

La Fusión de Hewlett Packard y Compaq Computer

Ma. Antonia Correa Serrano¹



RESUMEN

La Industria de la Tecnología de la Información (TICs), que involucra la producción de hardware, software, telecomunicaciones y servicios de información, vivió un período de auge entre 1995 y 2000. Sin embargo, la resolución del problema del Y2K, propició que la elevada producción de la tecnología de la información se tradujera en una sobre oferta del sector a nivel mundial. Esta situación, jugó un importante papel en la recesión y el lento crecimiento de Estados Unidos, el cual ha afectado al grueso de la industria a escala mundial. Esta problemática ha vuelto aún más agresiva la competencia en el ámbito internacional, donde las empresas tienen que diseñar estrategias que van desde las fusiones, relocalización de plantas y nuevas formas de organización del trabajo al interior de la planta, a fin de reducir los costos globales.

El objetivo de este trabajo es mostrar una de las estrategias de supervivencia de las empresas Hewlett Packard y Compaq, frente a la agresiva competencia que ha mostrado el sector de Tecnología de la Información (TIC), ante la fuerte contracción del mercado mundial a partir del 2000.

¹ Profesora e investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco.

ABSTRACT

The Information Technology Industry (ITI), that it involves the production of hardware, software, telecommunications and information services, lived a period on height between 1995 and 2000. Nevertheless, the resolution of the problem of the Y2K, caused that the high production of the information technology results in an oversupply of the sector at world-wide level. This situation, played an important role in the recession and the slow growth of the United States, which has affected the thickness of the industry on world-wide scale. This problematic one has turned more aggressive the competition in the international scope where the companies must design strategies that go from the fusions, moving plants, and new forms of organization of the work to the interior of the plant in order to reduce the global costs.

The aim of this study is to show one of the survival strategies, of the companies Hewlett Packard and Compaq, as opposed to the aggressive competition that the Information Technology Sector has shown, before the strong contraction of the world-wide market as of the 2000.

Palabras clave: Tecnología de la información, fusiones, organización del trabajo, relocalización de plantas, costos globales.
Keywords: Information, technology, fusions, organization of the work, moving plants, global costs.

INTRODUCCIÓN

La recesión y el lento crecimiento de la economía estadounidense ha afectado al grueso de la industria a nivel mundial, debido a la contracción de la demanda del principal mercado mundial. La industria de tecnología de la información y comunicaciones (TICs), que involucra la producción de hardware, software, telecomunicaciones y servicios de información, ha sido una de las más afectadas después del dinamismo de los noventa. De hecho, la alta productividad de Estados Unidos en esa década, tuvo como base el crecimiento y difusión de las TICs, por lo que el período de 1991-2000, ha sido el de mayor expansión desde la posguerra, también denominado de "nueva economía" (Gutiérrez, 2003 y Dabat, 1997).

El auge que vivió la industria de las TICs entre 1995 y 2000, llevó a una tasa promedio anual de crecimiento de la inversión privada bruta en equipo y *software* del 12.5% en Estados Unidos; tres veces y media más alta a la experimentada por el PNB y por las ventas de productos nacionales. De igual forma, las ventas de computadoras y partes aumentaron 42.4% en 1999 y 52.3% en 2000, poniendo a la cabeza a la empresa Microsoft, productora de *software*, lo que hacía evidente una transformación de la economía de Estados Unidos al pasar, de productora de manufacturas, a generadora de bienes de conocimiento (Gutiérrez, 2003).

Así, en la recesión y el lento crecimiento de Estados Unidos, jugó un papel muy importante el sobrecalentamiento de la economía durante 1999 y 2000,

debido a la elevada producción de la tecnología de la información. Otros dos elementos que han incidido en el lento crecimiento de Estados Unidos, son los ataques a las torres Gemelas de Nueva York y al edificio del Pentágono en Washington el 11 de septiembre de 2001, que exacerbaban los problemas de las principales bolsas de Estados Unidos y del mundo (Gutiérrez, 2003:1), misma que a la resolución del problema Y2K² se tradujo en una sobreoferta del sector que ha afectado sobre todo a Estados Unidos y Europa Occidental, productores de bienes de alta tecnología y mayor valor agregado, como las telecomunicaciones y el desarrollo del internet, donde la innovación y el conocimiento son los elementos claves de la competitividad. Los países como Canadá, México, Brasil y Argentina en América Latina; así como Corea y Malasia en el sudeste asiático, productores de bienes más estandarizados, están en proceso de estancamiento, mientras que una gran mayoría de países del sudeste asiático como China, Taiwán, Singapur, Vietnam, Tailandia y Europa del Este, están en auge en la producción de bienes altamente estandarizados y que compiten, gracias a la ventaja comparativa, en procesos intensivos en mano de obra.

El lento crecimiento de la economía estadounidense hace más agresiva la competencia a nivel mundial, donde las empresas tienen que diseñar estrategias que van desde las fusiones, *joint ventures*, relocalización de plantas y nuevas formas de organización del trabajo al interior de la planta, a fin de reducir los costos globales. Estas estrategias

² Sistemas de registro del tiempo (relojes internos) con que cuentan las computadoras y los aparatos que requieren sistemas electrónicos. Con la llegada del milenio se generó un temor de que las computadoras no respondieran al cambio, lo que llevó a un incremento de la demanda de TICs y asesoría técnica, que hizo creer a los productores en un crecimiento constante de la demanda.

nos indican que se está pasando por una reestructuración de la industria a nivel mundial, en donde empresas como Compaq Computer se fusiona con Hewlett Packard, en una estrategia de sobrevivencia, más que de competencia con IBM. De igual manera nos encontramos frente a un proceso de relocalización de empresas asiáticas, principales proveedoras de partes y componentes de la industria de cómputo.

