



e-penteo

IBM, presente y futuro de una compañía en constante reinvención.

Manuel Ángel Méndez, Analista Asociado. Penteo.

El nombramiento de Virginia Rometty como consejera delegada de IBM marca una nueva etapa en la compañía. Sam Palmisano, CEO desde enero de 2003, ha conseguido lo que “Big Blue” se propuso durante la última década: reinventarse, transformarse de compañía de hardware y servicios *commodity* a empresa de software y servicios de alto valor. En el 2000, el hardware suponía un 43% de los ingresos de IBM y hoy no llega al 18%. El software y los servicios suponen ya el 80% de sus ingresos, aunque el software es el área con un mayor margen de beneficio, un 86% en 2010.

La compañía ha pasado de competir con HP, Dell y SAP, a hacerlo directamente con Oracle, Accenture y Microsoft. Ha pasado de centrarse en sectores maduros a apostar por segmentos emergentes como la analítica de negocio o el cloud computing. A Rometty le toca ahora crear el IBM del futuro. En el siguiente ePenteo analizamos cuáles han sido las claves de su transformación, cuáles son sus fortalezas y debilidades actuales y cómo podría ser IBM en 5 años.

La semana pasada el inversor Warren Buffett, considerado uno de los mayores gurús financieros del mundo (inversor inicial en Coca-Cola, WalMart o Procter & Gamble), desveló su mayor apuesta de los últimos años: invertir en IBM. “Gestionan sus acciones con reverencia”, dijo. Buffett desembolsó 10.700 millones de dólares, lo que le convierte en el mayor accionista minoritario de la firma, con un 5,5% de la empresa.

Buffett da en el clavo. Pocas firmas como IBM han sabido equilibrar visión de futuro con transformación a corto y medio plazo. La evolución del precio de sus acciones lo demuestra. En comparación con HP, la acción de esta última se ha revalorizado más en la última década, pero el valor de la de IBM triplica a la de HP, IBM ha entregado trimestre a trimestre mayores dividendos y ha logrado amortiguar el impacto de los ciclos económicos, especialmente el de la actual crisis, moviéndose a segmentos de actividad de margen y valor añadido elevado (ver gráfico 1).

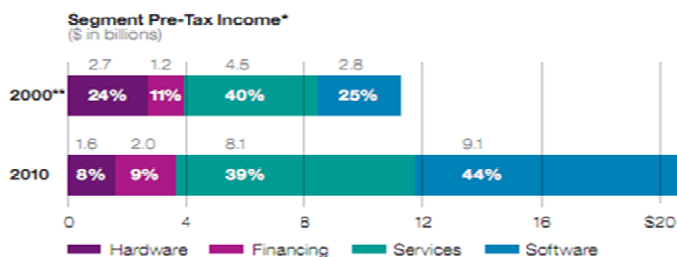
Gráfico 1: Predictibilidad y negocio menos dependiente del ciclo económico



Fuente: Google Finance

Además, esta predictibilidad se ha producido en mitad de la mayor transformación de IBM desde su nacimiento, pasando de ser una compañía de hardware (PCs e infraestructura TIC) y servicios de escaso valor añadido (soporte y gestión de infraestructura TIC) a convertirse en una firma de software (software de integración, de virtualización, análisis de datos) y de servicios estratégicos (consultoría transformacional, mantenimiento/desarrollo de aplicaciones ‘core’ de negocio, seguridad). (Ver gráfico 2).

Gráfico 2: IBM en una década: Del “Hardware + Servicios” al “Software + Servicios”



* Sum of external segment pre-tax income not equal to IBM pre-tax income.
 ** Excludes Enterprise Investments and not restated for stock-based compensation.

Fuente: IBM

La transformación de IBM

IBM cumplió hace unos meses 100 años y en apenas 15 ha pasado de estar al borde de la quiebra a volver a ser un gigante tecnológico, eso sí, muy diferente del que era. La transformación de IBM en la última década ha ido pareja al declive de la computación basada exclusivamente en el PC, del

paradigma cliente/servidor, y también a la emergencia de nuevas formas de consumo tecnológico (de las licencias al pago por uso, del consumo in-house a la externalización...). Estas han sido las claves en la transformación de IBM:

