

De IBM a Kyndryl

El camino al mundo de los servicios

Nombre y Apellidos: Jose Carlos Godoy Socuéllamos

jgodoy@uoc.edu

19 de octubre del 2023

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Dirección General

Tutor/a: Francisco González Pla

Memoria

De IBM a Kyndryl: el camino al mundo de los servicios

Jose Carlos Godoy Socuéllamos (jgodoys@uoc.edu)

Adscripción académica (Titulación y ámbito de especialización del trabajo)

Resumen

A lo largo de la vida de una empresa la misma pasa por muchas vicisitudes: cambios en el entorno sociopolítico, mejoras en la tecnología, nuevas oportunidades y amenazas, etc. que la obligan a ir adecuando su estrategia a cada momento concreto.

Entre las diferentes estrategias que pueden tomar están las de reorientación, las cuales se diseñan y llevan a cabo cuando la compañía tiene determinadas debilidades y en el entorno surgen oportunidades de negocio que la llevan a cambiar de dirección para aprovechar las mismas, y entre las herramientas que disponen está la posibilidad de realizar la escisión de partes de esta.

IBM vio como año tras año desde el 2011 sus ingresos iban disminuyendo, pasando de los 102.874 a los 55.179 millones de \$ al igual que su beneficio, que pasó de los 56.778 a los 24.314 millones de \$, una caída de más del 46% y 60% respectivamente, al tiempo que sus competidores más directos crecían en ese mismo periodo en doble dígito tanto en ingresos como beneficios.

Company*	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IBM	\$95.758	\$99.870	\$106.916	\$102.874	\$98.367	\$92.793	\$81.741	\$79.919	\$79.139	\$79.591	\$57.714	\$55.179
Microsoft Azure									\$27.500	\$32.200	\$39.100	\$48.800
AWS					\$3.108	\$4.644	\$7.880	\$12.219	\$17.459	\$25.655	\$35.026	\$45.370
Google Cloud									\$4.056	\$5.838	\$8.918	\$13.059

Tabla 1: Evolución ingresos*. Millones de \$.

* Los ingresos de Microsoft (Azure), Amazon (AWS) y Alphabet (Google Cloud) están desagregados por sus unidades de servicios en cloud. Lo ingresos de IBM son los globales.

El 8 de octubre del 2020 IBM anunció ⁽¹⁾ una **escisión parcial**, *spin-off*, para traspasar su unidad de negocio encargada de dar servicios de infraestructura tecnológicos a otras empresas a una nueva compañía independiente y poder de esta forma centrar su estrategia en esa nueva oportunidad que había surgido, el *cloud computing*, y en la que la misma había perdido terreno frente a sus competidores: **reorientó su estrategia**.

A lo largo del trabajo se hará un recorrido por la historia de IBM que nos llevará desde sus inicios, a principios del siglo XX, hasta el año 2020 y repasaremos brevemente algunos de sus grandes éxitos así como los errores que la llevaron a una importante crisis en los inicios de los 90 y a su posterior entrada en el mundo de los servicios de infraestructura, germen de lo que a finales del 2021 daría lugar al nacimiento de Kyndryl, deteniéndonos brevemente en el fuerte liderazgo que las figuras de Thomas J. Watson y su hijo ejercieron y en la profunda concienciación de la compañía con la integración y la igualdad de todas las personas, aspectos que también estudiaremos con más profundidad en Kyndryl, compañía sobre la que se centrará el trabajo y que analizaremos conociendo su misión, visión, valores y realizando un análisis tanto estratégico como financiero, ya como compañía independiente, que nos permita conocer cómo se posiciona frente a su competencia así como cuales son las posibles estrategias que puede adoptar.

Palabras clave:

Escisión parcial, estrategia corporativa, posicionamiento.

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS):

ODS 5. Igualdad de Género, ODS 9. Industria, Innovación e Infraestructura, ODS 8. Trabajo Decente y crecimiento económico, ODS 12. Producción y Consumo Responsables

Abstract

Throughout the life of a company, it goes through many vicissitudes: changes in the socio-political environment, improvements in technology, new opportunities, new threats, etc. that force it to adapt its strategy to that specific moment.

Among the different strategies that can be adopted by a company are the reorientation strategies, which are designed and carried out when the company has certain weaknesses and business opportunities appear in the environment that lead it to change direction in order to take advantage of them, Among the tools available is the possibility of splitting off parts of it.

IBM saw how its revenue decline year after year since 2011, from \$102.874 billion to \$55.179 billion, and its profit from \$56.778 billion to \$24.314 billion, a drop of more than 46% and 60% respectively, while its most direct competitors grew in double digits in both revenue and profit over the same period.

Company*	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IBM	\$95.758	\$99.870	\$106.916	\$102.874	\$98.367	\$92.793	\$81.741	\$79.919	\$79.139	\$79.591	\$57.714	\$55.179
Microsoft Azure									\$27.500	\$32.200	\$39.100	\$48.800
AWS					\$3.108	\$4.644	\$7.880	\$12.219	\$17.459	\$25.655	\$35.026	\$45.370
Google Cloud									\$4.056	\$5.838	\$8.918	\$13.059

Reckoner 1: Evolution of revenues*, Millions of \$.

* Microsoft (Azure), Amazon (AWS) and Alphabet (Google Cloud) revenues are disaggregated by their cloud services units. IBM's revenues are global.

On 8 October 2020, IBM announced ⁽¹⁾ a **partial spin-off**, to transfer its business unit responsible for providing technology infrastructure services to other companies to a new independent company and thus be able to focus its strategy on the new opportunity that had emerged, cloud computing, and in which it had lost ground to its competitors: **it refocused its strategy**.

This paper will take us through the history of IBM from its beginnings in the early 20th century to the year 2020 and briefly review some of its great successes, as well as the mistakes that led to a major crisis in the early 1990s and its subsequent entry into the world of infrastructure services, the seed of what would lead to the birth of Kyndryl at the end of 2021, stopping briefly at the strong leadership that the figures of Thomas J. Watson and his son, Thomas J. Watson and his son, exerted on the company in the early 1990s. Watson and his son exercised and in the company's deep awareness of the integration and equality of all people, aspects that we will also study in more depth in Kyndryl, the company on which the work will focus and which we will analyse by learning about its mission, vision, values and carrying out a strategic and financial analysis, now as an independent company, which will allow us to know how it positions itself in relation to its competition as well as the possible strategies that it can adopt.

Key words:

Spin-off, corporate strategy, positioning.

Sustainable Development Goals (SDGs):

SDG 5. Gender Equality, SDG 9. Industry, Innovation and Infrastructure, SDG 8. Decent Work and Economic Growth, SDG 12. Responsible Consumption and Production.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	7
Justificación	7
Objetivo y alcance	7
Planificación y metodología	8
1. La historia y el modelo de negocio de IBM	9
1.1 Recorrido por la historia de IBM	9
1.2 Del 2010 al 2020: IBM frente al <i>cloud computing</i>	11
1.3 El inicio de una historia de integración e igualdad	12
1.4 Liderazgo de Thomas J. Watson y Thomas J. Watson Jr.....	12
1.5 El modelo de negocio de IBM	13
2. Kyndryl dentro de IBM	14
3. El nacimiento de Kyndryl	15
3.1. ¿Por qué nace Kyndryl?	16
3.2. ¿Alternativas al <i>spin-off</i> ? ¿Cómo se ubica Kyndryl frente a IBM?	18
3.3. El posicionamiento de Kyndryl.....	19
4. Misión, visión y valores de Kyndryl como compañía independiente	19
4.1. La misión de Kyndryl	19
4.2. Kyndryl a través de su visión	21
4.3. Los valores de Kyndryl	21
5. Kyndryl y la responsabilidad social corporativa	22
6. Análisis estratégico de Kyndryl	23
6.1. Análisis interno	23
6.1.1. Los recursos de Kyndryl	24
6.1.2. Cadena de valor	26
6.1.3. Modelo de negocio: Business CANVAS	27
6.2. Análisis del entorno	27
6.2.1. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	28
6.2.2. Análisis CAME	29
6.2.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	30
6.2.4. PESTEL	32
7. Análisis de los estados financieros de la compañía y su evolución	33
7.1. Análisis del balance de situación	33
7.1.1. Ratios de liquidez	34
7.1.2. Ratios de endeudamiento	36
7.2. Análisis de los resultados	38
7.2.1. Resultado operativo: EBITDA	40

- 7.2.2. Ratios de rentabilidad40
- 7.3. Evolución en bolsa. Precio valor contable (PVC)41
- 8. ¿Cómo debería de ser Kyndryl?43**
- 9. Posibles estrategias de la compañía44**
- 10. Kyndryl y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas45**
- Conclusiones.....46**
- Valoración.....48**
- Referencias bibliográficas.....49**

Introducción

En octubre del 2020 **IBM** anunció la escisión parcial de su unidad de negocio denominada **Global Technology Services (GTS)** para formar una nueva compañía, **Kyndryl**, la cual será el objeto de estudio en este trabajo y que se analizará desde diferentes puntos de vista, entre ellos el estratégico y financiero.

Kyndryl es una nueva compañía que nace de una situación que sin ser excepcional si es particular y que la pone en una posición ventajosa ante otras compañías por, por ejemplo, tener una fuerte implantación en el mercado desde el primer momento y gozar de una estructura económica suficiente para cumplir su misión, pero que al mismo tiempo se ve condicionada por una organización interna heredada excesivamente compleja y burocratizada, que la pone en desventaja frente a otras compañías con estructuras más ajustadas y en consecuencia ágiles, y por una estructura financiera que, en el contexto actual, puede condicionar su capacidad de transformación y crecimiento.

Kyndryl es una compañía independiente que ha de recorrer su propio camino el cual le ha de permitir ser viable en el largo plazo y para ello deberá de definir claramente su identidad, sus objetivos y valores, así como diseñar y ejecutar una estrategia que la permita desarrollar sus propias fortalezas frente a la competencia y aprovechar las oportunidades que en el entorno aparezcan y que la pueden llevar a incluso competir contra la propia IBM.

Justificación

En el año 2018 IBM se hizo cargo de los servicios de infraestructura de una gran entidad bancaria para lo cual la fueron traspasados una serie de activos entre los que se encontraban las personas; ese modelo de negocio, que ya se había desarrollado en otras grandes empresas en las que, a través de su *software* y *hardware*, la compañía tenía mucha implantación, estaba mostrando claros signos de agotamiento como así comenzaban a reflejar sus resultados, al tiempo que otras grandes tecnológicas volcaban sus recursos en el negocio del *cloud computing* el cual sí que estaba generando importantes ingresos con un gran margen.

En el año 2020 IBM anuncia que realizará una escisión de la unidad de negocio responsable de ofrecer los servicios de infraestructura la cual se convertirá en una nueva compañía.

Entender las razones que llevaron a IBM apostar por ese modelo de negocio y los cambios que se produjeron para abandonar el mismo y que dieron lugar a la creación de Kyndryl, así como el análisis y conocimiento de esta nueva compañía, habiendo sido, y siendo, una parte de todo este proceso es lo que ha motivado el mismo.

Objetivo y alcance

El **objetivo principal** del trabajo consiste en realizar un **análisis estratégico y financiero de Kyndryl** como una compañía independiente de IBM desde el año 2021.

Como **objetivos específicos** tendremos:

- Realizar un **análisis del posicionamiento** de IBM frente a la competencia previo a la escisión.
- Realizar un **análisis estratégico interno** de Kyndryl para conocer la nueva compañía.
- Analizar los **estados financieros** de la compañía tras la escisión.
- Analizar la **visión** de Kyndryl.
- Analizar la compañía desde el punto de vista de la **Responsabilidad Social Corporativa** y de su alineación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** recogidos en la **agenda 2030**.

Las **cuestiones** a las que ha de dar respuesta el trabajo y que lo motivan son:

- ¿Qué es lo que lleva a IBM a tomar la decisión de escindir su unidad de negocio dedicada a ofrecer servicios de infraestructura?

- ¿Puede la escisión condicionar el posicionamiento de la nueva compañía?
- ¿Es la estructura económica de Kyndryl suficiente para enfrentarse a los retos que tiene por delante?
- Desde el punto de vista de la estructura financiera, ¿Está equilibrada o por el contrario puede suponer su composición una debilidad?

Planificación y metodología

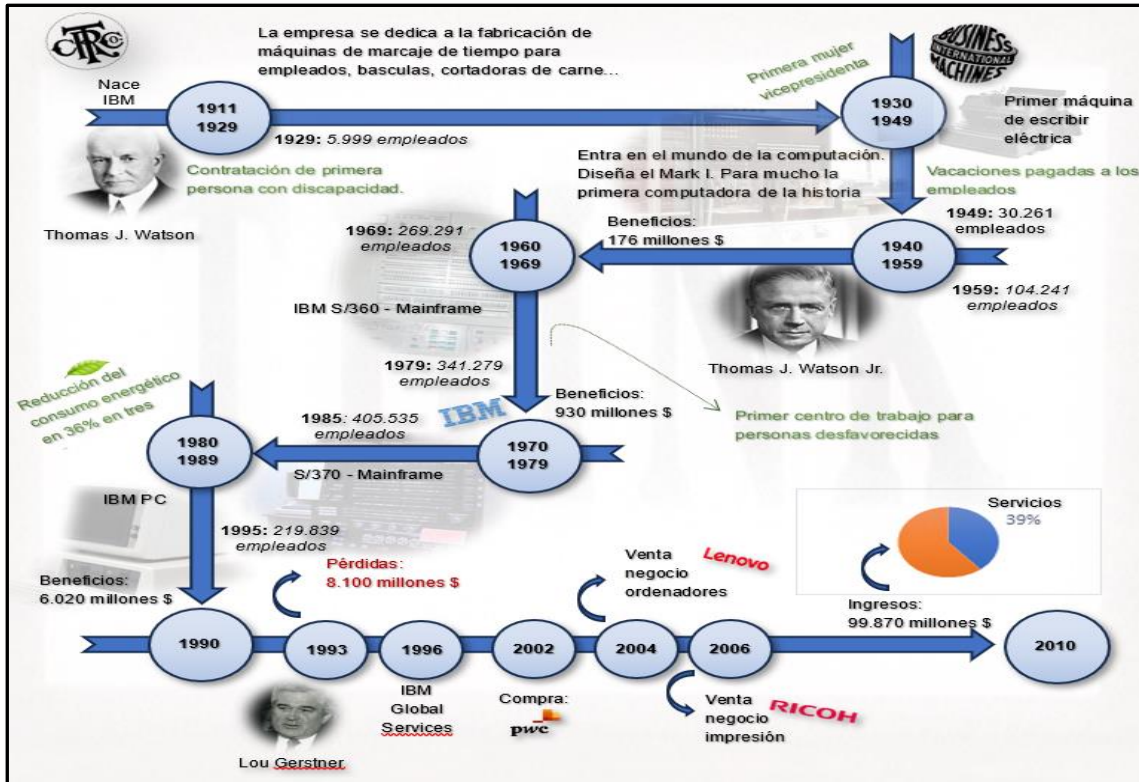
Para alcanzar los objetivos del trabajo y dar respuesta a las cuestiones planteadas seguiremos el siguiente plan.

Recorrido por la historia de IBM	• Breve repaso por la historia de IBM haciendo hincapié en el liderazgo y los valores.
Kyndryl dentro de IBM	• ¿Cómo se preparó la escisión de la unidad económica en IBM que daría lugar a Kyndryl?
El nacimiento de Kyndryl	• Kyndryl como compañía independiente
Misión, visión y valores de Kyndryl	• ¿Para qué nace Kyndryl y cómo se proyecta a futuro?
Responsabilidad Social Corporativa en Kyndryl	• ¿Cuáles son los valores de la compañía y su relación con la sociedad?
Análisis estratégico de Kyndryl	• Posicionamiento de Kyndryl, cuáles son sus recursos y capacidades, DAFO, CAME, 5 fuerzas de Porter, etc.
Los estados financieros de Kyndryl	• ¿Cómo es la estructura financiera y económica de la compañía?
Visión a futuro	• ¿Qué puede hacer Kyndryl como compañía independiente para garantizar su futuro? ¿Qué cambios debería de afrontar?

1. La historia y el modelo de negocio de IBM

Hoy en día, si preguntamos por las grandes empresas tecnológicas en seguida pensamos en Google, Microsoft, Apple, Facebook, etc. pero no hace tantos años en la respuesta a esa pregunta siempre aparecía IBM.

Desde sus inicios a principios del siglo XX hasta nuestros días, IBM ha sido un referente en cuanto a innovación siendo la compañía tecnológica con más patentes registradas (más de 150.000), con cinco premios Nobel entre sus empleados, cuatro premios Turing, cinco *National Medals of Science*, etc. y con invenciones como el cajero automático, las bandas magnéticas que tenemos en nuestras tarjetas, los discos duros, etc. y grandes desarrollos dentro del mundo de la computación que han transformado por completo nuestra forma de vivir y han permitido a otras muchas empresas avanzar.



Infografía: elaboración propia

1.1 Recorrido por la historia de IBM

1911 - 1929 En el año 1911 **Charles R. Flint** funda **Computing-Tabulating-Recording Co. (CRT)** tras la fusión de tres compañías: Bundy Manufacturing Co., International Time Recorder Co. y Computing Scale Co. La nueva compañía nace con más de 1.200 empleados y está valorada en 17,5 millones \$. En 1914, tras graves problemas de organización, se produce la contratación de **Thomas J. Watson** como director general y, a continuación, como presidente. En el año 1924 la compañía pasa a llamarse **International Business Machine (IBM)**, nombre con el que llegará hasta nuestros días. En estos primeros años logra aumentar su plantilla en un 371% y lleva sus ingresos hasta los 19 millones de \$.

1931 - 1949 A pesar de las duras condiciones tras el crac de 1929 IBM supo adaptarse y aprovechar las oportunidades de crecimiento que aparecieron y entre 1930 y 1950 logró incrementar sus ingresos en un 1.300% (de 19 a 266 millones de \$) y sus beneficios en un 428% (de 7 a 37 millones de \$) ⁽²⁾. Ya en esos años, Thomas J. Watson había logrado imprimir su fuerte carácter a la compañía y asentar unos fuertes valores y un gran sentido de pertenencia: ser un **IBMer** era motivo de orgullo.

El gran salto tecnológico dado en la década de los 40, en parte motivado por la Segunda Guerra Mundial, hizo que IBM fuese abandonando sus negocios tradicionales y comenzara a adentrarse en el mundo de la computación la cual había comenzado a desarrollarse sobre las bases formuladas por el matemático Alan Turing en 1937; solo se necesitaría unos pocos años para que apareciera en 1944 el considerado por muchos como el primer ordenador de la historia, el conocido como Mark I el cual, tras una inversión de 300.000 \$, fue instalado en la universidad de Harvard con la cual se había trabajado en su desarrollo ⁽³⁾.

1950 - 1959 La década de los 50 catapultó los ingresos y beneficios hasta los 1.610 y 176 millones \$ respectivamente. Los lanzamientos se suceden año tras año y las compañías de tecnología comienzan a escalar posiciones en la tabla de las mayores empresas de los EE.UU. En 1959 IBM ya ocupaba el puesto 28º.

1960 - 1969 A partir de 1960 la estrategia empresarial definida años antes comienza a dar sus frutos y lleva a la compañía a su época dorada; **Thomas J. Watson Jr.** toma la decisión de invertir 5.500 millones de \$ en el desarrollo de una computadora, el **IBM System/360**, que vería la luz en 1964 y vendría a suponer un antes y un después en el mundo de la informática llevando a IBM a la cabeza de un sector, el tecnológico, en el que cada vez aparecían más rivales de éxito. En 1969 sus ingresos se disparan hasta los 7.190 millones de \$ y sus beneficios superan los 930 millones de \$.

1970 - 1979 IBM se asienta como la gran compañía tecnológica que todos conocemos, el desarrollo de sus sistemas *mainframe* continúa avanzando al igual que su expansión internacional; las cifras son incontestables y la llevan hasta los primeros puestos mundiales tanto en ingresos como en beneficios, su carácter innovador se demuestra con el desarrollo en esta década del **IBM PC** cuyo lanzamiento se da en 1981 y que supone una revolución tecnológica.

