

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**¿TENDRÁ FUTURO HP A PESAR DE LA ALTA DIRECCIÓN?**

### **TESIS DE MAESTRÍA**

*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

## **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*

**IVAN GUILLEN FRANCO**

ASESOR Dr. Carlos López Monsalvo

## ÍNDICE

Glosario	4
Índice de figuras, gráficas y tablas	8
Introducción	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
El reto de dirigir y transformar una empresa	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
Método del caso: técnica y herramienta de análisis	29
<b>CAPÍTULO III</b>	
El gobierno corporativo, su influencia y la necesidad de transformar	35
<b>CAPÍTULO IV</b>	
¿Tendrá futuro HP a pesar de la alta dirección?	48
Conclusiones	64
Perspectivas	67
Anexos	69
Bibliografía	77

## **GLOSARIO**

- **Accionistas:** Es aquella persona natural (persona física) o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país. El accionista es un socio capitalista que participa de la gestión de la sociedad en la misma medida en que aporta capital a la misma. Por lo tanto, dentro de la sociedad tiene más votos quien más acciones posee.
- **Autonomy:** Es una compañía global de software que fue adquirida por HP en octubre de 2011. Su software está especializado en búsqueda de información no estructural, como correos a través de inferencia y otras herramientas tradicionales.
- **Board of Directors:** También conocido como Consejo de Administración. Es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil.
- **B2B (business to business):** Es la transmisión de información en cuanto a transacciones comerciales electrónicas.
- **B2C (business to consumer):** Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final.
- **CEO:** También conocido como Director Ejecutivo. Es la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

- **CFO:** También conocido como Director Financiero. Es el responsable de toda la parte financiera de una compañía.
- **Cloud:** servicios de almacenamiento con una combinación de aplicaciones que permiten la virtualización de las empresas pero con sistemas que refuerzan la seguridad de la información.
- **Global Business Services:** Función de soporte de servicios internos para HP.
- **HP:** Hewlett-Packard
- **HP Way:** El estilo de trabajo de HP, su filosofía.
- **Mejora continua:** Es la mejora aplicada a cambios estructurales de gran impacto. Por lo general aplicadas a empresas con una inercia constante al cambio.
- **Mejora marginal:** Es la mejora cuyos cambios son incrementales y aplicados para negocios cuyo margen de error es mínimo y que requieren de mejoras más detalladas y cuidadosas.
- **Outlook:** pronóstico
- **People management:** administración de personas desde la perspectiva de RH, es decir, una persona dedicada a esto busca entender las necesidades de sus empleados, ayudarles en su carrera, atender sus necesidades laborales y guiarles en su desarrollo.

- **Spin off:** Separación de algún negocio de una compañía grande.
- **Strategic partners:** El término de *strategic partners* es utilizado en GBS y HP; como la forma de trabajar y compartir negocios y visiones entre unidades de negocio y funciones globales de soporte.
- **Risk management:** administración de riesgos.
- **Transformación:** Proceso mediante el cual se modifica algo en particular, en este caso es aplicado a modificar la forma de trabajar o de hacer negocios.
- **Transformación marginal:** mejoras que se dan en algún negocio de manera gradual.

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS, FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS**



Gráfica 1. Ingresos anuales de HP en el 2008 por unidades de negocio y funciones globales.	22
Gráfica 2. Ingresos anuales de HP en el 2010 por unidades de negocio y funciones globales.	22
Gráfica 3. El marco para construir capacidades que permitan transformar un negocio.	40
Tabla 1. Cartera de servicios de HP.	20
Tabla 2. Descripción de los conceptos del HP Way.	24
Tabla 3. R&R del Gobierno Corporativo.	44
Figura 1. Esquema de este trabajo	28
Figura 2. CEOs de HP desde 1999 y sus hitos.	32
Figura 3. Esquema de información en los capítulos de este método de caso.	32

Figura 4. Choque de pensamientos y estrategias en una empresa.	33
Figura 5. Elementos clave del Gobierno Corporativo.	47
Anexo 1. Historia de HP (1950s)	70
Anexo 2. Historia de HP (1960s)	70
Anexo 3. Historia de HP (1980s)	71
Anexo 4. Historia de HP (1990s)	71
Anexo 5. Historia de HP (2000s)	72
Anexo 6. Modelos de negocios, un comparativo entre IBM y HP	72
Anexo 7. Ingresos de HP desde el 2006	73
Anexo 8. PC Market Share en 2010.	73
Anexo 9. Performance de HP al año de la llegada de Mark Hurd	74
Anexo 10. Performance de HP en el año de Leo Apotheker	74
Anexo 11. Resumen del HP Way (11 reglas)	75

## **INTRODUCCIÓN**

La experiencia del MBA me ha dejado satisfecho y, al mismo tiempo, sediento de más conocimiento y aplicarlo en el ámbito profesional. Hace dos años comencé esta experiencia que está concluyendo. Cuando empecé tenía cuatro años en HP, uno de los gigantes de Silicon Valley en California y, aunque mi posición estaba enfocada a *people management*, mi ideal era moverme a un rol más estratégico.

Han pasado dos años y ahora me encuentro en proyectos de mejora, el pilar estratégico de nuestra compañía en los últimos años. Pero todos estos años de experiencia han ido de la mano con la historia de HP, una empresa que nació en un garaje y que hacía osciladores y calculadoras y que ahora ofrece servidores, computadoras y servicios, entre otros.

La transformación ha sido una constante en HP ¿qué tanto se ha transformado? ¿qué tanto ha valido la pena? No lo sé del todo y para eso es este trabajo, para exponer ciertos hechos de la historia de HP y de mi experiencia donde vemos ciertos jugadores claves como el Gobierno Corporativo y los CEOs que, a través de sus estrategias, buscan el crecimiento de nuestra compañía. Así pues, en tiempos de Carly Fiorina, se buscaba adquirir otras compañías (COMPAQ), más adelante, con Leo Apotheker se buscaba transformar nuestro negocio a Software y ahora, con Meg Whitman se busca invertir más en I&D.

Este análisis no hubiera sido el mismo si no hubiera tenido la perspectiva que un MBA me ha ayudado a definir así como otros elementos, a saber:

1. Entender el entorno en que me rodea.
2. Saber mis necesidades.
3. Conocer mi potencial y explotarlo.
4. Madurar profesionalmente.

Parte del proceso de maduración se ve reflejado en este trabajo, el cual muestra una visión de un empleado de HP sobre su empresa a lo largo de los últimos 13 años. Además de la demostración de varios actores que muchas veces pasan desapercibidos en el trabajo diario pero que son responsables de la mayoría de las decisiones que se toman, como el Gobierno Corporativo.

En el primer capítulo analizaremos el reto de dirigir y transformar una empresa. En este caso no hablamos de cualquier empresa, sino de una de las más grandes e importantes en el mundo. ¿Cómo manejar una empresa pública de más de 70 años, con ingresos por 127 mil millones de dólares y cerca de 350,000 empleados alrededor del mundo?

En el segundo capítulo se encausan las primeras inquietudes a través del método de caso, donde se explican las herramientas y ésta técnica muy conocida y utilizada en un MBA.

Más adelante, en el tercer capítulo hablaremos del Gobierno Corporativo, poco mencionado en el MBA pero sumamente importante en las empresas mundiales y

también en las empresas mexicanas<sup>1</sup>. En este capítulo se analiza su influencia y la necesidad de transformar un negocio y hacerlo más rentable.

Por último se muestra el caso de negocio, las lecciones de transformación organizacional, a través del ejemplo de HP, donde se verá su evolución, historia, así como la toma de decisiones que han llevado a ser a HP lo que es. Por supuesto, mostrando a quienes fueron responsables de estas decisiones y los riesgos que conllevaron.

Así pues, este trabajo denota la maduración de criterio que un alumno ha obtenido a lo largo de estos dos años en esta Alma Mater. Que este trabajo sirva para aquellos emprendedores y para todos aquellos que trabajan en empresas mexicanas para que profesionalicemos nuestros negocios y nos volvamos globalmente más rentables.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Expansión, 7 de cada 10 empresas le interesa la práctica del Gobierno Corporativo. Obtenido el 25 de marzo de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/07/01/la-importancia-del-gobierno-corporativo>

## **CAPÍTULO I.**

### **EL RETO DE TRANSFORMAR UNA EMPRESA**

*Set out to build a company and make a contribution, not an empire and a fortune.*

*Bill Hewlett & David Packard*

Mejoras, eficiencias, ahorros, estandarizaciones, cambios, innovaciones, sistemas o automatizaciones. Todas estas actividades pueden ser englobadas de manera particular en transformación organizacional. Pero, ¿es eso la transformación? El propósito de la transformación es incrementar los beneficios que una empresa puede dar a un corporativo y a sus clientes de tal manera que ellos puedan optimizar y disponer de los recursos sobrantes en inversiones u otras áreas que sean de relevancia para sus negocios. Es decir, La transformación es desarrollar estrategias con anticipación a los cambios, quizás dramáticos del mercado y de los clientes<sup>2</sup>.

