



# e-penteo

## ***Cisco regresa a sus raíces para reinventarse.***

***Manuel Ángel Méndez, Analista Asociado. Penteo.***

“Hemos decepcionado a nuestros inversores y confundido a nuestros empleados. Hemos perdido parte de la credibilidad que ha sido la base del éxito de Cisco. Tenemos que recuperarla”. Más honestidad, imposible. Así se dirigió el consejero delegado de Cisco, John Chambers, a sus empleados en una nota interna a principios de abril. La emblemática compañía de *networking* atraviesa el peor momento de su historia: su capitalización de mercado ha caído un 50% desde comienzos del 2004; hace cinco años su margen de beneficio era del 27%, hoy es de apenas un 1%; y durante el último trimestre su facturación aumentó solo un 6% y su beneficio cayó un 18% - la facturación de su rival más directo, Juniper, aumentó un 26% en el mismo periodo y su beneficio un 31%.

Cisco, gigante tecnológico con 27 años de historia, se enfrenta ahora a un proceso inevitable: reinventarse o morir. Igual que IBM lo hizo en su momento, igual que Microsoft, HP, Oracle o Nokia lo están haciendo, e igual que SAP lo debería hacer, a Cisco no le queda más remedio que admitir su estrategia fallida durante la última década. Ahora toca cambiarla.

Si en el 2010 SAP y Oracle dieron un vuelco a su estrategia, con dimisiones de consejeros delegados, adquisiciones de compañías y desinversiones, en el 2011 otras grandes firmas están siguiendo el mismo camino. Microsoft se ha volcado en conquistar el móvil y los servicios *online*, IBM apuesta por el software de análisis de datos y conceptos como la “internet de las cosas” y Nokia ha da un giro de 180° al abandonar sus sistemas operativos propios y casarse con Microsoft. Cisco ha sido la última en

admitir que los años no pasan en balde y que su pérdida de foco era ya insostenible. Con sus ingresos y beneficios en caída libre trimestre tras trimestre, el precio de la acción por los suelos y unos accionistas cada vez más preocupados por el futuro de la compañía, su consejero delegado, John Chambers, ha tenido que realizar un viraje de urgencia con la esperanza de retomar el control.

“Nuestra estrategia es sólida. Es la ejecución la que no ha funcionado. Hemos sido muy lentos en tomar decisiones y hemos tenido sorpresas donde no deberíamos haberlas tenido. Esto es inaceptable”. Así de tajante se dirigió Chambers en una carta a sus empleados en Abril.

¿Qué ha puesto realmente a Cisco al borde del precipicio?

**Ausencia de foco.** Si algo debe tener absolutamente claro un CEO son las 3-4 prioridades globales de una compañía. Cinco prioridades quizás ya sean demasiadas. En un evento en 2010 John Chambers aseguró que la compañía estaba persiguiendo 50 nuevas oportunidades de mercado. No 5 ni 10. 50. En los últimos 3 años, Cisco se desvió por completo de su núcleo de negocio, el equipamiento de comunicaciones y las aplicaciones clave de Red. Su obsesión por colarse en el mercado de consumidor final, un segmento que nada tiene que ver con el empresarial, le ha costado cara. Dos ejemplos: la compra de Flip, compañía de cámaras de vídeo, o la compra de Scientific Atlanta en 2005, para entrar en los servicios de TV de pago. Con esta pérdida de foco, el aumento de ingresos no solo se ha mantenido plano durante los últimos tres años sino que, además, la acción ha caído un 20% desde el pasado julio. La de su rival Juniper se ha disparado un 60%.

**Estructura organizativa anquilosada.** En el 2009 John Chambers aprobó una remodelación organizativa de sus directivos que no hacía prever nada bueno. Se establecieron un total de 59 consejos internos de dirección (12 de alto nivel y 47 de nivel intermedio). Cada uno de estos consejos tenía, de media, hasta 14 directivos de Cisco como participantes. El resultado: burocracia, falta de transparencia y control y lentitud en la toma de decisiones. Un ejecutivo senior de Cisco podía servir en más de una decena de consejos y dedicar más del 30% de su tiempo solo a reuniones.

**Competencia feroz.** Mientras Cisco se afanaba por expandirse en el área de consumidor final, nuevos competidores le comían cuota de mercado y margen en su negocio tradicional. Rivales como Juniper y Dell o los chinos Huawei y ZTE han sacado partido a agresivos precios en equipamiento de comunicaciones. Y HP, con la compra de 3Com, se convirtió en otro serio rival a finales del 2009. Como consecuencia, la cuota de mercado de Cisco en equipamiento de comunicaciones ha caído mientras que su escaso avance en el segmento de consumidor no ha servido para compensar.

**Pérdida de confianza y liderazgo.** En sus 16 años como consejero delegado, John Chambers ha logrado convertir a Cisco en un gigante con 40.000 millones de ingresos anuales. Sin embargo, gran parte de ese logro se produjo durante sus cinco primeros años de mandato. Durante los últimos 10, Cisco ha evolucionado de forma tan irregular como su capitalización de mercado, su margen de beneficios y su facturación. Los inversores, con razón, han perdido la confianza en Chambers. Lo que resta de año será la prueba de fuego para demostrar que Cisco puede volver a sus raíces con éxito.

### **La reinención de Cisco**

Enderezar el rumbo y construir una estrategia viable a largo plazo es el gran reto de Cisco. Los cambios anunciados el pasado abril son un primer paso importante para conseguirlo. La reinención, tal y como se ha anunciado, pasa por:

**Centrarse en las áreas clave de negocio.** Si algo es ahora fundamental para John Chambers es no cambiar lo que ya funciona, es decir, los cinco grandes artífices del éxito de Cisco: equipamiento de comunicaciones (routers, switches...) y servicios asociados; colaboración; virtualización de centros de datos y cloud computing; arquitecturas de red; y vídeo. En algunas de estas áreas Cisco ha logrado mayor éxito (equipamiento) que en otras (colaboración), pero sin duda conforman el ADN de lo que la compañía es y debe ser en el futuro.