1980 - 1989 En el año 1980 IBM cuenta con más de 340.000 empleados y sus ingresos y beneficios son de 26.210 y 3.390 millones de \$ respectivamente, pero no todo son buenas noticias. En el año 1972 Thomas J. Watson Jr. deja IBM y quizás la falta de liderazgo y el cada vez más rápido crecimiento comienzan a provocar problemas de organización que llevan a la compañía a centrarse en los mismos y a perder agilidad y capacidad de entender las necesidades de los clientes y de leer las oportunidades que en su entorno surgen; la amenaza de la competencia es fuerte logrando un mejor posicionamiento frente a los nuevos retos y la debilidad derivada de desorganización interna y de la ineficiencia se convierten en un gran problema, pero pese a todo, los beneficios e ingresos siguen subiendo a causa de la gran inercia de años pasados llegando en el 1990 a los 6.020 y 69.010 millones de \$ respectivamente.

1990 - 2009 En la década de los 90 llegan los problemas y será cuando comience a gestarse lo que sería, muchos años más tarde, el nacimiento de Kyndryl. En 1991 llegan las pérdidas, que se repiten en 1992 y que alcanzan en el 1993 la cifra récord de 8.100 millones de \$ al tiempo que los ingresos también descienden, pero en mucha menor medida, lo que revela graves problemas de eficiencia.

La dirección **Louis V. Gerstner, Jr.** devuelve el sentimiento de una única compañía que se había perdido en años anteriores y tras una profunda reestructuración interna, con una fortísima reducción de costes y un cambio de estrategia que vira hacia el mundo de los servicios de infraestructura y consultoría, y en empujada en no menor medida por el favorable contexto que la irrupción de Internet provoca, la compañía vuelve de nuevo a las cifras positivas.

En 1996 nace la unidad de negocio **IBM Global Services (IGS)** ⁽⁴⁾ para centrarse en la nueva estrategia y ya pasado el año 2000 realiza la compra de la consultora PricewaterCoopers (2002) y la venta de los negocios de ordenadores personales e impresión a Lenovo (2004) y Ricoh (2007) respectivamente.

En el 2006 los servicios suponen el 37% de sus ingresos, en 2010 el 39% y en 2015 la suma de los ingresos de las unidades que proporcionan servicios de infraestructura (GTS) y consultoría (GBS)

suponen el 65,6 %. Si bien los ingresos y beneficios de la compañía son sólidos, los mismos empezarán a mostrar signos de agotamiento e IBM comienza a perder el paso frente a la competencia.

1.2 Del 2010 al 2020: IBM frente al *cloud computing*

El *cloud computing* ha supuesto una auténtica revolución dentro del mundo de la informática cambiando por completo la forma en la que muchas empresas se relacionan con el misma; hasta no hace mucho las compañías debían de invertir grandes cantidades de capital en la construcción de costosos CPDs, en *hardware* y *software*, en equipos de comunicaciones, etc. a los que sumaban los gastos de operación de dichos activos al tiempo que otras muchas compañías veían limitado su crecimiento por no poder acceder a determinadas tecnologías a consecuencia de sus elevados costes.

En el año 2006 nace Amazon Web Services (AWS) dando a Amazon una ventaja competitiva en un sector en el que ni siquiera competía, en de la tecnología. En el año 2008 Google comienza a desarrollar Google Cloud (disponible en 2011) y en 2010 nace Windows Azure y, ya en 2014 Satya Nadella, CEO de Microsoft, anuncia que la renombrada Microsoft Azure será uno de los ejes estratégicos de la compañía. En el año 2013 IBM decide comprar Softlayer, una empresa desarrollada para dar servicios en el *cloud* a pequeñas y medianas empresas, pero la apuesta sigue sin ser clara y su estrategia se sigue centrando en los servicios de infraestructura y en Watson, su plataforma de Inteligencia Artificial. IBM pierde terreno en un mercado en el que la competencia es muy grande y en el que estar correctamente posicionado es esencial.

A través del informe de Gartner se puede ver como la posición IBM (Softlayer) empeora del 2014 al 2015.



Ilustración 1: Cloud IaaS (Fuente Gartner) – Años 2014 - 2015

En el año 2018, el mercado del *cloud* fue de 153.500 millones de \$ ⁽⁵⁾ y la previsión para el 2023 es de 591.000 millones de \$ ⁽⁶⁾. Las cifras justifican el cambio de estrategia de la compañía, pero la cuestión es si llega tarde a un mercado donde su posicionamiento como podemos ver a continuación (ilustración 2) no es el mejor.



Ilustración 2: Cloud IaaS (Fuente Gartner) – Año 2022

1.3 El inicio de una historia de integración e igualdad

La historia de IBM está profundamente marcada por aquellos que trabajaron para la misma y se sintieron *IBMers*; una historia de orgullo y pertenencia a la que contribuyó el fuerte compromiso de la compañía con la **igualdad** y la **integración** de aquellos colectivos que por muy diferentes motivos eran excluidos.

El 1 de diciembre de 1955 Rosa Parks iba sentada en un autobús cuando fue requerida por el conductor para que dejara su asiento a un pasajero blanco, su negación acabó con ella en la cárcel; en 1911 la recién nacida CTR ya contaba con trabajadores negros en una época en la que muchas compañías ni siquiera se planteaban esa posibilidad y muchos años antes de que en 1964 Lyndon B. Johnson promulgara la ley de Derechos Civiles.

Muchos años antes de que aparecieran los primeros acuerdos para la inclusión de personas con discapacidad, la compañía trabajó en programas para su inclusión y trato igualitario; en el año 1914 CTR contrató a su primer trabajador discapacitado.

En 1943 Ruth Leach ⁽⁷⁾ fue elegida la primera vicepresidenta de la compañía, algo impensable en aquel momento y que incluso en la actualidad, pese a haber transcurrido 80 años, sigue siendo motivo, por desgracia, de lucha.

La **diversidad** es una riqueza que se ha de cuidar y favorecer, la misma aporta nuevas formas de ver los problemas, nuevas perspectivas que sacan a las empresas y a la sociedad de una visión homogénea. Las compañías, independientemente del tamaño que tengan, tienen una responsabilidad hacia la sociedad en la que se integran para mejorarla e IBM y sus líderes así lo entendieron. IBM ha sido una compañía pionera en la integración y la igualdad, en el respeto hacia los trabajadores y en el cuidado de su desarrollo.

1.4 Liderazgo de Thomas J. Watson y Thomas J. Watson Jr.

La historia de IBM no se puede entender sin entrar en las figuras de **Thomas J. Watson** y su hijo **Thomas J. Watson Jr.** y el liderazgo que ejercieron a la hora de gestionar la empresa en un momento en el que dominaban las teorías clásicas respecto a la gestión de las organizaciones.

Los inicios del siglo XX fueron una época de fuerte desarrollo industrial en la que la gestión de las compañías desde el punto de vista de las personas era puramente mecanicista y en la que dominaba

el pensamiento: “la burocracia es la forma más eficiente de organización, y ésta cuenta con una línea bien definida de autoridad” (Weber, 1922 - Teoría de la burocracia); en ese contexto, en el que la jerarquía prevalecía sobre el liderazgo y muchos años antes de que se formularan teorías centradas en la importancia de los recursos y entre ellos, el más importante, las personas, Thomas J. Watson revolucionó la gestión de la por aquel entonces CTR y posteriormente IBM, entendiendo que con la formación necesaria, y dándoles confianza y motivación a los trabajadores, lograría que la compañía se diferenciara del resto de la competencia.

Un aspecto clave que marcó el futuro de IBM fue el hacer entender a los trabajadores que eran una parte fundamental de la compañía creando así un fuerte sentimiento de identidad. Sus valores serían los valores de IBM: trabajar en IBM, ser un *IBMer*, sería motivo de orgullo.

En unos años en los que el marketing era una disciplina que comenzaba a nacer dio un nuevo rol a los vendedores los cuales no solo debían de vender los productos que la compañía comercializaba, sino que debían vender a la propia compañía y transformar las ventas en relaciones a largo plazo en las que debían de conocer y entender necesidades de los clientes para, a continuación, darles solución. El eslogan **THINK**, introducido por el propio Watson en 1914 en CTR e ideado años antes y que ha llegado hasta nuestros días, se convertiría en el ADN de la compañía, “The trouble with every one of us is that we don't think enough. We do not get paid for working with our feet — we get paid for working with our heads.” (Thomas J. Watson, 1911); en torno a esta idea se generó toda una cultura que arraigó en todos y cada uno de los que formaban parte de IBM.

1.5 El modelo de negocio de IBM

El **modelo de negocio** de IBM ha estado centrado a lo largo de su historia en los productos tanto *hardware* como *software* que ofrecía y en la venta de servicios en torno a los mismos. En el año 1992 las unidades de negocio de la empresa eran:

Unidades Económicas	1992	
Hardware Sales	\$33.755	52,31%
Software	\$11.103	17,21%
Services	\$7.352	11,39%
Maintenance	\$7.635	11,83%
Rentals and financing	\$4.678	7,25%
Consolidate Revenue	\$64.523	100%

Tabla 2: Unidades de negocio (1992)

Los productos de la compañía eran diferenciales y poseían grandes ventajas competitivas frente a la competencia, pero esta era cada vez más fuerte y, año a año, estaba consiguiendo lanzar al mercado productos que podían competir con los de IBM al tiempo que poseían una ventaja competitiva en costes, lo que les permitía lograr, con ingresos menores, beneficios en donde IBM tenía por su compleja estructura pérdidas. En el año 1999, la división de mantenimiento había desaparecido y la participación en los ingresos de las unidades de *hardware* y *software* había descendido en un 10% y un 3% respectivamente al tiempo que la unidad de servicios recién creada, IGS, reportaba un 36,7 % de los mismos.

En 2005 el cambio de modelo de negocio hacia los servicios es evidente:

Unidades Económicas	2005	
Global Services	\$47.357	51,96%
Hardware	\$24.314	26,68%
Software	\$15.753	17,29%
Global Financing	\$2.407	2,64%
Enterprise Investments / Other	\$1.303	1,43%
Consolidate Revenue	\$91.134	100%

Tabla 3: Unidades de negocio (2005)

2. Kyndryl dentro de IBM

El modelo organizativo de las grandes empresas es complejo ya que lo heterogéneo de los productos y servicios que ofrecen exige del diseño de estrategias particulares que, siempre lógicamente alineadas con la estrategia principal, permitan cierta flexibilidad para adaptarse a las particularidades de los diferentes mercados, del entorno más cercano y de los propios clientes.

IBM tiene un modelo divisional en el que las diferentes unidades económicas o divisiones gozan de cierta autonomía a la hora de fijar sus objetivos y estrategias.

Es importante, antes de continuar, entender el termino **unidad económica** el cual se define como **“una parte del patrimonio de una sociedad que funciona como un todo, con viabilidad funcional y con cierto grado de autonomía”** ⁽⁸⁾.

Para encontrar a Kyndryl dentro de la organización de IBM vamos a analizar su organización a través de las cuentas anuales presentadas en 2018. En la **tabla 4** tenemos la cuenta de resultados desglosada por unidades económicas, y en la **tabla 5** tenemos los resultados del mismo año, pero extraídos del informe anual del 2019 donde la compañía había reorganizado sus unidades y en las que aparece de nuevo **Global Technology Services, GTS** (había desaparecido en 2016):

Unidades Económicas	2018	
Cognitive Solutions	\$18.481	77.5%
Global Business Services	\$16.816	26.7%
Technology Services & Cloud Platforms	\$34.462	40.5%
Infrastructure Services	\$23.007	-
Technical Support Services	\$6.961	-
Integration Software	\$4.493	-
Systems	\$8.034	49.8%
Global Financing	\$1.590	29.1%
Other	\$207	-140.7%
Consolidate Revenue	\$79.591	

Tabla 4: Unidades de negocio (2018)

Unidades Económicas	2018	2019
Cloud & Cognitive Solutions	\$22.209	\$23.200
Global Business Services	\$16.595	\$16.634
Global Technology Services	\$29.146	\$27.361
Infrastructure & Cloud Services	\$22.146	\$20.736
Technology Support Services	\$6.961	\$6.625
Systems	\$8.034	\$7.604
Global Financing	\$1.590	\$1.400
Other	\$2.018	\$948
Consolidate Revenue	\$79.591	\$77.147

Tabla 5: Unidades de negocio (2019)

En el informe anual de 2020 encontramos el anuncio hecho por la compañía el 8 de octubre para separar su unidad de servicios de infraestructura, gestionada por GTS, a una nueva compañía para de esa forma centrar su estrategia en la estrategia de nube híbrida y en el Inteligencia Artificial.

Unidades Económicas	2020
Cloud & Cognitive Solutions	\$23.376
Global Business Services	\$16.162
Global Technology Services	\$25.812
Infrastructure & Cloud Services	\$19.669
Technology Support Services	\$6.144
Systems	\$6.978
Global Financing	\$1.123
Other	\$169
Consolidate Revenue	\$73.620

Tabla 6: Unidades de negocio (2020)

En el informe anual de 2021, tras la escisión, encontramos la nueva reorganización con los ingresos ajustados por unidad económica.

Unidades Económicas	2020
Software	\$22.927
Consulting	\$16.257
Infrastructure	\$14.533
Financing	\$975
Other	\$488
Consolidate Revenue	\$55.179

Tabla 7: Unidades de negocio (2020 – Cuentas anuales 2021)

Refiriéndonos a la ley española, tenemos que: “Se entiende por **escisión parcial** el traspaso en bloque por sucesión universal de una o varias partes del patrimonio de una sociedad, cada una de las cuales

forme una **unidad económica**, a una o varias sociedades de nueva creación o ya existentes, recibiendo los socios de la sociedad que se escinde un número de acciones, participaciones o cuotas sociales de las sociedades beneficiarias de la escisión proporcional a su respectiva participación en la sociedad que se escinde y reduciendo ésta el capital social en la cuantía necesaria.” (art. 70, Ley 3/2009, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles).

A través de los informes anuales hemos podido ver como IBM ha dado forma a la unidad económica que en noviembre de 2021 se convertiría en Kyndryl.

El posicionamiento de IBM como proveedor de servicios de infraestructura en 2019 era, según Gartner:



Ilustración 3: Fuente Gartner

¿Se puede obtener a través del análisis del balance presentado esos años información de los activos y pasivos que pasarán a formar parte de la nueva compañía?

En el análisis de las masas patrimoniales de una compañía no encontramos nada que pueda identificar a un activo o pasivo con una u otra unidad económica. Una escisión conlleva un gran trabajo previo destinado a identificar que activos y pasivos son los que forman, o han de formar, parte de la unidad económica que se transferirá desde la sociedad que existe, IBM, a la nueva sociedad, Kyndryl, un proceso en el que confluyen muchos intereses económicos y políticos.

3. El nacimiento de Kyndryl.

Kyndryl se constituye como una filial al 100 % de IBM en septiembre del 2021. Su función sería la de albergar las operaciones de la unidad de servicios de infraestructura que, en IBM, eran gestionados por la unidad económica de Global Technology Services.

El 25 de octubre comienzan a cotizar las acciones de la compañía a 40 \$ por acción en el mercado primario, el 3 de noviembre del 2021 nace como compañía independiente y 4 de noviembre comienzan a cotizar en el mercado secundario (símbolo KD en el mercado de Nueva York) el 80,1% de las acciones (algo más de 228 millones) al precio de 28,410 \$, tan solo un mes después cotizan a 17,40 \$, un 40 % menos.

Kyndryl nace con unos activos de 13.213 millones de \$ conforme se presenta en las cuentas anuales en diciembre 2021, las primeras después de que se hiciera efectiva la escisión. El pasivo y el patrimonio

neto eran de 10.446 y 2.767 millones de \$ respectivamente. Respecto a este último, el patrimonio neto, los accionistas de IBM recibieron una acción de Kyndryl por cada 5 acciones de IBM que tuvieran el 25 de octubre de 2021, IBM mantuvo el 19.1 % de las acciones de Kyndryl de las cuales ya se ha deshecho.

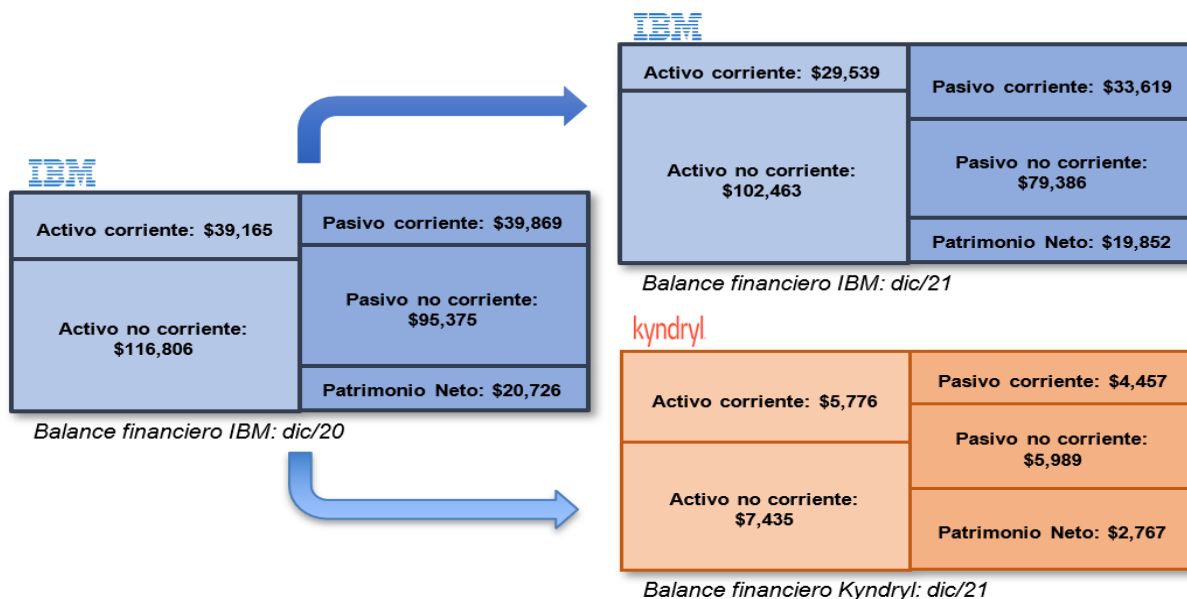


Ilustración 4: masas patrimoniales IBM\Kyndryl. Elaboración propia.

3.1. ¿Por qué nace Kyndryl?

Kyndryl nace porque IBM busca acelerar su crecimiento en la nube híbrida para impulsar la transformación digital de sus clientes. ⁽⁹⁾

Ya vimos anteriormente que el posicionamiento de IBM frente al *cloud computing* no era el mejor y en un negocio en el que se espera que los clientes gasten cerca de 600.000 millones \$ en 2023 y que crece a doble dígito estar bien posicionado es fundamental.

IBM año a año pierde cuota de mercado frente a los grandes proveedores como son Amazon Web Services, Microsoft y Google.

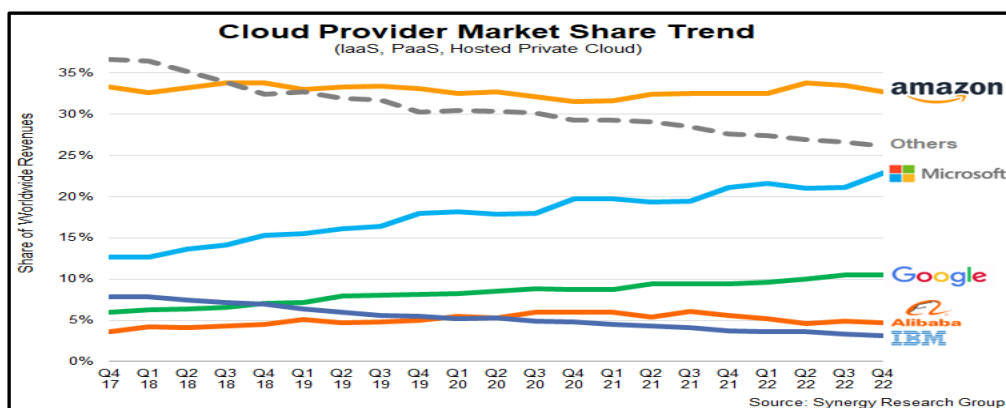


Gráfico 1: Fuente Synergy Research Group

La escisión en IBM y la creación de Kyndryl parte de una **decisión estratégica** destinada a mejorar su posición frente a la competencia de tal forma que le permita aumentar los ingresos que obtiene del negocio del *cloud computing* al tiempo que mejora el margen.

Con esa clara motivación la siguiente pregunta nos situaría ante la razón por la cual considera que la escisión de la unidad económica de Global Technology Services es la mejor estrategia para lograr ese mejor posicionamiento.