En los negocios hay una sensación actual de escasez, lo vemos en las continuas crisis o volatilidades de los mercados. Esto hace que las empresas miren hacia dentro y traten de optimizar lo más que se pueda sus procesos para:

1. **Generar** ahorros.
2. Adaptarse con **flexibilidad** a través de un mismo sentido, es decir, a través de una convergencia o alineación de sus procesos y de una buena comunicación.

---

<sup>2</sup> NAIR, Mohan, Strategic Business Transformation: The 7 Deadly Sins to Overcome, Chapter 1 - Overview. Wiley & Sons. Books24x7. Estados Unidos. 2011.



3. Proponer **nuevas herramientas** tecnológicas a través de diferentes metodologías como Seis Sigma.<sup>3</sup>

Paul Aitken y Malcolm Higgs<sup>4</sup> mencionan que en medio de la transformación se da un cambio cultural y de liderazgo en las empresas, de tal forma que la organización es capaz de responder a los cambios en el entorno y en los requerimientos de los clientes de forma rápida, eficaz y eficiente. Es también que, por medio de la transformación se logra pasar de estructuras centralizadas a descentralizadas, de mercado local a global, de organizaciones tradicionales a optimizadas, con poca tecnología a alta tecnología.

Se puede hablar de transformación marginal y/o mejora continua, mejor conocida como kaizen.<sup>5</sup> Las primeras son mejoras incrementales que te dan un rendimiento poco a poco y no se da un cambio tan drástico en los negocios. Las mejoras marginales están hechas para negocios cuyo margen de pérdida es muy bajo y que solamente se requiere afinación cuidadosa.

En cambio, la mejora continua es en si el concepto de mejora en productos, servicios o procesos, pero con una connotación un tanto filosófica pues estimula a la

---

<sup>3</sup> HARRY et al., Mikel J. Practitioner's Guide for Statistics and Lean Six Sigma for Process Improvements. Chapter 1 - Principles of Six Sigma. John Wiley & Sons. Estados Unidos. 2010.

<sup>4</sup> AITKEN, Paul & HIGGS, Malcolm. The Principles and Practices of Change Leadership Development. Chapter 5 - Building a Change Leadership Culture. Developing Change Leaders: Taylor and Francis. Estados Unidos. 2010

<sup>5</sup> MARTIN, Karen, & OSTERLING, Mike. The Kaizen Event Planner: Achieving Rapid Improvement in Office, Service, and Technical Environments. Chapter 2 - Kaizen Characteristics. Productivity Press. Estados Unidos. 2007.

comunidad o a las empresas a tener una actitud general por la posibilidad de mejora y estabilización de procesos, sobre todo en organizaciones tan cambiantes a corto plazo o de respuesta inmediata.<sup>6</sup>

¿Puede la transformación traducirse en un cambio drástico en la empresa?  
¿Transformar a qué costo? ¿Cuál es la ganancia de cambiar una empresa de computadoras a una empresa de software y/o servicios?

En este trabajo se muestra el ejemplo de HP que, a través de diversos eventos y toma de decisiones a lo largo del tiempo ha ido transformándose. Pero la transformación por si sola no tiene un efecto redundante sino es a través del Gobierno Corporativo y, por ende, de la Alta Dirección, de los cuales se hablará más adelante.

Volviendo al ejemplo de HP, la posible compra de una empresa software llamada *Autonomy*<sup>7</sup> fue uno de varios detonantes de este debate sobre transformar una empresa y hasta qué grado. Por supuesto no estamos hablando de cualquier empresa sino de una de las mejores compañías de software, con la especialidad de procesamiento de información sin estructurar como pueden ser correos, llamadas por teléfono, video, etc. La compra se dio por 12,000 millones de dólares al

---

<sup>6</sup> Notas personales.

<sup>7</sup> <http://www.autonomy.com/>

finalizar el año fiscal del 2011.<sup>8</sup> Pero la noticia no termina aquí. Al mismo tiempo que se anuncia esta compra se avisa del *spin off*<sup>9</sup> de la división de computadoras personales y la cancelación de ventas de productos con el sistema operativo WebOS.<sup>10</sup> Estos últimos con solo unos pocos días en el mercado.

Este detonante causó revuelo en la comunidad de negocios mundial. Parecía que HP había determinado tomar el camino que IBM optó en la década de los 90s, aunque el detonante de IBM fue hasta el 2004 cuando vendieron su división de computadoras personales a Lenovo, pero existe una gran diferencia entre ambos ejemplos. HP no estaba perdiendo dinero y, al menos hasta ese momento, se mantenía como el principal vendedor de computadoras personales en el mundo. Al parecer el motivo fueron los pocos márgenes de ganancia y la mala aceptación de productos con sistema WebOS, pero esto es ya parte del estudio de caso.

Por las razones antes mencionadas, algunas a nivel global y otras a nivel más local han hecho optar por esta opción de estudio de caso que, de acuerdo a una metodología, invita al debate y a aquellas otras personas que trabajen en negocios similares a aprender y mejorar su toma de decisiones.

---

<sup>8</sup> CNNExpansion.com. 9 compras corporativas de 2011. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/12/16/hp-autonomy>

<sup>9</sup> Debemos entender por spin off el nacimiento de una empresa a partir de otra mediante la separación de una de sus divisiones.

<sup>10</sup> DoctorTecno. Golpe de timón en HP: adiós WebOS, adiós PCs. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.doctortecno.com/noticia/golpe-de-timon-en-hp-adios-webos-adios-pcs>

Dentro de HP, existen diversas áreas de negocio y funciones de soporte, unas de ellas, es la parte de servicios, la cual se estableció en Guadalajara en el año 2001 con la finalidad de ofrecer éstos al continente americano.

Desde sus comienzos, el principal reto era el control de costos, pues nuestro país no resulta el más económico para negocios de servicios en comparación con otros países como India o China, aunado al alto costo que representaban estos procesos puesto que estaban descentralizados.

Los primeros procesos que empezaron en esta organización fueron, a grandes rasgos, enfocados a finanzas para Latinoamérica. Actualmente, la cartera de servicios de HP, de manera generalizada es:

Área	Propósito
<b>Recursos Humanos</b>	Parte administrativa y de soporte de RH a nivel mundial
<b>Finanzas</b>	Parte administrativa y de soporte de Finanzas a nivel mundial
<b>Administración de órdenes</b>	Seguimiento a órdenes de productos y a clientes particulares.
<b>Mercadotecnia</b>	Desarrollo de estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado
<b>Cadena de suministro</b>	Planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de productos.
<b>Otras</b>	Soporte a las áreas antes mencionadas o clientes específicos.

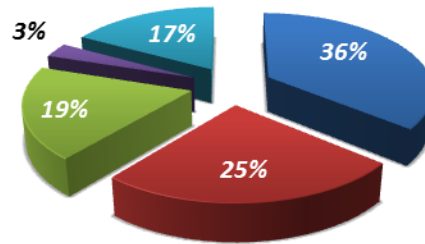
**Tabla 1. Cartera de Servicios de HP.**

Además, el área de servicios ya no solo cumple una función de centro de costo o ahorro para HP, sino que se vuelve un *strategic partner* para las funciones globales por su visión horizontal y por sus capacidades de dinamismo y adaptabilidad al cambio constante.

En el contexto global, en 2008, HP adquirió EDS, una empresa estadounidense de servicios fundada por Ross Perot, cuya contribución principal fue la definición del *outsourcing* en el mundo de los negocios. Esta compra permitió adquirir más fuerza dentro y fuera de la compañía. Ya que, aunque HP se identifica como una empresa de productos como computadoras y servidores, mucho del negocio reciente de HP radica en el sector de servicios a nivel mundial.

Los ingresos anuales pasaron de un 19% en el 2008 a 28% en el 2010 con respecto al ingreso total de la compañía. Esto posiciona a GBS y los demás grupos de servicios en el segundo segmento más fuerte de HP en el 2010 como se puede ver en las siguientes gráficas:

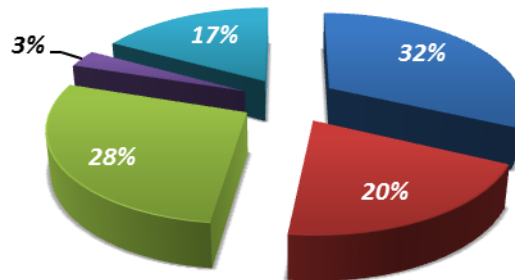
■ Sistemas personales ■ Imagen e impresión ■ Servicios ■ Software ■ Otros



**Gráfica 1. Ingresos anuales de HP en el 2008 por unidades de negocio y funciones globales.**

Fuente: Reporte anual de HP.

■ Sistemas personales ■ Imagen e impresión ■ Servicios ■ Software ■ Otros



**Gráfica 2. Ingresos anuales de HP en el 2010 por unidades de negocio y funciones globales.**

Fuente: Reporte anual de HP.

