuncio y otro a los dos minutos). El operador noruego **Telenor**³¹⁶ ofrecía un servicio similar, pero ninguna de las dos iniciativas tuvo demasiado éxito. Actualmente, **Orange France**³¹⁷ y **Vodafone UK** están probando modelos similares en telefonía móvil en los que los clientes consiguen juegos y otras descargas gratuitas patrocinadas con publicidad. Por su parte, **Virgin Mobile** ha conseguido que 330.000 clientes se apunten a su oferta "Sugar Mama", que incluye llamadas gratuitas a cambio de recibir publicidad.

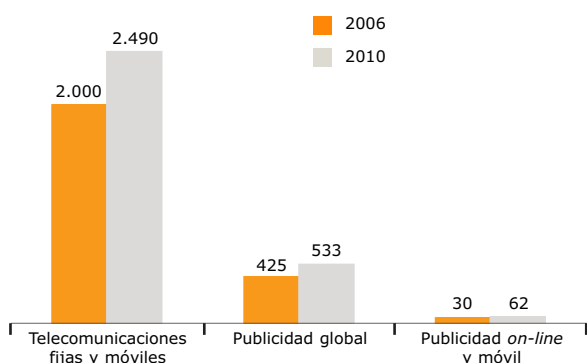
Pese a todo lo que están dando que hablar estos modelos de negocio, basta con analizar los datos actuales y las previsiones sobre los beneficios para plantearse la viabilidad de los modelos basados totalmente en la publicidad. Las previsiones apuntan a que las empresas de telecomunicaciones obtendrán menos del 2,5% de sus beneficios por este concepto.

³¹⁵ Niek van Veen, Michelle de Lussanet y Lauriane Camus: *The Prospects For Ad-Funded Mobile Services. Why Ad-Sponsored Mobile Voice And SMS Won't Disrupt the Market*, Forrester, noviembre de 2007.

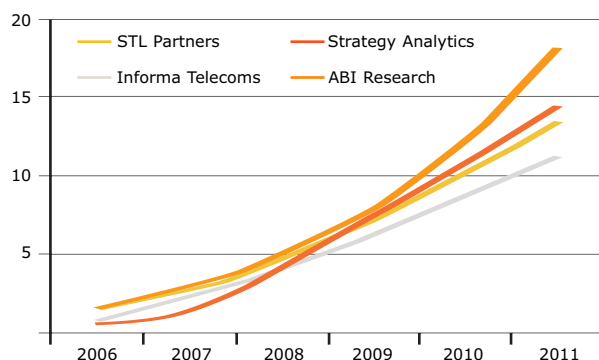
³¹⁶ Telenor: <http://www.telenor.com/>.

³¹⁷ Orange France: <http://www.orange.fr/>.

Ingresos de operadores de telecomunicaciones, ingresos de publicidad global e ingresos de publicidad 'on-line' y móvil (miles de millones de dólares)



Previsiones de ingresos de publicidad móvil global (miles de millones de dólares)



Los ingresos de publicidad on-line/móvil seguirán siendo reducidos (< 2,5%) en comparación con los ingresos de los operadores de telecomunicaciones en general

Ilustración 60. Previsión de ingresos por publicidad.

Fuente: Mobile Marketing and Advertising, World Market 2005-2011: ABI Research, 2006. Global Mobile Advertising Market Forecasts, 2006-2011: Telco 2.0, marzo de 2007. Global Mobile Advertising Summary 2007-2011: Strategy Analytics, Wireless Media Strategies (WMS) Strategic Advisory Service, mayo de 2007. Global Mobile Advertising Revenue 2006-2011: Informa Telecoms, 2006.

Los expertos del FTF analizaron la viabilidad de que los nuevos servicios que se lancen al mercado móvil sean financiados por publicidad y la mayoría de ellos descartó esta opción.

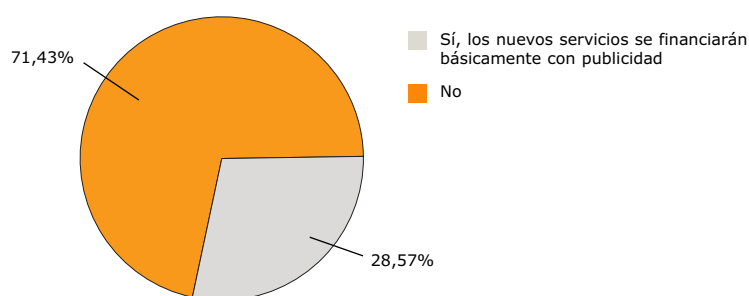


Ilustración 61. ¿Se financiarán los nuevos servicios con publicidad?
Fuente: elaboración propia.

En opinión de los expertos del FTF, estos modelos pueden funcionar para algunos servicios y agentes (por ejemplo, **Google**), pero no pueden extrapolarse a todos los nuevos servicios. Para ellos, la publicidad que tiene más probabilidades de éxito reúne las siguientes características: no es intrusiva, aporta valor al cliente, tiene en cuenta la localización del usuario y es solicitada por él. Las búsquedas a través del móvil son una vía perfecta para ello.