La definición de **estrategia** ha sido abordada por diferentes autores sin que se haya llegado a un consenso, en cualquier caso, en lo que sí que parece que se ha llegado al mismo es la relación existente entre estrategia y estructura ⁽¹⁰⁾ aunque no en la precedencia; hay autores para los que la estructura de la empresa es la que se adecua a la estrategia y los hay que piensan que la relación es al contrario y que la estructura es la que condiciona la estrategia. Sin entrar en la cuestión, pues queda fuera del alcance del trabajo, sí que podríamos encontrar en la influencia que tiene la estrategia sobre la estructura (Amburgey y Dacin, 1994) el motivo por el cual IBM decide que la unidad económica de Global Technology Services sea escindida.

Si analizamos los resultados de la compañía y los de la unidad (gráfico 2) vemos que desde el año 2011 hasta el 2020 se produce un lento descenso de los ingresos (29,55% y 35,85% respectivamente), es importante entender que los datos de ingresos y margen asignados en la memoria a una u otra unidad sirven de aproximación pues, como de hecho se indica en la misma, se producen cambios año tras año en la asignación de activos y pasivos que buscan reflejar de mejor manera los cambios que se producen en el segmento.

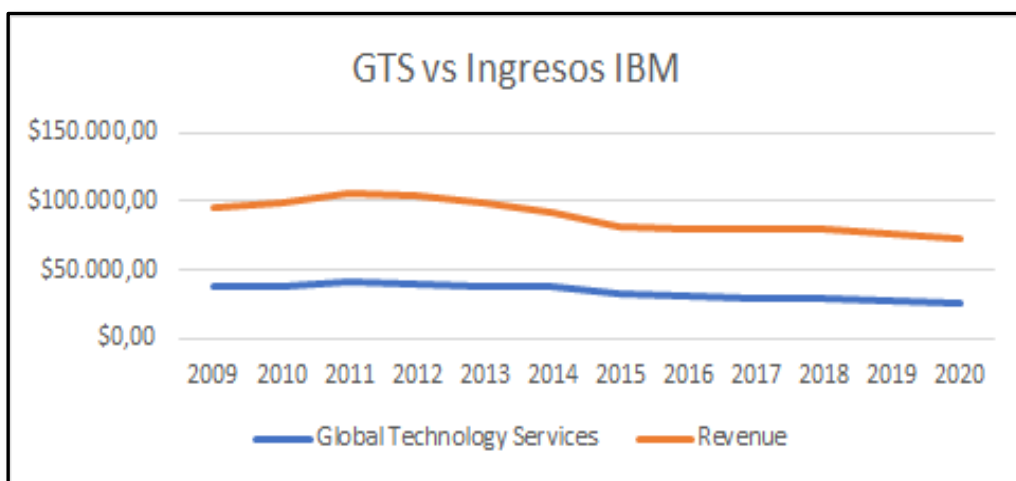
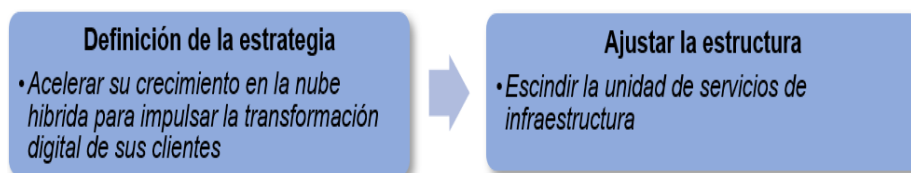


Gráfico 2: Fuente: memoria IBM años 2009-2020

Podemos decir que IBM busca adecuar su estructura a la decisión estratégica que deriva de su visión y que no es otra que enfocarse en la transformación digital de sus clientes a la nube híbrida, centrando los recursos y las capacidades de los que dispone para lograr la misma.



¿Por qué prescindir de una unidad que tiene un impacto positivo en ingresos de la compañía?

Hemos visto que estrategia y estructura están relacionados y que en este caso ha sido la primera la que condicionó la segunda, pero hay una cuestión que puede cuando menos plantearse y es: ¿Qué lleva a IBM a prescindir de los ingresos y beneficios que la unidad daba?

Una posible respuesta podría ser la de tratar de enfocar los recursos de los que dispone en la nueva estrategia prescindiendo de aquellas unidades que no se alineen con la misma. En este sentido, en el nacimiento de Kyndryl podemos encontrar muchas similitudes con el nacimiento y crecimiento de la propia división de GTS pues una parte de los servicios que ofrecía a empresas clientes provenía de los

outsourcing que las mismas habían realizado a IBM, es decir, las compañías agrupaban los activos y pasivos de las divisiones de servicios de infraestructura (informática) para, a continuación, escindirlos a IBM y poder de esta forma focalizarse en su actividad principal.

Mas adelante veremos, centrándonos ya en Kyndryl, cómo de importante es tener definida la visión de la empresa (a dónde quiere ir) para diseñar la estrategia empresarial; la compañía, IBM, quiere centrar su estrategia en acompañar a sus clientes en su transformación hacia el mundo *cloud* y se ve como un aliado, un socio de los mismos, en ese proceso y es ahí donde quiere centrar sus recursos de cara a poder desarrollar capacidades que le den una ventaja competitiva frente a sus rivales tal cual ha hecho en otras ocasiones a lo largo de su historia.

3.2. ¿Alternativas al *spin-off*? ¿Cómo se ubica Kyndryl frente a IBM?

La estructura de IBM es, como hemos indicado anteriormente, divisional; cada unidad dispone de cierta capacidad de definir su estrategia para adecuarse mejor a las necesidades de sus clientes. La estrategia de IBM no es hacer una escisión de una división de la compañía sino lograr un mejor posicionamiento en el *cloud computing* para lo cual toma la decisión de realizar una escisión de una unidad de negocio: adecua su estructura a su estrategia (definición de la estrategia → ajuste de la estructura).

Algunas posibilidades a la escisión podrían haber sido:

- Eliminar la unidad e integrar sus recursos en otras divisiones para de esta forma no perder los mismos. Esa reorganización es la que la compañía realizó en los años 2016 y 2017.
 - ✓ Mantendría la relación con los clientes y el conocimiento de sus infraestructuras de tecnología por lo que le sería más fácil posicionarse para ejecutar la transición al *cloud* de los mismos.
 - ✓ Seguiría manteniendo los activos.
 - ✓ Mantendría los ingresos.
 - ✓ Evitaría los costes de la escisión.
 - ✗ Mantendría en la compañía unos recursos que no están dando el margen deseado y no encajan con la estrategia definida por la dirección.
- Crear una compañía independiente, pero manteniendo un porcentaje de las acciones que permitiera a IBM tener, según sea el mismo, más o menos control sobre la nueva la compañía.
 - ✓ Mantendría el control de los activos.
 - ✓ Participaría de los beneficios de la nueva compañía.
 - ✓ Mantendría la relación con los clientes a través de la nueva compañía y el conocimiento de sus infraestructuras de tecnología por lo que le sería más fácil posicionarse para ejecutar la transición al *cloud* de los mismos.
 - ✓ Evitaría que la nueva compañía se convirtiera en un competidor pudiendo posicionarla conforme a sus intereses.
 - ✗ Mantendría en la compañía unos recursos que no están dando el margen deseado y no encajan con la estrategia de la definida por la dirección.
 - ✗ La estructura de la compañía se haría más compleja.
 - ✗ Incurriría en costes derivados de la escisión.
- Realizar una segregación por venta de la unidad traspasando los activos y pasivos a una o varias compañías.
 - ✓ La empresa recibiría una contraprestación por el valor de la unidad.
 - ✗ Reforzaría la posición de los competidores.

3.3. El posicionamiento de Kyndryl

Anteriormente vimos el posicionamiento de IBM como compañía líder en servicios de infraestructura, *outsourcing*, en el año 2019 frente a la competencia (ilustración 3). En los años 2022 y 2023 la posición de Kyndryl es diferente; un proceso de escisión es muy complejo y en el mismo hay costes no solo económicos y financieros, los hay de imagen, reputacionales, etc. La posición de una y otra compañía es distinta pues, como vimos en punto 2, la propia configuración de la unidad económica que iba a escindirse llevó tiempo y consumió recursos. La posición de IBM en el año 2019 frente a la competencia no es la posición de la unidad económica responsable de dar servicios de infraestructura ese mismo año, pensar eso nos llevaría a inferir que el resto de las unidades no aportaban nada a la misma, cosa que no es así, si entramos en detalle en el informe anual del 2020 vemos que hay unidades que se relacionan con los servicios de infraestructura, por ejemplo, las encargadas de los sistemas z, que pasaron a formar parte de Kyndryl.

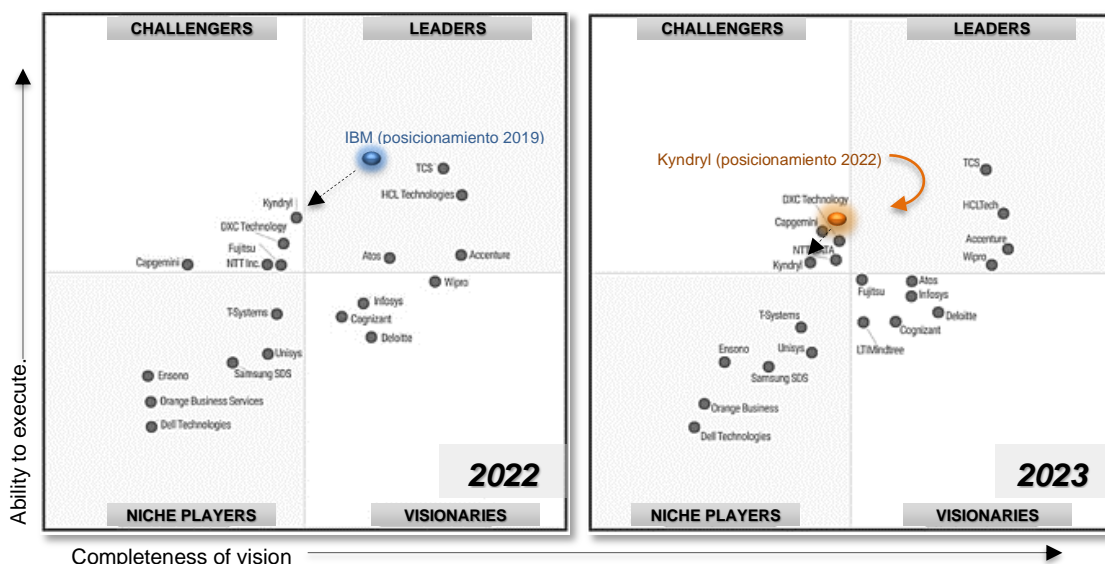


Ilustración 5: Posicionamiento de Kyndryl en 2022 y 2023 (Fuente: Gartner)

Si bien el posicionamiento es peor, el mismo sitúa a la compañía en posición de poder competir con los líderes del mercado.

4. Misión, visión y valores de Kyndryl como compañía independiente

Puede parecer que, conforme a lo visto hasta ahora, Kyndryl no tiene una misión como empresa distinta de la que como división en IBM pudiera tener antes de que se tomará la decisión de su escisión o incluso antes de que la misma se hiciera realidad.

Global Technology Services nace como parte de IBM Global Services en el año 1995. Dentro de dicha división existía un área, como vimos en el anterior punto, cuyo fin era el de proveer servicios de infraestructura a los clientes lo cual se traduce, principalmente, en encargarse de la administración de la infraestructura de tecnología y los procesos que los mismos habían previamente externalizado, en muchos casos, a través de un modelo de *outsourcing* ¿Es esa la misión de Kyndryl?

4.1. La misión de Kyndryl

El termino **misión** puede parecer algo etéreo, pero es muy importante pues viene a definir la razón de ser de la compañía, el motivo por el cual existe. Las empresas nacen para perdurar en el tiempo y para ello es muy importante que se reconozcan a través de una identidad.

La misión no es, en absoluto, un concepto estático, el mismo evoluciona al tiempo que la propia compañía lo hace. La misión de una empresa ha de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos?
- ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Cuál es nuestro propósito?

La misión de Kyndryl sería:

“Modernizar y gestionar los sistemas y servicios de misión crítica del mundo -los corazones y pulmones- de las empresas más importantes del mundo, ayudando a impulsar la economía global.”

“El propósito, la promesa y la misión de Kyndryl se basan en un principio fundamental: Todo comienza con la confianza.”⁽¹¹⁾

En la definición de la misión que realiza la compañía vemos el compromiso con la mejora de los sistemas que administra y que, como veremos a continuación en su visión, nos llevará a las ideas de transformación y de confianza.

¿Por qué es importante la definición de la misión para Kyndryl?

Ya hemos visto que las compañías desarrollan su identidad, su personalidad, a través de la definición que hacen de su misión que, junto a sus valores, la han de diferenciar del resto.

Kyndryl nace de una situación particular la cual puede condicionar la forma en la que la compañía sea percibida por los diferentes grupos de interés en la misma (*stakeholders*); se puede pensar, no sin falta de argumentos, que IBM se deshizo de la parte de “lastraba” su capacidad de transformación hacia el mundo *cloud*, los resultados* (gráfico 3) así lo podrían mostrar:

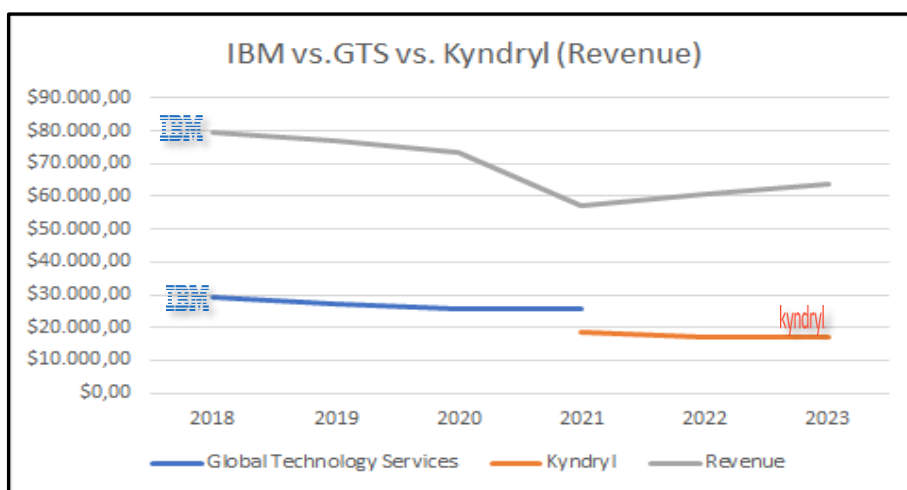


Gráfico 3: Ingresos IBM vs. GTS vs. Kyndryl

* Kyndryl era una parte de la división Global Technology Services

Un análisis más profundo viene a demostrar que eso no es así, pero el mismo no siempre se hace, de ahí que para la compañía sea muy importante definir su identidad de manera inequívoca y separar la misma de su pasado de IBM no porque sea malo, en absoluto, sino porque podría condicionar su proyección a futuro como compañía independiente.

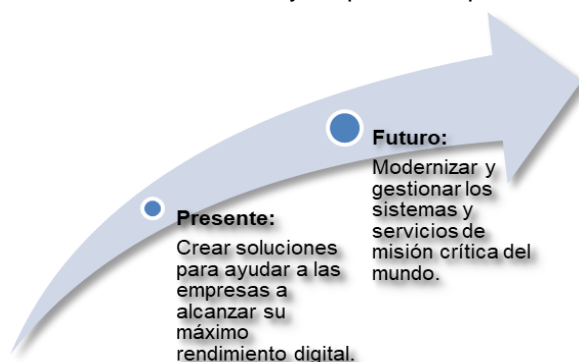
Un aspecto a destacar en relación con la definición de la misión de una empresa es el mensaje hacia el interior de esta, en el recorrido que se hizo de la historia de IBM y su crecimiento como compañía vimos lo importante que fue el sentimiento generado en torno a la misma por parte de Thomas J. Watson y hacia una idea, THINK, en años en los que todavía no se daba relevancia a aspectos como la misión, visión o cultura corporativa demostrando lo importante que era dar a la empresa una identidad que la permitiera ser reconocida desde fuera y que diera un propósito a los que forman parte de ella, en definitiva, conectar a una idea común a la dirección, a los trabajadores, a los clientes, etc.

Kyndryl quiere seguir ese camino a través de crear una identidad fuerte donde la idea de modernidad y transformación la aleje de la idea más estática o conservadora de IBM.

¿Cómo se ve Kyndryl en el futuro? Una vez más volvemos al terreno de lo etéreo que pueda parecer una idea así, pero, si a través de la definición de su misión, ya se le ha conferido una identidad a la compañía se nos hace más fácil la proyección de esta a futuro a través de la definición de su misión.

4.2. Kyndryl a través de su visión

Existen muchas definiciones del término **visión** en una empresa y entre ellas destaco la que dio Quigley en 1993 en su libro “Visión: Cómo los líderes la desarrollan, la comparten y la mantienen”, en el que define la misma como: “La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización.” Esta definición trasladada a la compañía no solo desde el presente al futuro sino desde el pasado, y con la comprensión de éste, hacia el futuro y es que considero muy importante que, a partir de haberle dado a la empresa una identidad, le demos una historia y un presente que la conecte con el futuro.



La visión ⁽¹²⁾ de Kyndryl es “Potenciar el progreso al tiempo que se modernizan y gestionan los sistemas y servicios de misión crítica del mundo.”

Kyndryl se ve a sí misma como un actor relevante en la transición desde el mundo *on premise*, el espacio tradicional de la gestión de las infraestructuras, hacia el mundo *cloud*, en el que competiría, entre otros, con la propia IBM y en el que busca su espacio a través del establecimiento de alianzas con los principales proveedores como son Amazon, Microsoft o Google, tal cual está haciendo IBM. La visión de Kyndryl cumple con uno de los principales requisitos que ha de tener la formulación de esta y es que ha de resultar retadora para la compañía y para todos los que forman parte de esta; Kyndryl no está aquí para ocupar el lugar que tras la escisión ocupa, por relevante que pueda ser, la compañía quiere avanzar y se ve como un actor importante también en el mundo *cloud* y como una empresa que genera confianza a los clientes para que la ayuden en su transformación.

Ya hemos dado respuesta a las preguntas de para qué existe Kyndryl y cómo se ve a futuro. Faltaría hablar de los valores que han de caracterizar a la compañía.

4.3. Los valores de Kyndryl

La misión le confiere una identidad a la empresa la cual se proyecta a futuro a través de su visión, pero para que ambos aspectos adquieran toda su dimensión, la misma ha de tener unos **valores** que la hagan ser y actuar de una determinada forma.

Una vez más me remito a la historia de IBM pues la misma es la de Kyndryl, por mucho que el futuro de ambas compañías sea muy distinto, y en ella vemos lo importante que fueron los valores para crecer y llegar a ser una de las más importantes compañías dentro del sector de la tecnología.

Para que Kyndryl pueda ayudar a transformar a los clientes, muchos de los cuales provienen de largas relaciones establecidas con IBM en las que se había construido una sólida confianza, ha de hacer suyos los valores para, a partir de ahí, transformarlos y establecer su propia forma de hacer las cosas.

La **confianza** y la **transparencia** son los valores que la compañía quiere transmitir a los clientes y para ello, para construir su propio camino, ha desarrollado una estrategia llamada **K-Way** que se basa en seis pilares:

- ✓ **Incansables:** para anticiparnos, aprender e innovar continuamente
- ✓ **Empáticos:** para prestar servicio con confianza y transparencia
- ✓ **Dedicados:** para lograr el éxito compartido
- ✓ **Lineales:** para empoderar a equipos responsables e inclusivos
- ✓ **Rápidos:** para cultivar la simplicidad en todas partes
- ✓ **Focalizados:** para suministrar los mejores servicios

En la forma que Kyndryl trata de transmitir sus valores vemos de nuevo la necesidad de mostrarse como una empresa independiente de IBM, una empresa que toma su propio camino y alejar de este modo la idea de la escisión: los clientes no confían en Kyndryl porque confiaban en IBM, los clientes confían en Kyndryl por lo que es como compañía independiente y porque creen que es la mejor para encargarse para administrar sus sistemas y transformarlos.

5. Kyndryl y la responsabilidad social corporativa

La **responsabilidad social corporativa** es definida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” ⁽¹³⁾

Siempre que hablamos de éxito empresarial nos remitimos a las cifras de ingresos, a los beneficios o al éxito que una u otra empresa tiene en el mercado que compite a través de los productos o servicios que ofrece olvidándonos de lo más importante: que las empresas forman parte de la sociedad y que tienen capacidad a través de su comportamiento de cambiar la misma. Por fortuna, aunque queda mucho recorrido, ya no solo vale lograr un buen desempeño en lo financiero, ahora se exige que el mismo se logre con un comportamiento éticamente aceptable y comprometido con el entorno.