Estas gráficas son un ejemplo del cambio de necesidades del mercado actual o futuro y de cómo una empresa tiene que estar preparada para ello. Es una vorágine de constante cambio donde necesitas dar servicio a millones de clientes cada día,

en tiempo real. Para ello, es necesario renovar los modelos de negocio tradicionales y aquí entra la innovación como la forma de dar dirección y operar una empresa con base a tecnología de punta.

No obstante, este crecimiento no solamente está basado en las adquisiciones o estrategias de la empresa, hay un trasfondo que permea a cada empleado a lograr esa pasión por los clientes y adelantarse a sus necesidades. En el mundo de los negocios se le conoce como *HP Way* (La manera de HP)<sup>11</sup>, esta filosofía está concentrada en cuatro principales puntos:

Concepto	Descripción
<b>Confianza y respeto por los individuos</b>	El trabajo en equipo es una parte fundamental del desarrollo en HP. Para poder generar esto es necesario un ambiente donde exista confianza y se respete a los demás para poder crecer y expresar cualquier idea.
<b>Enfoque en un alto nivel de logros y contribución</b>	De la mano de la confianza, la contribución y el trabajo en equipo ayudan a buscar la excelencia y exceder las expectativas de los clientes.
<b>Conducción de los negocios con integridad</b>	Se busca el éxito pero no ha toda costa, hay principios éticos que se mantienen como pilares fundamentales en HP. (Dentro del caso veremos un ejemplo sobre esto).
<b>Motivación por la</b>	Con los elementos anteriores y las herramientas a la mano se da un

<sup>11</sup> PACKARD, David. The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company. Collins Business Essentials. Estados Unidos. 2006

<b>flexibilidad y la innovación</b>	ambiente favorable para la innovación, como se ha visto anteriormente.
-------------------------------------	--

### **Tabla 2. Descripción de los conceptos del *HP Way*.<sup>12</sup>**

HP tuvo sus orígenes en California, donde dos estudiantes de Stanford tradujeron sus ideas en un producto dentro de un garaje, un oscilador de audio. Así, se fue abriendo paso a través de diversos equipos electrónicos para laboratorio, poco después comenzaron con el negocio de las calculadoras, donde empezó el éxito.<sup>13</sup>

Esta empresa es conocida en el ramo de las computadoras, esto es con lo que realmente mucha gente identifica a la empresa, en 1966, se elaboraron algunas computadoras para el monitoreo y control de procesos y, a partir de allí comenzó a fortificarse nuestra empresa. Pudiéramos seguir hablando de cada uno de sus productos, sin embargo, es importante mencionar un hito en la historia de esta empresa. En 2002, HP adquirió a Compaq.<sup>14</sup>

Sin duda alguna, uno de los momentos más controversiales de la historia de HP, pues algunos accionistas se opusieron y no se dieron muchas ventas como se

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> HP History. Obtenido el 10 de marzo de 2012 en <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/history.html>

<sup>14</sup> Ibid.



esperaba, sin embargo, todo el conocimiento en el manejo de las computadoras como el de Compaq, pasó a HP y eso la hizo más fuerte con el tiempo.

Actualmente HP es un gigante informático con una gran variedad de productos que demuestran su diversificación a lo largo de los años. De ser una empresa de osciladores o calculadoras a desarrollar software y productos de alta tecnología como: computadoras personales, tabletas, impresoras, cámaras, proyectores, monitores, televisiones, servidores, por mencionar algunos.

HP se sigue transformando, las necesidades del mercado global así lo establecen. Ahora HP está buscando ser el líder en servicios de *cloud*. Siendo el líder en servidores y almacenamiento, aunado a las nuevas adquisiciones de software. HP busca el liderazgo absoluto en este nuevo mercado.

La transformación nos solo aplica a HP, sino a todas las empresas. Para ello, como se había mencionado anteriormente, existen el Gobierno Corporativo y la Alta Dirección, quienes juegan un papel crítico a la hora de transformar o no una empresa.

Ambos actores deben llevar un papel de suma importancia, hablamos del liderazgo, pero hablar de liderazgo se puede volver redundante en muchos casos. ¿Qué es lo que los líderes hacen? Chris Lowney, en su obra *el liderazgo al estilo de*

*los jesuitas*<sup>15</sup> nos habla de las palabras de John Kotler en la Escuela de Negocios de Harvard sobre lo que un líder hace:

1. Trazar el rumbo: un líder es futurista, traza un camino a seguir por la compañía y todas las estrategias que conllevan el seguir ese camino.
2. Alinear a la gente de cuya cooperación se requiere: existen personas que son críticas para ciertas actividades o ciertos momentos en las compañías, para esto es importante que los canales de comunicación de un líder sean eficaces, claros y eficientes.
3. Siempre motivar e inspirar: este es uno de los principios que más distinguen a un líder de un director o puesto administrativo. Se debe inspirar a aquellas personas que llevan el rumbo de la compañía, en los empleados, que se sientan bien en su día a día para que puedan dar el mejor servicio y producto a los clientes.
4. Por último, pero no menos importante, es la mezcla o conclusión de las tres anteriores. Los líderes deben generar cambios cuando ese rumbo necesita cambiarse para poder tener un mejor posicionamiento de la empresa.

---

<sup>15</sup> LOWNEY, Chris. El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo. Editorial Norma. Colombia.2008.

En resumen, un líder genera la visión, el cambio y la forma de seguirlo pero con pleno conocimiento a todos los niveles. Esto permite a las empresas seguir creciendo bajo un mismo esquema o pauta y es así como se dan los casos de éxito.

No solo el liderazgo y la toma de decisiones son importantes o factores de este trabajo, sino también lo es la ética, como comportamiento moral de los individuos. En este trabajo veremos que algunas de las decisiones tomadas fueron basadas en la ética por encima del negocio, porque el prestigio de una empresa se forma con la combinación del liderazgo, la toma de decisiones y la ética.

Las empresas, al formar su modelo de negocio incluyen algunos temas como el de los valores, las virtudes y las responsabilidades, en resumen, la moral en los negocios. Esto les ayuda a configurar una identidad corporativa mucho más sólida ante sus clientes y competidores. Como Carlos Llano lo menciona en una de sus obras,<sup>16</sup> las empresas emprenden a favor del hombre, pues ellos son sus clientes.

Ahora bien, una vez descritos los objetivos y elementos de la transformación se describen a continuación las hipótesis:

- ***Sobre la transformación organizacional.***

**HAo:** la hipótesis nula: la transformación en empresas tecnológicas es indispensable para permanecer en el ámbito competitivo de los negocios.

---

<sup>16</sup> LIANO CIFUENTES, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México.1997.

**HA1:** la hipótesis alternativa: la transformación en empresas tecnológicas no es necesaria para permanecer en el ámbito competitivo de los negocios.

- ***Sobre la decisión de HP de continuar con su negocio de computadoras personales.***

**HBo:** la hipótesis nula: HP necesita de su negocio de computadoras personales para seguir siendo un jugador elemental en los negocios de tecnología.

**HB1:** la hipótesis alternativa: HP no necesita de su negocio de computadoras portátiles para ser un jugador elemental en los negocios de tecnología.

Así pues, el esquema de este trabajo se puede resumir de la siguiente manera:



**Figura 1. Esquema de este trabajo**

## **CAPÍTULO II.**

### **MÉTODO DEL CASO: TÉCNICA Y HERRAMIENTA DE ANÁLISIS**

El método de caso sigue una estructura de preguntas que nos ayudan a entender el por qué de una situación en particular, éstas son:

- a. **¿Qué?** Ponencia de lo que se quiere mostrar al lector o grupo de lectores. Sin ésta no se tendría una dirección o un propósito que condujera a los lectores a lo largo del estudio de caso, no valdría la pena leerlo porque no tiene una finalidad académica, sino como función de una narrativa con puntos de vista desde diferentes ángulos.
- b. **¿Por qué?** Esta parte para demostrar mediante evidencias y persuadir al lector. Aquí es donde se encuentran los fundamentos de las decisiones que se tomaron, es el punto de vista de los hechos, pero debe uno tener mucho cuidado al narrarlo, puesto que no se busca generar conclusiones sino llevar al lector a que él mismo las presente.
- c. **¿Cómo?** esta última no siempre aplica, pero sirve para explicar más a detalle los planes de acción que se hayan llevado o se vayan a llevar a través de alguna decisión o problema.

Dentro de los estudios de caso, existen diversos tipos, a saber:

- **De problemas:** diversas circunstancias afectan a las compañías, pueden ser internos o externos, de corto, mediano o largo plazo.

- **De decisiones:** enfocado al *management* corporativo pero también por áreas de negocio.
- **De evaluaciones:** una vez implantadas las estrategias se pueden dar estudios de caso donde se analicen los resultados obtenidos a través de un cambio que se haya dado.

Este trabajo está basado en el método de caso con una combinación de problemas y de ciertas decisiones que se han tomado. No se puede hablar de un caso de evaluación, pues sería muy prematuro evaluar esta problemática aún, aunque definitivamente el lector hará una cuando termine de leerlo.

