



Sony renace gracias a Apple y Samsung

Los sensores de los móviles, una clave en su reinención

POR TAKASHI MOCHIZUKI
Y ERIC PFANNER

TOKIO—Sony Corp. perdió la guerra de los *smartphones*, pero cada venta de un iPhone 6, de Apple Inc., y Galaxy S6, de Samsung Electronics Co., engrosa sus arcas.

El grupo japonés es el mayor proveedor mundial de sensores de imagen para cámaras digitales. Para satisfacer la creciente demanda, Sony planea invertir US\$375 millones en sus fábricas de sensores, que se suman a los casi US\$900 millones anunciados a principios de este año. "Ya sea un dispositivo que va dentro de productos de otros fabricantes o a veces nuestros, si hay innovación (...) eso es algo que me entusiasma", explica Kazuo Hirai, director general y presidente ejecutivo de Sony.

Esa no es la Sony que popularizó las radios a transistores, el disco compacto y el *Walkman*. Bajo la tutela de Hirai y su poderoso lugarteniente, el director financiero Kenichiro Yoshida, la compañía ha dejado de intentar reproducir su pasado como creadora de aparatos de consumo que marcan una era.

En cambio, Sony se está esforzando en obtener ganancias de las innovaciones de otras compañías. El iPhone 6, por ejemplo, contiene dos sensores de imagen fabricados por Sony y componentes relacionados, que le generan a la firma japonesa hasta US\$20 por teléfono, según analistas. Los modelos anteriores del iPhone tenían un sensor por unidad. La locura de los *selfies* ha afianzado el dominio de Sony en ese mercado.

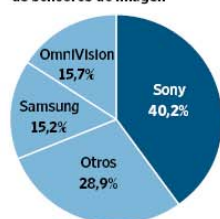
Indicios de que el cambio estratégico cobra impulso han duplicado el precio de la acción de Sony en los últimos 12 meses. La empresa anunció el jueves una pérdida neta de 126.000 millones de yenes en el año fiscal que terminó el 31 de marzo, pero proyectó una ganancia operativa de 320.000 millones de yenes, US\$2.700 millones, para el año fiscal que cierra en marzo de 2016. La empresa no pagará un dividendo por primera vez desde que salió a bolsa en 1958, y su deuda de largo plazo fue rebajada el año pasado por Standard & Poor's Ratings Services a apenas un peldaño por encima del territorio chatarra.

Sony se ha fijado como meta obtener ingresos operativos de al menos 500.000 millones de yenes (unos US\$4.200 millones) en el año fiscal 2017. Se espera que casi la mitad del total provenga de los sensores de imagen y la división de

Glorias del pasado, retos del futuro

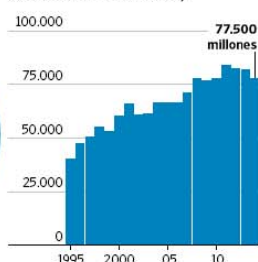
Sony popularizó los radios a transistores, el disco compacto y el *Walkman*, pero ahora trata de ser proveedor de compañías como Apple y Samsung.