En el apartado 1.3 vimos como IBM fue una empresa pionera en la lucha por la igualdad de las personas y la integración de los colectivos más desfavorecidos, quizás si pensamos en la compañía no sea lo primero que se nos venga a la cabeza, pero si ahondamos en su historia podemos ver que, cuando todavía quedaban años para que el propio concepto se acuñara, IBM ya estaba preocupada por el impacto que su comportamiento podía tener en la sociedad directa e indirectamente y era consciente de la capacidad que tenía para poder cambiar la misma. Valorar cuantitativamente que parte de su éxito financiero se debe a dichos aspectos puede resultar complicado pero la incorporación de estos a la dinámica de las compañías y la forma en la cual los incorporan a sus estrategias corporativas evidencia su impacto, como también lo hace que cada vez más sea una información demandada por clientes, proveedores, accionistas, etc.

Howard R. Bowen, en su libro publicado en 1953 acuñó el término Responsabilidad Social Corporativa y hablaba de “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”, desde entonces hasta ahora, el término ha ido adquiriendo más y más relevancia, no en pocas ocasiones de manera impostada, hasta convertirse en un punto clave de referencia para las empresas.

“En Kyndryl, adoptamos la gestión medioambiental, fomentamos la inclusión social y promovemos las buenas prácticas de gobierno.” (Martin Schroeter, presidente y director ejecutivo de Kyndryl, 2023).

Kyndryl es una compañía con apenas dos años de historia la cual tiene sus raíces en IBM, una compañía con un fuerte compromiso social, y es consciente de la importancia que tiene que su comportamiento esté comprometido con la sociedad no solo por propio convencimiento sino porque es consciente de que la misma cada vez es más exigente con las cuestiones sociales y medioambientales

hasta el punto que sus clientes, las empresas a las cuales ofrece sus servicios, renunciarían a los mismos si su comportamiento no fuese ejemplar.

Kyndryl ha articulado su política corporativa en el ámbito de la acción social entorno a tres ejes:

- **Medioambiente:** a través de su compromiso para reducir las emisiones en un 50% para el año 2030 y alcanzar para el año 2040 el objetivo de utilizar únicamente energías 100% renovables para lo cual se ha adherido a la iniciativa Science Based Target.

Trabajando junto a los clientes para ayudarles a cumplir con sus compromisos con la sostenibilidad.

Desarrollando programas para los empleados destinados a conocer la política medioambiental de la compañía y tener un comportamiento comprometido con la misma.

Trabajando para lograr las certificaciones ISO 14001 sistemas de gestión ambiental e ISO 50001 sistemas de gestión ambiental.

- **Personas:** a través de la formación y el comportamiento respetuoso con la igualdad, la inclusión y el desarrollo de las carreras profesionales apoyándose en los valores definidos en la estrategia K-Way.

En política de inclusión la compañía ha lanzado un programa llamado Kyndryl Inclusion Networks destinado a dar visibilidad y ayudar a la inclusión de aquellos grupos que, por cuestiones sociales, raciales, de género, etc. pudieran ser discriminados o excluidos.

Estableciendo alianzas con socios como Echoing Green, Athari Group, United Way, Federation University, TEACH.

- **Gobierno:** a través de un comportamiento ético responsable, que transmita confianza a los clientes. Operando de manera íntegra, responsable y transparente.

Mas allá del compromiso explicitado por la empresa con la sociedad a través de los puntos que hemos visto anteriormente y cuanto de cierto haya en el mismo, es una compañía joven y es el tiempo quien acabará juzgándolo, la realidad ha venido a demostrar que invertir en un comportamiento responsable es una estrategia que da resultados positivos en el corto, medio y largo plazo y la experiencia de IBM debería de servir de ejemplo.

Las empresas no están aisladas en la sociedad, son muchos los grupos que de un modo u otro tienen interés en las mismas, los *stakeholders*, para los cuales es importante, en un mundo cada vez más interrelacionado, que el compromiso de todos aquellos con los que se relacionan sea responsable. Clientes, proveedores, empleados, accionistas, actores sociales con capacidad de influir, etc. son muchos a los que las decisiones de Kyndryl afectan y a los que un comportamiento contrario a su compromiso podría mermar su confianza, uno de los elementos clave de la misión de la compañía.

6. Análisis estratégico de Kyndryl

Hemos visto lo importante que es para una compañía tener una misión, una visión y unos valores que la proporcionen una identidad y la propongan un camino a seguir, pero para que así sea, es fundamental que tenga, por un lado, un perfecto conocimiento de sí misma, de sus recursos y capacidades, de su organización, de sus debilidades y fortalezas, etc. y, por otro lado, un correcto conocimiento del entorno en general, del sector en el que se enmarca su actividad así como de todas las variables sociales, económicas o políticas que puedan afectar al desarrollo de sus estrategias.

Vamos a comenzar con el análisis interno de la compañía.

6.1. Análisis interno

- El **modelo de negocio** de la compañía se basa, principalmente, en la venta de servicios de infraestructura tecnológica a grandes empresas y a gobiernos e instituciones públicas a nivel mundial.

- Su **propuesta de valor** hacia sus clientes es la de ser una compañía con un profundo conocimiento y experiencia en la administración de las infraestructuras tecnológicas, con capacidad para garantizar los servicios que las mismas ofrecen y ayudar a ganar eficiencia a través de su transformación.

Kyndryl se presenta como un socio confiable con quien trabajar en el largo plazo permitiendo a los clientes centrar sus recursos tanto humanos como financieros en sus negocios.

El servicio que ofrece la compañía no se da sobre sus productos pues, de momento, su oferta es limitada, sino que da soporte a las infraestructuras de los clientes y a los productos que constituyen las mismas independientemente del desarrollador o fabricante.

Kyndryl está haciendo inversiones en investigación y desarrollo destinadas a poder ofrecer un conjunto de aplicaciones, tecnologías y herramientas que la permitan disminuir su dependencia de terceros y así poder ajustar sus costes, ofreciendo además valor añadido a sus clientes actuales y permitiéndola atraer a otros nuevos; de igual forma está trabajando en el desarrollo de una unidad de consultoría para ayudar al diseño y creación de soluciones técnicas y a la planificación de la transformación de las infraestructuras de los clientes, principalmente hacia al *cloud*, independientemente de que dicho proceso pueda ser realizado por la propia compañía o no y para todo ello está desarrollando alianzas con las principales empresas tecnológicas como Microsoft, Alphabet, Amazon, IBM, SAP, Oracle, etc.

En cualquier caso, quiere mostrarse al mercado como una compañía abierta y flexible, capaz de adaptarse a las necesidades de los clientes independientemente de la tecnología que usen y no limitada a ningún fabricante o tecnología.

6.1.1. Los recursos de Kyndryl

Los principales **recursos** que dispone la compañía son:

Recursos humanos – tangibles:

- Aproximadamente 90.000 empleados en más de 60 países

Recursos humanos – intangibles:

- Experiencia media: 14,9 años (datos de España)
- La conflictividad es baja, se trata de una empresa joven
- Alta competencia técnica

Recursos no humanos – tangibles:

- Edificios \ Sedes: 16 en propiedad y 359 en alquiler
- Activos *hardware* y *software*

Recursos no humanos – intangibles:

Financieros:

- Activos totales: 11.464 millones de \$ (43,28 % corrientes)
- Activos intangibles: 171 millones de \$

Tecnológicos:

- La empresa posee más de 3.000 patentes (13 millones de \$)
- Software: 68 millones \$

Organizativos:

- Base de clientes: 91 millones \$
- Implantación internacional
- Reconocimiento de marca
- Bueno posicionamiento

Los resultados de los primeros ejercicios están afectando a sus **recursos financieros** ya que, si bien los ingresos son elevados, los altos costes derivados principalmente de la transformación de los procesos internos y la reorganización en la que está inmersa desde su creación recortan los recursos propios y obligan a una mayor financiación externa.

A nivel **reputacional**, Kyndryl está trabajando en crear su propia imagen de **marca** que la aleje de la de IBM; pese a su juventud es reconocida como una compañía importante entre sus competidores.

Su **organización** está profundamente condicionada por la forma en la que nació y que en muchos sentidos hace de la misma una compañía compleja, lenta y con unos costes más elevados que los de otros competidores cuyas organizaciones han sido desarrolladas y han crecido conforme surgían las necesidades, ajustándose a su propósito.

A continuación, vamos a entrar en algo más de detalle sobre en los principales recursos:

- **Organización y dirección:** la dirección de Kyndryl procede, principalmente, de IBM, aunque se han incorporado personas de otros sectores a la misma. El CEO, Martin Schroeter, ocupó antes de la escisión el puesto en IBM de responsable global de ventas, de relaciones con los clientes y su satisfacción y la supervisión de las funciones de marketing y comunicación. El responsable financiero proviene sector logístico. Ambos perfiles están profundamente marcados por su vocación hacia el servicio.

La dirección se organiza en tres niveles y la estructura organizativa es divisional, dando en la misma gran relevancia a los diferentes mercados, los cuales se divide en 4:

- Estados Unidos
- Japón
- Mercados principales:
 - Australia / Nueva Zelanda, Canadá, Francia, Alemania, India, Italia, España \ Portugal, y Reino Unido e Irlanda
- Mercados estratégicos

La organización de IBM era muy compleja y burocrática y la misma ha sido heredada por Kyndryl lo cual limita su agilidad a la hora de ofrecer soluciones a los clientes.

- **Recursos humanos:** es su principal valor pues es el recurso que le permite, apoyándose en su alta especialización, ofrecer los servicios a las empresas. El uso de herramientas colaborativas y el teletrabajo han permitido mejorar su capacidad a la hora de dar soluciones en determinadas situaciones que, en otras circunstancias, hubieran obligado a realizar nuevas contrataciones o acudir a los servicios de terceros.

La compañía es muy activa en redes sociales de tipo profesional para adquirir nuevo talento que la ayude en el desarrollo de nuevas herramientas y productos con los que ampliar su oferta, así como en el desarrollo del área de consultoría.

- **Recursos financieros:** la crisis financiera y la subida de los tipos de interés está perjudicando a Kyndryl a la hora de lograr una financiación más barata; si bien los ingresos son elevados, más de 17.000 millones de \$ en 2023, los costes también lo son lo que da un resultado negativo que detrae los recursos propios.
- **Recursos intangibles:** sus activos intangibles apenas suponen un 2,63 % de sus activos no corrientes lo cual indica el poco valor que hoy en día ofrecen los activos desarrollados por esta o traspasados desde IBM. Kyndryl es una empresa joven que está en plena construcción de su identidad y reputación y para ello está realizando una gran labor de marketing con el fin de ganar reconocimiento y alejar su imagen de la de IBM para mostrarse como una empresa capaz de trabajar con las soluciones tecnológicas de los grandes proveedores como Microsoft, AWS, Alphabet y la propia IBM.

Ventaja competitiva y relevancia

Los recursos de la empresa que destacan por su **relevancia** y que tienen capacidad para generar una ventaja competitiva frente a los competidores son:

- Los **recursos humanos**: Kyndryl es una empresa de servicios cuyo principal activo reside en las personas que forman parte de la misma y en su alto conocimiento de los sistemas que administran, el cual viene de la fuerte implantación que la compañía tiene en muchas de las grandes empresas en las cuales trabajan con *software* y *hardware* de IBM, y que en muchos casos, a través de un proceso de escisión de las unidades que administraban las mismas, pasaron a formar parte primero de IBM y ahora de Kyndryl.

Las personas son, en general en cualquier compañía, y en particular en una empresa como Kyndryl, el principal recurso que reúne las características de no imitabilidad, relevancia y escasez.

Transferibilidad: uno de los principales problemas de las compañías de servicios, y al que no es ajeno Kyndryl, es la alta rotación que se producen en sus plantillas y cuya estimación llega al 35%⁽¹⁴⁾ lo cual es un factor de riesgo puesto afecta a su principal recurso y a su posible pérdida.

- La **presencia internacional** de la empresa (más de 60 países) y la fuerte implantación en grandes clientes (la compañía da servicio a más de 4.000 empresas).

6.1.2. Cadena de valor

Las empresas funcionan como una cadena en la cual el aporte de cada eslabón, y la unión entre los mismos, son importantes de cara a proporcionar los servicios y/o productos a los clientes.

La cadena de valor que se presenta está enfocada hacia los servicios⁽¹⁵⁾ y difiere de la cadena de valor propuesta por Porter (1985) dando más relevancia a la infraestructura no técnica o al marketing, en las actividades primarias y a las ventas o prestación en las secundarias.

Actividades de apoyo	<p>Dirección general y RR.HH.: La dirección de Kyndryl está enfocada hacia el servicio y la satisfacción de los clientes. Los RR.HH. son el principal activo de la compañía con cerca de 90.000 trabajadores los cuales tienen mucha vinculación con los clientes para los cuales dan sus servicios.</p>			
	<p>Organización interna y tecnología: A nivel de dirección la empresa se divide en tres niveles. Si bien la compañía se organiza en 6 unidades de negocio, desde el punto de vista operativo da mayor relevancia a las divisiones territoriales dando a cada una de las mismas gran importancia e independencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cloud Services • Core Enterprise & zCloud Services • Application, Data and Artificial Intelligence Services • Digital Workplace Services • Security & Resiliency Services • Network Services & Edge • United States • Japan • Strategic Markets • Principal Markets <p>Estructura compleja y burocrática herencia de IBM. Procesos son lentos y complejos. La compañía está abordando un costoso proceso de cambio de herramientas y proceso.</p> <p>Infraestructura ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerca del 25% de los activos está relacionados con la infraestructura. • Poco valor de activos tecnológicos. • Poco valor de la cartera de clientes. • Fuerte implantación internacional y en grande clientes. • Ambiente laboral no conflictivo. En países como España, los trabajadores al proceder de diferentes colectivos tienen condiciones heterogéneas lo cual complica la gestión.] <p>Riesgo de convertir los servicios y a las personas que los dan en una <i>commodity</i>.</p>			
Actividades primarias	<p>Aprovisionamiento Asociación con otros proveedores de servicios (p.e. en España Indra) y <i>partner</i> tecnológicos (p.e. Microsoft, Google, AWS), para ampliar y agilizar la prestación de servicios en aquellos casos en los que la compañía no disponga de los recursos apropiados.</p>			
	<p>Marketing y ventas: Fuerte presencia en redes sociales y profesionales destinada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Separar su imagen de la de IBM. • Afianzar su identidad • Mostrar que, en el corto plazo, es una empresa viable y con recorrido. <p>Aprovechar la fuerte implantación en los clientes para desarrollar su visión. Parte de la fuerza de ventas está ubicada en los propios clientes.</p>	<p>Personas de contacto: Recopilación de información y detección de oportunidades distribuida en cada cliente.</p>	<p>Soporte físico y habilidades: Muy alto conocimiento de los clientes actuales por, en muchos caso, provenir los trabadores de los mismos (<i>outsourcing</i>).</p>	<p>Delivery. Entrega del servicio. Acuerdos de nivel de servicio. Mejora continua del servicio. Valor añadido. (p.e: Kyndryl Vital, Kyndryl Bridge)</p>

Elaboración propia: Cadena de valor

6.1.3. Modelo de negocio: Business CANVAS

KYNDRYL				
Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de los clientes
Proveedores de tecnología. Empresas de servicios profesionales relacionados con la tecnología.	Soporte a las infraestructuras tecnológicas. Desarrollo de soluciones para la gestión de infraestructuras tecnológicas. Servicios de consultoría para el mantenimiento, y transformación.	Ofrecer un servicio diferencial basado en la experiencia de su principal recurso, los activos humanos. Capacidad de transformación y evolución de las infraestructuras tecnológicas de los clientes a partir de su conocimiento y de la relación con los grandes proveedores de tecnología y servicio. Prestigio de marca, si bien Kyndryl es una compañía joven su trayectoria está avalada por el prestigio de IBM dentro del mundo de la tecnología, en general, y de los servicios en particular.	La relación con los clientes es la base del negocio, muchos de los personas que forman parte de la compañía formaban anteriormente parte de las empresas a las que ahora da servicio y eso facilita las relaciones y el compromiso entre compañías además del trato más personal.	Grandes clientes. Cliente institucionales y gobiernos. La estructura de la compañía a nivel internacional y su prestigio le permite acceder a clientes que valoran más el servicio que el precio.
	Recursos clave Equipamiento tecnológico (propiedad, <i>leasing</i>) destinado a dar servicio a clientes. Contratos con clientes. Edificios, CPDs. Su principal recursos son las personas y el <i>know how</i> tecnológico de las mismas. La compañía adolece, pese a que trabaja en ello, de una cartera de productos que pueda ofrecer a sus clientes.		Canales Los principales canales de venta son los propios clientes, a los que la propia fuerza de ventas está en muchas ocasiones desplazada para poder atender las necesidades de los mismo otros socios tecnológicos que apoyan la venta de sus productos en los servicios soporte de Kyndryl	
Estructura de costos Los principales costes de la compañía son: <ul style="list-style-type: none"> • Costes derivados de la prestación de servicios. <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal ○ Mantenimiento y renovación de los activos (equipamiento tecnológico) • Costes de estructura <ul style="list-style-type: none"> ○ Costes de administración y ventas. • Los derivados de la escisión y la transformación de las herramientas y procesos de IBM a Kyndryl. • De investigación y desarrollo para crear un conjunto de soluciones propias. • Los costes por intereses están siendo relevantes como consecuencia de las subidas de interés 			Flujo de ingresos El principal flujo de ingresos proviene de la venta de los servicios a los clientes; la compañía informa de los ingresos desagregándolos por mercados: <ul style="list-style-type: none"> • United States: 27,76% • Japan: 14,70% • Principal Markets: 34,99% • Strategic Markets: 22,56% Ingresos provenientes de servicios proporcionados a IBM.	

6.2. Análisis del entorno

Las empresas no están aisladas, las mismas interactúan con diferentes partes de nuestra sociedad y se ven afectadas por todo lo que a su alrededor sucede.

Cuando hablamos del entorno de una empresa el mismo lo dividimos en dos: el **microentorno**, o el entorno más cercano formado por clientes, proveedores, competidores, etc. es decir, el conjunto de elementos que afectan directamente a la compañía y sobre los que la misma tiene cierta capacidad de control y el **macroentorno**, el conjunto de factores políticos, económicos y legales que la compañía no controla.

Empezando por este último, el macroentorno, Kyndryl tiene presencia en más de 60 países y esto, si bien como veremos, es una fortaleza ya que permite a la empresa paliar situaciones coyunturales

concretas, supone un enorme reto pues ha de adaptarse a diferentes legislaciones, normativas y circunstancias sociopolíticas con el consiguiente coste que supone.

En el microentorno ya he comentado el tipo de clientes hacia los cuales la compañía dirige sus servicios, grandes empresas e instituciones públicas y gobiernos, respecto a los competidores, habría que hacer una distinción que nos llevaría hablar de aquellos que compiten a nivel global, por ejemplo, Atos, Tata Consulting, Wipro, Accenture, T-System, Fujitsu, etc. y aquellos que lo hacen a nivel local como, en el caso de España, puede ser Indra.

6.2.1. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de productos propios para añadir valor al servicio. • Poca diversificación. • Conocimiento limitado en <i>cloud</i>. • Dependencia de los <i>partners</i> para ofrecer servicios en <i>cloud</i>. • Dependencia de proveedores para productos <i>software</i>, <i>hardware</i> y de servicios profesionales. • Muchos contratos provienen de IBM y han de renegociarse. • Debilidad financiera. • Recursos propios limitados. • Organización compleja que deriva en problemas de eficiencia y costes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encarecimiento de la financiación. • Inestabilidad en determinados mercados. • Fuerte competencia. Competidores muy asentados y con estructuras económicas más estables. • La propia idiosincrasia del servicio hace muy sensible a la empresa a problemas en el mismo. • Falta de experiencia como compañía independiente. • Riesgo de concentración en unas pocas empresas que por tamaño y capacidad tecnológica acaban expulsando al resto de competidores del sector.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte implantación en grandes clientes. • Muy alto conocimiento del servicio. • Estructura internacional. • Reputación. Marca reconocida pese a la poca trayectoria de la compañía. • Red de <i>partnership</i> amplia con los principales proveedores de tecnología (AWS, Microsoft, Google, etc..). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado actual con amplias posibilidades de crecimiento. • Migración a estructuras en <i>cloud</i>. • Ciberseguridad.

