

Tres preguntas para liderar la carrera del coche autónomo

Google dio a conocer al mundo sus planes para crear el primer coche autónomo en 2010, llamando la atención de los medios, adictos a la tecnología y aficionados a los coches. Todos los focos se centraron en el gigante tecnológico. Entonces, los *Googlers* –como se conoce a los profesionales de la compañía- y Sebastian Thrun, encargado de liderar el desarrollo, enfocaron el proyecto en términos humanitarios: salvar vidas y ahorrar recursos. Pero este llamó la atención por una razón muy distinta. Una empresa que nunca había mostrado interés por la conducción autónoma, pasó a liderar la carrera por meterse en el bolsillo los billones de dólares que pueden estar en juego con esta tecnología.

En 2016, sin embargo, el programa de la tecnológica para crear el vehículo sin conductor quedó en *stand-by*. Ahora, Alphabet, la nueva matriz de **Google**, ha reactivado el programa por medio de un subsidiario llamado **Waymo**. El éxito o fracaso del proyecto dependerá, como ocurre con todas las empresas que investigan esta cuestión, de si logran construir la plataforma adecuada: una base tecnológica que permita tanto competir como trabajar con otras empresas.

Al principio, **Google se hizo tres preguntas para definir su plataforma y el entorno competitivo** en el que ahora está Waymo:

1.- ¿Debemos despertar a los gigantes dormidos de la industria?

En 2009, cuando Google arrancó su proyecto de coche autónomo, muchos fabricantes de coches y grandes proveedores ya trabajaban en la tecnología con la que conseguir aparcar de forma automática o evitar colisiones. Pero no mostraron mucho entusiasmo con las aspiraciones de Google. Muchas compañías consideraban que tanto el modelo de negocio, como los riesgos tecnológicos que traía consigo la conducción autónoma, eran demasiado grandes.

Pero el programa de Google acabó generando una sensación de urgencia entre sus competidores. Como dijo un ejecutivo del sector automoción, “ninguno prestaríamos esta atención a la conducción autónoma si Google no hubiera conseguido lo que consiguió...” En 2015, Tesla, Renault, Hyundai, Audi, BMW, General Motors y Uber habían intensificado sus esfuerzos en la búsqueda del coche autónomo, obteniendo, a veces, avances significativos, y otras simplemente haciendo públicos sus intentos para que se les viera como participantes en la carrera.

El miedo a que Google tuviera éxito motivó que casi todos los fabricantes de coches y proveedores desarrollaran una estrategia proactiva con respecto a la creación del coche autónomo. General Motors está invirtiendo miles de millones en la adquisición de talento y tecnología, y ha impulsado esfuerzos internos significativos. Asimismo, Daimler, Nissan, Ford, Peugeot, Volvo, y la compañía de componentes Delphi están llevando a cabo movimientos similares. Incluso Toyota, escéptica sobre la viabilidad económica de este transporte, ha invertido más de mil millones de euros en investigación y desarrollo. Por su parte, Apple tampoco ha querido quedarse atrás y da apoyo a numerosas *startups* dedicadas al transporte como Otto, Faraday Future y nuTonomy. En resumen, Waymo tiene un gran número de nuevos competidores a los que hacer frente.

2.- ¿Deberíamos compartir nuestros avances con la competencia?

Cuando Google consiguió desarrollar el software que necesitan estos vehículos, se vio con claridad la oportunidad de negocio que existía en la confluencia del coche autónomo, el transporte compartido y los vehículos eléctricos. Existe un círculo virtuoso alrededor de estas tres categorías emergentes que podría reducir los costes y aumentar los beneficios para todos.

En un principio, daba la impresión de que Google, Uber y Tesla, cada uno dominador en su terreno, juntarían sus fuerzas. De este modo, los coches autónomos de Tesla serían conducidos por el software de Google y enviados por Uber. Además, Google era un inversor importante en Uber y en el campus del gigante tecnológico se movían en coches de Tesla.

Pero en lugar de unirse y formar su particular *dream team*, decidieron tomar caminos diferentes y desarrollar sus propias capacidades. El CEO de Uber, **Travis Kalanick**, habló sobre esto en *Bloomberg Businessweek*: “Desde el primer momento tuvimos claro que Google se metería en el mercado del transporte compartido, y teníamos que asegurarnos de que hubiera una alternativa. El desarrollo de los vehículos autónomos es esencial para nosotros”.

Google podría haberse esforzado en formar alianzas pero prefirió intentar, por su cuenta, el desarrollo del coche autónomo y de su modelo de negocio. De este modo, iniciaron una guerra por el control en el sector de transporte. Un camino difícil de recorrer para Waymo, que no solo tendrá que competir contra gigantes del sector, sino también con nuevos y ágiles entrantes.

3.- ¿Cómo vamos a sacar provecho de nuestra plataforma?

Waymo ha anunciado que pretende desarrollar la tecnología necesaria para la conducción autónoma y no fabricar los vehículos o proporcionar servicios. Esto significa que **está desarrollando una plataforma de la que podrán aprovecharse muchos fabricantes**. Cuando se crea una nueva plataforma tecnológica, de cualquier tipo, es vital acertar con la estrategia para crear valor.

Imagina que Google hubiera elaborado una estrategia más inclusiva y abierta para los coches autónomos. La compañía, entonces, proporcionaría el software a todos los vehículos nuevos a unos precios tan bajos que los fabricantes no podrían rechazarlo. Millones de coches remitirían sus datos a *Google Maps*, y el gigante tecnológico podría contar también con datos de localización y tráfico. Teniendo en cuenta que una de cada cinco búsquedas se da por localización, esta posición podría reportarle un valor tremendo.

La clave del éxito de Google en su estrategia con Android ha sido el haber entregado el software de su sistema operativo para impulsar el negocio publicitario y de búsquedas. Y la contribución de Android se mide en función de cómo evolucionen los ingresos por publicidad de Google, y por no por las licencias de software vendidas. Pero Waymo, que se estructura como una compañía separada de Alphabet, deberá triunfar o fracasar por su cuenta.

No se sabe qué pasará con Waymo. Pero si su estrategia de comercialización sigue poniendo el foco en la autonomía total, seguirá a años luz de sus competidores. Esto se lo tiene que agradecer al tiempo adicional que sus prototipos han pasado en las calles, en lugar de autopistas o pistas de prueba, interactuando con tráfico real y con conductores humanos. Según algunos informes recientes del Departamento de Vehículos Motorizados de California, los vehículos de Waymo suman en las carreteras de California más de treinta veces el total de horas de sus competidores.

¿Podrá Waymo mantener el liderazgo que ha disfrutado en un principio o se convertirá en uno más dentro de un campo cada vez más poblado? Muchas compañías que en su día pudieron ser *socios o, incluso clientes*, tienen ahora intereses contrarios a los de Waymo. Puede ser esta la razón por la que algunos de los socios actuales, o los que se rumorea que podrían serlo, como Chrysler y Honda, no se encuentren entre los que cuentan con estrategias más avanzadas en relación con el coche autónomo.

Más allá de los resultados que Waymo termine consiguiendo, el hecho de que la compañía exista muestra el progreso que se está llevando a cabo en el desarrollo de los coches autónomos. Quiere decir que estamos más cerca de los objetivos humanitarios a los que aspiraban en Google. Y eso es bueno para la innovación, y para todos nosotros.

Otros artículos sobre coches autónomos en Ideas PwC

- [Cómo construir el coche conectado](#)
- [Con los neumáticos en el suelo](#)