

## En tecnología global, barajar y dar de nuevo

jueves, 17 de mayo de 2018

Las compañías que antes crecían con una cartera compuesta por productos claramente definidos, están entrando a otros negocios. Las que antes eran de hardware, como Hewlett-Packard y Xerox, se han pasado al software. Las que antes eran de software, como Microsoft, Amazon y HCL Technologies, ahora también fabrican teléfonos inteligentes.

Las que antes trasladaban a otros países sus servicios de computación, ahora los están repatriando y compiten a través de la nube. Los telcos están construyendo conexiones para la Internet de las Cosas. En todas esas categorías, la rentabilidad se ha vuelto algo mucho más esquivo que antes y ningún sector puede estar seguro de su futuro.

La última versión del Global ICT 50, el estudio que anualmente realiza Strategy &, de PwC, concluye que las viejas categorías que se usaban para clasificar a las 50 empresas más grandes del mundo en tecnología de la información y comunicaciones (ICT; según siglas inglesas), ya no sirven para describir el negocio.

Los tres autores responsables de la edición 2018 del ICT Study — Olaf Acker, Florian Gröne y Germar Schröder, abren la investigación afirmando que a medida que van desapareciendo las distinciones entre los sectores de hardware, de software, de servicios y de telecomunicaciones las empresas también están cambiando la forma en que compiten.

Este desdibujamiento de las categorías de productos y servicios que se viene produciendo paulatinamente desde el año 2000 adquiere ahora masa crítica: las compañías de ICT se pasan a los mercados de sus competidoras y a sus bases de clientes. Se puede inferir quiénes serán ganadores y perdedores entre estos proveedores de tecnología si se logra comprender la proposición de valor estratégico de cada uno. Porque el éxito en el negocio de la alta tecnología ya no va automáticamente a las que tienen la ventaja de haber sido las primeras, ni tampoco a las que tienen la mejor plataforma; va a las compañías que tienen una clara proposición de valor y la capacidad para llevarla al mercado.

El lado de la oferta también está cambiando. Las tecnologías y servicios que antes producían mucho valor, como los sistemas operativos, la conectividad o la infraestructura de la computación, ahora se han comoditizado. Continúan creciendo las operaciones de fusiones y adquisiciones; las compañías buscan acrecentar su cartera de productos y servicios, aumentar participación en el mercado y desprenderse de las líneas de negocios prescindibles. También están innovando a toda velocidad a través de I&D interno, con capital de riesgo o con otras inversiones.

Según el análisis de Strategy& de 2016 sobre innovación, cinco de las primeras 10 compañías que más invierten en innovación pertenecen al sector ICT: Samsung, Amazon, Alphabet (Google), Intel y Microsoft. Apple, Cisco y Oracle figuraban entre las primeras 20.

El sector se ha vuelto más competitivo. Todas están reestructurando sus modelos operativos, optimizando sus capacidades de producción y oferta de servicios y aprovechando la fuerza laboral internacional.

Las fuerzas detrás de la convergencia son evidentes. La digitalización de casi todos los negocios ha llevado a las empresas a proponer un conjunto totalmente nuevo de demandas para productos y servicios tecnológicos.

#### Cinco recetas para triunfar

Como las compañías en este sector ya no compiten dentro de las fronteras tradicionales, ahora deben definirse según la forma en que ofrecen valor a sus clientes. Hay muchos modos de hacerlo, pero son cinco las proposiciones de valor prevalentes en este negocio. Cinco maneras posibles de llegar a los clientes, especialmente a las empresas, con soluciones tecnológicas. Cada una tiene un modelo de negocio y un perfil económico distinto de las demás y distinto de la fórmula general de las 50 del ICT. Cada una tiene su propio método para crecer, ser rentable, lograr escala e invertir. Los arquetipos se describen aquí junto con los indicadores usados para identificarlos.

1. Estas compañías se dedican a construir una posición dominante en una categoría relativamente estrecha de producto o servicio. Usan esa posición para modelar los mercados e influir en la oferta, las ventas y los canales de entrega en esa categoría. Un indicador clave de esta estrategia es el posicionamiento de los productos y servicios de esa compañía.