46

El objetivo de este trabajo es mostrar una de las estrategias de sobrevivencia de las empresas Hewlett Packard y Compaq, frente a la agresiva competencia que ha mostrado el sector de Tecnología de la Información y comunicaciones (TICs), ante la fuerte contracción del mercado mundial, a partir del 2000. En este sentido, en una primera parte se aborda la situación de crecimiento del sector de tecnología de la información en los noventa, la época de crisis del sector y la estrategia de fusión de HP-Compaq.

REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El auge de la industria en la década de los noventa, llevó a una especialización regional a nivel mundial y a una división internacional del trabajo, que aprovecha el desarrollo tecnológico de las empresas y los bajos costos de mano de obra en segmentos de la cadena productiva que implican un uso intensivo de mano de obra; tal es el caso de China e India. Estados Unidos se especializa en procesamiento de información, además de ser líder en telecomunicaciones, donde tiene una mayor ventaja competitiva frente al resto del mundo; mientras que Europa se especializa en computadoras, equipo periférico y en telecomunicaciones. El sudeste asiático en la fabricación

de partes, componentes y computadoras. En este eslabón de la cadena productiva se encuentran también México y Canadá, quedándoles a la India, Costa Rica e Israel, la producción de software (Cuadro 1).

Cuadro 1.- Especialización regional en la industria de TIC's

Países	Declive	Ascenso	Estancados	Especialización
América				
Canadá			*	PC's
Estados Unidos	↓			Servicios, consultoría Internet y software.
México			*	PC's
Costa Rica		↑		PC's y software
Brasil			*	PC's
Argentina			*	PC.s
Europa				
Francia	↓			Internet, PC's y Software
Escocia			*	Internet, PC's y Software
Inglaterra	↓			Internet, PC's y Software
España			*	Internet, PC's y Software
Irlanda		↑		Internet, PC's y Software
Italia	↓			Internet, PC's y Software
Alemania	↓			Internet, PC's y Software
Rep. Checa		↑		Internet, PC's y Software
Ucrania		↑		PC's y periféricos
Asia				
Corea			*	Pc's y Software
Japón				Servicios, Consultoría, Internet y Software
Israel	↓		*	Software
Malasia			*	Pc's y software
India		↑		PC's y software
Singapur		↑		Pc's y equipo periférico
Vietnam		↑		PC's y equipo periférico

Fuente: Elaboración propia con datos de Internacional Data Corporation, www.idc.com

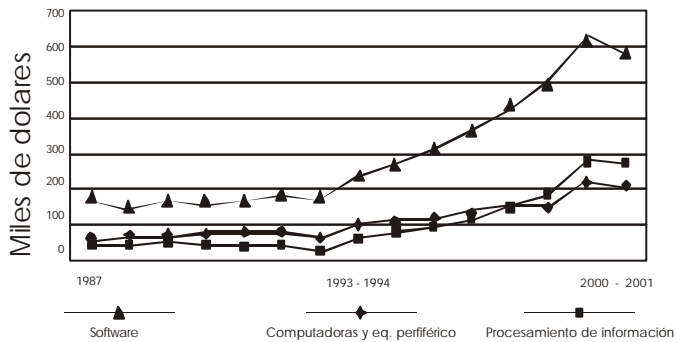
El auge de la industria llevó a un proceso de relocalización como parte de la reestructuración del sector, mismo que se deja sentir aún en el seno de la economía estadounidense, en donde la competencia empresarial ha generado una mayor especialización en procesamiento de información (Gráfica 1).

Después de más de 40 años de ser el corazón de la industria de alta tecnología, ahora el Silicon Valley de California tiene que competir con otros espacios regionales de alta tecnología en Estados Unidos (Mapa 1). De hecho, muchos de estos nuevos espacios geográficos se han

especializado en otorgar servicios de consultoría en actividades específicas; tal es el caso del *Silicon Valley* de Nueva York, cuya actividad principal es dar servicio especializado en los mercados financieros. De igual modo, la *Digital Coast* de Los Angeles, especializada en servicios de consultoría para la actividad cinematográfica.

Gráfica 1

**Inversión extranjera directa en equipo y software en EU.
1987 - 2001**

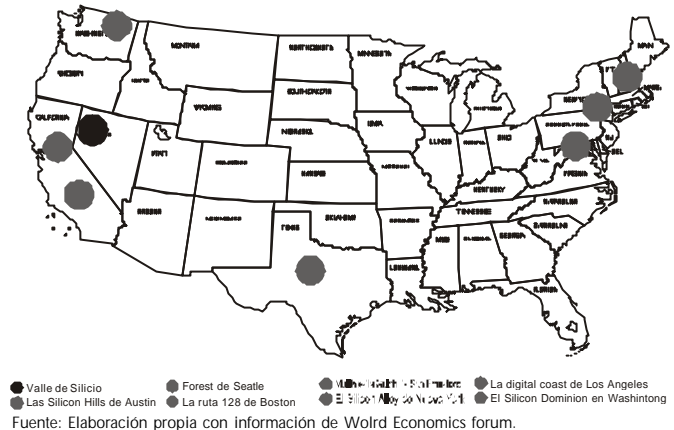


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría de Economía 1995-2001

El cuestionamiento que se hace a estos nuevos valles es si lograrán competir y sobrevivir en esta época de crisis, aun cuando no han tenido la trayectoria de aprendizaje y el grado de escalamiento tecnológico que se dio en el *Silicon Valley* de California. El éxito del tradicional Valle del Silicio ha sido la trayectoria de aprendizaje de cerca de 50 años, en donde se combinaron los descubrimientos científico-técnicos con el empuje empresarial, apoyado en momentos críticos por el gobierno federal a través de proyectos nacionales y militares. El objetivo fue promover una comunidad intelectual- empresarial que rivalizara con las mejores de la época. Fue la cuna de la invención del transistor en 1956, y vio nacer el circuito integrado que revolucionó la industria electrónica en 1959.