Pese a todo, algunas empresas han probado suerte en este terreno³¹⁸. En septiembre de 2007, el operador móvil virtual **Blyk**³¹⁹ comenzó a funcionar sobre la base de un modelo de negocio completamente basado en la publicidad. **Blyk** opera sobre la red de **Orange** en el Reino Unido. Su público objetivo se sitúa únicamente en potenciales clientes de entre 16 y 24 años, que deben ser invitados por otro usuario o en alguna de las fiestas que organiza la empresa. Antes de contratar sus productos, deben completar una **rigurosa encuesta** en la que quedan reflejadas sus preferencias. **Blyk** les ofrece una tarjeta SIM (no un terminal subvencionado) con 43 minutos de llamadas y 217 SMS gratuitos por mes a cambio de que acepten hasta seis MMS de publicidad al día. El usuario ahorra unos 350 euros al año. En cuanto a los **anunciantes**, **Blyk** les ofrece una alta capacidad de segmentación del atractivo grupo demográfico de los jóvenes, caracterizado por su alta fidelidad hacia las marcas.

Su modelo de **obtención de beneficios** es sencillo: cobra 0,07 libras esterlinas por cada SMS publicitario enviado y 0,22 libras por cada MMS. También genera ingresos por las llamadas de otros operadores que soporta en su "red". En el horizonte de su modelo comercial prevé la posibilidad de introducir tecnología que permita a sus usuarios la compra de bienes y servicios directamente desde sus terminales, compartiendo los ingresos con los anunciantes.

³¹⁸ Netsize: *The Netsize Guide. Mobile 2.0, you are in control*, París, febrero de 2008.

³¹⁹ Blyk: <http://www.blyk.com/>.

Con esta estrategia, en marzo de 2008, la empresa tenía 30.000 clientes. La consultora **Strategy Analytics** estima que su ARPU era de unos treinta dólares mensuales, lo que supone que era un 50% superior a la media de los usuarios prepago del resto de los operadores virtuales en el Reino Unido. Hasta ahora **Blyk** ha realizado 900 campañas en el Reino Unido para marcas como **Coca-Cola**³²⁰, **STA Travel**³²¹, **Penguin**³²², **Buena Vista**³²³ y **L'Oreal**³²⁴, con un índice medio de respuesta del 29%. Este porcentaje es increíblemente alto, ya que la publicidad a través del correo tradicional, la Web o el correo electrónico rara vez supera el 1%. **Blyk** ha conseguido que los consumidores perciban esta publicidad como una oferta de productos y servicios atractiva y adaptada a sus necesidades, en lugar de como una invasión a su privacidad. En España acaba de aterrizar de la mano de **Orange** y en el primer semestre de 2009 llegará a Alemania y a Bélgica.

8.1.6. Los operadores comparten los beneficios de los contenidos

La tendencia en el mundo de las telecomunicaciones es basar la captación de clientes en la oferta de aplicaciones y servicios atractivos, en lugar de basarla en el acceso a la red. Este nuevo enfoque hacia un mundo centrado en las aplicaciones pone en peligro la base del modelo de negocio de los operadores propietarios de las redes, que deberán modificarlo.

El negocio de contenidos es sustancialmente diferente al del acceso: es múltiple, fragmentado, con diferentes actores y en feroz competencia. Sin embargo, los operadores no tienen más remedio que apostar por él si quieren compensar la disminución de los ingresos que obtienen por voz y mensajes.

Con esta amenaza de fondo, los operadores deberían abandonar sus modelos de "coto cerrado" en aras de modelos abiertos que promuevan la innovación en el área de los contenidos y aumenten los ingresos que obtienen por ellos.

Según un estudio de Pyramid Research³²⁵, los operadores irán adoptando modelos abiertos (o federados) en el área de contenidos, aunque a un ritmo lento. La mayoría ha trabajado hasta el momento con **modelos de "coto cerrado"**, en los que los contenidos y las aplicaciones son accesibles únicamente desde sus portales, mientras que el acceso a los contenidos fuera de ellos está restringido (por ejemplo, Vodafone Live!). Este modelo proporciona a los operadores un férreo control sobre la calidad, los beneficios, los clientes, etc. Sus inconvenientes ya se han tratado a lo largo de este estudio y básicamente suponen un freno a la innovación y un riesgo para la satisfacción de los usuarios, que demandan cada vez más variedad de servicios.

Para Pyramid Research, el futuro de los operadores pasa por adoptar **modelos federados**. Con estos modelos, los operadores abren sus redes y ofrecen contenidos propios y desarrollados por terceras partes. Este modelo promoverá la innovación, el desarrollo de contenidos por otras empresas y la innovación de código abierto por parte de la comunidad de usuarios (*open source*).

³²⁰ Coca-Cola: <http://www.cocacola.es/>.

³²¹ STA Travel: <http://www.statravel.com/>.

³²² Penguin: <http://www.penguin.com/>.

³²³ Buena Vista: <http://studio.go.com/>.

³²⁴ L'Oreal: <http://www.loreal.es/>.

³²⁵ Pyramid Research: *Walled Gardens and Open Models: IMS Business Models for an Applications-centric World*, 2006.