- **Adiós al hardware commodity.** El rotundo éxito que IBM tuvo en los 80 con los mainframes le hizo no ver la siguiente ola de innovación que llegó con Microsoft y Apple, la del PC, que más tarde Microsoft dominaría. IBM entró tarde en el negocio del PC, pero salió a tiempo, en 2005, con la venta de su negocio de PC a Lenovo. Antes ya había dado varios pasos clave: vender la compañía de impresoras Lexmark (1991), comprar PWC Consulting (2002) y, más recientemente, comprar Cognos (2007) y SPSS (2009). Hoy el hardware representa menos del 18% de los ingresos de IBM y se concentra en la venta y alquiler de servidores, sistemas de almacenamiento, terminales de punto de venta en los comercios y venta de semiconductores. Hardware que, importante, siempre vende asociado a alguno de sus productos de software y/o servicios.
- **Servicios de valor añadido.** Es, sin duda, la mayor transformación de IBM, que en realidad se ha convertido en una gigantesca compañía de consultoría tecnológica con más de 400.000 empleados. Los servicios (bien de negocio o tecnológicos) suponen hoy el 56% de los ingresos de IBM. En los servicios tecnológicos, IBM ha pasado simplemente de mantener y gestionar infraestructura TIC, a rediseñar las estrategias de despliegue tecnológico de sus clientes, abarcando toda la cadena, desde el puro mantenimiento de infraestructura al outsourcing de procesos de negocio pasando por el desarrollo de aplicaciones. Es esa mezcla de recursos de soporte con capacidad estratégica lo que hace a IBM valioso. En la parte de servicios de negocio, IBM no ha conseguido toda la diversificación esperada, ya que sigue estrechamente ligada a la consultoría tecnológica.
- **Software de integración.** Durante la última década IBM ha hecho 116 adquisiciones de compañías centradas sobre todo en software empresarial. Junto a los servicios, el software ha sido el otro gran pilar de su transformación. Su *middleware* en bases de datos, gestión del contenido o BI es de los más completos del mercado. En los últimos años ha apostado sobre todo por renovar la plataforma Lotus, para colarse en los procesos de colaboración de la empresa, Tivoli, para automatizar los procesos empresariales (seguridad, almacenamiento, centros de datos...) y BI, con la adquisición de Cognos y SPSS.
- **Innovación, investigación y desarrollo.** Es uno de los elementos clave que diferencian a IBM de sus competidores: la elevada inversión en I+D para identificar y adentrarse en nuevos mercados y tecnologías. En el 2010, IBM recibió la aprobación de casi 5.900 patentes, de las cuales más del 70% fueron en software y servicios. La compañía invierte anualmente más de 6.000 millones de dólares en I+D (frente a los 2.800 millones de dólares de Oracle o los 1.700 millones de SAP). Buena parte de su estrategia de futuro capitaliza la inversión en I+D que ha realizado en los últimos años.
- **Negocio (realmente) global.** IBM ya era una compañía global, pero con la recesión y estancamiento en EE.UU. y Europa, ha realizado un esfuerzo real de diversificación de mercados geográficos que está teniendo potentes resultados. En el 2010 los ingresos de IBM provenientes de mercados emergentes (Asia, Latinoamérica y África, principalmente) supusieron un 21% del total. El objetivo de IBM para el 2015 es que suban al 30%.

¿Cómo ha cambiado el entorno competitivo?

IBM ha pasado de luchar cara a cara con HP a hacerlo con Oracle, Accenture o Microsoft. Así es hoy el entorno competitivo que rodea a Big Blue:

- **Oracle.** La enorme ola de consolidación que ha tenido lugar en la industria tecnológica en los últimos cinco años ha hecho que Oracle e IBM sean hoy en día los dos grandes rivales tanto en servidores como en software empresarial. SAP ha quedado relegado a un distante tercer lugar, tanto en tamaño como en estrategia. Oracle e IBM compiten directamente por el negocio de la gestión y análisis de datos empresariales, tanto en hardware como en aplicaciones. Larry Ellison, CEO de Oracle, anunció en octubre su nuevo proyecto *Big Data Appliance*, para ayudar a las compañías a procesar y decidir sobre millones de datos; anunció una actualización a sus procesadores Sparc, que los hará el doble de rápido que los T4; y reforzó su apuesta por servidores de alta gama, especialmente a través de sus sistemas Exadata y Exalogic. Todas son amenazas directas para IBM.
- **HP, Dell.** Ambas se han quedado en un segundo plano en la competencia directa con IBM, sobre todo Dell. HP, su antiguo gran rival, lo es hoy un poco menos gracias principalmente a la diversificación de IBM. Ambos siguen siendo los dos grandes gigantes del mercado mundial de servidores, pero HP perdió en Q2 el primer puesto mundial en servidores cediéndolo a IBM, aunque por un margen mínimo: IBM domina el 30,5% del mercado, frente al 29,8% de HP. Dell ocupa el tercer puesto y Oracle el cuarto. Tal ha sido el cambio que durante este año se barajaba la compra de Dell por parte de IBM, algo que no tendría mucho sentido. Comprar SAP, sin embargo, algo que también se ha rumoreado, sería una operación mucho más interesante.
- **Grandes integradoras y consultoras.** Accenture, Indra, T-Systems, Atos Origin o Everis en el lado de la integración y el outsourcing y McKinsey, Bain o Boston Consulting en el de la consultoría estratégica de negocio son los grandes rivales de IBM para seguir generando ese 56% de sus ingresos proviene de servicios. El panorama competitivo no ha cambiando tanto en este plano como en el del hardware o el software y el gran problema de IBM aquí sigue siendo la adaptación de su portafolio y capacidades a las compañías medianas, especialmente en España, donde Accenture e IBM compiten por las grandes firmas, pero el resto de integradoras les arrebatan el mercado.
- **Nuevos y viejos competidores en la nube.** IBM está empujando fuertemente el cloud computing, tanto a nivel de infraestructura como de middleware, y aquí se está encontrado con competidores haciendo el mismo camino, como Oracle, y con nuevos actores, principalmente Microsoft a nivel de servidores y aplicaciones, pero también Google o Cisco a nivel de colaboración y networking y Amazon a nivel de plataforma. Hoy suponen una mínima amenaza pero en los próximos cinco años se definirán los puestos en este terreno en el que IBM aspira a liderar.