Mapa 1

Principales competidores del Silicon Valley Cal.



Fuente: Elaboración propia con información de World Economics forum.

El Silicon Valley, en la actualidad está conformado por un corredor industrial de 80 kms. de largo en el norte de California, que abarca las poblaciones de Menlo Park, Palo Alto, Santa Clara y San José, en el que se encuentran las principales empresas de la industria de la informática. Estas compañías generan ingresos anuales de más de 40,000 millones de dólares, y tienen un capital conjunto de 257,000 millones de dólares, suma que es mayor que el total de las tres grandes compañías fabricantes de automóviles; General Motors, Ford y Chrysler. Además, el Valle alberga a las universidades de Stanford y a la Universidad de California, Berkeley Campus, que retroalimentan la industria de innovación tecnológica y conocimiento.

Además de esta competencia en Estados Unidos, existen cerca de 35 proyectos a nivel mundial que intentan copiar el Valle del Silicio a través de financiamiento de parques de investigación y desarrollo, centros de alta tecnología, incubadoras para nuevas empresas y otras variantes inspiradas en el Valle del Silicio, y auspiciados

por las empresas tanto del sector de la manufactura, como de los proveedores, mejor conocido como el oligopolio Original Equipment Manufacturer y Contract Electronic Manufacturer. En la industria electrónica es común la fabricación de productos a través de procesos de subcontratación. Mundialmente se conoce como Contract Electronic Manufacturer (CEM) a la empresa que se dedica a maquilar el proceso de manufactura a una corporación propietaria de la tecnología o marca –conocida como Original Electronic Manufacturer (OEM)-. La CEM también se hace cargo de la proveeduría, la logística e incluso el diseño del producto.

En Estados Unidos, el surgimiento de nuevos contendientes del *Silicon Valley en California* es una respuesta a los efectos generados en la zona por la aglomeración de las empresas, entre los que destacan los elevados precios de la vivienda, la escasez de buenas escuelas y los problemas de tráfico. Estos elementos son fundamentales para un valle que “se ha apoyado en su base tecnológica y en su exclusiva cultura empresarial para ser la región por excelencia en la industria del internet...”, las condiciones de vida y de trabajo resultan cruciales para lograr que los trabajadores permanezcan fieles a una determinada región, máxime en un país en el que las empresas se matan por conseguir a los mejores informáticos y ejecutivos especializados en tecnología” (Business Week, 1997). Sin embargo, más allá de estas afirmaciones, lo que es un hecho es que la generación de nuevos *clusters* de la informática en Estados Unidos, se está dando a partir de las necesidades de aplicación de la tecnología de la información a actividades específicas como en la industria del entretenimiento y la actividad financiera, en el caso del

Cluster Digital Coast de Los Angeles y *Silicon Alley* de Nueva York.

La aplicación de la tecnología de la información a actividades específicas, ha llevado al desarrollo de 7 *clusters* que compiten con el *Silicon Valley* en Estados Unidos, y que se ubican en los espacios regionales donde se encuentra la principal demanda. Estos competidores son: *Silicon Forest* de Seattle, el llamado *Multimedia-Gulch* de San Francisco, *Digital Coast* de Los Angeles, *Silicon Hills* de Austin, *la ruta 128* de Boston, *Silicon Alley* de Nueva York y el *Silicon Dominion* en Washington, D.C. (Mapa 1)

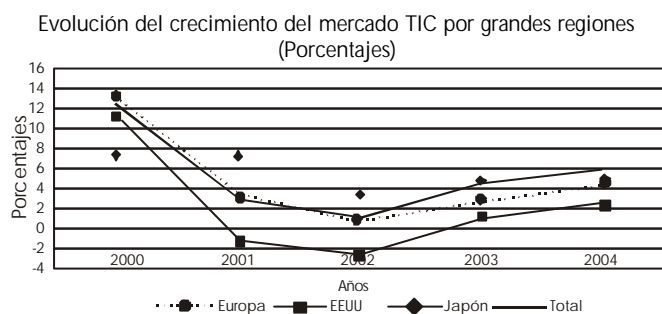
CRISIS DEL SECTOR TICs

Después de casi una década de alto crecimiento, el sector TICs entró en un período de estancamiento, motivado por una contracción de la demanda a nivel mundial a partir del segundo semestre de 2000, lo que originó un lento crecimiento y la posterior recesión en Estados Unidos, ya que es el principal productor y el principal consumidor de esta industria; además de ser el eje en torno al cual giraba el dinamismo de otras industrias tradicionales (Correa, 2003).