Elaboración propia: DAFO

- **Debilidades:** tras la escisión, Kyndryl se quedó con los contratos de soporte de las infraestructuras de grandes clientes los cuales fueron negociados en unas determinadas condiciones y bajo el paraguas de IBM, compañía a la cual pertenece una buena parte del *hardware* y *software* de estos; si bien los clientes en general se han mantenido, los contratos están siendo en muchos casos renegociados ya que las condiciones y situación es muy distinta y ahí se pueden perder ingresos o asumir unos costes que condicionen la rentabilidad.

La compañía está invirtiendo recursos, que son limitados por su debilidad financiera (en el punto 7 entraremos en detalle), en crear un área de consultoría y en añadir a los servicios que ofrece un conjunto de soluciones técnicas y herramientas que aporten valor a los mismos y sean capaces de atraer nuevos clientes ya que el conjunto de servicios y productos que ofrece es muy limitado. Adicionalmente, esta situación hace que dependa de proveedores que pueden tomar una posición de fuerza frente a la compañía.

Por último, la organización heredada de IBM es muy compleja y burocrática y le resta agilidad a la hora de competir con otras empresas, la transformación está trayendo consigo elevados costes que está condicionando los resultados.

- **Fortalezas:** el conocimiento de las infraestructuras y el tipo de cliente, que prima la calidad del servicio al coste y que en muchos casos está sometido a fuertes regulaciones, hacen que Kyndryl sea difícilmente sustituible incluso por competidores de igual o mayor tamaño. En esta línea también ayuda su fuerte estructura internacional ya que muchos de esos clientes también son multinacionales y en la homogenización de sus proveedores ven una oportunidad de ahorro de costes y de mejora del servicio.

Kyndryl es una empresa con alto interés para los grandes proveedores tecnológicos y proveedores de servicios en *cloud* ya que ven en la misma un socio que les puede permitir el acceso a los clientes y el uso de sus servicios como palanca para la migración al *cloud*.

Por último, pese a su juventud es reconocida como una empresa fiable y solvente, con experiencia en el campo en el que desarrolla su labor.

- **Amenazas:** si bien el hecho de ser una compañía internacional ayuda a minimizar los vaivenes sociopolíticos y económicos que puedan darse en una u otra zona, lo cierto es que conflictos como el de Rusia - Ucrania, Oriente Medio o la tensión EE.UU. - China crean un clima de inestabilidad que puede afectar especialmente a empresas como Kyndryl, muy dependientes de las inversiones de sus clientes. Hay que añadir que, debido a la tensión inflacionaria, la subida de tipos de interés impacta de manera especial en la compañía pues depende mucho de la financiación ajena ya que sus fondos propios son relativamente escasos a consecuencia de los altos costes y su impacto en los resultados de la compañía.

IBM es una empresa con una capacidad financiera enorme y más de 100 años de trayectoria; si bien muchas de las personas que forman parte de Kyndryl provienen de la misma el hecho de enfrentarse como compañía independiente a grandes competidores muy asentados puede ser un hándicap.

Distorsión del mercado y expulsión de competidores por parte de los grandes proveedores de *cloud*: el tamaño de estas empresas, AWS, Microsoft y Google principalmente, y el desigual reparto del mercado les confieren una posición de fuerza que puede afectar la competencia.

- **Oportunidades:** el mercado tecnológico es muy dinámico y está en continua evolución lo que genera nuevas oportunidades de negocio; desde que en el año 2006 naciera AWS, el mundo *cloud* se ha convertido en la gran oportunidad en la que crecer y hacer negocio. El *cloud* ha venido a transformar por completo la forma en la que los servicios tecnológicos se ofrecen y es el motivo, como hemos visto, por el cual hoy existe la compañía.

La gran oportunidad de Kyndryl está en, por un lado, convertirse en la empresa de referencia para todas aquellas compañías que necesitan mantener sus infraestructuras tecnológicas en sus propias instalaciones y, por otro lado, en servir de punto de unión entre las empresas y los grandes proveedores en *cloud* para ser el ejecutor de la transformación y evolución de las infraestructuras hacia ese nuevo mundo y realizar su mantenimiento y gestión en el mismo.

6.2.2. Análisis CAME

Tras haber analizado la compañía desde el punto de vista de interno, determinando cuáles son sus debilidades y fortalezas y desde un punto de vista externo, a partir de las amenazas y oportunidades que hay fuera de la misma, vamos a hacer un análisis de las diferentes estrategias que podría tomar en base a dicho análisis.

- **Corregir:** para corregir sus debilidades, la compañía ha de, como ya está haciendo, ajustar los costes a su realidad, pero ¿Qué significa esto? Kyndryl no es IBM, eso es una obviedad, y su estructura no puede ser en absoluto la misma, la compañía ha de ser ágil y flexible para poder adaptarse a las necesidades de los clientes y poder ayudarles a cubrir las mismas y también para poder enfrentarse a las diferentes oportunidades que surjan rápidamente y eso lo ha de hacer apoyándose en una estructura que no sea costosa para, de esta forma, no ya ofrecer sus servicios a costes más reducidos, su ventaja competitiva no debería ser esa, sino para poder

disponer de recursos para crear un conjunto de productos e infraestructuras que añadan valor a sus servicios y para, y aquí me remito a los primeros años de IBM bajo el mandato de Thomas J. Watson, invertir en la formación y preparación de las personas para que sea desde ahí desde donde nazca su ventaja competitiva.

- **Afrontar:** su principal debilidad es la financiera, los costes derivados de la escisión y el proceso de reorganización interna está tomando muchos recursos financieros y una de sus principales amenazas proviene del contexto actual en el que la financiación se ha encarecido de manera más que significativa. La mejor manera de afrontar esta situación sería, como ya he indicado en el anterior párrafo, reducir los costes de los servicios y los gastos, pero ese camino puede ser demasiado lento. Una forma que podría abordar la compañía podría ser, ahora que el valor de sus acciones ha mejorado (la ampliación de capital diluye el valor de la acción), una ampliación de capital que la dotara de mayores recursos propios para poder, por un lado, ganar en autonomía financiera, y, por otro lado, poder financiar a, en principio, menor coste sus proyectos de inversión.
- **Mantener:** los servicios que ofrece Kyndryl son muy complejos pues uno de sus principales problemas viene de la rápida pérdida reputacional que se puede producir en el caso de que uno de sus grandes clientes se vea afectado por un problema técnico o de seguridad. Kyndryl ha de mantener su reputación como empresa confiable que la permita mantener los clientes, atraer a otros nuevos y mostrarse hacia las grandes empresas tecnológicas como Microsoft, Amazon o Google como un socio confiable con el trabajar.
- **Explorar:** Kyndryl es una empresa con un gran potencial por su fortísima implantación en grandes clientes y el conocimiento que de sus infraestructuras tiene y por todo lo que esto puede suponer para los grandes proveedores de servicios en *cloud*. Llevar servicios e infraestructuras a la nube es ya una realidad para muchas compañías, pero el potencial de negocio que ofrece ya hemos visto que es enorme y es ahí donde la compañía ha de explorar su capacidad de convertirse en el punto de unión que conecte el mundo “tradicional” con la oportunidad que surge de la nueva tecnología.

6.2.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La rivalidad entre los competidores existentes

El sector tecnológico es uno de los más dinámicos y en el mismo las grandes empresas compiten por ingresos millonarios buscando encontrar una ventaja competitiva que las haga mejorar los costes o disponer de un producto\servicio que sea más valorado por los clientes.

Kyndryl, pese a ser una empresa joven, tiene mucha experiencia tras años en los que bajo el paraguas de IBM disponía de una fortaleza financiera y del acceso y conocimiento de unas tecnologías que la llevaban a ser líder entre los proveedores de servicios de infraestructura.

El grado de competencia al que se enfrenta es muy alto, con contratos que se renuevan periódicamente y con una relación cliente\proveedor medida a partir de unos acuerdos de nivel de servicio que en cualquier momento pueden poner en jaque los mismos. Adicionalmente, y por la propia concepción del servicio que se ofrece y por la fuerte capacidad de negociación de los clientes, el mismo se da por unidades de negocio que se pueden traspasar en bloque, o bien, a través de una escisión, o bien, por el traspaso de los activos a otra sociedad.

Comparte sector con grandes empresas multinacionales que disponen de grandes recursos financieros y que pueden competir en precios por lo que es muy importante que, por un lado, sus servicios tengan un valor añadido basado en *know-how* de las personas que forman parte de esta y, por otro lado, disponga de productos diferenciales, que hoy en día no tiene, para evitar la lucha en precio. En este sentido, la estrategia destinada a establecer fuertes alianzas con los grandes proveedores tecnológicos y el servir de punto de unión entre los servicios que ofrecen y las necesidades de los clientes puede dar a la compañía una posición clave frente a sus competidores.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores

Se trata de un sector en el que las barreras de entrada son muy grandes y esto ayuda a minimizar la posibilidad de entrada de nuevos competidores. Los clientes de Kyndryl son grandes empresas e instituciones públicas y gubernamentales con plataformas tecnológicas complejas y que requieren por parte de los proveedores que les ofrecen los servicios grandes infraestructuras, tanto técnicas como humanas; adicionalmente, el poder de negociación de los clientes es muy grande y los compromisos que exigen para el cumplimiento del servicio, en no pocas veces determinado y supervisado por reguladores como pueda ser el caso bancario, o del comercio, impiden que empresas de menor tamaño, o que abarquen un ámbito territorial menor, puedan competir.

Poder de negociación de los proveedores

Gran parte de los servicios que ofrece la compañía deriva del soporte que da a los clientes de productos *hardware* y *software* de terceros entre los que ahora se incluye la propia IBM, este hecho es muy relevante puesto que limita su capacidad de negociación ya que la elección en muchos casos de estos no es decisión de la propia compañía sino de los clientes y en esa situación Kyndryl se puede ver obligada a aceptar unas condiciones que, en otras circunstancias, no aceptaría.

Por otro lado, la relación que Kyndryl establece con sus clientes se rige por la fijación de unos acuerdos de nivel de servicio que la comprometen frente a éstos, esta relación puede ser manejada por los proveedores en su favor en la negociación poniéndola en una posición desfavorable frente a ellos.

A su favor está la fuerte implantación que tiene en grandes clientes la cual puede, en los casos en los que exista productos sustitutivos, ponerla en una posición de fuerza al tener la posibilidad de elegir entre uno u otro proveedor.

Un problema añadido que aparece en su capacidad de negociación estriba en el hecho de que, como compañía centrada en los servicios de infraestructura y fuera del paraguas de IBM, se pueda encontrar en la negociación a empresas que compiten por su mismo espacio las cuales pueden aprovechar este hecho en su favor, más si cabe cuando en muchos casos disponen de información muy relevante del servicio.

Poder de negociación de los clientes

Entre sus principales clientes están grandes empresas, así como instituciones públicas y gobiernos frente a los cuales la capacidad de negociación es limitada.

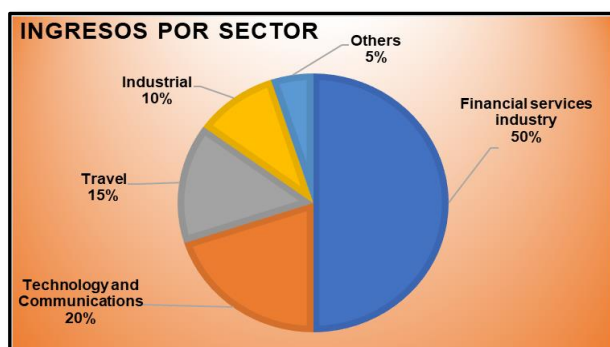


Gráfico 4: Ingresos de Kyndryl por sector.

El 50 % de sus clientes se centran en el sector financiero, donde IBM tenía una fuerte implantación principalmente debido a sus sistemas *mainframe*, lo cual presenta a Kyndryl como una empresa confiable y con un servicio diferencial.

A favor de su capacidad de negociación frente a gran parte de sus clientes está el hecho de que en muchos casos los mismos realizaron un proceso de *outsourcing* de sus unidades de servicios de infraestructura a IBM y en una nueva escisión pasaron a Kyndryl lo cual la confiere una posición de fuerza por la dificultad de ser sustituida más si cabe cuando, en general, dichos clientes priman la

calidad del servicio y, en muchos casos, están sometidos a fuertes controles por parte de los reguladores que limitan en parte su capacidad de elección.

En su contra está el hecho de, por la propia concepción del servicio y en no menor medida por el interés de la compañía, en los grandes clientes se mantiene el concepto de servicio en forma de una unidad autónoma de tal forma que, al término de un contrato, o por cualquier otra circunstancia, el mismo pueda transferirse.

Para finalizar, si bien el esfuerzo de Kyndryl es ofrecer un conjunto de aplicaciones y soluciones técnicas que aporten valor añadido a sus servicios, su capacidad es, de momento, limitada y esto puede perjudicar las negociaciones.

6.2.4. PESTEL

Políticos	Económicos
Conflictos internacionales (Ucrania, Oriente Medio) Incertidumbre (relación EE.UU. vs. China)	Clima de inestabilidad Alta inflación Alza en los tipos de interés
Sociales	Tecnológicos
Cambios en los hábitos de los consumidores Comercio electrónico	Cloud
Medio Ambientales (Entorno)	Legales
Emergencia climática Concienciación	Protección de datos Ciberseguridad

Elaboración propia: PESTEL

Hasta ahora se ha tratado su entorno más cercano y sobre el que, en mayor o menor medida, la compañía tiene capacidad de influir; vamos a ver como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan a la misma, así como los económicos y legales.

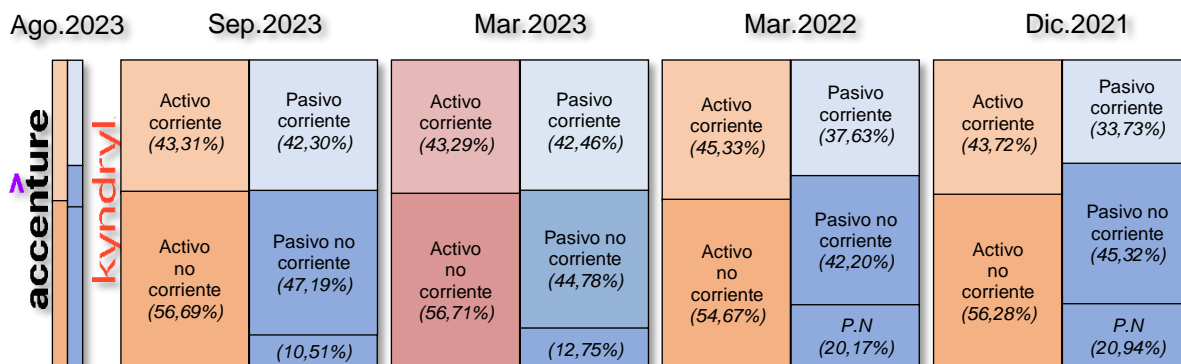
- **Políticos:** Kyndryl tiene presencia en más de 60 países y se enfrenta a distintos ordenamientos jurídicos que la obligan adecuar su forma de actuar en los diferentes mercados lo cual hace en ocasiones compleja la gestión; políticamente, el factor de mayor riesgo proviene de la inestabilidad a consecuencia de las guerras que se está produciendo en Ucrania y en Medio Oriente, así como la relación entre EE.UU. y China, lo que ha generado un clima de incertidumbre y dado lugar a una crisis energética que ha afectado a los mercados financieros y ha tenido un fuerte impacto en los tipos de interés y en el encarecimiento de la financiación.
- **Económicos:** a consecuencia de los factores políticos ya mencionados la economía se está viendo impactada ya que el clima de inestabilidad y de altos tipos de interés está llevando a las compañías a frenar ciertas inversiones a la espera de una mejora en la situación general. No obstante, y aquí puede surgir una oportunidad para Kyndryl, la necesidad de ganar eficiencia puede abrir una puerta a proyectos de transformación para los cuales la compañía se encuentra muy bien posicionada.
- **Sociales:** en los últimos años se ha producido un gran avance del comercio electrónico el cual se ha visto reforzado por la pasada pandemia del COVID19 que ha supuesto un gran cambio en nuestros comportamientos y ha dado lugar a una gran oportunidad para las compañías tecnológicas, las cuales están jugando, como no podía ser de otra forma, un papel crucial en dicha transformación más si cabe cuando, además, gran parte de la delincuencia se ha trasladado a dicho mundo obligando a las grandes compañías a dedicar una buena parte de sus recursos a su protección y a la de sus clientes y usuarios. Kyndryl, como compañía tecnológica, se está viendo favorecida por esta situación y sus servicios son requeridos por los clientes para poder atender las nuevas demandas, así como para reforzar tanto la disponibilidad como la seguridad de sus infraestructuras.

- **Tecnológicos:** tecnológicamente se está viviendo una auténtica revolución en la que día a día aparece una nueva tecnología que cambia por completo la forma en la cual se hacían las cosas obligando a las empresas de todo tipo a adaptarse rápidamente para no perder las oportunidades que continuamente aparecen; la llegada del *cloud* ha supuesto un gran cambio dando la posibilidad a muchas empresas de poder acceder a servicios que, hasta no hace mucho, eran totalmente impensables y todo ello con la posibilidad de controlar los costes y no incurrir en grandes inversiones que condicionaban por completo la toma de decisiones.
- Kyndryl no dispone de una infraestructura que la permita dar esos servicios y hoy en día no es reconocida como una compañía capaz de abordar grandes proyectos de transformación al *cloud*, pero está tejiendo una red de alianzas estratégicas con las grandes empresas para poder participar de la mencionada revolución y aprovechar su posición de privilegio en los grandes clientes a los que da servicio para servir de catalizador para la transformación de estos.
- **Medio ambientales (entorno):** la emergencia climática y el cuidado del medio ambiente se han convertido en una obligación para todos los gobiernos y, día a día, surgen nuevas leyes y regulaciones que condicionan la forma de actuar de las empresas y las obligan a fuertes inversiones para cumplir con las mismas. Kyndryl no es, obviamente, ajena a estos cambios ya sea por su propia iniciativa, como hemos visto en el apartado 5 a través de su política social corporativa, por los cambios en las leyes a nivel global o particular en cada país o en no menor medida, por la exigencia de los clientes a los cuales presta servicio.
- **Legales:** la ciberdelincuencia, la seguridad de los datos, la privacidad, etc. son cuestiones que cada vez preocupan más tanto a individuos como a gobiernos y empresas. Las leyes son más estrictas en todo lo relacionado con la seguridad y las empresas se ven en la obligación de cumplir con normativas que las llevan a realizar fuertes inversiones. Kyndryl no es ajena, lógicamente, a esta situación, pero en su caso hay una doble vertiente ya que, por un lado, como empresa tecnológica, ha de realizar inversiones para proteger a sus clientes y se enfrenta al gran problema no solo económico sino reputacional que un fallo de seguridad puede traer consigo, pero, por otro lado, se ve beneficiada por las inversiones que los mismos realizan para protegerse y cumplir con la legislación.

7. Análisis de los estados financieros de la compañía y su evolución

7.1. Análisis del balance de situación

Para realizar el análisis de los **estados financieros** acudimos a las cuentas publicadas por la compañía ⁽¹⁶⁾ donde encontramos el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria.



Antes de entrar en las ratios, en la representación gráfica de las masas patrimoniales ya vemos claramente una de las debilidades de la compañía, la financiera. En los primeros ejercicios, la compañía está obteniendo pérdidas y esto está provocando que tenga que acudir a la financiación externa a consecuencia de la reducción que sus fondos propios están sufriendo.

Vamos a comenzar con el **balance de situación**, en el informe anual de 2023 encontramos los estados financieros a 31 de diciembre de 2021 y a 31 de marzo del 2022, 2023 (recordar que el año fiscal en los EE.UU. va de 1 de abril a 31 de marzo) y los últimos presentados a 30 de septiembre de 2023. De referencia tomamos Accenture, una compañía líder que compite en el mismo sector que Kyndryl.