**Simplificar su estructura organizativa.** Ha sido otra de las decisiones fundamentales: deshacer el entuerto organizativo creado en 2009. Cisco simplificará sus equipos de ventas, servicios e ingeniería en todas las zonas geográficas. Además, reducirá el número de consejos internos de alto nivel de 12 a 3: grandes empresas, proveedores de servicio y países emergentes. El número de consejos de nivel intermedio también se recortará. Estos cambios están ahora mismo en plena implementación y, según el plan, estarán listos justo para el comienzo del nuevo año fiscal el próximo 31 de julio.

Sin embargo, un aspecto organizativo pendiente que aporta bastante intranquilidad a los accionistas es la sucesión de Chambers. El nombramiento el pasado febrero de Gary Moore como primer COO de la firma no soluciona la papeleta. Lleva 10 años en Cisco pero pocos creen que tenga el perfil y la experiencia necesaria para el puesto de CEO. ¿Tiene Chambers en mente un plan de sucesión? Nadie lo sabe.

**Apostar por el cloud computing y la colaboración.** Si el equipamiento de comunicaciones representa las raíces de Cisco, el cloud computing y la colaboración empresarial son su futuro. La compañía quiere centrar su foco pero no olvidarse de la innovación. Al fin y al cabo se gasta 6.000 millones de dólares al año en I+D, un 15% de su facturación. Su reciente apuesta por el *networking* como servicio (NaaS), un conjunto de herramientas y APIs para dar acceso a hardware y servicios de comunicaciones de forma remota y gestionada, es una muestra de su compromiso en este terreno y pone presión a VMware o Microsoft. También la adquisición en febrero de newScale, proveedor de software de gestión de servicios de cloud computing. En soluciones de colaboración empresarial Cisco es un proveedor mucho menos maduro, pero está a tiempo de serlo.

### **¿Es Cisco un proveedor viable para el futuro?**

Dada la fuerte transformación que está atravesando Cisco, lo primero que se preguntarán muchos CIOs y directivos es si la compañía sigue siendo una apuesta segura como proveedor tecnológico. Su futuro a largo plazo es hoy más incierto que hace unos años, pero sus tres pilares básicos de productos y servicios siguen siendo una referencia en el mercado. Eso sí, unos más que otros:

**Equipamiento de comunicaciones.** Routers, switches, seguridad, gestión y automatización de redes, *networking* inalámbrico... este ha sido y sigue siendo el punto fuerte de Cisco. Los cambios estratégicos en la firma no van a modificar esta realidad, si acaso reforzarán la inversión de Cisco en este terreno para demostrar que ha vuelto a las raíces. Aún así, esta es la unidad de negocio más *legacy* de la compañía y en la que se enfrenta a más competencia. De hecho los ingresos en sus áreas no tradicionales (virtualización, vídeo, colaboración...) han superado ya a la facturación en equipamiento de comunicaciones. Además, cada vez más compañías están dispuestas a invertir en arquitecturas de red multi-proveedor, ya que ni los costes de adquisición ni de gestión son necesariamente más altos. Cisco sigue siendo una apuesta segura en este terreno pero otros proveedores como Juniper o Huawei pueden ser igualmente perfectas alternativas.

**Colaboración empresarial.** La propuesta de Cisco en torno a la colaboración empresarial está todavía en pleno desarrollo. Su foco se centra en la unión del software y la red como elemento diferencial, pero proveedores puros de software, desde start-ups como Jive Software a gigantes como Microsoft, están teniendo éxito en su posicionamiento de colaboración. Su propuesta de Unified Communications como un único punto de acceso y gestión de la red y la comunicación es sólida, pero la capa de aplicaciones de colaboración por encima necesita más desarrollo. Además, la decisión reciente de cerrar Cisco Mail, un servicio de email y colaboración en hosting, ha mermado su credibilidad y capacidad en el terreno colaboración.

**Centros de datos y virtualización.** La entrada de Cisco en el 2009 en el mercado de virtualización y centros de datos fue un reto directo a HP, Dell e IBM, que a su vez dejaron de vender equipamiento de comunicaciones de Cisco, afectando a su cuota de mercado tradicional. Cisco quiere ahora llevar su oferta de Unified Computing (almacenamiento, servidores y software de virtualización) al siguiente nivel y plantear una propuesta más completa de cloud computing, no tan cercana a las soluciones de red. Su negocio de centros de datos y virtualización ya supone más de 650 millones de ingresos anuales por lo que aún está lejos de HP o IBM, pero la clave será ver cómo evoluciona su oferta para competir con Microsoft, EMC y otros. Al igual que en colaboración, el verdadero potencial de Cisco en cloud computing está aún por demostrar.

*Manuel Ángel Méndez es licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo y cuenta con estudios en Microeconomía Avanzada en la London School of Economics y Economía Internacional en la Universidad de Maastricht (Holanda). Manuel posee amplia experiencia en asesoría y análisis tecnológico para grandes empresas en España y Reino Unido, habiendo dirigido durante 5 años el departamento Europeo de análisis de gasto tecnológico en Forrester Research en Londres. En la actualidad escribe para las secciones de tecnología de El País y Cinco Días y es analista asociado en Penteo.*

## Penteo

**Madrid**  
Velázquez 114  
28006 Madrid

**Barcelona**  
Córcega 282  
08008 Barcelona

T.: +34 902 154 550  
[www.penteo.com](http://www.penteo.com)