Modelo federado: el desafío de la complejidad

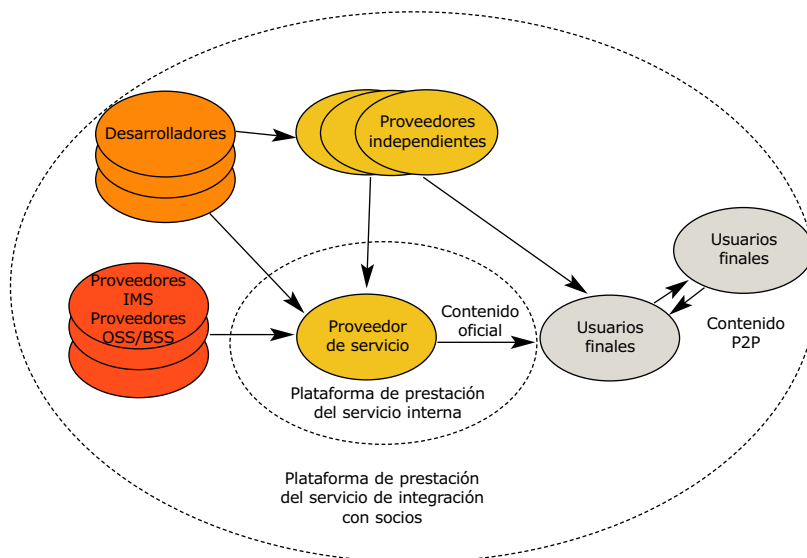


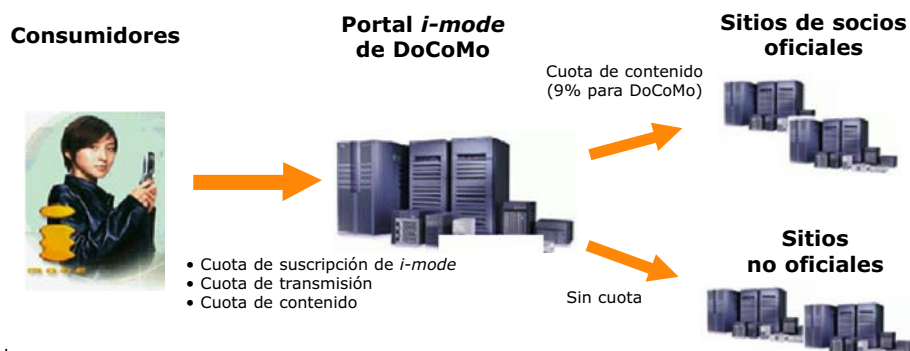
Ilustración 62. Estructura del modelo federado.
Fuente: Pyramid Research.

Con este esquema, los operadores comparten el beneficio generado por el consumo de las aplicaciones y servicios desarrollados por terceras partes. Idealmente, estos modelos no deberían asumir condiciones "estándar" para todos los proveedores de contenidos. Así, los operadores deberían ofrecer mejores condiciones a empresas con una marca reconocida en el mercado, como **Disney**³²⁶ o **Pepsi**³²⁷, capaces de aportar mayor valor a la alianza.

Un ejemplo de este tipo de modelo de negocio lo encontramos en el servicio *i-mode* de **NTT DoCoMo**, en el que el 91% de los beneficios generados por las aplicaciones corresponde a los desarrolladores. Esta alianza ha aportado cuantiosos beneficios al operador, lo que pone de manifiesto la validez de estos modelos.

³²⁶ Disney: <http://www.disney.es/>.

³²⁷ Pepsi: <http://www.pepsi.com/>.



Notas:

- Comisión por contenido: basada en transacciones o en suscripciones.
- Comisión por transmisión: basada en los datos transmitidos, no en el tiempo.
- Comisión pagada por el vínculo incluido en el menú *i-mode* de DoCoMo y microfacturación.

Ilustración 63. Modelo de negocio de 'i-mode'.

Por el contrario, en Europa, los acuerdos más generosos para los desarrolladores llegan como máximo al 50% de reparto de beneficios.

Los esquemas de tarifas de contenidos varían mucho según la región:

- El pago de una suscripción mensual es muy popular en Japón (*i-mode*).
- En Europa, Norteamérica y Corea del Sur, es más frecuente el pago por descarga.
- En Estados Unidos también es popular la solución intermedia: **pay-per-play**. Los usuarios pueden utilizar los contenidos sin descargarlos y pagan por el tiempo de consumo. Este tipo de facturación se está empezando a utilizar en Europa.

En resumen, en lo que se refiere al mercado de contenidos, la tendencia apunta a la flexibilización de los modelos de "coto cerrado" de los operadores y la proliferación de acuerdos con los desarrolladores de contenidos. Estos acuerdos establecen las bases para compartir los beneficios y se vislumbran como una vía para fomentar la innovación y aumentar los ingresos de los operadores por servicios de datos.

8.2. Los modelos de negocio de las empresas proveedoras de contenidos

Como se ha visto anteriormente, el mercado de contenidos será el caldo de cultivo para el establecimiento de nuevos acuerdos (operadores-proveedores). Los expertos del FTF consideran que, en los próximos cinco años, las empresas proveedoras de contenidos adoptarán en su mayoría modelos de negocio basados en esquemas que promuevan los beneficios compartidos. En menor medida, también adoptarán modelos basados en el cobro de una cuota al usuario (ya sea por contenido o una tarifa plana periódica).