Principales vendedores de sensores de imagen

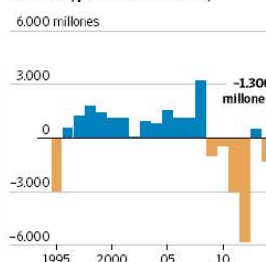


† Nota: Estimados para 2014

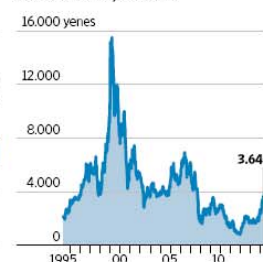
Ventas en millones de US\$



Ganancia/pérdida neta en US\$



Precio bursátil, semanal



Productos clave de Sony

1957 TR-63 fue la radio a transistores más pequeña 11 cm de altura	1982 Primer reproductor de discos compactos	1999 Robot 'AIBO' de entretenimiento con aspecto de perro US\$2.500 Precio original	2013 Lanza PlayStation 4 20 millones de unidades vendidas
1960 Primer televisor portátil	1985 Cámaras para grabar en videotape estándar	2006 Reproductor Blu-Ray	Marzo de 2015 Lanza PlayStation Vue con 'streaming' de video US\$50 al mes
1975 Lanza la videograbadora Betamax -75% Caída de la cuota de mercado tras la aparición del sistema VHS	1992 MiniDisc reproductora y grabadora Sólo tuvo éxito en Japón	2009 La netbook Vaio entra en el segmento bajo del mercado Precio original US\$500	
1979 Primer Walkman US\$200 Precio original	1994 Primera PlayStation 50 millones de unidades en cuatro años	2010 Sony Reader Daily Edition compete con el Kindle de Amazon.com Se retiró del mercado en 2014	

*Años fiscales que cierran el 31 de marzo. Fuentes: Techno Systems Research (mayores ventas); FactSet; la empresa; Fotos: Getty Images (AIBO); la empresa

THE WALL STREET JOURNAL.

videojuegos. "Si estamos hablando sobre la organización y nuestras estrategias y dónde queremos que esté la compañía el próximo año, de acá a dos años o tres años, sí, estamos empezando a doblar la esquina", recalca Hirai.

Sony reorganizó en febrero sus negocios en tres niveles dependiendo de las perspectivas de crecimiento y las prioridades de inversión. El nivel superior incluye los sensores de imagen, las películas, los videojuegos y la música. Las cámaras y los equipos de video y audio están en el nivel medio, mientras que el último está compuesto por teléfonos inteligentes y televisores.

La nueva estructura coloca a los diminutos componentes para *smartphones* en la misma categoría que las populares consolas PlayStation 4, cuyas ventas superaron los 20 millones de unidades en marzo, muy por encima de las del Xbox One de Microsoft Corp.

Sony ya se desprendió de su negocio de computadoras perso-

nales y Hirai ha indicado que podría vender las divisiones de TV y celulares.

"Deberíamos dejar atrás la imagen gastada de Sony como simplemente un fabricante de electrónicos", sostiene Atsushi Osanai, profesor adjunto de la Escuela de Negocios de Waseda y ex estratega de productos de Sony.

A Sony aún le queda un largo camino por recorrer. El conglomerado no tiene planes de retirarse de segmentos de electrónicos de consumo donde aún exhibe una fuerte presencia, dice Hirai. No obstante, incluso la exitosa división de videojuegos está cambiando. Analistas señalan que el crecimiento más atractivo de PlayStation en el futuro podría provenir de su red digital, en la que vende juegos, películas, música, televisión y otros contenidos. Muchos de ellos son de proveedores externos.

El negocio de sensores de imagen es una parte central de la reestructuración. El modelo de sensor más reciente, Exmor RS IMX230,

puede tomar imágenes con una resolución de hasta 21 megapíxeles. Sony lleva años produciendo estos componentes y su fortaleza surge de las raíces de la empresa en el negocio de las videocámaras. En 2012, Sony dio un salto tecnológico con un sistema que coloca dos chips en capas, uno encima del otro y cada uno del tamaño de una uña pequeña. Esto permite a los fabricantes de *smartphones* diseñar aparatos más delgados.

Los expertos afirman que, al menos por ahora, Sony es la única empresa que puede satisfacer la demanda de fabricantes de celulares de alta gama, incluso de Sam-

sung, que también hace sus propios sensores de imagen. La empresa surcoreana no quiso comentar.

Hirai aún debe convencer a algunos escépticos de que puede soñar en grande y no ha delineado su visión de cómo las diferentes piezas del conglomerado encajan o se benefician mutuamente.

"Como decimos en japonés, no queremos todas estas cometas sin hilos volando por todas partes", asevera. "Pero al mismo tiempo, quiero asegurarme de que tengan suficiente margen de maniobra para gestionar realmente su propio negocio y que sean responsables de él".

La evolución de Sony, según Kazuo Hirai

En su entrevista con WSJ, el presidente ejecutivo de Sony habla de cómo ha cambiado la cultura de la empresa y cómo la ha posicionado para innovar y crecer a futuro.

En línea » wsjamerica.com