Entre las empresas que siguen esta estrategia figuran Accenture, IBM, Xerox, Fujitsu y Computer Associates (CA). Cada una concentró sus actividades en conseguir un alto nivel de control en un subsector relativamente estrecho.

2. Estas compañías lideran en su categoría a través de adquisiciones repetidas. Brindan acceso a una plataforma de productos y servicios o simplemente ofrecen una línea de productos que no podrían ser ensamblados de otra forma. Un indicador claro de esta estrategia es el de las fusiones y adquisiciones. El estudio encontró 18 compañías que siguen esta estrategia. Muchas son consolidadoras activas, como Salesforce.com, Intel, SAP, Alibaba y Qualcomm y son famosas por su agresividad.

3. Estas compañías continuamente desarrollan e introducen en el mercado nuevos productos o servicios. La inversión en Investigación y Desarrollo es el principal indicador de esta estrategia. En el ranking del estudio de este año de Strategy & Global Innovation 1000, 24 compañías califican para esta categoría; la más numerosa de las cinco proposiciones de valor; sin embargo, son muy pocas si se tiene en cuenta que todos los desarrollos tecnológicos implican innovación.

Entre las más conocidas que triunfaron con esta proposición de valor figuran Apple, Samsung, Google, Amazon, y Microsoft. En sociedad con IBM, Apple está entrando al dominio de las empresas produciendo apps B2B que ofrecen la misma experiencia móvil que la hizo famosa con sus productos para el público consumidor.

Amazon, Google y Microsoft figuran entre las innovadoras más grandes del mundo en servicios cloud y analytics.

4. Las compañías que adoptan esta estrategia usan conocimiento e inteligencia de mercado para ofrecer productos o servicios adaptados a las necesidades específicas de los clientes. El principal indicador de que una compañía está empleando esta estrategia es la proporción de ingresos originados en actividades tales como soluciones de consultoría, outsourcing e implementación de servicios. El Global ICT 50 encontró 23 en esta categoría.

Entre ellas figuran Cap Gemini, Computer Sciences Corporation (CSC), Tata Consultancy Services, Infosys y HCL Technologies.

5. Estas compañías buscan conquistar a las empresas bajando los costos de los servicios competitivos. El estudio identificó 18 en las primeras 50, sobre la base de ingresos provenientes de productos y servicios comoditizados mediante economías de escala (como la operación de infraestructura de activos pesados o la manufactura masiva de componentes electrónicos) y la entrega de servicios en geografías de bajo costo laboral. Muchas de esas compañías son proveedoras de servicios informáticos: Tata Consultancy Services, Infosys, Cognizant y Accenture son buenos ejemplos. Aprovechan los costos bajos de otros países combinados con modelos de entrega altamente estandarizados e industrializados.

#### Combinaciones de valor

Estas cinco proposiciones de valor pueden ser pensadas como colores puros, o sea formas básicas o genéricas de crear valor. En la práctica la mayoría combina dos o más de esas formas.

Por ejemplo Qualcomm, además de ser una jugadora de valor y consolidadora, también es reconocida como innovadora. En telecomunicaciones móviles y otras tecnologías sofisticadas, la compañía obtiene gran parte de sus ingresos otorgando licencias de su tecnología a otras empresas.

Pero además, cualquier proposición de valor ganadora debe estar sustentada por un sistema de capacidades distintivas: combinación de procesos, herramientas, habilidades y una organización que no tenga nadie más.

Por ejemplo, Amazon desarrolló capacidades distintivas que refuerzan su proposición de valor, combinando su clasificación de innovadora con la de líder de categoría. Sus capacidades incluyen un elegante diseño de venta minorista online, una innovadora administración de la cadena de suministro; un eficaz sistema de merchandising online y una relación extremadamente eficiente con los clientes. Puede aplicar todas estas capacidades a muchas ofertas nuevas, como sus Amazon Web Services, mientras conserva su verdadera identidad.