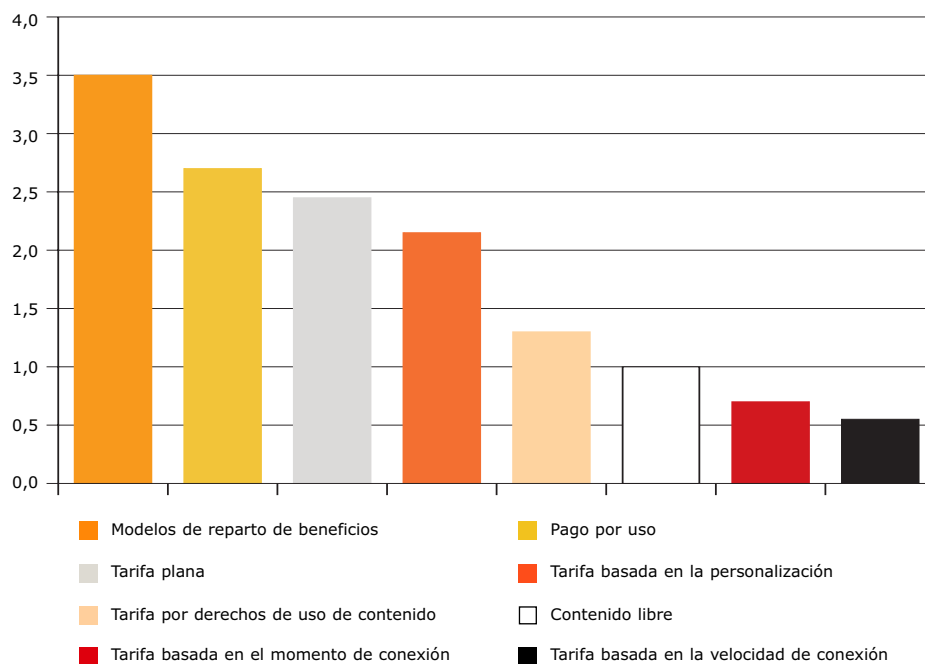


Ilustración 64. Modelos de negocio de los proveedores de contenidos en los próximos cinco años.

Fuente: elaboración propia.

Nota: consúltense el glosario para ver la descripción de los modelos de negocio.

Actualmente, las condiciones con las que se establece el reparto de beneficios varían según el área geográfica. Los proveedores de contenidos en Europa suelen llegar a acuerdos de reparto de beneficios con los operadores sobre la base del 50%; en Estados Unidos, el operador se embolsa un 30%, frente al 70% de la empresa desarrolladora, mientras que en Japón el operador se lleva un 9%, frente al 91% de los desarrolladores de contenidos. Es evidente que, cuanto más beneficiosos sean estos acuerdos para los desarrolladores, más se dinamizará el área de contenidos, lo que en última instancia beneficiará a los consumidores.

8.3. La monetización de las redes sociales móviles

Las redes sociales móviles constituyen para los expertos uno de los servicios que más oportunidades ofrecerán a las empresas. Sin embargo, al igual que ocurre con otro tipo de contenidos específicos para los móviles, una de las cuestiones con respecto a las redes sociales aún por dirimir es el precio. A pesar de que muchos operadores móviles ofrecen una tarifa plana, el número de suscriptores que la contratan es todavía relativamente escaso. Por tanto, un gran número de clientes pagan elevadas facturas –en muchos casos, difíciles de descifrar– si quieren acceder a su red social.

Las redes sociales móviles se presentan como uno de los servicios más exitosos, ya que gran parte del tráfico en Internet móvil tiene que ver con el acceso a ellas. Concretamente, la cifra asciende al 40% a escala global, según el estudio *State of the Mobile Web*³²⁸, realizado por el proveedor de *browsers* para móviles Opera Mini, y en algunos mercados, como el de Estados Unidos, Sudáfrica e Indonesia, ese porcentaje supera el 60%. Según las previsiones, los ingresos generados a escala global por las redes sociales aumentarán desde los 572 millones de dólares en 2007 hasta más de 5.700 millones de dólares en 2012.

Además de incentivar el tráfico, las redes sociales móviles tienen otras ventajas para los operadores y sus socios. Al tratarse de contenido generado por los usuarios (UGC), tienen bajos costes de producción y resultan servicios particularmente atractivos, que sirven para reducir la rotación de clientes.

Los acuerdos entre operadores móviles y las principales redes sociales del mundo *on-line* **no son nuevos**. En Estados Unidos, **AT&T**³²⁹, **Sprint**³³⁰, **Verizon**³³¹ y **Virgin Mobile**³³² tienen asociaciones con **Facebook**. En Europa, **Vodafone** hizo lo propio con **MySpace**, y **Orange** con **Bebo**. Uno de los acuerdos consiste en compartir con los operadores los ingresos por tráfico que generan estos grandes agentes de las redes sociales³³³.

Nadie quiere bajarse de esta ola que promete elevados beneficios, pero todavía no se sabe muy bien cómo. Como ocurre con otros servicios, la publicidad se perfila como una opción válida para que estos usuarios puedan ver reducida su factura telefónica y para que las empresas obtengan ingresos. Sin embargo, esta fórmula todavía no ha sido introducida satisfactoriamente en el mercado móvil, ya que la postura de los operadores hasta el momento es la incorporación del coste de la transmisión de datos al de los contenidos.

Algunas empresas, como **Jumbuck Entertainment**³³⁴ (Chat Del Mundo), han comenzado a introducir anuncios en sus redes sociales. Por su parte, **Itsmmy.com**³³⁵ lanzó la primera red social móvil con publicidad y **MySpace** presentó su versión para móvil financiada por publicidad.

Aunque la mayoría de los expertos en este tema consideran que las redes sociales se financiarán principalmente con publicidad, algunos opinan que la incorporación de los servicios de localización dará opción a nuevos esquemas de tarificación. La red social **The Grid**³³⁶ es un buen ejemplo.