Se trata de una combinación porque existe como tal una problemática, no obstante, también existen decisiones, por ello se consideran las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Por qué? Y el ¿Cómo? De una decisión.

A través de la lectura y exposición de la experiencia y lecciones aprendidas de HP al implementar estrategias de ahorros y de *ownership* de procesos globales, se busca con este trabajo:

1. Producir un razonamiento inductivo a partir de la lectura y observación.
2. Generar nuevos conocimientos, o bien, confirmar teorías a través de esta experiencia.

El mapa de este trabajo está dividido principalmente en la historia de cada CEO y sus hechos principales en la compañía:



**Figura 2. CEOs de HP desde 1999 y sus hitos.**

Dentro del caso a presentar, la estructura en cada capítulo contiene los siguientes elementos:

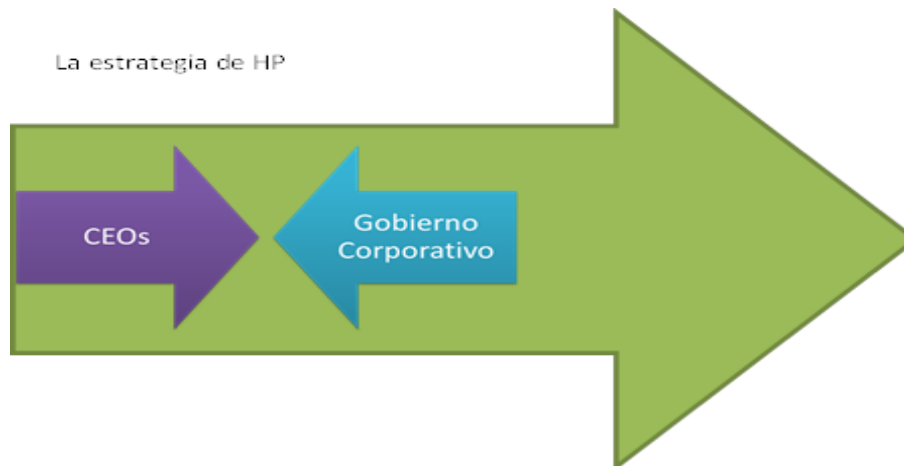


**Figura 3. Esquema de información en los capítulos de este método de caso.**



Por otra parte, este caso tiene como propósito el generar espacios de reflexión y discusión donde se hagan preguntas como:

- *¿Es indispensable tener equipos de mejora o transformación en todas las empresas?*
- *¿Cuál es la necesidad de un gobierno corporativo y su peso en la toma de decisiones?*
- *¿Qué pasa cuando se distancian el CEO y el gobierno corporativo?*



**Figura 4. Choque de pensamientos y estrategias en una empresa.**

Tomando en cuenta estos cuestionamientos. Podríamos decir que existe un choque en las empresas entre CEOs y Gobierno Corporativo, aun cuando éstos últimos son quienes eligen al CEO. Se llega a dar un distanciamiento conforme pasa el tiempo y los resultados no son favorables.

El método del caso es un modo de enseñanza en el que los alumnos aprenden sobre la base de experiencias y situaciones de la vida real, de tal manera que permita construir un propio aprendizaje en un contexto que los aproxima a su entorno. Este método se basa en la participación activa y en procesos colaborativos y democráticos de discusión de la situación reflejada en el caso.

Un caso, como el que se muestra en este trabajo, representa momentos complejos de la vida real planteados de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Constituyen una buena oportunidad para que los estudiantes pongan en práctica habilidades que son también requeridas en la vida real, por ejemplo: observación, escucha, diagnóstico, toma de decisiones y participación en procesos grupales orientados a la colaboración. Actualmente, este enfoque es muy utilizado en áreas del conocimiento tales como:

- Administración.
- Negocios
- Leyes
- Medicina
- Cuestiones de ética

## **CAPÍTULO III.**

# **EL GOBIERNO CORPORATIVO, SU INFLUENCIA Y LA NECESIDAD DE TRANSFORMAR**

### **3.1 Orígenes de la transformación organizacional**

Estamos en un mundo de negocios que se rige por la demanda de los consumidores. No obstante, nos movemos a un mundo en el que el valor está determinado por la experiencia de cocreación con el consumidor. El término *strategic partners*<sup>17</sup> para nuestros consumidores comienza a ser familiar y se entiende como ser parte de las decisiones de los clientes, por sentarse en la mesa de negociaciones y toma de decisiones, así como proponer al cliente una forma eficaz de trabajar en conjunto.

Por otra parte, el acceso a los recursos es cada vez más múltiple y global. Ahora podemos acceder a los recursos desde fuentes múltiples. El acceso a la información puede ser a través de diversas formas, pero se deben contar con las herramientas para poder manejarlo así como de un ambiente donde es necesario el cambio continuo tanto por el activismo del consumidor como el desarrollo de nuevas tecnologías como lo es la conectividad<sup>18</sup>.

Un ejemplo es el sistema educativo, el cual se ha transformado debido a las necesidades de sus consumidores, para hacerse un sistema más personalizado, esto como uno de los pilares fundamentales de la transformación. Este sistema

---

<sup>17</sup> Término utilizado según el significado obtenido el 10 de marzo de 2012 en <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-partner.html>

<sup>18</sup> GREEN, Emily Nagle. *Anywhere: How Global Connectivity is Revolutionizing the Way We Do Business*. Chapter 9 - How ANYWHERE Do You Need to Be?. McGraw-Hill. 2010.

personalizado se ha traducido en espacios más individuales que grupales, en el uso de herramientas como hardware y software para cada usuario y el llevar una agenda donde cada alumno va a su ritmo sin necesidad de esperar al resto del grupo con la ayuda de algún tutor.

Así pues, la transformación toca base en todas las áreas de nuestra vida cotidiana, hasta en aquellas que pareciesen más tradicionalistas, lo anterior fundamentado principalmente en dos pilares, según Prahalad y Krishnan<sup>19</sup>:

1. El valor se basa en la experiencia única y personalizada del consumidor.
2. Ninguna firma es tan extensa como para satisfacer las experiencias de cada cliente, por lo que deberán acceder a recursos de otras firmas, grandes o pequeñas.

En cuanto al primer punto, la experiencia única o bien personalizada del consumidor, un ejemplo muy claro es el de Starbucks donde el producto que se te ofrece es un café, quizás parecido al que pudieras conseguir en otro lugar, no obstante, la experiencia que vives al ingresar a una cafetería de esta compañía así como el servicio son la diferencia.

---

<sup>19</sup> PRAHALAD C. K. & KRISHNAN, M.S., *The New Age of Innovation, Driving Co-created value through global networks*, Chapter 1: the transformation of business. McGraw-Hill, Estados Unidos, 2008. A través de books24x7.com

Pero además existen otros elementos para que se dé esta experiencia única. Por ejemplo, el ofrecer una calidad máxima en productos o servicios. Esto con la finalidad de penetrar en la mente del consumidor y dejar huella de marca, de tal forma que queden asociadas la marca y la excelente calidad.

Además de generar una excelente calidad, otro elemento importante para que se de esta experiencia única del cliente es la centralización en nichos específicos del mercado. Las empresas deben saber a quién se están dirigiendo para poder entenderlos de una manera personalizada, no se trata de vender por vender al mundo entero, sino de entender las necesidades del cliente. Si se busca una experiencia única, entonces debe buscarse el nicho donde la empresa puede ofrecerla.

Este último punto se puede ligar al segundo pilar que mencionaba anteriormente. Ninguna empresa es lo suficientemente grande como para poder enfocarse a todos sus clientes. Para ello es necesario especificar los nichos de mercado y/o adquirir otro tipo de empresas que puedan complementar y dirigirse perfectamente a ese nicho seleccionado.

### ***3.2 ¿Qué es transformación?***

Si queremos tener una definición exacta de lo que significa transformación debemos considerar primeramente la innovación. Por otra parte, la innovación se visualiza

como una forma de responder continuamente a las demandas, comportamientos y experiencias del consumidor, accediendo a los mejores recursos disponibles en cualquier lugar del mundo<sup>20</sup>. Y a la transformación como esa capacidad, ese movimiento o energía para estar innovando parcial o totalmente para esa experiencia única del cliente que hablábamos en el capítulo anterior<sup>21</sup>.

La transformación es la habilidad de una empresa para ser ágil, que continuamente pueda evaluarse y redirigirse conforme sea necesario, aprendiendo del pasado pero no enfrascada en sus métodos anteriores. La transformación es una forma diferente de ver los retos, opciones y oportunidades a través de la innovación.<sup>22</sup>

Para que se pueda dar la transformación en una empresa deben de cubrirse una serie de elementos indispensables como lo son sus capacidades organizacionales. Dentro de estas capacidades están los procesos de negocio que son los que facilitan, a través de su mezcla que se dé la transformación. Estos procesos pueden ser técnicos o sociales, dependiendo del giro de la empresa.