	Kyndryl				Accenture
	Dic-21	Mar-22	Mar-23	Sep-23	Ago-23
Current assets	\$5,776	\$6,093	\$4,962	\$4,592	\$23,381
Cash and cash equivalents	\$2,223	\$2,134	\$1,847	\$1,408	\$9,045
Restricted cash	\$0,017	\$0,020	\$0,012	\$0,003	
Accounts receivable	\$2,279	\$2,271	\$1,523	\$1,663	\$12,224
Deferred costs (current portion)	\$0,920	\$1,143	\$1,070	\$0,952	
Prepaid expenses and other current assets	\$0,337	\$0,525	\$0,510	\$0,566	\$2,105
Short-term investments					\$0,4
No Current assets	\$7,435	\$7,349	\$6,501	\$6,010	\$27,863
Property and equipment, net	\$2,923	\$2,834	\$2,779	\$2,646	\$1,530
Operating right-of-use assets, net	\$1,361	\$1,312	\$0,964	\$0,898	\$2,637
Deferred costs (noncurrent portion)	\$1,265	\$1,244	\$1,166	\$1,031	\$0,851
Deferred taxes	\$0,675	\$0,555	\$0,248	\$0,186	\$4,154
Goodwill	\$0,732	\$0,823	\$0,812	\$0,806	\$15,573
Intangible assets, net	\$0,036	\$0,145	\$0,171	\$0,188	
Pension assets	\$0,058	\$0,061	\$0,094	\$0,097	
Other noncurrent assets	\$0,385	\$0,375	\$0,267	\$0,158	\$2,811
Investments					\$0,197
Contract assets					\$0,106
Total Assets	\$13,211	\$13,442	\$11,463	\$10,602	\$51,245
Total current liabilities	\$4,457	\$5,058	\$4,868	\$4,485	\$18,009
Total noncurrent liabilities	\$5,988	\$5,672	\$5,134	\$5,003	\$6,777
Total liabilities	\$10,445	\$10,730	\$10,002	\$9,488	\$24,787
Total equity	\$2,767	\$2,711	\$1,462	\$1,114	\$26,458

Tabla 8: Evolución de los estados financieros de Kyndryl: Activos

7.1.1. Ratios de liquidez

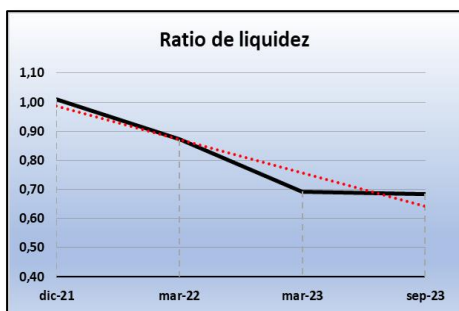


Gráfico 5: Ratio de liquidez

Ratio de liquidez: 0,68

Si bien la compañía dispone de suficiente liquidez para hacer frente a sus compromisos en el corto plazo, ha de prestar atención a esta ratio para no verse obligada a recurrir a la financiación (costosa por la situación coyuntural) en el caso de no generar el suficiente flujo de caja de entrada.

La ratio ha empeorado significativamente desde diciembre de 2021, pero en los últimos 6 meses apenas ha variado. En cualquier caso, es una situación que ha de vigilar. La media de las empresas que tomo de referencia es de 1,62.

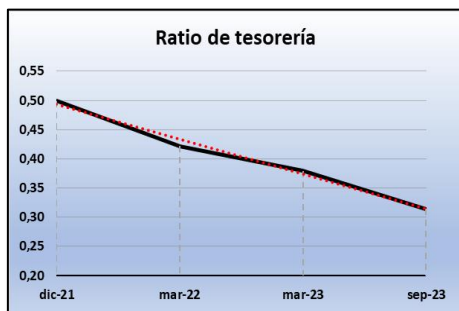


Gráfico 6: Ratio de tesorería

Ratio de tesorería: 0,31

Kyndryl tiene capacidad para hacer frente a sus deudas en el corto plazo ya que una parte importante de sus activos corrientes son en forma de tesorería (30,7%). La ratio, si bien ha descendido significativamente, no anticipa problemas de liquidez. La media de las empresas que tomo de referencia es de 0,78 (las compañías indias destacan por su alto ratio).

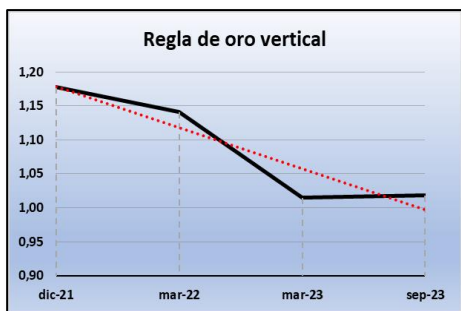


Gráfico 7: Regla de oro vertical

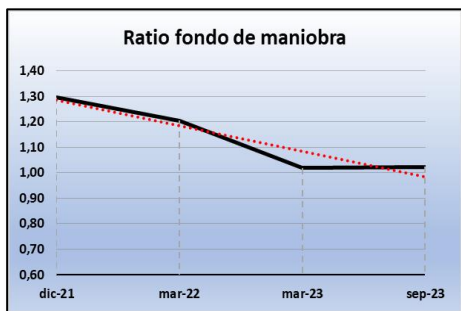


Gráfico 8: Ratio fondo de maniobra

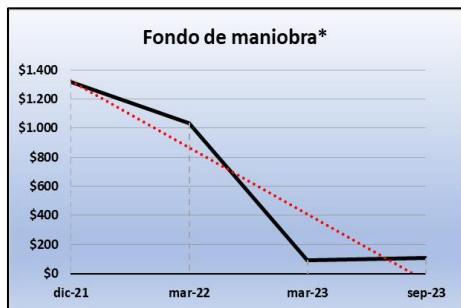


Gráfico 9: Fondo de maniobra
* Millones de \$

Regla de oro vertical: 0,85

Los recursos propios y la deuda a largo plazo financian los activos no corrientes de la compañía, pero la ratio es muy cercana a 1 y esto implica que de no corregirse la situación puede haber problemas. Esta ratio se relaciona con el fondo de maniobra y veremos que es, quizás, el punto donde la empresa ha de hacer mayor énfasis en su corrección. En cualquier caso, y aunque leve, ha habido una mejora en los seis meses del ejercicio de 2023. La media de las empresas que tomo de referencia es de 1,57.

Fondo de maniobra: 1,02

Estamos ante una ratio que muestra una situación peligrosa que podría llevar a la compañía al impago de sus deudas, Kyndryl debería de refinanciar parte de su deuda a corto plazo para pasarla a largo plazo y poder mejorar su situación. La compañía ha empeorado la ratio en 0,28.

El fondo de maniobra ha pasado de 1.035 a 94 millones \$ por la reducción en la caja y en cuentas a cobrar, lo que supone una fuerte disminución en los activos más líquidos de la estructura económica que no se ha visto acompañada de una reducción en los pasivos con mayor grado de exigibilidad, situación que reducido drásticamente el fondo de maniobra.

¿Qué sucede si el fondo de maniobra es negativo? La compañía estará financiando con deuda a corto plazo parte de sus activos menos líquidos. En el balance de situación presentado en el segundo trimestre de 2023 el fondo de maniobra ha subido a 107 millones de \$ lo cual, sin sacar a la empresa del peligro, es una leve mejoría. La media de las empresas que tomo de referencia es de 1,65 y el fondo medio es de 3.518 millones de \$

Kyndryl				Accenture	WiPro	Atos	DXC	Tata
Liquidez								
dic-21	mar-22	mar-23	sep-23	ago-23	ene-23	ene-22	mar-23	ene-23
Ratio de liquidez								
1,01	0,87	0,69	0,68	1,18	2,47	0,94	1,02	2,51
Ratio de liquidez en primer grado								
1,01	0,87	0,69	0,68	1,18	2,47	0,94	1,02	2,51
Ratio de tesorería								
0,50	0,42	0,38	0,31	0,50	1,50	0,45	0,36	1,10
Ratio Fondo de maniobra								
1,30	1,20	1,02	1,02	1,30	2,47	0,94	1,02	2,51
Fondo de maniobra								
\$1.319	\$1.035	\$94	\$107	\$5.372	\$4.708	-\$480	\$112	\$7.881
Regla de oro vertical								
1,18	1,14	1,01	1,02	1,19	1,76	0,95	1,01	2,91

Tabla 9: Ratios de liquidez (comparación principales competidores)

7.1.2. Ratios de endeudamiento

	Kyndryl				Accenture Ago-23
	Dic-21	Mar-22	Mar-23	Sep-23	
Current assets	\$5,776	\$6,093	\$4,962	\$4,592	\$23,381
No Current assets	\$7,435	\$7,349	\$6,501	\$6,010	\$27,863
Total Assets	\$13,211	\$13,442	\$11,463	\$10,602	\$51,245
Total current liabilities	\$4,457	\$5,058	\$4,868	\$4,457	\$18,009
Accounts payable**	\$1,140	\$1,774	\$1,555	\$1,246	\$2,491
Value-added tax and income tax liabilities	\$0,357	\$0,347	\$0,284	\$0,308	\$0,720
Current portion of long-term debt	\$0,105	\$0,110	\$0,096	\$0,121	\$0,104
Accrued compensation and benefits	\$0,381	\$0,533	\$0,509	\$0,609	\$7,506
Deferred income (current portion)	\$0,872	\$0,820	\$0,882	\$0,790	\$4,907
Operating lease liabilities (current portion)	\$0,360	\$0,316	\$0,374	\$0,274	\$0,690
Accrued contract costs	\$0,498	\$0,346	\$0,676	\$0,509	
Other accrued expenses and liabilities	\$0,744	\$0,624	\$0,682	\$0,628	\$1,588
Lease liabilities					\$0,690
Total noncurrent liabilities	\$5,988	\$5,672	\$5,134	\$4,485	\$6,777
Long-term debt	\$3,128	\$3,111	\$3,127	\$3,123	\$0,043
Retirement and nonpension postretirement benefit obligations	\$0,856	\$0,504	\$0,716	\$0,481	\$1,595
Deferred income (noncurrent portion)	\$0,475	\$0,362	\$0,452	\$0,316	\$0,653
Operating lease liabilities (noncurrent portion)	\$1,007	\$0,706	\$0,928	\$0,660	\$2,310
Other noncurrent liabilities	\$0,522	\$0,450	\$0,449	\$0,423	\$0,465
Deferred tax liabilities					\$0,395
Income taxes payable					\$1,313
Total liabilities	\$10,445	\$10,730	\$10,001	\$9,488	\$24,787
Equity					
Common stock	\$4,284	\$4,315	\$4,428	\$4,478	
Accumulated deficit	-\$0,375	-\$0,605	-\$1,978	-\$2,262	
Treasury stock	-\$0,001	-\$0,004	-\$0,023	-\$0,035	
Accumulated other comprehensive income (loss)	-\$1,143	-\$1,089	-\$1,062	-\$1,167	
Non-controlling interests	\$0,003	\$0,094	\$0,097	\$0,100	
Total equity	\$2,767	\$2,711	\$1,462	\$1,114	\$26,458

Tabla 10: Evolución de los estados financieros de Kyndryl: Pasivos y Fondos Propios

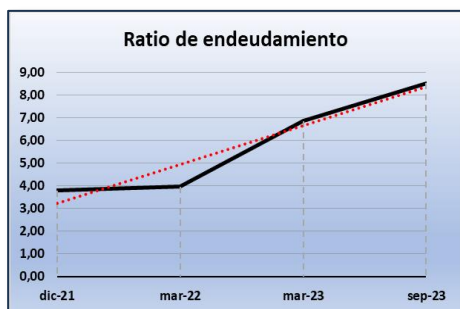


Gráfico 10: Ratio de endeudamiento

Ratio de endeudamiento: 8,52

Kyndryl es una compañía endeudada (es una de sus debilidades), los recursos ajenos multiplican casi por 7 los propios y esto es un hándicap ya que limita las posibilidades de realizar nuevas inversiones y aumenta sus gastos de financiación, más si cabe cuando estamos en un contexto de elevados tipos de interés e incertidumbre, y supone una pérdida de su autonomía financiera. La compañía ha aumentado la ratio en 3,07. La media de las empresas que tomo de referencia es de 1,37.



Gráfico 11: Ratio recursos permanentes

Ratio de recursos permanentes: 0,58

Kyndryl está financiada principalmente con recursos propios y con financiación a largo plazo, pero el peso los recursos ajenos a corto plazo es muy elevado y, debido a su mayor exigibilidad y a la reducción en el activo corriente, puede suponer, de no corregirse, un problema en el medio plazo. La compañía ha disminuido la ratio en 0,08. La media de las empresas que tomo de referencia es de 0,66.

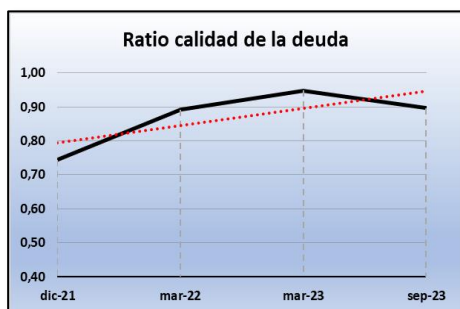


Gráfico 12: Ratio de calidad de la deuda

Ratio de calidad de la deuda: 0,95

La deuda externa de las compañías se reparte en el corto y largo plazo, de ahí que se hable de exigibilidad a la hora de ordenar la misma, el hecho de que el valor de la ratio sea cercano a 1 significa que la deuda a corto plazo (exigible en menos de 1 año) es prácticamente igual a la deuda a largo plazo. Las implicaciones que tiene son muy importantes ya que obliga a la compañía a buscar nuevas fuentes de financiación y en la situación actual puede ser un problema

grave. Destaca, el incremento en la partida *Accounts payable* (cuentas a pagar), que recoge el pago a proveedores que en un año ha subido en 219 millones \$ lo cual no es malo pues habla de la capacidad para dilatar sus pagos. Kyndryl ha aumentado la ratio en 0,20, es decir, el pasivo a corto plazo ha crecido frente al pasivo a largo plazo. La media de las empresas que tomo de referencia es de 2,49.

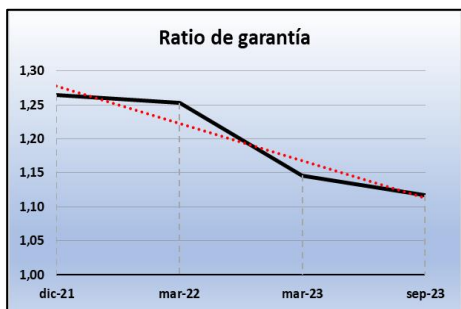


Gráfico 13: Ratio de garantía

Ratio de garantía: 1,12

Si la estructura económica de una compañía es inferior a su pasivo, es decir, las deudas con terceros superan sus activos aparece el riesgo de quiebra. Esta situación se puede dar por diferentes circunstancias entre las que está que el patrimonio neto sea negativo o esté cerca de serlo a consecuencia de los resultados de ejercicios anteriores. La situación es delicada, aunque, como veremos más adelante, hay alternativas. La ratio en 0,14. La media de las empresas que tomo de referencia es de 2,15.



Gráfico 14: Ratio de consistencia

Ratio de consistencia: 1,20

Aquí se pone en comparación la estructura económica y financiera en largo plazo. Lo ideal es que el activo no corriente (el que permanece durante diferentes ciclos económicos) esté financiado por los fondos propios y por al menos la mitad de la deuda a largo plazo, la otra mitad financiaría activos pertenecientes al ciclo corto (fondo de maniobra). Una vez más llegamos al recurrente problema de la compañía con sus fondos propios lo que obliga a dedicar prácticamente todo el pasivo a largo plazo a la financiación de activos no corrientes. La compañía ha empeorado la ratio en 0,04. La media de las empresas que tomo de referencia es de 3,02.

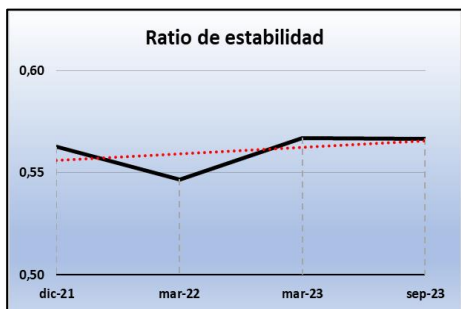


Gráfico 15: Ratio de estabilidad

Ratio de estabilidad: 0,57

Esta ratio guarda mucha relación con el anterior y pone en relación de nuevo la estructura económica en largo plazo, activo no corriente, con el patrimonio neto. La compañía ha mejorado la ratio en 0,01. La media de las empresas que tomo de referencia es de 0,42.

Kyndryl, conforme a sus previsiones, está obteniendo malos resultados en estos primeros ejercicios lo cual la pone en riesgo si no es capaz de revertir la situación en el medio plazo. Los costes son muy elevados y, aunque los mismos están siendo recortados a un ritmo incluso mayor del esperado, se está viendo acompañado por un descenso en los ingresos lo que lleva a la compañía a obtener resultados negativos.

Una alternativa que podría tener es realizar una ampliación de capital en alguna de sus diferentes formas que la ayuden a mejorar sus fondos propios y disponer de nuevos recursos para financiar los proyectos que la permitan disponer de nuevas herramientas con las que añadir valor a sus servicios o crear el área de consultoría que la ayude a captar nuevos clientes al tiempo que puede reducir su dependencia de los fondos ajenos. El problema es que, como toda decisión, tiene sus consecuencias

y una de ellas podría ser transmitir un mensaje negativo al mercado respecto a la viabilidad de la compañía.

La financiación ajena, pese a la situación actual, puede ser una opción más económica que la financiación propia pues los accionistas una vez que la compañía logre beneficios, reclamarán una parte de estos en forma de dividendos que compense los primeros ejercicios.

En comparación con algunos de los principales competidores ⁽¹⁷⁾:

Kyndryl				Accenture	WiPro	Atos	DXC	Tata
Rario de endeudamiento								
Rario de endeudamiento								
3,77	3,96	6,84	8,52	0,94	0,50	3,31	3,15	0,58
Ratio de recursos permanentes								
0,66	0,62	0,58	0,58	0,65	0,77	0,54	0,67	0,70
Ratio de calidad de la deuda								
0,74	0,89	0,95	0,90	2,66	2,12	1,47	0,76	4,90
Ratio de garantía								
1,26	1,25	1,15	1,12	2,07	2,98	1,30	1,32	2,74
Ratio de firmeza o consistencia								
1,24	1,30	1,27	1,20	4,11	4,08	1,83	1,54	3,87
Ratio de estabilidad								
0,56	0,55	0,57	0,57	0,54	0,44	0,57	0,67	0,24

Tabla 11: Ratios de endeudamiento (comparación principales competidores)

7.2. Análisis de los resultados

Kyndryl es una compañía que pese a tener unos ingresos importantes, no ha logrado hasta ahora beneficios lo cual está lastrando sus recursos propios.

Si bien nació como la mayor *start-up* hasta el momento dentro del sector de los proveedores de infraestructura, la realidad es que no lo es pues, aunque es una empresa joven que nace con la pretensión de crecer y generar beneficios en el corto-medio plazo, no estamos ante un modelo de negocio que suscite el interés por lo novedoso del mismo y, desde luego, no nace con bajos costes. A diferencia de otras *start-up* que reciben fuertes inversiones, el caso de Kyndryl no es ese y el margen para lograr beneficios es corto.

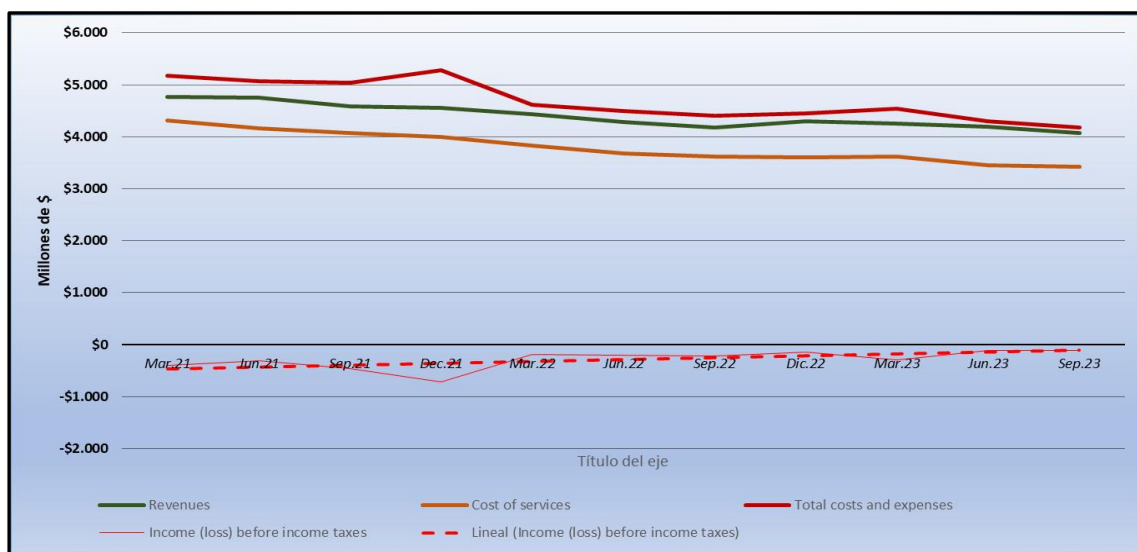


Gráfico 16: Evolución ingresos, costes, gastos y resultado

La compañía ha sufrido la pérdida de algunos contratos, en algunos casos a partir de la decisión de enfocarse en aquellos que proporcionen el margen adecuado, lo cual ha afectado a los ingresos, pero

está ayudando a mejorar dicho margen. Los ingresos han caído desde septiembre del 2021 un 11,27% destacando negativamente el mercado japonés (más de un 23%).