A la falta de modelos de negocio claros que rentabilicen las redes sociales móviles se añade un factor que también puede poner freno a estos servicios a medio plazo: las redes 3G no están diseñadas para propiciar el tráfico de datos en dos direcciones. Aunque no hay problemas para la descarga de datos, sí existen para subirlos, al tratarse aún de un proceso lento.

Algunos expertos en el tema están comenzando a preguntarse si las redes están preparadas para asumir un incremento masivo de los consumidores de aplicacio-

³²⁸ Movilsur: "Redes sociales móviles: una red", 2 de agosto de 2008.

³²⁹ AT&T: <http://www.att.com/>.

³³⁰ Sprint: <http://www.sprint.com/>.

³³¹ Verizon: <http://www.verizon.com/>.

³³² Virgin Mobile: <http://www.virginmobile.com/vm/home.do>.

³³³ Tendencias de las telecomunicaciones: "Las redes sociales móviles empiezan a generar negocio" http://www.tendencias21.net/Las-redes-sociales-moviles-empiezan-a-generar-negocio_a1953.html, 7 de diciembre de 2007.

³³⁴ Jumbuck Entertainment: <http://www.jumbuck.com/>.

³³⁵ Itsmmy.com: <http://www.itsmy.com/>.

³³⁶ The Grid: <http://www.thegrid.co.za/>.

nes de datos como las redes sociales. Aunque los operadores estén tratando de aumentar el uso de este tipo de servicios, la realidad es que, cuanto más crezcan, menos satisfactoria y más lenta será la experiencia, con lo que es posible que muchos clientes terminen por desistir.

¿Cómo popularizar el uso de las redes sociales móviles sin masificar la red? La tecnología 4G terminará de un plumazo con todas estas elucubraciones. Los clientes tendrán la misma velocidad de subida que de bajada. Por el momento, los operadores tendrán que examinar con cuidado si están suficientemente preparados para soportar un número creciente de suscriptores a estos nuevos servicios.

8.4. Beneficios emergentes en los servicios basados en la localización

Otros servicios para los que los expertos del FTF tienen mejores previsiones son los basados en la localización. Según el Gartner Group³³⁷, los usuarios de servicios de localización móvil pasarán de 43.000 en 2008 a 298 millones en 2011 en las regiones de Europa Occidental, América del Norte, Asia-Pacífico y Japón. Aunque la navegación es el principal uso de estos sistemas en la actualidad, los proveedores de servicios y los operadores móviles deben comenzar a explotar otras aplicaciones (redes sociales móviles, etc.) con el objetivo de ganar cuota de mercado. Con este crecimiento de la oferta de servicios y el aumento de la competencia, es previsible que bajen los precios y, por consiguiente, que más usuarios comiencen a utilizarlos.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Europa Occidental	5,5	262,0	3.587,1	12.119,4	29.510,6	55.266,3
América del Norte	2.035,3	4.855,1	14.733,7	27.152,8	48.696,7	71.456,6
Asia-Pacífico	1.625,9	5.436,9	15.410,8	36.051,2	68.115,9	117.153,5
Japón	3.320,9	5.523,2	9.428,9	20.000,8	35.553,6	54.084,5
Total	6.987,6	16.077,2	43.160,4	95.324,2	181.876,8	297.960,9

Ilustración 65. Previsión de usuarios de los servicios de localización: 2006-2011 (miles).
Fuente: Gartner (enero de 2008).

³³⁷ Gartner: *Dataquest Insight: Location-Based Services. Subscriber and Revenue Forecast, 2006-2011*, enero de 2008.

³³⁸ Wireless Developer Network: "It's the (LBS) applications, stupid!", http://www.wirelessdevnet.com/features/williams_lbs01/.

Aunque las infraestructuras para los servicios de localización ya están disponibles, aún no se ha determinado la forma de obtener beneficios por los servicios de localización móvil. Éstos cubren casi todos los aspectos relacionados con la movilidad humana: navegación, salud, seguridad, conveniencia de promociones, entretenimiento, ayuda en viajes, gestión de la fuerza de trabajo, etc. (véase la ilustración 66)³³⁸.

Usuario final	Negocios
Sanidad: localizador de alarmas médicas.	Seguridad: seguridad de los empleados, control de la zona de seguridad.
Seguridad familiar: localizador familiar, control de los hijos después del colegio, control de jóvenes, control de mascotas, localización en zonas especiales (centros comerciales, eventos públicos, zoológicos, etcétera).	Procesos de negocio: gestión de la fuerza de ventas, gestión de flotas, localización en la oficina.
Entretenimiento: juegos (<i>paintball</i> , escondite, etc.), localizador de personas (solteros, amigos, etc.), guías de lugares.	Industrias verticales: localización médica, en centros comerciales, de vehículos, etc.
Comunidades virales: localizador de redes sociales, comunidades de intereses (deportes, eventos, conciertos, etc.).	Educación: localización de compañeros, eventos, navegación por el campus.
Telemetría: asistencia en la navegación, alertas de pérdida de objetos.	Telemetría: alertas de registro y seguridad de maquinaria.
Conducción: ayuda de navegación, alertas de tráfico, asistencia en carretera.	Conducción: ayuda de navegación, alertas de tráfico, asistencia en carretera.
Páginas amarillas: localizador de cajeros, restaurantes, locales, tiendas, etc.	Páginas amarillas: localizador de cajeros, restaurantes, locales, tiendas, etc.

Ilustración 66. Aplicaciones de los servicios de localización móvil.
Fuente: Wireless Developer Network.