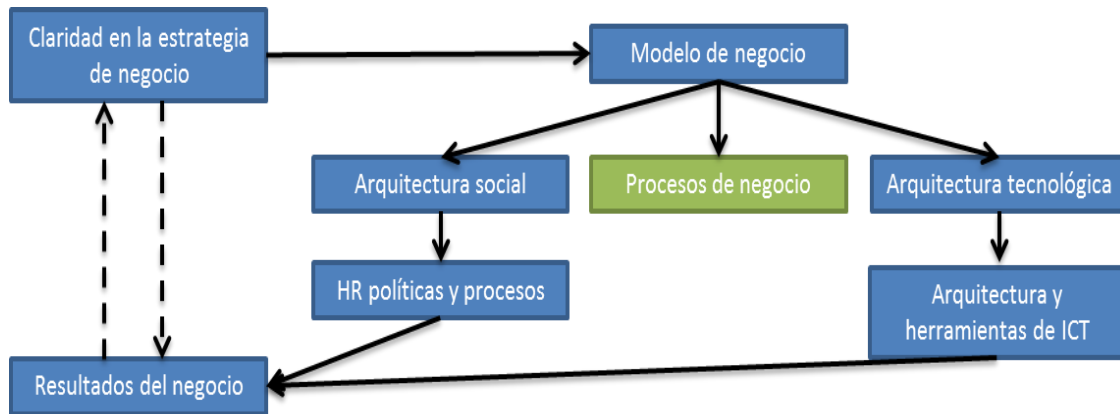
Estos elementos unidos a las herramientas y políticas de la empresa permiten mejorar la estrategia y transformar la organización. El siguiente gráfico muestra más claramente lo anterior:

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> *Ibid.*



**Gráfica 3. El marco para construir capacidades que permitan transformar un negocio**

Fuente: The New Age of Innovation, Driving co-created value through global networks.<sup>23</sup>

Como se puede ver en la gráfica anterior, los procesos de negocio son los puntos de contacto entre las estrategias, los modelos de negocio y las operaciones, por lo que se vuelven un factor clave en el proceso de transformación. No obstante, existen otros elementos como:

1. El valor en cada empresa está migrando del producto en sí a las soluciones para generar experiencias únicas en el consumidor. En este nuevo mundo toman lugar las soluciones B2B y B2C.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Ibíd. Chapter 2. Business Processes—The Enablers of Innovation

<sup>24</sup> Véase el glosario para más detalles de estos conceptos.



2. Ninguna compañía posee todos los recursos que requiere para crear experiencias personalizadas únicas. Por lo tanto tendrán que acceder al talento, componentes, productos y servicios de las mejores fuentes.
3. Los sistemas gerenciales internos pueden convertirse en un impedimento para el cambio. Para ello, son necesarios sistemas más flexibles.
4. Los recursos del ecosistema deben reconfigurarse continuamente.
5. Deben desarrollarse modelos específicos que permitan a las organizaciones centrarse en un consumidor por sobre millones.

Y aquí vuelvo a tocar un punto elemental, la parte de la cultura empresarial juega un papel primordial para que se dé un ambiente propicio para la transformación. Si la cultura de una empresa en particular es cerrada y demasiado burocrática dificulta que se dé la transformación y la innovación, puesto que primero se debe romper con el esquema burocrático y de seguimiento de pasos innecesarios para volverse un sistema de constante dinamismo. Puesto que no se busca cambiar una vez, sino en cuanto sea necesario.

Pero no basta con buenas intenciones, es necesario contar con la infraestructura necesaria para poder transformar, es clave para tener un modelo de negocio adecuado que permita favorecer la innovación y la transformación como veremos en el siguiente capítulo.

### **3.3 La tecnología como elemento clave en modelos de negocio**

Pasamos por momentos difíciles, en lo que a la cuestión económica se refiere, pero lo cierto es que el desarrollo tecnológico con el que contamos actualmente es un hito muy importante alcanzado por el Ser Humano. Se ha conseguido crear diversas tecnologías que facilitan la vida a muchas personas.

De acuerdo a diversos autores, la investigación de tecnologías no para, cada día se siguen desarrollando nuevas tecnologías para diversas áreas que seguramente darán enormes beneficios para todos, y estas nuevas aportaciones traerán consigo la creación de nuevas oportunidades para quienes estén preparados<sup>25</sup>.

Cuando se habla de tecnología no me refiero solamente a aparatos sofisticados y complejos, precisamente lo contrario, una tecnología que facilita las cosas, la tecnología que llega a un gran número de personas y que facilita la interacción entre el hombre, la máquina y su entorno. El desarrollar soluciones tecnológicas que faciliten la comunicación y que faciliten los procedimientos de actuación para que un mayor número de personas puedan acceder a diversos servicios es de vital importancia, precisamente esto es lo que ha convertido a la tecnología en elemento clave de nuestra sociedad, se ha convertido en un elemento

---

<sup>25</sup> DISCOVERY CHANNEL, Tecnología, Breve historia de la tecnología moderna, Obtenido el 24 de marzo de 2012 en [http://www.tudiscovery.com/guia\\_tecnologia/breve\\_resena/index.shtml](http://www.tudiscovery.com/guia_tecnologia/breve_resena/index.shtml)

indispensable para que podamos desarrollar todas las actividades que desarrollamos de una manera realmente efectiva.

Lo anterior hace a la tecnología indispensable no solo para el desarrollo de este mundo sino también es aplicada en los modelos de negocio. Si queremos una empresa que llegué a cualquier sector, necesitamos contar con tecnología que nos permita tener el control de lo que ofrecemos y darle a nuestros clientes lo mejor también. Esta definición de mejor o mejora viene del análisis previo, de sentarse con los mismos clientes y establecer las estrategias de transformación.

### ***3.4 El papel del gobierno corporativo***

El concepto del gobierno corporativo se refiere a un conjunto de principios y normas que ayudan a regular la integración y funcionamiento de una empresa, esto a través de tres actores<sup>26</sup>:

<b>Actor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Accionistas</b>	Aquella persona que es propietaria de acciones de una empresa, también se le conoce como socio capitalista que participa en la gestión de la empresa o sociedad en la medida que este aporta capital.

<sup>26</sup> OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

<b>Directorio (Board)</b>	Se toman las decisiones más importantes a través de esta instancia, así como el control y desempeño de la compañía.
<b>Alta administración</b>	Son los líderes de cada área que, junto al Ceo o Director de la compañía ejecutan las tácticas para llevar a cabo las estrategias discutidas con el board.

### Tabla 3. R&R del Gobierno Corporativo.

Otra definición del gobierno corporativo es la de un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión<sup>27</sup>.

Los principales beneficios del gobierno corporativo son:

- Institucionalización de la empresa
- Enfoque en iniciativas estratégicas que generan crecimiento, valor patrimonial y disminución de riesgos
- Equidad entre todos los accionistas

<sup>27</sup> DELOITTE. Gobierno Corporativo. Consultado el 13 de marzo de 2012 en [http://www.deloitte.com/view/es\\_MX/mx/servicios/ers/grr/gobcorp/index.htm?gclid=CJmuotLN4q4CFYgBRQodg0KIZA](http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/servicios/ers/grr/gobcorp/index.htm?gclid=CJmuotLN4q4CFYgBRQodg0KIZA)

- Visión independiente que facilite la transparencia, eficiencia y seguridad de la información
- Coordinación eficiente entre los distintos involucrados en la toma de decisiones estratégicas (accionistas, órganos de gobierno, administración, familiares y/o terceros interesados)<sup>28</sup>

El Gobierno Corporativo se remonta a 1932, año en que se publicó “The modern Corporation and Private Property” de los autores Adolf Berle y Gardiner Means. En esta obra se mencionan algunas prácticas de los gestores y la falta de control sobre éstas que ponían en peligro los intereses de los accionistas por anteponer los intereses particulares<sup>29</sup>.

De esta manera, el Gobierno Corporativo, como se mencionaba anteriormente, es la solución que aumenta la confianza de los inversores en el mercado de valores, al menos este era el concepto para el que fue creado. No obstante de estos antecedentes, es hasta el 2004 que se da una referencia internacional<sup>30</sup> a través de la OCDE quien publicó los principios de Gobierno Corporativo. En resumen, el Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de accionistas.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> ZUNZUNEGUI, Fernando. ¿Qué es el Gobierno Corporativo? Expansión. España. 2006. Consultado el 13 de marzo de 2012 en <https://rdmf.files.wordpress.com/2006/12/que-es-el-gobierno-corporativo.pdf>

<sup>30</sup> En realidad fue publicado el documento en 1999 pero se tuvo una revisión en el 2004.

- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas<sup>31</sup>.

En una forma más visual, podemos resumir las diversas partes de un gobierno corporativo en:

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*



**Figura 5. Elementos clave del Gobierno Corporativo.**

Conforme se vaya avanzando en la lectura del caso nos daremos cuenta del juego de estas partes en la toma de decisiones de la empresa. Sin embargo, los anteriores puntos sirven de base para comprender, a grandes rasgos, la finalidad de este concepto.