IBM hasta el 2015 y más allá

El principal reto de la nueva CEO de IBM, Virginia Rometty, será gestionar la post-transformación de IBM y evitar que vuelva a ocurrir lo que pasó en los 90, es decir, perder el rumbo del mercado. IBM lo tiene ahora mucho más claro que antes: debe adelantarse al futuro antes de que este le adelante a él. A la vez que mantiene los negocios actuales, Big Blue ha establecido una agenda para el 2015 cuyos

pilares se basan en la gestión de datos, el cloud computing y los negocios en torno al Internet de las cosas:

- **La gestión de datos.** La apuesta de IBM en la gestión de datos viene de lejos, desde la compra de Cognos y SPSS. El continuo crecimiento de Internet y, especialmente, Internet móvil, generará lo que algunos proveedores denominan un “tsunami” de datos que las compañías tendrán que digerir procesar, almacenar y analizar para la correcta toma de decisiones. La apuesta de IBM consiste precisamente en posicionar sus soluciones de “Business analytics” para realizar esas tareas.
- **El cloud computing.** IBM, junto con Oracle, Microsoft, Google, Amazon y, por encima, decenas de proveedores de aplicaciones, quiere ser de los primeros en posicionarse en la nube, el modelo de distribución y consumo de la tecnología que en teoría dominará en el empresa en la próxima década. IBM ya está bien situado a nivel de infraestructura, pero necesita posicionarse mejor en software de infraestructura e integración.
- **La “Internet de las cosas”.** La conexión a la Red de prácticamente todo lo que nos rodea (mesas, casas, coches, semáforos, papeleras, farolas...) no solo hará que la cantidad de datos generada sea ingente, también requerirá una plena automatización de la tecnología y procesos. Es lo que IBM llama “Smarter Planet”. Por ejemplo, el Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de la Comunidad de Madrid (CISEM) ya trabaja con IBM en este frente, para automatizar la recepción de datos de múltiples fuentes (cámaras de vídeos, móviles...) y reducir el tiempo de respuesta en caso de emergencia. IBM espera trasladar esta visión a organismos públicos y empresas en todo el mundo.

Pese a la admirable transformación de IBM y a su estable situación actual, su estrategia y futuro plantean ciertas dudas que tendrán que ser resueltas:

- **¿Cómo gestionar la tensión entre cloud computing y su negocio de infraestructura TIC?** Un 18% de los ingresos actuales de IBM proviene del hardware y la venta de infraestructura TIC. Sin embargo, con el cambio de paradigma hacia el cloud computing y la “irrelevancia” de la infraestructura, IBM tiene un duro trabajo por delante para trasvasar ese 18% a servicios y a la nube. Hacerlo de forma gradual pero convincente será fundamental.
- **¿Se puede seguir permitiendo ignorar a las medianas empresas?** Llegar a la mediana empresa es una de las grandes asignaturas pendientes de IBM. De momento se lo ha podido permitir en una situación de crecimiento económico global en la última década. Sin embargo, con los mercados maduros estancados, IBM sigue sin plantear ninguna estrategia para llegar a este segmento. ¿Viable?
- **¿Son realistas las predicciones de IBM en el actual entorno económico?** Hacer predicciones a cuatro años vista, como ha hecho IBM con su agenda para 2015, tiene un riesgo: las condiciones económicas pueden cambiar. Es exactamente lo que está ocurriendo en Europa. ¿Será suficiente su apuesta por los mercados emergentes para compensar las posibles caídas en mercados maduros?
- **¿Es la enorme dimensión de IBM un problema?** IBM cuenta con una de las plantillas más abultadas del sector, más de 426.000 empleados. ¿Tiene sentido semejante estructura en un periodo de fuerte estancamiento y recesión económica? ¿Cómo equilibrará su plantilla entre

mercados maduros y emergentes? ¿Cómo afectarán los recortes de empleo, si se producen, a su estrategia?

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