Cada uno de estos servicios puede ir dirigido a un público concreto: padres, solteros, jóvenes, estudiantes, comunidades *on-line*, directivos, etc. Parece razonable, por tanto, establecer un modelo de negocio orientado a satisfacer las verdaderas motivaciones y necesidades de cada grupo de usuarios. Sólo de esta forma estarán dispuestos a pagar, ya sea mediante una cuota mensual, por uso o mediante otras políticas tarifarias que se puedan establecer.

El modelo de negocio, por tanto, parece que debe basarse en el establecimiento de **paquetes de funcionalidad** (según las aplicaciones de los sistemas de localización). Por ejemplo, se podrían establecer paquetes de seguridad, centrados en la localización de la familia o mascotas, o paquetes para estudiantes, que podrían localizar a sus amigos y conocer dónde se desarrollan los eventos o cursos dentro del campus universitario. Es decir, la aplicación de una estrategia de nichos de mercado puede suponer una opción para las empresas.

Según esto, podemos diferenciar las estrategias de los operadores y las de las empresas tradicionales:

- **Operadores:** deben identificar las aplicaciones que permitan incrementar el ARPU de una importante base de clientes, que atraigan otros nuevos, que fo-

menten un mayor consumo de datos, que permitan la entrada en nuevas zonas geográficas o que reduzcan la rotación de clientes.

- **Empresas tradicionales:** deben dirigirse a las aplicaciones que les permitan promocionar las ventas de los productos clave del negocio, supongan nuevas fuentes de ingreso, reduzcan los costes operativos (reducción de llamadas a *call centers*, reducción de vendedores por cuenta, etc.) o mejoren la satisfacción del cliente. En cualquier caso, deben hacerse una serie de preguntas antes de lanzar sus servicios de localización móvil:
 - **¿Cómo diferenciarse frente a la competencia para atraer al cliente?** ¿Deben basarse en cupones, descuentos en precios o paquetes de productos?
 - **¿Qué incentivos económicos para el usuario se ofrecerán?** ¿Se debe ofrecer un único incentivo para un producto o varios sobre un paquete de productos? Asimismo, no se debe olvidar que la estrategia debe ser diferente si se trata de un cliente nuevo, de uno que ha acudido en varias ocasiones o de un cliente fiel. La estrategia de incentivos debe seguir unas pautas diferentes en cada caso.
 - Además, los servicios de localización pueden emplearse para **mantener la demanda** de productos y servicios en horas valle. Para ello, las empresas deben preguntarse cómo y con qué ofertas atraer a sus clientes hacia esos segmentos horarios.

En cualquier caso, es necesario tener en cuenta las aplicaciones ofrecidas por los servicios de localización y desarrollar en función de ellas lo que mejor se adapte al negocio.

Asimismo, existen **otras cuestiones** que deben afrontar los proveedores de servicios: ¿será el coste de la infraestructura excesivo en relación con los beneficios que puede acarrear una mayor demanda de producto? y ¿estará la infraestructura preparada para soportar ese incremento de clientes?

8.5. Modelos de negocio centrados en terminales móviles

Está surgiendo un gran número de modelos de negocio centrados en los terminales. Son cada vez más los agentes que invierten en dispositivos móviles: propietarios de contenidos, proveedores de servicios, proveedores de aplicaciones, etc. La apertura de las redes y terminales es, sin duda, un factor importante, pero también hay que tener en cuenta otros. La madurez del mercado y el auge de los servicios de datos contribuyen a dotar a los terminales de un mayor valor estratégico.

De acuerdo con la consultora CSMG, la erosión del control de los operadores está creando nuevas oportunidades para otras empresas. En la ilustración 67 se muestran los nuevos modelos de negocio emergentes centrados en los terminales. Estos modelos son impensables en un mercado cerrado.