## **CAPÍTULO IV.**

### **CASO DE NEGOCIO: LECCIONES DE TRANSFORMACIÓN**

#### **ORGANIZACIONAL, EL CASO DE HP**





<sup>32</sup>"The best possible company management is one that combines a sense of corporate greatness and destiny, with empathy for, and fidelity to, the average employee."

Bill Hewlett & Dave Packard, Founders of HP

El 4 Septiembre de 2001, una de las mayores empresas tecnológicas, Hewlett Packard (HPQ) anuncia la compra de otra

gran empresa, Compaq (CPQ). (Ver ANEXOS 1-5)

Esto no posicionaba a la primera como en una de las principales compañías tecnológicas del mundo, de acuerdo a analistas financieros de diversos grupos como S&P<sup>33</sup>.

¿Fue esta fusión realmente positiva? Tras cinco años de gestión la CEO, Carly Fiorina, es despedida y la duda aún permanecía.

El nuevo CEO, Mark Hurd, levantaría las acciones a través del recorte de gastos internos y otras adquisiciones, años más tarde (2010), sería destituido por una falta a los estándares de conducta de la compañía y

---

<sup>32</sup> Caso elaborado por Iván Guillén Franco bajo la supervisión del DEAM-ITESO, para servir de base de decisión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Su contenido no debe ser copiado o publicado parcial o totalmente sin la aprobación de su autor. Uso exclusivo como material educativo para el DEAM-ITESO. Todos los hechos expuestos en este caso están basados en información pública.

---

<sup>33</sup> BAQUIA, S&P degrada a HP, obtenido el 24 de marzo de 2012 en <http://www.baquia.com/posts/standard-amp-poors-degrada-a-hp>

se contrata a una persona que venía de dirigir una empresa de Software (SAP) y genera un tiro de timón de 180° al modelo de negocio de HP para enfocarse al Software y hacer un *spin off* de la división de computadoras.

No obstante, el mercado no aceptó completamente esta decisión de enfocarse al Software y comenzó la incertidumbre, la baja de las acciones en un 6%<sup>34</sup> y el *board* lo destituyó más tarde porque no veía una estrategia clara por parte del CEO.

¿Dónde estuvo el *board* en la toma de decisiones tan importantes para una gran compañía como HP? ¿Cuáles fueron sus responsabilidades al respecto? ¿Todas las responsabilidades recaen en un CEO? ¿Quién respalda sus decisiones?

¿Cómo es posible que una empresa de este tamaño y experiencia en el mercado haya sufrido estas situaciones y cómo reacciona para seguir respondiendo y deleitando a sus clientes?

¿Cuál es la influencia y manejo del *management* del Gobierno Corporativo? ¿Es necesario? ¿Por qué es importante el conocer a estos actores y las reacciones de éstos?

### ***El perfil de una gran empresa tecnológica***

HP es un proveedor de soluciones de tecnología para consumidores, empresarios e instituciones de todo el mundo.

Las soluciones de la compañía abarcan infraestructura de TI, dispositivos informáticos personales y de acceso, servicios globales, creación de imágenes

<sup>34</sup> CNNMoney. HP kills TouchPad, looks to exit PC business. Obtenido el 30 de abril de 2012 en [http://money.cnn.com/2011/08/18/technology/hp\\_pc\\_spinoff/index.htm](http://money.cnn.com/2011/08/18/technology/hp_pc_spinoff/index.htm)

e impresión para consumidores, pequeñas y medianas empresas.

Sus principales productos son: desktops, workstations y thin client, notebooks y tablet PCs, impresión y equipos multifunción, calculadoras, monitores, faxes, copiadoras y escáneres, almacenamiento, servidores, consumibles y accesorios, equipos de red, software.

HP fue fundada en 1939 y su central corporativa se encuentra en Palo Alto, California. Meg Whitman es la actual CEO y Presidenta del *board of directors*. Cuenta con un ingreso total de 127.2 mil millones de dólares (Año Fiscal 2011).

HP es considerada por la revista Fortune en el lugar 11 de las 500 mejores empresas estadounidenses y el 28 a nivel global.

HP cuenta con más de un mil millones de clientes en más de 170 países en seis continentes. Tiene alrededor de 324,600 empleados en todo el mundo<sup>35</sup>.

### ***El HP Way, la cultura es la clave***

La confianza, el trabajo en equipo, el desempeño, la responsabilidad y los resultados son parte del *HP Way*. Pero ¿En qué consiste esta cultura? ¿Cuáles son sus elementos distintivos?

Radica en muchos aspectos, desde la forma en que se da la comunicación, a través del *Managing By Wandering Around* o *Managing By Walking Around* (MBWA) el cual consiste en que los gerentes estén en contacto cercano con la gente, en su día a día, que vean las necesidades de su gente y entiendan sus actividades cotidianas, esto ayuda no

35 HP Corporate Information, obtenido el 14 de febrero de 2012 en <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/index.html>

solo a fomentar la comunicación, sino también el liderazgo.

El *HP Way* ha sido el testamento que los fundadores de HP, Bill Hewlett y David Packard dejaron a sus empleados. Podemos simplificarlos en 11 reglas creadas dentro de las primeras instalaciones en Palo Alto, California donde empezó esta historia, el garaje de la familia Packard. (Ver ANEXO 11)

Los elementos claves de esta cultura son:

- Apertura laboral
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Sin burocracia
- El cliente tiene la última palabra

El *HP Way* ha sido la filosofía que le ha permitido ser y lograr lo hecho desde su fundación, iniciando con osciladores, calculadoras y ahora con

software y servicios de infraestructura de TI<sup>36</sup>.

### ***Carly Fiorina (1999-2005) y la compra de Compaq***

Carly Fiorina venía de Lucent Technologies que más tarde terminó separándose de AT&T. En esa época Carly era de las pocas CEOs en el mundo, en parte por su gran capacidad de comunicación lo cual le permitió ser la primera mujer en liderar una de las 20 mejores compañías<sup>37</sup>.

Carly comenzó por devolverle a HP un nivel óptimo de competitividad a través de una reorganización que dio agilidad y flexibilidad. Otra particularidad de su periodo, fueron los programas de responsabilidad social que

<sup>36</sup> Ver ANEXO 11 para comprender con más detalle el *HP Way* y los ingredientes de esta filosofía.

<sup>37</sup> CNNMoney, Leadership, Behind Fortune's Most Powerful Women, Obtenido el día 1 de febrero de 2012 en <http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2009/03/23/behind-fortunes-most-powerful-women/>

le dieron varios reconocimientos, como el de *e-inclusion*<sup>38</sup>.

El 4 de Septiembre de 2001 se daría uno de los acontecimientos más importantes en el campo de los negocios de las Tecnologías de la Información y una de las acciones más criticadas en el mundo de los negocios. En ese mes HP anunciaría la adquisición de Compaq, valuada en 25 mil millones de dólares.

No fue la primera propuesta de Carly para adquirir una compañía. EDS, una empresa de servicios de consultoría, había sido su primera, pero no lo logró dada la poca aceptación de los accionistas y el rechazo de su oferta<sup>39</sup>. Sobre todo por las diferencias culturales de ambas empresas y por su enfoque en servicios, lo cual no formaba parte de la estrategia de HP en esos momentos. Más

tarde, en el 2008, HP conseguiría la adquisición de EDS por 13.9 millones de dólares.<sup>40</sup>

No todos los miembros del *board* estuvieron de acuerdo con la adquisición de Compaq. Walter Hewlett, hijo de Bill Hewlett, no estuvo de acuerdo, pues veía la adquisición como una salida de Carly para quitarse presiones de los accionistas como el precio de la acción por debajo de IBM<sup>41</sup>, y no como parte de la estrategia de la compañía de crecimiento interno. Incluso se llevó a cabo el proceso de *proxy fight*<sup>42</sup>, pero no tuvo éxito. El *board* no veía la adquisición como benéfica para HP, pues se vislumbraba un choque cultural entre ambas, dados sus modelos distintos de trabajo y de negocio.

38 Speeches, Carly Fiorina, Business for social responsibility annual conference, Los Angeles, California, November 12, 2003. Obtenido el día 1 de febrero de 2012 en <http://www.hp.com/hpinfo/executeam/speeches/fiorina/bsr2003.html>

39 HP, EDS, and the ghost of Carly, obtenido el 11 de febrero de 2012 en [http://news.cnet.com/8301-13556\\_3-9942682-61.html](http://news.cnet.com/8301-13556_3-9942682-61.html)

40 El mundo.es. HP compra su rival EDS por 8.900 millones para poder competir con IBM. Obtenido el 30 de abril de 2012 en <http://www.elmundo.es/navegante/2008/05/13/tecnologia/1210689423.html>

41 Para conocer mejor la diferencia de modelos de negocio entre IBM y HP ver ANEXO6.

42 Proxy fight es el evento en el que los accionistas de una corporación muestran oposición a algún aspecto o decisión del gobierno corporativo. Esto se hace a través de votaciones donde el resultado puede ser la dimisión del executive board o del CEO.