En el segundo trimestre de 2001, las ventas mundiales de PCs cayeron un 1.9% (30,4 millones de unidades) respecto a 2000, cifra que no hubiese sido preocupante si no representara el primer descenso en ventas desde 1986. En Estados Unidos la situación fue más grave: las ventas cayeron un 6.1% en el mismo período y un 8.1% en todo el año. Así, Europa y Estados Unidos empujan hacia abajo las ventas globales, mientras que América Latina, con un crecimiento del 11%, y Asia Pacífico del 9% mantienen el

negocio. (Dataquest, 2001)

Gráfica 2



El continuo descenso de la demanda hasta 2002, obligó a los fabricantes a reducir sus precios, a fin de mantener su cuota en el mercado, con la consecuente caída en los ingresos de las empresas. En el 2003 se observa una ligera recuperación del sector y se estima un lento crecimiento en 2004, que no logra compensar la caída desde el año 2000 (Gráfica 2).

Así, la tendencia de caída en los precios de las PCs, continúa como un efecto de la caída de la demanda y por una reducción de los precios de los chips, de cerca de 90%, desde principios de 2002. El precio se mantiene artificialmente por una sencilla razón: se vende con más memoria, un disco duro más grande y rápido, un monitor con más pulgadas, una grabadora, DVD... y de regalo ratón, teclado, bafles, impresora, escáner, web cam. Sólo así puede seguir costando casi mil dólares (International Data Corporation, 2001).

“El fenómeno no es nada reconfortante, pero el futuro tampoco viene sembrado de optimismo”, según las estimaciones de Dataquest, pues los ingresos se reducirán

un 2% en lugar del aumento del 2% pronosticado para 2003.

En este panorama desolador, sólo Dell sigue creciendo en sus ventas con más de un 10% en Estados Unidos y manteniendo el primer lugar en el mercado de PCs (sin juntar las ventas de HP y Compaq). El resto de los cinco mayores fabricantes han visto disminuir sus ventas. Dell lidera el mercado mundial de PCs con 4 millones de unidades vendidas; seguido de Compaq, 3,4 millones; IBM, 2,13 millones; Hewlett Packard, 2,07 millones; y, NEC, 1,26 millones (International Data Corporation, 2001).

Como consecuencia de la caída en las ventas, la industria de la TICs ha frenado la innovación, con lo que el ciclo de vida del producto se ha prolongado. Los usuarios saben que una diferencia de 200 MHz no significa casi nada. Así, para mantener sus PCs más tiempo, las empresas y particulares prefieren invertir en banda ancha, tarjetas gráficas o memorias, antes que en procesadores. “Este fenómeno negativo en el consumo dentro del sector de la TICs, se puede ejemplificar a través de una sencilla analogía: Una PC es una inversión que cada vez se parece más a un automóvil y menos a un teléfono móvil. Aquella época en la que era necesario cambiar cada dos años de máquina para poder ejecutar las últimas versiones de los programas ha terminado. Hoy sobra potencia; ahora la misma PC puede durar hasta cinco años, con simples actualizaciones de memoria o disco duro, componentes que bajan de precio constantemente. De hecho se ha convertido en electrónica de consumo y por tanto resulta cada vez más difícil ofrecer algo innovador y tener márgenes altos” (International Data Corporation, 2003).

El negro panorama del sector ha llevado a una reducción de las utilidades, motivado tanto por la caída de la demanda, como por la estrategia de reducción de precios, como consecuencia de la competencia en la que se han visto envueltas las empresas. Intel se ha visto obligada a recortar a la mitad los precios de sus chips ante la demanda decreciente, al igual que Advanced Micro Devices (AMD).

PRINCIPALES COMPETIDORES

La empresa IBM ha sido líder en el mercado mundial, tanto en prestación de servicios (Gráfica 2), como en venta de hardware. Las "cuatro eses" son la fortaleza de esta empresa: *services, servers, software and storage*, que supo ver el negro futuro en la venta de computadoras. A medida que el precio del hardware, incluidos los chips, se volatiliza y los márgenes de su comercialización tienden a cero, los servicios aparecen como tabla de salvación para mantener

Cuadro 2.- Mercado mundial de consultoría* según Management Consultan International

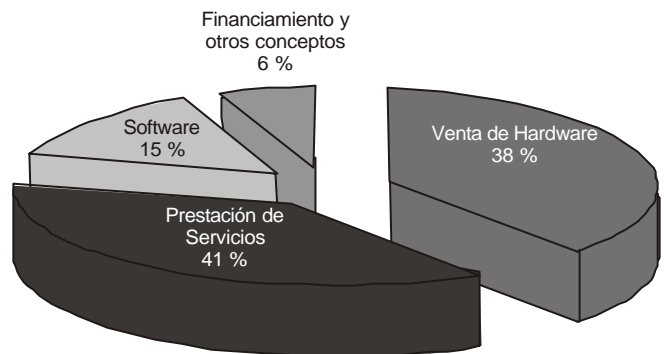
Clasificación	Empresas	Ingresos 1	Fecha
1	IBM Global Services (Area de consultoría e integración)	9.762	Dic-99
2	Andersen consulting	8.941	Dic-99
3	Cap Gemini & Youung	8.200	Dic-99
4	Pricewaterhouse Coopers	7.600	Jun-99
5	De little Consulting/DTT	5.050	Ago-99
6	Computer Sciences Corp.	3.800	Mrz-00
7	KPMG	3.000	Sep-99
8	McKinsey & Company	2.900	Dic-99
9	Mercer Consulting Group	1.950	Dic-99
10	Arthur Andersen	1.400	Ago-99

1 Cifras en millones de dólares
 *La misión de la consultoría consiste en ayudar a las empresas a desarrollar e implementar soluciones innovadoras que incrementan su competitividad
 Fuente: Elaboración propia con datos de www.consultingcentral.com/mci.html

las ventas. IBM ya cosecha gran parte de sus beneficios en este terreno, especializándose en la prestación de servicios de consultoría (Cuadro 2).