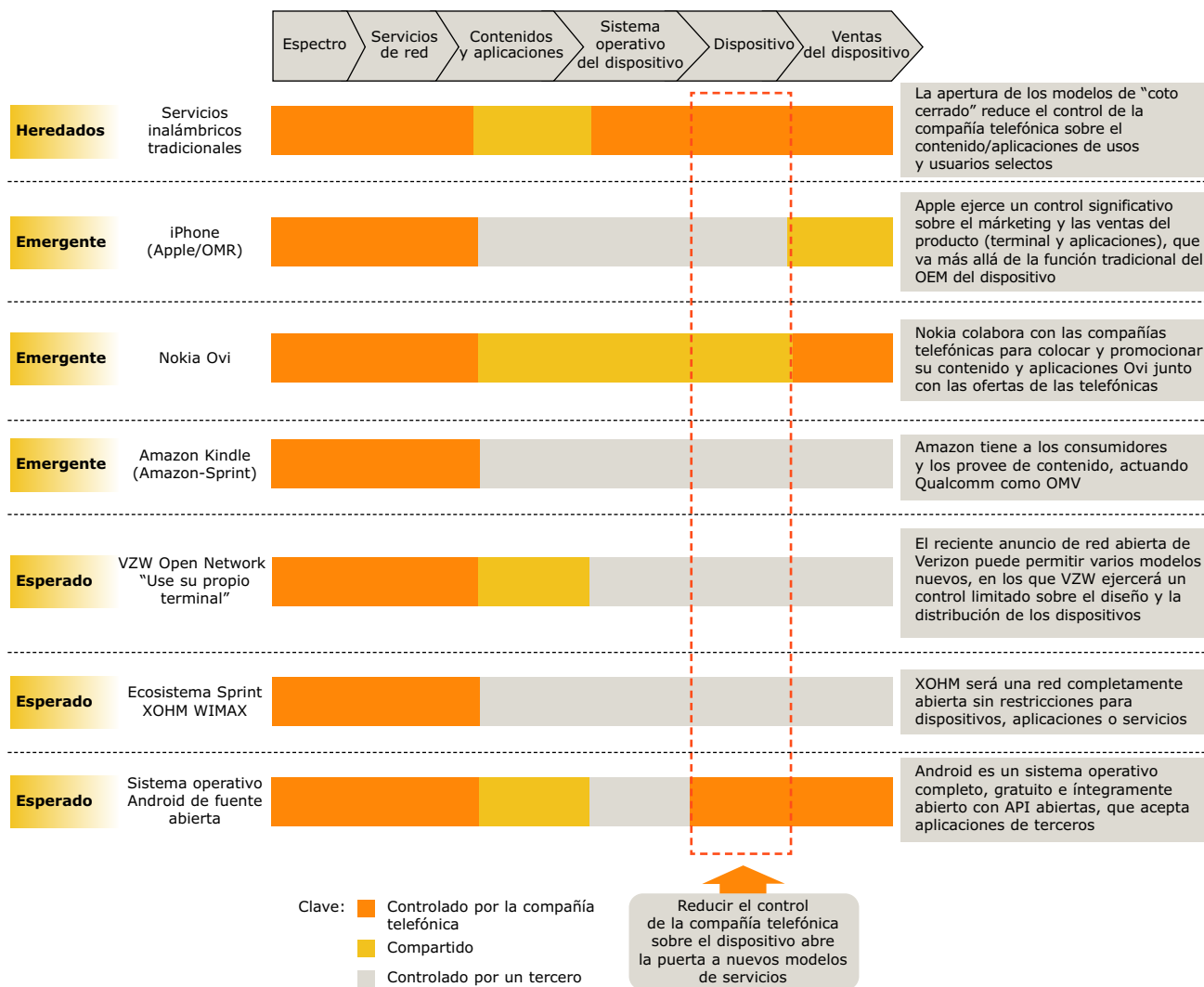


Ilustración 67. Nuevos modelos de negocio emergentes basados en los terminales. Fuente: CSMG.

En cuanto a los modelos de negocio de los fabricantes, la presión para bajar los precios de los terminales los obligará en el corto plazo a reinventarse como proveedores de servicios *on-line*. **Nokia** con OVI, **Sony Ericsson** con PlayNow y **Apple** con iTunes son el prelude de lo que está por llegar.

8.5.1. El iPhone cambia los modelos de negocio

Con el iPhone, **Apple** lanza un modelo de negocio que cambia las reglas de juego de los operadores de redes móviles. En él, los operadores tienen que compar-

tir los ingresos, la exclusividad del mercado a largo plazo y utilizar el popular portal iTunes de **Apple**.

El iPhone ha conseguido alertar a los operadores sobre las amenazas que suponen los fabricantes y los portales de contenidos a corto plazo. Además, el modelo de negocio³³⁹ mediante el que comparten los beneficios del iPhone permite a **Apple** lograr una parte significativa de los ingresos de voz y datos, mientras el dispositivo sirve también como plataforma principal de ingreso para futuros servicios. Los operadores, por su parte, están desempeñando un papel secundario en la estimulación del uso de datos móviles entre sus suscriptores, además de haber hecho poco para promover innovaciones en la publicidad móvil.

El éxito del iPhone a la hora de conseguir que la gente cambie de operador móvil en Estados Unidos desplaza el poder de los operadores hacia los fabricantes de terminales, que ahora pueden mostrar la capacidad de generar mayor demanda, y aumenta además la competencia entre los operadores.

Es de esperar que el nuevo modelo de negocio del iPhone sea el primero de muchos que aparecerán en el horizonte. En este contexto, los operadores móviles deberán aprender a manejar con eficacia estas amenazas.

8.5.2. El esperado teléfono móvil de Google

La ansiada apertura en los sistemas operativos de los teléfonos móviles se ha materializado recientemente en varios terminales. **Google** lanzó la plataforma Android³⁴⁰, un paquete de *software* abierto que cuatro fabricantes del sector (**Samsung**³⁴¹, **HTC**³⁴², **LG Electronics**³⁴³ y **Motorola**³⁴⁴) incluyeron en sus teléfonos.

Este sistema operativo permite acceder a todos los servicios de **Google** (el buscador de Internet, Google Maps o el correo electrónico Gmail, entre otros) desde cualquier teléfono móvil con conexión a Internet y sin necesidad de estar frente al ordenador. Lo más importante es que, al tratarse de *software* abierto, permite que otros programadores desarrollen aplicaciones y, de este modo, fomenten la innovación en el sector.

Como es bien sabido, el modelo de negocio de Google obtiene la mayor parte de sus ingresos (que podrían alcanzar los 16.000 millones de dólares este ejercicio) gracias a los anuncios publicitarios que muestra junto a los resultados de las búsquedas en Internet. Ofrecer sus servicios en los teléfonos móviles permitirá a la empresa acceder a más usuarios y aumentar aún más estos ingresos.

Analistas de Oppenheimer & Co.³⁴⁵ citados por la prensa estadounidense han estimado que el buscador podría ingresar hasta 4.800 millones de dólares anuales de su negocio de telefonía móvil dos o tres años después del lanzamiento de la nueva plataforma.