Los resultados de la fusión no fueron buenos. Ambas acciones bajaron un 22% y 14% respectivamente, sus ganancias aún no alcanzaban las de IBM, quien en ese tiempo cobraba fuerza en el área de servicios globales y esta fusión no ofrecía un crecimiento en los campos de consultoría u *outsourcing* sino simplemente la unión de dos compañías enormes de *hardware*.

Así pues, el performance de HP en los siguientes años no fue el esperado por los accionistas ni por el *board*, aunado a las constantes críticas<sup>43</sup> por la adquisición de Compaq. Todo esto determinó en una decisión. Carly no debía seguir más como CEO. A principios de 2005 se le pidió dejar su puesto y en ese periodo de negociaciones los rumores fueron

esparcidos públicamente por lo que fue dimitida en pocos días<sup>44</sup>.

Esto le ha valido de muchas críticas, desde liderazgo dictatorial hasta traicionar el espíritu de innovación de la compañía con la adquisición de Compaq y la caída de las acciones en un 55%.

Lo cierto es que tanto el *board* como ella estaban en diferentes canales. Y una de las tantas responsabilidades de un CEO es mantener la unión. De cualquier forma, la apertura de Carly por adquirir otras empresas que le dieran fortaleza a HP en nuevas áreas de negocios, a largo plazo, (no tanto como un gigante de hardware) fue seguida por los siguientes CEOs<sup>45</sup>.

Algunos comentarios del *board* sobre Carly la catalogaban como una

<sup>43</sup> Losing the HP way. Two years after Carly Fiorina pulled off a transforming merger, Hewlett-Packard looks huge, frail and confused. Obtenido el 24 de abril de 2012 en <http://www.economist.com/node/3109368>

<sup>44</sup> The Wall Street Journal, Hewlett-Packard Board Considers a Reorganization, Management Moves Stem From Performance Concerns; Helping Fiorina 'Succeed'. Obtenido el 1 de febrero de 2012 en <http://online.wsj.com/article/SB110652096353733547.html>

<sup>45</sup> Más de 60 adquisiciones desde la compra de Compaq y la salida de Carly. Obtenido el día 6 de febrero de 2012 en [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_acquisitions\\_by\\_Hewlett-Packard](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Hewlett-Packard)

excelente comunicadora y muy buena para el marketing pero no para las operaciones de HP<sup>46</sup>.

El *board* buscaba un mejor posicionamiento para HP, no solo en la parte de sistemas personales sino en otras áreas como el software. La poca efectividad de la compra de Compaq, la fallida adquisición de Veritas Software<sup>47</sup> y el realce del modelo de negocio de Dell<sup>48</sup> fueron los detonantes para que el *board* comenzara a ejercer presión a través de diversas juntas con y sin Carly.

Carly fue despedida con un paquete de cerca de \$21 millones de USD<sup>49</sup>. Y el *board* se daría a la tarea de buscar al siguiente CEO. ¿Qué CEO necesitaba HP? ¿Debería buscarlo afuera o dentro de la compañía? ¿Qué hacer

con la adquisición de Compaq? ¿Cómo aumentar el precio de las acciones y volver a un nivel competitivo como en años anteriores?

**Mark Hurd (2005-2010)**

### ***adquisiciones y eficiencias***

Varios nombres sonaban para el puesto de CEO, desde Michael Capellas CEO de Compaq, Vyomeshi Joshi (VJ) Vicepresidente Ejecutivo del Área de Imagen e Impresión<sup>50</sup>, Edward Zander CEO de Motorola y John Joyce, CFO de IBM.

Sin embargo ninguno de ellos sería el próximo CEO de HP, este puesto sería otorgado a Mark Hurd.

Mark, en su paso por HP, fue un hombre dedicado a los números, lo cual se vio reflejado en cinco años de ganancias para la compañía a través de

<sup>46</sup> The Inside Story Of Carly's Ouster, obtenido el 6 de febrero de 2012 en [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_08/b3921007\\_mz001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_08/b3921007_mz001.htm)

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> El modelo de negocio de Dell consistía en la personalización y la accesibilidad de la compra de productos.

<sup>49</sup> Can anyone save HP? Despite the board's insistence that it will stay the Carly course, a breakup may be the only way to turn the company around, Obtenido el 6 de febrero de 2012 en [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_08/b3921001\\_mz001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_08/b3921001_mz001.htm)

<sup>50</sup> El Área de Imagen e Impresión era, en ese momento, la más fuerte de HP, incluso, varios especialistas recomendaban la separación de esta unidad de negocio para darle más empuje a HP.

una eficiencia operativa, buen performance financiero y un enfoque hacia el cliente aunque también es cierto que esto tendría un costo político al liquidar a muchos empleados en Estados Unidos y mantener sus compensaciones por más de 32 millones de dólares anuales<sup>51</sup>.

Un ejemplo fue que del 2005 al 2007 las acciones de HP subieron casi el doble de su valor, en 2007 HP retomó su liderazgo en el campo de las computadoras personales,<sup>52</sup> este mismo año Mark fue nombrado la persona de negocios del año por Business Week<sup>53</sup>.

Los números hechos por Mark Hurd pasaron a segundo término cuando, dados los resultados de las investigaciones, se reveló que éste dejaba

la compañía tras diversas investigaciones sobre posible acoso sexual, de la cual, no pudo ser comprobada una violación a las políticas de HP sobre acoso pero si a los Estándares de Conducta<sup>54</sup>.

El *board* tuvo que tomar una importante decisión, o se hacían respetar los estándares de conducta antes de que saliera a la luz el escándalo o mantenía a Mark por más tiempo y trataba de solucionar los malentendidos a través de la vía diplomática y de las política de puertas abiertas.

Su lugar lo cubrió momentáneamente Cathie Lesjak quien en aquel momento desempeñaba la función de CFO<sup>55</sup>. No obstante el escándalo de Mark Hurd, HP necesitaba urgentemente de alguien que tomara las riendas del negocio, lo cual no era tarea fácil y esto

<sup>51</sup> United States Securities and Exchange Commission, obtenido el 4 de abril de 2012 en [http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/47217/000104746910000129/a2196012zpre14a.htm#cg71401\\_compensation\\_discussion\\_and\\_analysis](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/47217/000104746910000129/a2196012zpre14a.htm#cg71401_compensation_discussion_and_analysis)

<sup>52</sup> Ver ANEXO 7 y 9.

<sup>53</sup> Career biographies, Biography Overviews of Prominent Individuals, Mark Hurd, obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://www.career-bios.com/science-and-technology/mark-hurd/>

<sup>54</sup> HP.com, News release, HP CEO Mark Hurd Resigns; CFO Cathie Lesjak Appointed Interim CEO; HP Announces Preliminary Results and Raises Full-year Outlook, obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100806a.html>

<sup>55</sup> HP.com, HP Executive team, Catherine A. Lesjak, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://www8.hp.com/us/en/company-information/executive-team/lesjak.html>



es lo que importaba realmente al *board*, además de la imagen de la compañía tras el escándalo.

¿Era necesario un cambio? ¿La salida de Mark Hurd era la única solución a estas circunstancias? El *board* tenía, entre otros, los siguientes puntos que determinaron esta decisión.

Era necesario un cambio después de los recortes de salarios y de empleos en toda la compañía. HP tenía recientes adquisiciones como 3COM y Palm y se necesitaba de un líder innovador que reforzara a la compañía en el área de software y no en operaciones, como lo había hecho Hurd. Uno de las posibles opciones venía directamente del *board*, Marc Andreessen, quien era reconocido por sus contribuciones en desarrollo de buscadores y automatizaciones<sup>56</sup>.

Lo cierto de todo esto y lo más importante es que Mark Hurd era el segundo CEO (consecutivo) en dejar la compañía en no tan buenos términos. Carly por diferencias con el *board* en cuanto a la estrategia y resultados. Mark Hurd quizás por la posible violación a los Estándares de Conducta, o bien, por la redistribución de poder y eficiencias en operaciones.

### ***Leo Apotheker (2010-2011) y HP como compañía de Software***

Fue hasta el jueves, 30 de septiembre de 2010 que Leo Apotheker, CEO de SAP fue nombrado como nuevo director de HP<sup>57</sup>.