En cuanto a los servidores, IBM también es el primer fabricante, con el 30% de los ingresos mundiales, seguidos de HP (17%) y Compaq (16%) (Cuadro 3). Aunque la suma de ambos porcentajes supera al de IBM y les sitúa como líderes, muchos clientes tienen un fuerte escepticismo del pobre resultado de la fusión a largo plazo.

Gráfica 2.- Ventas de IBM en el 2001
(millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de www.ibm.com

En venta de computadoras (PCs), IBM es la primera en el mercado mundial, aunque sigue por debajo en Estados Unidos. También es la principal proveedora de periféricos, impresoras, cámaras, escáners, etc, que últimamente se han convertido en «chatarra» que se regala con la PC para sostener su decreciente precio.

En Europa, hasta antes de la fusión, Compaq era el mayor vendedor de PCs. De hecho, con la fusión HP-Compaq, tendrán cerca del 31 % del mercado europeo y la

competencia con Dell se hará más agresiva, misma que fue ganando terreno rápidamente. Tras el acuerdo, HP-Compaq controlan más del doble de la cuota de mercado de Dell, su principal competidor. Sin embargo, HP-Compaq tendrá serias dificultades para mantener el liderazgo, ya que Dell pretende aprovechar el tiempo de ajuste de la fusión, en un contexto de agresiva competencia, para ganar la cartera de clientes (Dataquest, 2002). Sin embargo, la nueva fusión HP- Compaq, aunque ha visto frenado su crecimiento, y a Compaq dirigir sus ventas hacia oriente, mantendrá su liderazgo en Asia – Pacífico. (Cuadro 3)

Cuadro 3.- Principales empresas de TICs 2002

EMPRESAS	Participación en el mercado en términos de facturación			
	Servicios	Servidores	PC's	Mercado
IBM	40%	30%	31%	Mundial
HP	15%	17%	14%	Europa, Oriente Medio y EU, África
Compaq	20%	16%	17%	Europa, Oriente Medio y EU, África
Dell	-	-	33%	EU, Europa
Resto	25%	37%	5%	

Fuente: Elaboración propia con datos de International Data Corporation

La contracción de la demanda en computadoras, ha llevado a una concentración de las empresas hacia los servicios. En este aspecto, no hay que dejar de lado el papel que jugó la empresa Dell; la compañía, al saber que los altos costos eran el "talón de Aquiles" de los gigantes, desencadenó una guerra de precios sin cuartel que dejó sin respuesta a la competencia, y arrebató a Compaq el liderazgo en la fabricación de PCs. Su éxito se sostiene en un agresivo modelo de negocio de venta directa que le permite reaccionar rápidamente a los continuos cambios del mercado.

Así, con la caída de los precios y los márgenes que ha conseguido mantener Dell, el resto tiene que rendirse, o dedicarse a otras cosas. Otro de los grandes en la lista es Gateway, que ya ha entrado en pérdidas y ha comenzado una estrategia defensiva anunciando despidos masivos y retirada de Asia y parte de Europa (Baquia, 2001).

Los japoneses han hecho lo mismo para «gestionar el declive», como califica *The Economist* a sus últimas medidas. Entre Hitachi, NEC, Fujitsu y Toshiba, han despedido a cerca de 65,000 trabajadores.

Además de los grandes grupos, entre los que las megafusiones parecen la penúltima esperanza para conseguir economías de escala y abaratamiento de costos, hay otra serie de empresas que tratan de sobrevivir. Unas cuantas compañías buscan nichos de mercado regionales, especializando sus productos para un público o sector determinado, que no es del interés de los más grandes. Apple, apostando siempre por el diseño y la innovación, confía en que sus clientes fieles no le vuelvan la espalda; otros, como la empresa Legend Holdings, viven gracias a la venta de máquinas en un mercado cerrado de, hasta ahora, difícil acceso (Baquia, 2001). Legend mantiene un mercado seguro en China, con un 30% de la cuota de mercado. Por su parte, la empresa californiana Sun, centrada en la venta de servidores Unix, también tiene buena parte de su futuro hipotecado a la fidelidad de sus clientes.

FUSIÓN HEWLETT PACKARD (HP)-COMPAQ

Los factores que llevan a las empresas a buscar una fusión o la adquisición del paquete accionario y los recursos de otra firma, son diversos. La fusión de HP- Compaq nos lleva

a tomar, como los que más influyeron en su estrategia, los siguientes:

1. la búsqueda de una mayor rentabilidad de los recursos empleados, como efecto de la sinergia de la unión de dos unidades económicas que operan en forma conjunta; 2. la diversificación de una marca, la que a la vez eleva el prestigio del comprador. También el posicionamiento de una nueva marca en un nuevo mercado, o el reposicionamiento de una marca existente en un mercado ya conocido; 3. la eliminación de un competidor, logrando una mayor presencia dentro del mercado objetivo; 4. la búsqueda de una cobertura o defensa ante posibles enfrentamientos futuros a estructuras productivas muy superiores, con las cuales sólo se podrá competir en un marco de unión de esfuerzos (Colaiacono, et al, 1992: pp 57-59).

Los objetivos antes citados fueron decisivos en la fusión. De hecho, Hewlett Packard trató de seguir los pasos de IBM en cuanto al posicionamiento de mercado. Su estrategia ha sido la compra de empresas; primero, compró Price Waterhouse Coopers; después, ha llegado a acuerdos menores con Accenture; y, finalmente, la compra de la línea de servicios de Compaq, que es la línea más desarrollada de esta empresa (Baquia, 2001).