³³⁹ Van L. Baker y Mike McGuire: *Why Apple's Business Model Works and Why Media and CE Companies Need to Pay Attention*, Gartner, enero de 2008.

³⁴⁰ Google: "Android – un proyecto de alianza auricular", <http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=http://code.google.com/android/&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dandroid%26hl%3Des%26pwst%3D1>.

³⁴¹ Samsung: <http://www.samsung.com/es/>.

³⁴² HTC: <http://www.htc.com/es/>.

³⁴³ LG Electronics: <http://es.lge.com/>.

³⁴⁴ Motorola: <http://www.motorola.es/>.

³⁴⁵ Oppenheimer & Co.: <http://www.opco.com/>.

8.6. El impacto de la apertura del mercado móvil en los modelos de negocio de las empresas tradicionales de todos los sectores

El cuadro de expertos del FTF estudió el impacto que la apertura del mercado móvil y la consiguiente evolución de la oferta de soluciones móviles tendrán en los modelos de negocio de las empresas tradicionales. En su mayoría, llegaron a la conclusión de que ésta impactará en los modelos de negocio en mayor (43%) o menor medida (14%).

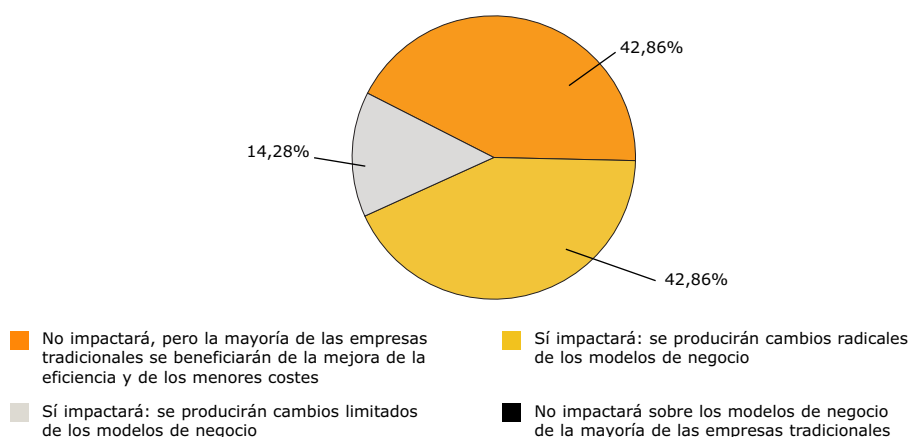


Ilustración 68. Impacto de la apertura del mercado móvil en los modelos de negocio de las empresas tradicionales de todos los sectores.

Fuente: elaboración propia.

Empresas de todos los sectores podrán disfrutar tanto de mayor movilidad como de nuevos canales de venta, márketing y distribución de productos, etc. (véase el capítulo 6). Para algunas de estas empresas, las nuevas opciones supondrán un cambio en sus modelos de negocio, mientras que para otras simplemente contribuirán a reducir costes y mejorar su eficiencia.

8.7. Conclusiones sobre los cambios en los modelos de negocio en el nuevo escenario

Como se ha visto a lo largo del estudio, la apertura de las redes móviles tendrá impacto sobre los modelos de negocio de las empresas, no sólo en los de los agentes del mercado móvil, sino también en los de aquéllas ajenas al sector. Lo que es indiscutible es que la innovación es necesaria para idear modelos de negocio que justifiquen las inversiones de las empresas y dinamizar el mercado.

En lo referente al acceso, los operadores se enfrentan a una situación en la que los ingresos por voz se encuentran estancados, el consumo de datos aún es muy reducido y la competencia es creciente. Esta situación los obliga a modificar sus actuales modelos de "coto cerrado" para adaptarse al nuevo escenario. Las tarifas planas, los paquetes de servicio o la explotación de la publicidad se presentan como alternativas para atraer a un mayor número de clientes y aumentar sus ingresos.

En el área de los contenidos, serán fundamentales los esquemas que establezcan las bases para compartir beneficios entre operadores y proveedores en aras de un aumento de la cantidad y calidad de servicios atractivos para un mayor número de usuarios. La publicidad deberá plantearse como una opción complementaria para obtener beneficios, pero será muy difícil que rentabilice los nuevos servicios en su totalidad.

En lo que se refiere al área de los dispositivos móviles, se puede afirmar que el aumento de su importancia en el mercado está dando lugar a nuevos modelos de negocio centrados en ellos. Estos modelos ayudan a reducir el control de los operadores, como en el caso del iPhone y del móvil de **Google**.

Por su parte, el impacto en los modelos de negocio de las empresas tradicionales será mayor o menor dependiendo del uso que den a las soluciones móviles.

Por último, las redes sociales móviles y los servicios de localización prometen grandes oportunidades para las empresas que sepan explotarlos convenientemente. Sin embargo, en el momento actual resulta difícil vislumbrar cómo generarán los beneficios. En lo que se refiere a las redes sociales móviles, algunas empresas están comenzando a incluir publicidad en ellas, pero no resulta tan claro que esto sea suficiente. Incluir la localización como una nueva dimensión en las relaciones sociales puede originar el establecimiento de otras vías para obtener beneficios. En cuanto a los servicios de localización móvil, la cuestión reside en cómo esta tecnología va a ayudar a atraer a los clientes y cuál es la mejor manera de hacerlo sin que el consumidor lo perciba como una invasión.