Aunque todas las proposiciones de valor pueden ser viables, un análisis de los resultados financieros durante un período de tres años (2012–15) demuestra la superioridad de la innovación como camino al éxito en el sector ICT.

Las que tienen innovación como proposición de valor son las que lograron más participación en el mercado aunque sus tasas de crecimiento vienen desacelerando en los últimos tres años. Por ejemplo Apple, Google y Samsung muestran menor crecimiento pero continúan liderando en participación de mercado.

La participación de mercado de las consolidadoras es mucho menor que la de las innovadoras; sin embargo, sus márgenes son significativamente más altos y, en muchos casos, crecen rápidamente. También gastan más en I&D como porcentaje de ingresos, lo cual sugiere que la búsqueda de innovación a través del crecimiento inorgánico, genera fusiones y adquisiciones en el sector. Los resultados financieros de las jugadoras de valor se mantienen estables desde 2013. Esto no sorprende ya que no compiten con innovación sino con una estructura ventajosa de costos. Esa estrategia les permitirá continuar ganando participación en el mercado y gozar de márgenes saludables.

Los ingresos de las personalizadas de soluciones se están contrayendo aunque crecen sus márgenes de ganancia, en parte gracias a que gastan poco en I&D en comparación con las empresas que siguen las otras estrategias.

Las líderes de categoría, con poco crecimiento de ingresos y poca mejora en los márgenes, parecen mantenerse estables. Su inversión en I&D, considerable como porcentaje de los ingresos, no siempre es redituable, al menos en el corto plazo. A menudo dependen de los ingresos provenientes de sus negocios más exitosos, una estrategia que puede no ser sostenible.

#### Estrategias que funcionan

Aunque algunas proposiciones de valor parecen dar más resultado que otras en este entorno tan cambiante, ninguna garantiza el éxito. Lo que sí parece tener una relación directa con el éxito es la coherencia: tener una clara y única proposición de valor, alineada con un grupo de capacidades que se refuerzan entre sí y que armonicen con todos o con la mayoría de los productos y servicios. La coherencia permite a una compañía ejecutar la estrategia mejor que cualquier otra cosa. La coherencia de las innovadoras les permitió dominar el mercado ICT en términos de ingresos, de ganancias totales y de capacidad de I&D.

#### Las 50 ICT más grandes del mundo

Todos los años, Strategy&, el negocio de consultoría estratégica de PwC, compila una lista de las 50 empresas públicas del sector de Tecnología y Comunicaciones, clasificadas según una fórmula que combina cuatro parámetros: desempeño financiero, fortaleza de la cartera de productos, huella geográfica, innovación y marca.

Todos juntos, esos criterios determinan el grado en que esas compañías influyen en el mercado de los productos y servicios digitales. El estudio más reciente, compilado con datos de 2015, ofrece una clara imagen de las compañías más poderosas en este sector, especialmente para hardware, software y servicios B2B. Las revelaciones más salientes:

Ocho de las primeras diez compañías de 2014 se mantuvieron entre las primeras diez en los rankings de 2015, lo que indica estabilidad en los niveles más altos del negocio. El resto de los rankings, sin embargo, mostró resultados notablemente diferentes con respecto al año anterior.

HP, rankeada antes de su decisión de dividirse en dos compañías separadas, subió tres puestos a número seis, ayudada por sus mejores resultados financieros.

EMC, rankeada antes de que fuera comprada por Dell a principios de 2016, subió al puesto número 9 del número 13 gracias en gran medida a la mayor amplitud de su cartera de productos.

Intel saltó del número 24 al número 12 gracias primeramente a la mayor fortaleza de su cartera de productos cuando pasó de ser una compañía puramente orientada al hardware a una compañía con un mix de hardware y software.

No hay, dentro de las primeras 15, ninguna operadora de telecomunicaciones o proveedores de servicios de TI, un indicio de los desafíos estratégicos y de las limitaciones que les imponen sus fronteras físicas y geográficas.