Año fiscal	Ingresos	Coste de los servicios		Gastos		Ingr. antes de impuestos
2021	\$18.318	87,65%	-	21,56%	-	-\$1.687
2022	\$17.026	85,15%	-2,50%	19,85%	-1,71%	-\$851
2023*	\$16.622	82,21%	-2,94%	19,78%	-0,07%	-\$620

Tabla 12: Evolución: Ingresos vs. Costes \ Gastos

* Los resultados del 2023 han sido extrapolados a partir de los obtenidos por la compañía en los dos primeros trimestres y la evolución del 3º y 4º trimestre del pasado año.

La cifra de negocio ha caído del ejercicio 2021 al 2022 en un 7,05% y del ejercicio 2022 al 2023 (estimado) en un 2,37%.

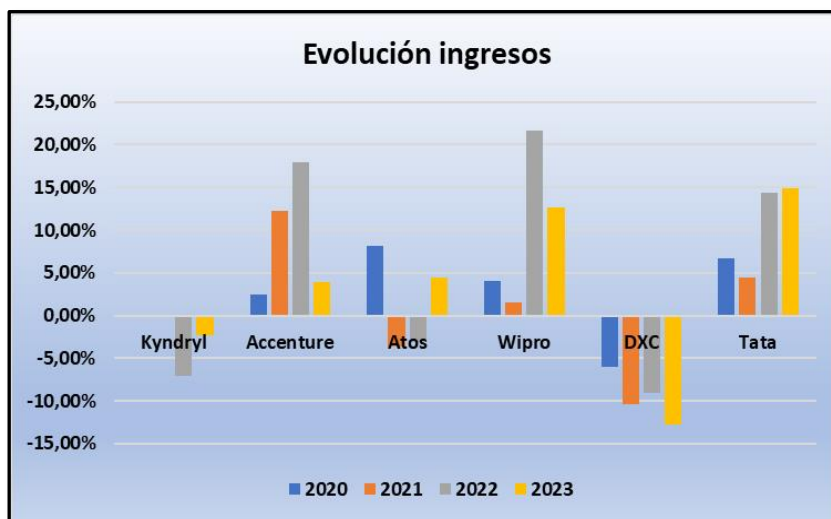


Gráfico 17: Evolución ingresos principales competidores

Kyndryl está centrada en una reducción de los costes de los servicios que proporciona y de sus gastos que la permita alcanzar el punto de equilibrio y evitar de esta forma, como vimos en el anterior apartado, la pérdida de recursos propios.

- El **coste de los servicios** ha supuesto, en el año fiscal 2022, el 85,15 % de los ingresos, un 2,5% menos que en el anterior año fiscal y si extrapolamos los resultados de los 2 primeros trimestres del año fiscal 2023, el coste baja al 82,21 %.
- Los **gastos por ventas**, administración y generales también se han reducido en un 1,7% (desde el 21,56% al 19,84%).

Si analizamos en detalle los gastos del año fiscal 2022 vemos que los costes de ventas, generales y de administración, suponen un 86,26%, el motivo de lo elevado de la mismos vendría por la infraestructura heredada de IBM; el proceso de transformación (*transaction-related costs*) de las infraestructuras supone un 7,82% (se ha reducido en casi un 10% de un año a otro) y la reorganización de la mano obra supone algo más del 2,10%.

La mejora del margen pasa por finalizar el proceso de transformación desde IBM a Kyndryl lo cual llevaría a ahorrar cerca de 264 millones de \$ (en los primeros dos trimestres los gastos se han reducido en más de un 50%) y que dicho proceso se refleje en los costes de ventas de los servicios y los gastos (se han reducido en un 3% respecto al año 2022 y un 5% respecto 2021).

En el anterior apartado ya vimos los problemas a los que se enfrenta Kyndryl a consecuencia de la necesidad de acceder a los mercados financieros para obtener recursos y el impacto negativo que esto está teniendo debido a la subida de tipos de interés; los gastos financieros por cobro de intereses han

pasado de 71 millones de \$ del 2021 a 94 en el 2022 y si hacemos una extrapolación a partir de los datos de los primeros trimestres del 2023 estos llegarán a los 110 millones de \$ en dicho ejercicio.

7.2.1. Resultado operativo: EBITDA

Nota:

Al tratarse de una compañía americana voy a utilizar este concepto económico, tal cual se calcula en los informes trimestrales y anuales de la compañía de cara a mostrar el resultado operativo de la misma.

Si bien los resultados de Kyndryl no son positivos, a través del análisis de su resultado operativo, expresado mediante el EBITDA, vamos a ver que la compañía tiene capacidad de generar flujo de caja positivo (diferencia entre ingresos y gastos).

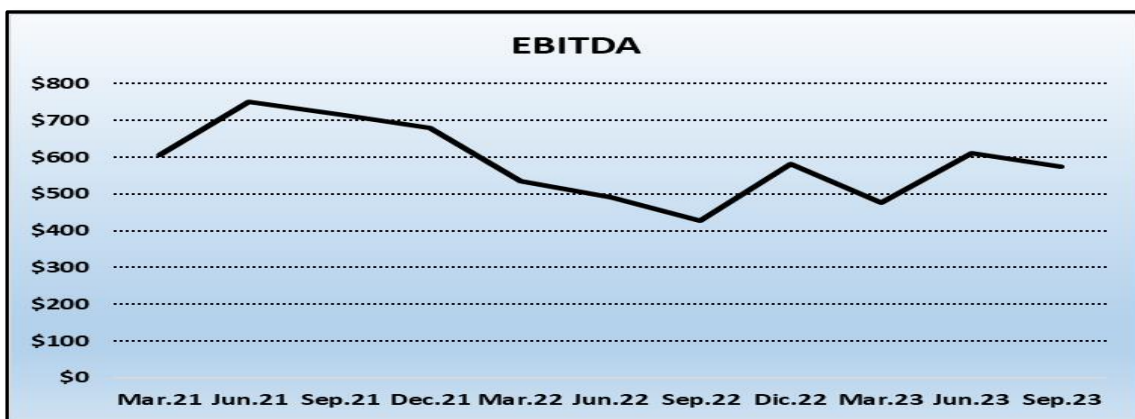


Gráfico 18: Evolución del EBITDA

Kyndryl está siendo capaz de generar un flujo positivo de caja, beneficios, si nos centramos únicamente en su núcleo de negocio y dejamos al margen los costes derivados de las amortizaciones, los impuestos, los intereses, etc.

7.2.2. Ratios de rentabilidad

El fin último de una empresa es obtener rentabilidad y para ello dispone de una estructura económica que ha de generar unos ingresos que, lógicamente, trae consigo unos costes y unos gastos, y de una estructura financiera que debe de dotar de recursos económicos a la empresa para poder financiar la mencionada estructura económica.

	FY2021	FY2022	FY2023*
Revenue	\$18.318	\$17.026	\$16.622
Cost of services	\$16.056	\$14.498	\$13.665
Expenses	\$3.949	\$3.380	\$3.288
Total cost and expenses	\$20.005	\$17.878	\$16.953
Income (loss) before income taxes	-\$1.687	-\$851	-\$620
Income (loss)	-\$2.037	-\$1.375	-\$1.078
EBIT	-\$354	-\$218	\$11
EBT	-\$283	-\$124	\$123
Beneficion Neto	-\$633	-\$648	-\$335
EBITDA	\$2.197	\$1.975	\$2.180
	FY2021	FY2022	FY2023**
Activo	\$13.442	\$11.463	\$10.602
Activo corriente	\$6.093	\$4.962	\$4.593
Activo no corriente	\$7.349	\$6.501	\$6.009
Pasivo	\$10.730	\$10.002	\$10.974
Pasivo corriente	\$5.058	\$4.868	\$4.485
Pasivo no corriente	\$5.672	\$5.134	\$6.489
Fondos propios	\$2.711	\$1.462	\$1.113

Tabla 13: Cuenta de resultados vs. Balance

* Los resultados del 2023 han sido extrapolados a partir de los obtenidos por la compañía en los dos primeros trimestres y la evolución del 3º y 4º trimestre del pasado año.

Las opciones que tiene una empresa para ganar margen en cada una de las ventas que realiza son varias, en el caso de Kyndryl, el mayor esfuerzo lo está haciendo por el lado de los costes y de los gastos a través de, principalmente, la transformación y racionalización de sus herramientas y procesos los cuales se heredaron de IBM.

A partir de los resultados de los años fiscales de 2021 y 2022 así como del balance de situación de la empresa al cierre de esos ejercicios estudiaremos la rentabilidad de Kyndryl.

Rentabilidad económica:

Kyndryl no está generando beneficios por sus activos, pero está en línea de hacerlo. La compañía ha adelantado su previsión de obtener beneficios para marzo de 2024 (año fiscal 2023).

El margen sobre las ventas ha pasado del -1,93% al -1,28%. A partir de los datos extrapolados vemos que en el año fiscal 2023 la compañía comenzaría a obtener rentabilidad económica de sus activos (0,06%).

Año fiscal	EBIT	Activos	Rentabilidad económica	Margen sobre ventas	Rotación del activo
2021	-\$354	\$13.442	-2,63%	-1,93%	136,27%
2022	-\$218	\$11.463	-1,90%	-1,28%	148,53%
2023	\$11	\$10.602	0,10%	0,06%	156,78%

Tabla 14: Rentabilidad económica

Rentabilidad financiera:

La rentabilidad financiera es negativa por los resultados netos negativos obtenidos en los dos primeros años fiscales, en la extrapolación del tercer año también lo sería.

Año fiscal	Patrimonio Neto	EBT	Rentabilidad financiera	Margen sobre ventas	Rotación del activo	Apalancamiento financiero
2021	\$2.711	-\$283	-23,35%	-3,46%	136,27%	495,83%
2022	\$1.462	-\$124	-44,32%	-3,81%	148,53%	784,06%
2023	\$1.113	\$123	-30,14%	-2,02%	156,78%	952,56%

Tabla 15: Rentabilidad financiera

Como ya hemos visto a lo largo del trabajo, Kyndryl es una compañía endeudada ya que los resultados de los dos primeros años están comprometiendo los recursos propios. El resultado del apalancamiento es:

Año fiscal	Activos	Patrimonio Neto	EBT	EBIT	Apalancamiento
2021	\$13.442	\$2.711	-\$283	-\$354	3,96
2022	\$11.463	\$1.462	-\$124	-\$218	4,46

Tabla 16: Apalancamiento

7.3. Evolución en bolsa. Precio valor contable (PVC)

Hasta ahora hemos visto ratios calculados a partir de la información suministrada por la compañía en su balance de situación y los resultados que trimestralmente ha ido presentando; esta información es objetiva y nace a partir de unas normas de valoración que de los diferentes activos y pasivos realiza la compañía y sobre la cual los reguladores realizan controles destinados a verificar su exactitud.

Hay diferentes formas de calcular el valor de una empresa y en este punto no voy a hablar del valor real de Kyndryl, pero sí que me voy a referir a la valoración que el mercado da a la misma y que deriva de muchos factores entre los que está la percepción de cómo está haciendo las cosas, así como la capacidad que se le atribuye para, en un futuro más o menos cercano, de ser capaz de generar beneficios a los accionistas.

El camino en bolsa de Kyndryl no ha sido fácil como así refleja la valoración que ha hecho el mercado. Sus acciones comenzaron a cotizar en el mercado primario el 25 de octubre del 2021 a un precio de 40\$ por acción y cuando comenzaron a cotizar en el mercado secundario, el 04/11/2021, su valor había descendido casi un 30%. El 03/10/2022 el valor de las acciones, tras la presentación de los resultados del segundo trimestre del 2022, había descendido hasta los 8,39\$.

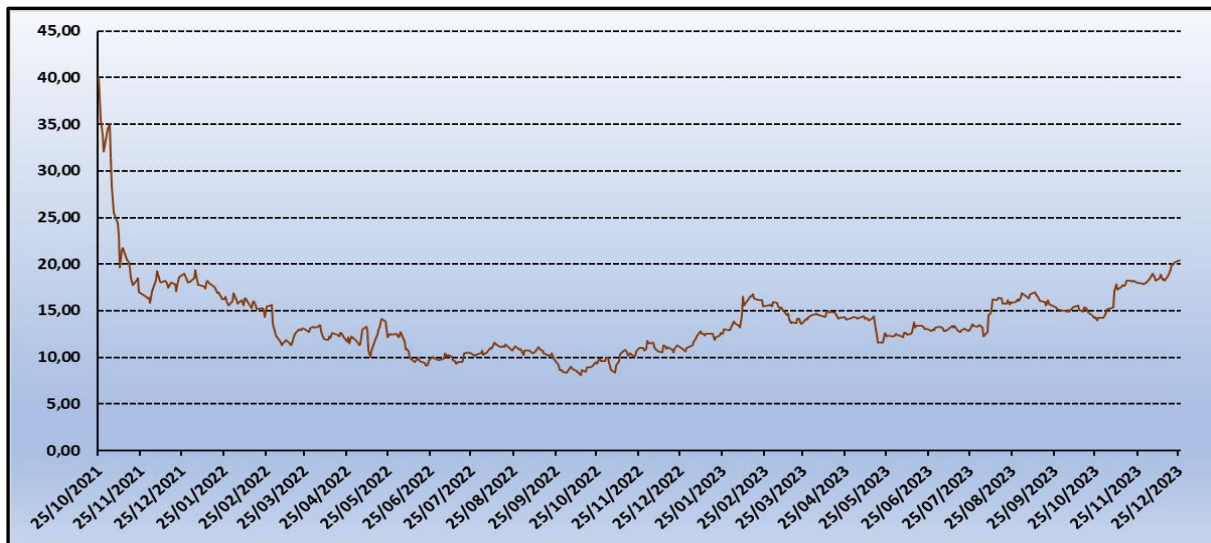


Gráfico 19: Evolución del valor de las acciones en bolsa

Hemos visto en el anterior punto como los resultados de Kyndryl, aun siendo negativos, están mejorando significativamente gracias principalmente a la contención en los costes de los servicios y de los gastos derivados de la escisión lo cual ha hecho que comience a ser valorada de manera positiva por el mercado aun cuando en absoluto ello signifique que sus problemas financieros han desaparecido.

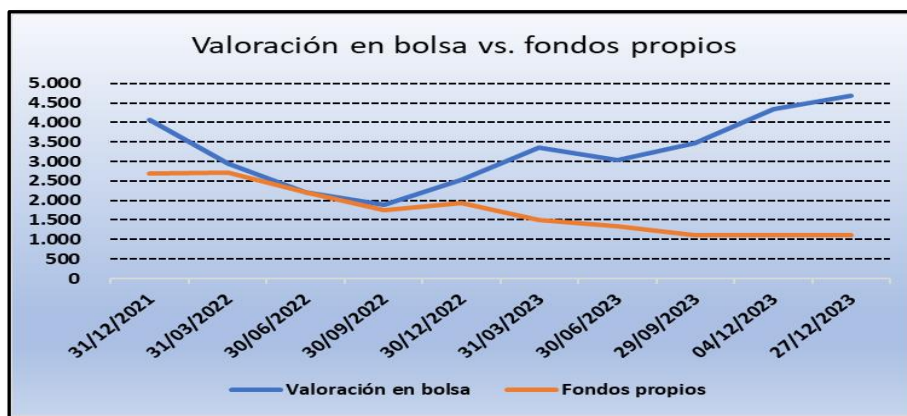


Gráfico 20: Valor de la compañía en bolsa vs. Fondos propios



Gráfico 21: Precio valor contable

Ratio precio valor contable (PVC): 4,22

El mercado valora a la empresa por encima de su valor contable lo que viene a indicar que el mismo tiene confianza en su capacidad para obtener resultados positivos en el medio plazo. La ratio ha mejorado en 2,71.

8. ¿Cómo debería de ser Kyndryl?

En el nacimiento de Kyndryl hemos visto dos caras, por un lado, la de una empresa como IBM que se “deshace” de una división que no considera necesaria dentro de su estrategia y que puede distraer recursos que la impidan centrarse en la misma, lo cual podría percibirse por el mercado de una manera negativa y, por otro lado, la de una empresa que nace bien posicionada y con suficientes recursos tanto económicos como financieros como para poder abordar con optimismo su futuro y lograr una rentabilidad que la permita crecer y ocupar un lugar no ya relevante, que ya lo tiene, sino destacado dentro de las empresas de su sector.

En el punto 4 hablé de lo importante que es para una empresa tener correctamente definidas su misión y sus valores, que son los que la darán su razón de ser y personalidad, y en el punto 4.2 hablé de la visión como ese concepto tan, en ocasiones, etéreo como importante, pues habla de hacia dónde quiere ir la misma; Kyndryl quiere ser una empresa que ayude a otras compañías a gestionar sus infraestructuras tecnológicas y a modernizarlas y es ahí donde ha de hacer hincapié, en ser percibida como una compañía que es capaz de ayudar a sus clientes a evolucionar y a transformarse porque tiene no solo la habilidad para hacerlo sino también la visión para que sea en el sentido correcto y aquí ha de mirar al pasado y repetir lo que hace ya casi 100 años hizo IBM, que fue dar soluciones a las necesidades de los clientes y ejecutarlas, no simplemente hacer lo que quieren.

El *outsourcing* ⁽¹⁸⁾, o la externalización de actividades, es un fenómeno que nació hace ya más de 60 años en los EE.UU. y que a lo largo del tiempo ha ido llegando a cada vez más áreas de las empresas las cuales han visto en el mismo una forma de poder centrarse en sus actividades esenciales y trasladar a compañías externas todas aquellas que no tuvieran esa consideración; con los años esa externalización llegó a la informática y ahí grandes empresas encontraron en IBM el socio ideal para que se encargará del mantenimiento y administración de unos sistemas que, en muchos casos, habían sido desarrollados por la propia compañía lo cual la posicionaba, como vimos en la ilustración 3 como líder en cuanto a su capacidad de ejecutar y a su visión, pero la situación está cambiando y el futuro plantea un nuevo camino en el que los servicios informáticos se conciben de otra forma y en el que han aparecido, o han sabido reinventarse, empresas con capacidad para plantear un nuevo escenario en el que la propia informática se ha convertido en un servicio y donde los centros de procesos de datos (CPDs) ya no serán necesarios en muchos casos y la forma de entender el mantenimiento de las infraestructuras y su administración será totalmente distinta.

¿Qué debería de hacer Kyndryl?

- Kyndryl ha de, en primer lugar, completar el cambio que inició desde su nacimiento: el de su propia transformación en un compañía más sencilla y ágil eliminando todo aquello que, herencia de la estructura de IBM, hace de la misma una compañía con unos costes elevados y con poca capacidad de adaptación.
- Desarrollar un conjunto de soluciones técnicas que la permitan ofrecer, además de la capacidad de su principal recurso, las personas, valor añadido a sus servicios para diferenciarse de la competencia.
- Crear una red de *partnership* tan amplia como sea posible para poder dar la mejor solución a sus clientes independientemente de cuál sea su necesidad.
- Aprovechar su fuerte implantación en los clientes basada en muchos casos en una relación que trasciende la propia de un cliente-proveedor de servicios para ganar el interés de los grandes proveedores de tecnología y tener mayor capacidad de negociación frente a los mismos y frente a los propios clientes.
- No buscar la ventaja competitiva en los costes, el tipo de cliente que Kyndryl tiene, y al que ha de aspirar, ha de buscar a la compañía por sus capacidades diferenciales frente a la competencia y no por su capacidad para dar el servicio a un coste menor.

En general los puntos anteriormente citados son los que la compañía está llevando a cabo, pero hay uno, el último, que es muy importante y en el que la premura para sacarla de los resultados negativos no ha de conducirla.

¿Qué no debería de hacer Kyndryl?

- Convertir sus servicios en un producto básico que se da a las empresas para que las mismas reduzcan sus costes y que se centre en hacer lo que los clientes quieren sin dar un servicio diferencial a los mismos.

Kyndryl no debe hacer lo que quieren los clientes sino lo que necesitan los mismos, mostrándose como una empresa capaz entender sus necesidades y darles solución: si la compañía se limita a hacer lo que quieren los clientes estará entrando a competir por costes.