La compra de Compaq por HP, pasará a la historia como una de las mayores operaciones entre empresas tecnológicas. Quizá la compra se cerró en el mismo momento en que Hewlett-Packard canceló la adquisición de Price Waterhouse Coopers, en noviembre de 2000. HP quería ser como IBM, y para eso debía crecer como consultora. En el primer trimestre fiscal de 2001, HP reflejó en números lo que era un secreto a voces: la caída de un

59% en sus ingresos; no era sino el reflejo de la caída de sus ventas, en especial de PCs. Hewlett-Packard anuncia que quiere que Compaq sea suyo por 25,000 millones de dólares. La compañía combinada operaría en 160 países, emplearía a cerca de 150,000 personas, e ingresaría 87,400 millones de dólares cada año. Sin embargo, pese a dicho optimismo, para muchos la fusión es un asunto de supervivencia, a fin de suavizar los duros efectos de la recesión (Iñaki Rojo, 2001).

La nueva HP, deberá hacer frente a un endeudamiento de 6,400 millones de dólares y a un futuro de "debilidad operativa", ya que tiene el gran reto de "acelerar los cambios tecnológicos en la industria y dar caza a IBM" (Iñaki Rojo, 2001).

La compañía naciente, HP-Compaq, controlará alrededor del 22% del mercado de PC's en Europa, Oriente Medio y África, con unas ventas trimestrales de alrededor de 18 millones de unidades, según Gartner Dataquest. En África y Oriente Medio también será el número uno, seguida por Dell, Fujitsu-Siemens e IBM tras sus pasos (Dataquest, 2001).

El problema de la fusión, y por lo que varios analistas han mostrado su escepticismo, es el que la oferta de PCs y servidores de HP y de Compaq son casi idénticos y, aunque estiman que caminar de la mano reducirá los costos en 2,000 millones de dólares para 2003, la fusión se llevará por delante a 15,000 empleos (Iñaki, 2001). Sin embargo, la unión de fuerzas entre empresas de una misma actividad económica plantea resultados positivos en términos de productividad, tecnología y comercialización a partir de una mayor cuota de mercado. Esto, sin duda, lleva a la obtención de menores costos de producción que, en este

caso, el efecto inmediato será por el recorte de personal, pero; además, por la generación de economías de escala.

Los servicios son el mercado clave. La unión HP-Compaq crea un gran grupo consultor, pero minúsculo al lado IBM, también conocido como “el gigante azul” en el sector TICs. “A IBM le llevó 20 años convertirse en un negocio rentable; sus decenas de miles de consultores pueden ‘destrozar’ a los 15,000 de HP cualquier día” (Francis Group, 2003); el último trimestre del 2002, IBM obtuvo 8,700 millones de dólares —el 40% del total de sus ingresos— por los servicios de consultoría, mientras que para HP significaron 1,800 millones (el 15% del total de sus ingresos), y para Compaq 1,700 millones (el 20% del total de sus ingresos).

Además de estas diferencias en los ingresos con IBM, los ingresos por servicios que reciben HP y Compaq provienen fundamentalmente de trabajos de mantenimiento. En cambio, IBM establece contratos con compañías que quieren actualizar o modificar sus sistemas. De igual manera, los dos juntos tienen 65,000 empleados en servicios, 40,000 de los cuales son personal destinado a reparaciones, otros 10,000 trabajan para proyectos externos y deja 15,000 para el negocio de la consultoría.

Una fusión de esta naturaleza presenta las características de una integración horizontal que tiene efectos positivos si el mercado está en expansión, entre los que destacan:

1. Aumento de economías de escala, como resultado de nuevas políticas de producción ampliadas.
2. Reducción de costos de compra de insumos, materias primas, partes, piezas y componentes, como resultado

de una política de abastecimiento conjunta.

3. Reducción de costos operativos, por un aprovechamiento de las instalaciones y equipos en forma eficiente.
4. Aumento de la participación en el mercado, ya que se unifican los equipos comerciales, la fuerza de ventas, los canales de distribución y las estrategias de promoción y publicidad.
5. Mayor capacidad de investigación y desarrollo tecnológico, tanto por las mayores dificultades, así como por el aprovechamiento de los elementos técnicos y humanos existentes.
6. Mejoramiento de las técnicas de negociación y procesos de toma de decisiones, debido al mejoramiento de los cuadros gerenciales y directivos, producto de la selección más idónea de las empresas fusionadas (Colaiacovo, 1992: pp 62-63).

LOS COSTOS DE LA FUSIÓN

El éxito de la fusión dependerá de la estrategia para sumar las fortalezas de las dos empresas, lo que sin duda llevará a una reducción de sus debilidades. Sin embargo, las expectativas de competir con IBM, en términos de consultoría, no son nada optimistas debido al posicionamiento del mercado que ésta última tiene. Sin embargo, la suma de las dos, las lleva a competir en servidores, donde la fusión cubrirá el 33% del mercado mundial, dejando atrás a IBM con un 30 % del mercado (Cuadro 3).

Sin embargo, los beneficios también implican costos, que en este caso recaen en la mano de obra. Hewlett-Packard anunció que su compañía despedirá a 15,000 de

sus 150,000 trabajadores en dos etapas. Como consecuencia de la fusión con Compaq, dos tercios fueron despedidos en noviembre de 2002 del total de ambas empresas, y el tercio restante en 2003.

Así, HP comienza la reducción de costos en forma de recorte de personal antes de lo previsto. Con la estrategia de despidos, HP espera tener un crecimiento de la facturación de entre el 4% y el 6% en 2003, y de entre el 7% y el 9% en 2004.

El despido de personal anunciado durante el proceso de fusión, era una necesidad prioritaria para la empresa, a fin de eliminar puestos y departamentos duplicados, y otras reducciones de costos iban a generar un ahorro de 2,000 millones de dólares en 2003 y de 2,500 millones al año siguiente. Sin embargo, HP tratará de cubrir su imagen llevando a cabo programas de retiro voluntario a los que se podrán acoger unos 9,000 trabajadores.

EL REPARTO

Una de las decisiones más difíciles de la fusión, ha sido la selección de productos en los que debe especializarse y en los que hay que desechar. La toma de decisiones fue altamente crítica por la similitud de los productos que ofrecen las dos empresas. Había que decidir con qué quedarse, qué desechar, qué mezclar... con el menor daño posible para la nueva empresa y las menores molestias para sus clientes, a fin de mantener la calidad y la imagen de la empresa. Las decisiones han sido:

- **Computadora personal (PCs):** el negocio para Compaq es más rentable que para HP
- **Computadora de mano (PDAs):** el iPaq de Compaq vende

más que el Jornada de HP, por lo que es probable que sea el preferido, aunque piensan que necesitarán una nueva marca.

- **Impresoras:** son el negocio más rentable de HP, por lo que dominará en la nueva oferta de la compañía.
- **Servidores:** se confía en la mayor capacidad de Compaq con los servidores Windows, mientras que HP es fuerte en los Unix y los centros de datos.
- **Servicios:** la nueva HP se convertirá en la tercera compañía mundial de servicios. Sin embargo, está muy lejos de ocupar un peldaño en consultoría especializada, donde IBM Global Services es líder en el mercado.
- **Software:** nace el mayor cliente de Microsoft, ya que la compañía seguirá comprometida con Windows. La versión de Unix de HP (HP-UX) se complementará con la Tru64 de Compaq.

ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN DE LA NUEVA HP

En las fusiones de carácter horizontal, lo más problemático suele ser la resolución de los problemas de orden interno, como la formulación del nuevo organigrama, la revisión o readecuación del proceso de toma de decisiones, los cargos gerenciales y la ubicación de puestos en el consejo o la dirección, entre otros.

La estrategia que siguió la nueva HP, una vez hecha la selección de las fortalezas, fue la de poner al frente a los ejecutivos clave del buen funcionamiento de la empresa, aprovechando el conocimiento y la experiencia adquirida en la empresa de origen (Cuadro 4).

Los ejecutivos recalcaron la importancia del aumento de tamaño de HP, que les lleva al primero al segundo

lugar en un amplio mercado de tecnología de la información, desde los grandes servidores, hasta las PDAs. HP y Compaq unidos serán los primeros en servidores, almacenamiento y PCs, y terceros en servicios de Internet.

Cuadro 4.- Empresas de la fusión

Empresa	Especialización	Ejecutivo
Enterprise Systems	Mercadotecnia	Peter Bickmore, de Compaq
Hewlett-Packard Services	Consultoría y asesoramiento	Ann Livermore, de HP
Imaging and Printing Group	Cámaras digitales, impresoras y otros periféricos	Vymesh Joshi, de HP
Personal Systems Group	PC's y PAD's	Duane Zitzner, de HP

Fuente: Elaboración propia con datos de www.hp.com.mx

La venta de PCs reducirá su aportación al mercado mundial en un 18%. Los usuarios podrán seguir optando entre los Pavilion de HP y los Presario Compaq, una de las pocas divisiones en que se mantendrán ambas líneas de producto, porque los vendedores así lo quieren, según explicó HP. Sin embargo, para muchos, el gigante HP no provocará ningún miedo en el mercado del PC, donde Dell seguirá manteniendo el liderazgo, a pesar de alcanzar una mayor cuota de mercado a escala mundial.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

La fusión de HP- Compaq buscaba competir con IBM; sin embargo, está muy lejos de convertirse en un rival de IBM en el sector de consultoría. A escasos dos años de la fusión,

no podemos hablar del éxito de la fusión en ese sentido. El lento crecimiento que ha mostrado la economía estadounidense en los últimos dos años, ha llevado a una sobreoferta en el mercado de las PCs que, como vimos, es la principal fortaleza de HP, que la lleva a competir con Dell. Sin embargo, lo que sí es cuestionable, es la capacidad de competencia con IBM en servicios de consultoría, debido a la diferencia en los servicios que brindan una y otra. Mientras que IBM ayuda a las empresas a desarrollar e implantar soluciones innovadoras que incrementen su competitividad, la nueva HP brinda servicios de mantenimiento que implican un escalamiento menor en cuanto a conocimiento y valor agregado del servicio. En cambio, IBM combina experiencia en sectores específicos, con conocimiento.

En este sentido, será difícil escalar y competir con el "gigante azul", sobre todo cuando hay una diferencia tan marcada en conocimiento. Además de que IBM mantiene la ventaja, tanto en servicio como en manufactura, y a su vez es proveedora importante del grueso de la industria. En microelectrónica, es uno de los principales productores y proveedores de chips semiconductores con un alto grado de desarrollo tecnológico, destinados al mercado de OEM (Original Equipment Manufacturers). En sistemas de almacenamiento, tiene una amplia gama de sistemas avanzados en ese campo, y lidera el proceso de innovación tecnológica en la producción de discos duros y otros dispositivos. Muchos de estos productos también se destinan al mercado OEM, situación que la convierte en proveedora de otras empresas fabricantes de hardware.