El eslogan que Thomas J. Watson formuló en un reunión de ventas en diciembre de 1911 y que ya cité en el punto 1.4 para hablar de su figura y la de su hijo que, resumida, viene a decir que... *había que pensar más pues era por eso por lo que les pagaban...* y que ha sobrevolado la historia de IBM bajo el eslogan THINK sigue vigente; Kyndryl ha de separarse de IBM como compañía pero esto no significa que, aunque los tiempos hayan cambiado, renuncie a la esencia que hizo grande a la compañía de la cual se escindió.

La clave del éxito de Kyndryl no estará en la cifra de ingresos que sea capaz de generar, esa será la consecuencia, el éxito vendrá de su capacidad para percibirse como una compañía que ofrece soluciones, que hace mejor a las compañías con las que trabaja y eso nunca lo conseguirá si hace su camino supeditándose a lo que éstas quieren en lugar de ponerse junto a las mismas.

9. Posibles estrategias de la compañía

La juventud de Kyndryl como compañía y el subsanar en el medio plazo sus debilidades no ha de impedirle tener claro cuál ha de ser su estrategia de negocio y la forma de desarrollar la misma. Hemos visto cuáles son sus debilidades y fortalezas, así como que ha de hacer para corregir las unas y mantener las otras, también hemos visto cuales son las amenazas y las oportunidades de las que se ha de proteger y aprovechar y de la combinación de las unas y las otras es de donde ha de surgir la estrategia que la permita garantizar su futuro en el largo plazo y convertirse en una empresa de éxito.

Estrategia de reorientación: este tipo de estrategias se formulan a partir de las debilidades que tiene la compañía y de las oportunidades que surgen en su entorno.

La principal debilidad de Kyndryl viene de sus problemas financieros derivados de los malos resultados que en sus dos primeros años de vida ha obtenido debido no ya a la caída de ingresos que, aunque evidente no es en absoluto preocupante pues en muchos casos parte de la finalización de contratos que no proporcionaban el beneficio esperado, sino de los altos costes de los servicios que ofrece y de los fuertes gastos derivados de la escisión y la reorganización que está llevando a cabo.

Kyndryl no se puede quedar donde está, como una compañía dedicada a ofrecer servicios de infraestructura a los grandes clientes, ha de evolucionar para convertirse en el punto de unión entre esos clientes y los grandes proveedores de *cloud* porque es ahí donde puede encontrar su mejor campo para desarrollarse.

Los grandes proveedores de servicios en *cloud* están centrados en ofrecer sus servicios tanto de infraestructura como de plataforma o servicio, lo que en el mundo de la tecnología se conoce por sus acrónimos en inglés IaaS, PaaS o SaaS respectivamente, pero no lo están en ofrecer servicios *ad hoc* a cada empresa ni, desde luego, en administrar las infraestructuras de cada una de ellas, y es ahí donde la figura de Kyndryl, y su fuerte conocimiento sus sistemas, aplicaciones y del entorno gana interés tanto para los unos, sus clientes, para beneficiarse de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen, como para los otros, los proveedores de servicios, para poder llegar a esos clientes.

¿Por qué ha de reorientar su estrategia Kyndryl?

Gran parte del negocio de IBM dentro del mundo de los servicios se basaba en la adquisición de los diferentes recursos que formaban las unidades tecnológicas de las empresas, entre los que se encontraba los humanos, para, a continuación, vender los servicios de infraestructura que esos activos proporcionaban a las propias empresas logrando un margen en esa intermediación; IBM aumentaba el margen a través de la sustitución del *hardware* y *software* de terceros por el suyo logrando una posición de fuerza frente a sus clientes en futuras negociaciones y todo ello con la fortaleza que sus enormes recursos financieros la daban. La situación de Kyndryl es totalmente distinta ya que, por un lado, no dispone de los recursos técnicos de IBM, lo que la obliga a la negociación con otros proveedores, entre los que está la propia IBM, los cuales en no pocos casos parten de una posición de fuerza frente a la compañía y, por otro lado, no dispone de su fortaleza financiera, lo que también la pone en situación de debilidad en este caso frente a esos mismos proveedores y frente a los clientes.

Estrategia ofensiva: este tipo de estrategias se basan en apoyarse en las fortalezas de las compañías para aprovechar una oportunidad de negocio que surja en el exterior de esta.

Ciertamente, con lo explicado hasta ahora podría ser el tipo de estrategia que Kyndryl podría diseñar, pero una compañía no puede definir la misma en base a analizar de manera sesgada sus fortalezas\debilidades, así como las amenazas\oportunidades que hay en su entorno.

¿Por qué Kyndryl no debe definir una estrategia ofensiva?

Si Kyndryl formula una estrategia corporativa ofensiva estaría obviando su gran problema: la debilidad financiera; Kyndryl, pese a ser anunciada en su nacimiento como la *start-up* más grande del mercado del sector de las tecnologías de la información no lo es, nació con unos recursos financieros y una estructura que debía de ser suficiente para caminar como compañía independiente pero, a día de hoy, y tras unos primeros resultados que por negativos no quiere decir que no estuvieran dentro de su previsión (de hecho el desempeño está siendo mejor de lo esperado y la compañía ha anunciado la previsión de entrar en beneficios al finalizar el año fiscal 2023) la han llevado a una situación que, si bien no es crítica, si ha de ser tomada en consideración. Una estrategia ofensiva puede requerir de unos recursos de los que hoy en día no dispone y poner en jaque su propia continuidad.

10. Kyndryl y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas

El 1 de enero de 2016 entraron en vigor los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** por parte de Naciones Unidas con el fin de lograr, en un plazo de 15 años, una reducción de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, si bien no hay obligación jurídica en su cumplimiento si existe una obligación moral que nos ataña a todos lo cual incluye a las empresas.

Cuando se habló de la responsabilidad social corporativa se comenzó por la definición dada por la Unión Europea y que hablaba de “la integración voluntaria...”; efectivamente se trata de un compromiso que las empresas adquieren con la sociedad a través de la de definición de su política de Responsabilidad Social Corporativa y de su adhesión a contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un compromiso que deja a un lado, por supuesto, la legalidad para entrar en el ámbito de la ética como un conjunto de valores que han de dirigir el comportamiento de las organizaciones.

Cuando Kyndryl se compromete con el **medioambiente** está contribuyendo a con:

- ODS 6: que toda la población disponga de agua limpia y saneamiento.
- ODS 13: acción por el clima, luchando por contrarrestar el cambio climático a través del compromiso de lograr cero emisiones netas de gases invernadero en 2040.
- ODS 15: favorecer la vida de ecosistemas terrestres.

Acciones relevantes:

- ✓ Compromiso para que, en 2030, el 100% de la energía que emplea la compañía provenga de energías renovables.
- ✓ Reducir para el 2030 la emisión de gases invernadero en un 50%.

Al comprometerse con las **personas**:

- ODS 4: comprometiéndose a un acceso equitativo a la educación y contribuyendo a través de la tecnología a hacerla más accesible.
- ODS 5: para que no haya discriminación por género. Contribuyendo a un trato igualitario donde cada persona pueda desarrollar su identidad de género sin que la misma pueda condicionar o limitar sus posibilidades de desarrollo.
- ODS 10: reducción de las desigualdades a través de las políticas de inclusión y no discriminación de los colectivos más vulnerables.

Acciones relevantes:

- ✓ Kyndryl firmó en mayo de 2022 la carta de la diversidad a través de la cual se compromete a “respetar la normativa vigente en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación...”
(19)

Y su con el **buen gobierno**:

- ODS 8: con un comportamiento responsable que lleve a un crecimiento económico justo y equilibrado.

Acciones relevantes:

- ✓ Compromiso con la formación a través de programas formativos para los empleados centrados en el código de conducta, formación ética y en ciberseguridad.

Conclusiones

A lo largo del trabajo hemos analizado la compañía Kyndryl desde varias vertientes de cara a saber cuál es su estado desde un punto de vista económico-financiero y para ello nos hemos apoyado principalmente en los estados financieros presentados por la compañía así como los resultados que trimestralmente publica, y desde un punto de vista estratégico, usando la información corporativa de la propia Kyndryl y completándola con la información que otras compañías proporcionan a partir de sus análisis.

En general los datos de los que se dispone sobre una compañía como esta son muy abundantes y eso ayuda a su análisis, aunque ello no implica que el mismo sea sencillo ya que, bien por su tamaño, o bien por lo amplio de los mercados en los que compite y la propia complejidad de un sector tan dinámico como el tecnológico donde grandes compañías compiten por tomar una parte del negocio y donde el tamaño de alguna de las mismas y su enorme capacidad de generar recursos, complica la ya de por sí compleja labor de análisis.

El objetivo principal del trabajo era realizar el análisis estratégico y financiero de Kyndryl como compañía independiente y para ello hemos analizado la información objetiva que presenta y estudiado a partir de diferentes ratios su situación, también hemos realizado, mediante el uso de diferentes herramientas, el análisis estratégico que nos ha de ayudar a saber su estado real, así como su proyección a futuro. Todo ello nos ha de dar respuesta a una serie de cuestiones planteadas al inicio, así como a otras nuevas que el propio desarrollo haya planteado.

¿Por qué nace Kyndryl? ¿Qué lleva a IBM a tomar la decisión de escindir su unidad de negocio dedicada a ofrecer servicios de infraestructura?

Los malos resultados de IBM en los inicios de los noventa y que son consecuencia de los graves problemas de organización en los años anteriores la llevan a un cambio en su modelo de negocio hacia

el mundo de los servicios de infraestructura donde, en poco tiempo, logra una posición privilegiada que la proporciona de nuevo unos sólidos beneficios y un fuerte crecimiento el cual a partir del 2010 comienza a mostrar ciertos signos de debilidad. Al tiempo, el *cloud computing* había irrumpido en el mundo de la tecnología y compañías como Amazon, la pionera con AWS, Microsoft, Google toman posiciones rápidamente al ver las grandes oportunidades de un modelo que acaba de nacer pero que ya estaba mostrando claramente las enormes posibilidades de negocio.

A finales de la segunda década del siglo XXI el pobre posicionamiento de la compañía frente a una cada vez más fuerte competencia en el *cloud* y el acusado descenso de los beneficios la llevan a abandonar los servicios de infraestructura para centrar sus recursos en un nuevo modelo de negocio y para ello decide la escisión de la división encargada de dar los mismos y la creación una nueva compañía independiente.

¿Es la estructura económica de Kyndryl suficiente para enfrentarse a los retos que la compañía tiene por delante? Desde el punto de vista de la estructura financiera, ¿Está equilibrada o por el contrario puede suponer su composición una debilidad?

Kyndryl nace como compañía independiente en noviembre del 2021 y lo hace con unos recursos y capacidades suficientes para afrontar el reto que supone su independencia de IBM, la cifra de ingresos y su posicionamiento frente a sus rivales así como sus fortalezas la colocan en una posición privilegiada para poder competir pero su estructura financiera muestra ciertas debilidades derivadas de su alto endeudamiento y sus limitados recursos propios hecho que se ha visto agravado por el alza de los tipos de interés y por los malos resultados cosechados en los primeros ejercicios lo cual nos llevaría a una nueva cuestión.

¿Cuáles son los motivos que han llevado a la compañía a una situación delicada tras dos años de vida?

Uno de los problemas de IBM estaba en su compleja estructura la cual hacía de la misma una compañía con unos costes en muchos casos superiores a los de su competencia y menos ágil, cualidad que en un mundo tan dinámico como el de la tecnología es esencial, esos problemas los compensaba en parte al disponer de unos productos diferenciales y un conocimiento de estos obviamente superior que le permitía vender sus servicios a un precio superior y mantener así los márgenes de beneficio.

La estructura de Kyndryl tras la escisión estaba heredada, lógicamente, de IBM y esto ha condicionado sus resultados pues a los propios gastos de esta se han añadido los de su transformación y ello la ha llevado obtener unas pérdidas que han mermado sus recursos propios lo cual, junto con un encarecimiento de la financiación a consecuencia de la situación macroeconómica, ha llegado a comprometer su futuro.

¿Puede la escisión condicionar el posicionamiento de la nueva compañía?

El posicionamiento de IBM como proveedor de servicios de infraestructura era mejor que el de Kyndryl, y el mismo, ya como compañía independiente ha empeorado en sus dos primeros años de vida hecho que no debiera de ser preocupante. La compañía está centrada en su transformación desde la estructura de IBM a la suya propia y esto condiciona por completo el desarrollo de cualquier otra estrategia por mucho que se tracen las líneas de hacia donde quiere ir.

Kyndryl está en proceso de construir una identidad que la permita separarse de IBM y mostrar que es capaz de posicionarse como líder, para lo cual está tejiendo una red de alianzas con los principales proveedores de tecnología y está tratando de desarrollar nuevas herramientas y servicios que la permitan ofrecer un mayor valor añadido a sus clientes y aquí sus problemas financieros pueden condicionar su estrategia.

El futuro de Kyndryl viene determinado por la capacidad que tenga la compañía de obtener en el medio plazo unos buenos resultados que la permitan mejorar el que hoy en día es su principal problema: sus recursos propios. La compañía está volcando sus esfuerzos en finalizar la transformación de una estructura interna que le resta competitividad y la debilita frente a una competencia fuerte y que, en

general, dispone de más recursos, pero aquí surge una cuestión que solo el tiempo podrá dar respuesta y es si el hecho de acelerar la transformación para recortar costes y gastos no estará provocando desequilibrios y/o problemas de organización que en el futuro puedan condicionar su viabilidad.

La compañía tiene alternativas para mejorar sus recursos propios y que no deberían de tener una mala lectura por parte de los mercados mas si cabe cuando los mismos están valorando positivamente su marcha. Una ampliación de capital podría ayudar a Kyndryl a financiar sus proyectos destinados a dotarla de elementos que la permitan dar mayor valor añadido a sus servicios y, sobre todo, a no condicionar su transformación y generar desequilibrios en el futuro.

Valoración

Es complejo realizar un trabajo de este tipo por diferentes razones:

Está la propia elección de tema pues son muchas las aristas que tiene la gestión de empresas y en la misma hay aspectos que, por diferentes motivos, crees más relevantes o que por la forma en la que están tratados te causan mayor interés; en mi caso, la gestión de las personas y la forma en la que las compañías las tratan es la que me suscita más interés pues, sinceramente creo, hay grandes carencias en la gestión, problemas de empatía, demasiado pragmatismo, muchos intereses particulares y, en el caso de las empresas de servicios como Kyndryl, demasiado clientelismo y en no pocas ocasiones, poco intereses por el propio cliente, que hacen que las personas solo sean un “activo” más con el que alcanzar el objetivo (aunque no se sepa bien cuál es el mismo).

¿Por qué elegí este tema?

Dicho lo anterior parece incongruente, pero creo que, por un lado, este campo me daba más oportunidades a la hora de abordar muchos aspectos de la empresa, incluidas las personas y el liderazgo, e intentar mostrar mis conocimientos y, por otro lado, quizás me ayudara a entender mejor algunas situaciones.

Una vez elegido el tema es difícil abordar el mismo, ¿Por dónde empezarlo?, ¿Cómo desarrollarlo?, ¿En qué puntos hacer mayor énfasis?, etc. aquí he de agradecer la labor de mi tutor, Francisco González Pla, por ayudarme a centrar el mismo desde un planteamiento inicial un tanto desenfocado y guiarme en su desarrollo, a diferencia de lo que habitualmente se realiza en el resto de asignaturas, aquí no hay un guion ni unos pasos a seguir, ni un primer ni último capítulo que estudiar y eso le añade dificultad.

Ha sido realmente interesante la labor de buscar datos, darles forma e interpretarlos, acertadamente o no es otro tema. Ya en las conclusiones he expuesto las dificultades que creo que tienen estos análisis, y también lo ha sido el buscar la mejor forma de exponer, intentado que sea clara, coherente y sin errores.

También ha sido importante la ayuda de mis compañeros María del Mar Lafranke, Manuel Schinkel y Garín Espeleza que con su experiencia en IBM y ahora Kyndryl, me han ayudado a entender mejor algunos aspectos y me han apoyado.

Referencias bibliográficas

- (1) IBM to accelerate hybrid cloud growth strategy and Execute Spin-Off of Market-Leading Managed Infrastructure Services Unit. (2020, 8 de octubre). IBM Newsroom. Recuperada el 12 de octubre de 2023, de:
<https://newsroom.ibm.com/2020-10-08-IBM-To-Accelerate-Hybrid-Cloud-Growth-Strategy-And-Execute-Spin-Off-Of-Market-Leading-Managed-Infrastructure-Services-Unit>
- (2) IBM (1999, January 1). IBM History. Recuperada el 5 de noviembre de 2023, de:
https://www.ibm.com/ibm/history/history/decade_1930.html
- (3) Coartada, J. W. (2019). *The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon* (pp. 142-143). The MIT Press.
- (4) IBM (2002, May 1). *IBM Global Services: A Brief History*. IBM Corporate Archives. Recuperada el 14 de octubre de 2023, de:
<https://www.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf>
- (5) Moore, S., & Van der Meulen, R. (2018, April 12). Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 21.4 Percent in 2018. *Newsroom: Press Releases*.
[Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 21.4 Percent in 2018](https://www.gartner.com/newsroom/press-releases/2018-04-12-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-21-4-percent-in-2018)
- (6) Rimol DeLisi, M. (2022, October 31). Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Reach Nearly \$600 Billion in 2023. *Newsroom: Press Releases*.
[Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Reach Nearly \\$600 Billion in 2023](https://www.gartner.com/newsroom/press-releases/2022-10-31-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-reach-nearly-600-billion-in-2023)
- (7) IBM (1999, January 1). IBM Archives. *Women in technology*. Recuperada el 6 de septiembre de 2023, de:
https://www.ibm.com/ibm/history/witexhibit/wit_hall_amonette.html
- (8) Plana Paluzie, A. (2013, May 17). *El concepto de unidad económica y las STS 433/2013 de 3 de enero* [Lectura]. Entre Leyes y Jurisprudencia.
<http://www.leyesyjurisprudencia.com/2013/05/el-concepto-de-unidad-economica-y-la.html>
- (9) Murphy, P. (2020, October 8). IBM To Accelerate Hybrid Cloud Growth Strategy and Execute Spin-Off of Market-Leading Managed Infrastructure Services Unit. *IBM Newsroom*.
<https://newsroom.ibm.com/2020-10-08-IBM-To-Accelerate-Hybrid-Cloud-Growth-Strategy-And-Execute-Spin-Off-Of-Market-Leading-Managed-Infrastructure-Services-Unit>
- (10) Sánchez Bueno, M. J., & Galán Zazo, J. I. (2007). *¿La estructura sigue a la estrategia? Evidencia para el contexto español* [Ponencias, XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2516526>
- (11) Kyndryl (2023, January 1). *Kyndryl - Sobre nosotros*. Página Corporativa. Recuperada el 27 de octubre de 2023, de:
<https://www.kyndryl.com/es/es/about-us>
- (12) Kyndryl (2023, January 1). *Kyndryl - Servicio*. Página Corporativa. Recuperada el 27 de octubre de 2023, de:
<https://www.kyndryl.com/es/es/services>
- (13) Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. (2001). Comisión de las comunidades europeas. (Pág. 7). Recuperada el 3 de noviembre de 2023, de:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

- (14) Esteban, J. (2022, 5 julio). La rotación en las tecnológicas se dispara hasta el 35% de sus plantillas. *elEconomista.es*. Recuperada el 14 de noviembre de 2023, de:
<https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/11836689/06/22/La-rotacion-en-las-tecnologicas-se-dispara-hasta-el-35-de-sus-plantillas-.html>
- (15) Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor* [Tesis inédita]. Facultad de ciencias económicas de la Universidad de Palermo. Recuperada el 15 de noviembre de 2023, de:
https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- (16) Quarterly Results | Kyndryl, Inc. (n.d.). Kyndryl, Inc. Recuperada el 27 de noviembre de 2023, de:
<https://investors.kyndryl.com/financial-information/quarterly-results>
- (17) Journal, W. S. (s. f.). Market data. *WSJ*. de:
<https://www.wsj.com/market-data>
- (18) Elena Rivo López. (1999). Externalización: más allá de la subcontratación. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispanofrancés*, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 Juan Carlos Ayala Calvo (coord.) (Ed.), 725-730 (pp. Logroño). Universidad de La Rioja
- (19) UEstudio. (2002). Así reduce la tecnología la brecha laboral de la discapacidad. *Historias de progreso*. Recuperado 1 de enero de 2024, de:
<https://historiasdeprogreso.elmundo.es/asi-reduce-la-tecnologia-la-brecha-laboral-de-la-discapacidad.html>