El desarrollo que ha tenido IBM en los últimos años, en cuanto tecnología de reconocimiento de voz para

comunicarse mediante la PC, la pone a la vanguardia en campos de aplicación en centrales telefónicas. De igual forma, la especialización en consultoría la ha llevado a ofrecer las mejores soluciones en actividades específicas financieras, comerciales, actividades recreativas y de cinematografía.

De hecho, el segmento más competitivo con la fusión es el de las PCs, en el cual mantenían un lugar más bajo de manera individual y hoy, con la fusión, están muy por arriba de Dell. De igual forma, en servidores escalará peldaños, además de su indiscutible competitividad en impresoras.

Si se mide en términos de costos económicos, la nueva HP espera que para el 2003, primer año completo de operaciones combinadas, sean de aproximadamente 2,000 millones de dólares y que tales ahorros alcancen a 2,500 millones de dólares hacia la mitad del 2004, pero ¿de dónde saldrán tales ahorros? "Estas sinergias anticipadas serán el resultado de la racionalización de los productos; de la eficiencia en la administración, adquisiciones, manufactura y mercadotecnia; y, ahorros por una mejora en la distribución directa de computadoras personales y servidores" (Fiornia HP, 2003). No obstante las declaraciones de la empresa, esos ahorros son en su mayoría resultado de la reducción de los costos que implicó el

despido de cerca de 15,000 empleados, más que de un incremento en las ventas en un mercado altamente contraído.

Así, el éxito de la nueva HP, como proveedora de infraestructura tecnológica para empresas, es muy cuestionado, sobre todo cuando el mercado no volverá a ser el que era en la década de los noventa, cuyo dinamismo tuvo una alta capacidad de arrastre al grueso de la industria a nivel mundial. Para muchos, "esta es una industria que se caracterizará por un crecimiento lento; una industria que se consolidará y que requerirá de modelos de negocio sostenibles. La industria de las TICs nunca regresará a los días gloriosos del 20%, 30% y 40% de crecimiento". Para otros, se gesta un proceso de creación destructiva, haciendo alusión a Shumpeter, con una ola de innovaciones tecnológicas que, cuando las condiciones políticas y económicas lo permitan, se traducirá en nuevas innovaciones en las TICs que permitirán consolidar la *sociedad del conocimiento* y que terminarán de reconfigurar la *nueva economía* (Correa y Gutiérrez, 2003: 57).

Para sobrevivir en este entorno y diferenciarse de la competencia, HP deberá invertir en Investigación y Desarrollo, sin miramientos, hasta 4,000 millones de dólares al año (Fiornia, HP).

BIBLIOGRAFÍA

- Correa S., Ma. Antonia y Gutiérrez, Roberto (2003), "Ataques terroristas y recesión en Estados Unidos" en Graciela Pérez G. (Coordinadora), *Situación económica mundial después del 11 de septiembre*, UAM-Xochimilco, México

- Correa S., Ma. Antonia (2003), "Recesión estadounidense y sus efectos en la maquila de la frontera norte" en Ma. Antonia Correa S. y Delia Montero (Coordinadoras), *América del Norte. Una integración excluyente*, UAM- Xochimilco, México

- Colaiacovo, José Luis et al (1992), *Joint Ventures*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina

- Chase, Richard et al (2000), *Administración de producción y de operación*, 8^a ed., Editorial Mc Graw-Hill, México

- De Masi, Paula R., (octubre de 2002), *Does the Pickup in Productivity Growth Mean That There is a 'New Economy?*, FMI, Washington, USA

- Gutiérrez R., Roberto, (2002), "La globalización: retos, oportunidades y tendencias" en Ma. Antonia Correa Serrano y Roberto Gutiérrez R. (Eds), *Tendencias de la Globalización en el Nuevo Milenio*, UAM-Xochimilco, México

- Gutiérrez R., Roberto, (2003), "De la posible doble

caída a la eventual recuperación de las economías de Estados Unidos y México" en Ma. Antonia Correa S. y Delia Montero C. *América del Norte. Una integración excluyente*, UAMX. México

- Schroeder, G. Roger, (1992), *Administración de operaciones*, Mc Graw Hill, México

FUENTES DE INFORMACIÓN

Banco Mundial (abril 2002), *Informe del Banco Mundial*

Baquia, www.baquia.com./2001/, (consultado en oct 2003)

Business Week (abril 2001), *Feeling the Heat*

Business Week, www.businessweek.com, (consultado en agosto 25 1997)

Dabat, Alejandro (noviembre de 1997), "Tendencias y perspectivas de la economía mundial", en *Comercio Exterior*, México

Dataquest, www.news.cnet.com, (consultado en oct 2003)

El Financiero, diferentes ejemplares, México

FMI (2003), *Global Economic Prospects and the Developing Countries 2003: Investing to Unlock Global Opportunities*, Washington

FMI, *World Economic Outlook*, Washington, varios años

Iñaki Rojo, www.baquia.com./2001/, (consultado en oct 2003)

FMI (diciembre de 2001) *Interim World Economic Outlook, Chapter II: How has September 11 influenced the global economy?*, Washington

Jorgenson, Dale W. (marzo de 2001), *Information Technology and the U.S Economy*, The American Economic Review, USA

Gartner Group, www.gartnergroup.com

www.infoworld.com/articles/op/xm

International Data Corporation (IDC), www.idc.com, (consultado en oct 2003)