Leo llevaba más de 20 años en la compañía antes mencionada de software cuando fue nombrado CEO de HP. Las reacciones en el mercado no fueron del

<sup>56</sup> 5 reasons HP's Mark Hurd resigned, The official rationale for the former CEO's departure is vague, obtenido el 6 de febrero de 2012 en

[http://www.computerworld.com/s/article/9180420/5\\_reasons\\_HP\\_s\\_Mark\\_Hurd\\_resigned](http://www.computerworld.com/s/article/9180420/5_reasons_HP_s_Mark_Hurd_resigned)  
<sup>57</sup> CNNExpansion.com, HP Designa a su nuevo CEO, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/09/30/hp-nuevo-ceo-leo-apotheke-cnnexpansion>

todo buenas, pues la acción bajó un 3%<sup>58</sup>. No obstante, los comentarios de Robert Ryan, miembro de la mesa directiva fueron:

*"Léo ha sido un líder en la transformación de nuestra industria, nosotros creemos que es el adecuado para acelerar el posicionamiento de la estrategia de HP<sup>59</sup>.*

Una vez dado el anuncio, eran de esperarse las reacciones, comentarios y, sobre todo, las expectativas. ¿Habría un cambio drástico en el modelo de negocio de HP? ¿Qué estrategias implementaría Leo? ¿Qué haría HP para acercarse a IBM? ¿Seguiría la táctica de adquisiciones como una prioridad?

Para finales del tercer trimestre fiscal y principios del cuarto (2010), se corrió el rumor de que HP estaba buscando la compra de la empresa de

Software Autonomy, una de las empresas más grandes del mundo en cuanto a manejo de información no estructurada, como pueden ser llamadas telefónicas o correos.

También se hablaba del *spin off*<sup>60</sup> de la división de computadoras personales y la cancelación de ventas de productos con el sistema operativo WebOS<sup>61</sup>. Estos últimos con solo unos pocos días en el mercado. ¿Era esta decisión parte de una estrategia? ¿Valdría la pena sacar una gama de productos tan rápido del mercado?

Esta serie de decisiones causó revuelo en la comunidad de negocios mundial. Parecía que HP había determinado tomar el camino que IBM optó en la década de los 90s, aunque el detonante de IBM fue hasta el 2004 cuando vendieron su

<sup>58</sup> CNNMoney, Leo Apotheker named Hewlett-Packard CEO obtenido el 16 de enero de 2012 en [http://money.cnn.com/2010/09/30/technology/new\\_hp\\_ceo/index.htm](http://money.cnn.com/2010/09/30/technology/new_hp_ceo/index.htm)

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Debemos entender por *spin off* el nacimiento de una empresa a partir de otra mediante la separación de una de sus divisiones.

<sup>61</sup> DoctorTecnó. Golpe de timón en HP: adiós WebOS, adiós PCs. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.doctortecnó.com/noticia/golpe-de-timon-en-hp-adios-webos-adios-pcs>

división de computadoras personales a Lenovo, pero existe una gran diferencia entre ambos ejemplos. HP no estaba perdiendo dinero y, al menos hasta ese momento, se mantenía como el principal vendedor de computadoras personales en el mundo. Al parecer el motivo fueron los pocos márgenes de ganancia y la mala aceptación de productos con sistema WebOS.

Leo llevaba prácticamente 9 meses en la compañía y no se habían logrado muy buenos resultados<sup>62</sup>. Este problema tiene un trasfondo financiero de incertidumbre. El tercer trimestre del 2011 no fue tan bueno, pero el *outlook* era peor, en parte porque el negocio de PCs de HP está muy ligado al comportamiento de los consumidores, lo cual genera un gran porcentaje de sensibilidad para la demanda y la oferta de productos. HP

había reportado ventas por 31.2 mil millones de dólares, un punto por arriba a comparación del año anterior (periodo) e ingresos netos por 1.93 mil millones, 8.6% más<sup>63</sup>. No es que HP no vendiera computadoras suficientes, sino que como negocio no resultaba tan fácil estar a expensas de la economía y de las respuestas de sus clientes. Y el negocio no crecía de acuerdo a lo pronosticado, aunque las ventas fueran buenas.

Además de las anteriores circunstancias, HP había comprado Palm un año antes y le estaba apostando a su sistema WebOS (Palm operating system) a través de productos como la HP TouchPad que salió a la venta en Julio de 2011 pero fue sacada del mercado al mes, supuestamente por lo poca aceptación del mercado, prácticamente acaparado por los sistemas de iOS

<sup>62</sup> HP.com, Investor relations, Financial information, Quarterly results 2010, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://h30261.www3.hp.com/phoenix.zhtml?c=71087&p=quarterlyEarnings>

<sup>63</sup> PRICKETT Morgan, Timothy, The Register, Apotheker prescribes transformation elixir for HP, obtenido el 18 de enero de 2012 en [http://www.theregister.co.uk/2011/08/19/hp\\_q3\\_restructuring/](http://www.theregister.co.uk/2011/08/19/hp_q3_restructuring/)

(Apple operating system). No obstante, este mercado tenía, según diversos analistas, un potencial crecimiento de 49 mil millones de dólares para el 2015 de acuerdo a Bloomberg Businessweek<sup>64</sup>. Esto causó mucha confusión en el mercado a no entenderse la estrategia de HP. La confianza de sus clientes decayó en los siguientes días.

Si a esto agregamos que la parte de software tuvo 780 millones en ventas, 20% más, no obstante su ingreso cayó 17%<sup>65</sup>. Leo, al ser un hombre de negocios de software, apostó por la adquisición de Autonomy, como la carta fuerte para posicionarse en este sector y tener la infraestructura que le permitiera desarrollarse a largo plazo.

Todo lo anterior, aunado a la situación económica mundial no tenía

contentos a los inversores y, poco después, tampoco a la *board*<sup>66</sup>.

En septiembre del mismo año Leo fue despedido, al parecer, el mismo *board* lo había contratado sin que todos los miembros lo hubieran conocido previo a su elección<sup>67</sup>.

Lo que es un hecho es que Leo no tenía experiencia en el mercado de consumo y éste representaba para HP un segmento que generaba una gran porción de sus ingresos. Independientemente de los hechos antes mencionados, Leo tenía una visión de HP, haciendo embarques de productos que entregaran una experiencia única, bien diseñados y que fueran fáciles de usar.

<sup>64</sup> Bloomberg Businessweek, Tablet market may surge to \$49 billion, obtenido el 18 de enero de 2012 en [http://www.businessweek.com/technology/content/apr2011/tc20110418\\_512247.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2011/tc20110418_512247.htm)

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ver ANEXO 10 para más detalles del performance de HP en el periodo de Leo A.

<sup>67</sup> CCN Expansión.com HP y sus PC: ¿me quiere o no me quiere? Obtenido el 19 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/12/21/hp-a-sus-pc-me-quiere-o-no-me-quiere>

Ahora, ¿quién sustituiría a Leo?<sup>68</sup>  
 ¿Qué posición tomaría el *board*? ¿Buscaría HP dentro o por fuera al alguien con experiencia en productos de consumo?<sup>69</sup>

### ***Meg Whitman (2011- ...) y la estrategia de lean***

El 22 de septiembre se confirmaba el anuncio de Meg Whitman como la nueva CEO de HP. Meg ha estado en varias empresas, entre ellas: Procter & Gamble, Bain & Company, Disney, Stride Rite Corporation, FTD, Hasbro e Ebay.

Además de sus 10 años en eBay donde pasó de 30 empleados a 15,000, de 4 millones de dólares a 8 mil millones en ingresos. Algo peculiar en Meg fue su periodo político, después de eBay estuvo como candidata republicana para el gobierno de California (2009).

Más allá de las controversias y problemática existente en la industria, economía y en HP se le cuestionaba a Meg como la CEO indicada para dirigir una compañía tecnológica del tamaño y complejidad como lo es HP que, además, pasa por un momento crítico donde busca reidentificarse en el campo de la tecnología y servicios. Meg traía un *background* de *Business to Consumer*, es decir, experiencia con el usuario final y, para muchos, había desconfianza.

7% fue el incremento de las acciones el miércoles, 21 de septiembre de 2011, lo cual era una luz en un cuarto totalmente oscuro, puesto que las acciones, desde la llegada de Apotheker habían caído 50%<sup>70</sup>. Si algo necesitaba HP en esos momentos era una persona que tuviera una imagen sólida como

<sup>68</sup> News Business, Can Leo Apotheker make Hewlett Packard a cool company? Obtenido el 19 de enero de <http://www.bbc.co.uk/news/business-12291529>

<sup>69</sup> Ver anexo 8 para entender con más detalle el performance de HP hasta el 2010.

<sup>70</sup> High Beam Business, Meg Whitman replaces Leo Apotheker as HP CEO, obtenido el 20 de enero de 2012 en <http://blog.highbeambusiness.com/2011/09/meg-whitman-replaces-leo-apotheker-as-hp-ceo/>

hombre/mujer de negocios que no tuviera miedo al ambiente corporativo.

Algunas de las reflexiones que Meg tenía qué hacerse cuando tomó el cargo son:

- Decidir qué hacer con el negocio de Computadoras personales. ¿Quedarse o irse? ¿Dejar el sistema WebOS o posicionarlo de mejor manera?
- De qué manera solucionar la parte de servicios para que obtenga márgenes convenientes.
- Definir el camino a seguir y el modelo de negocio de HP. ¿Seguir con las mismas unidades de negocios? ¿Posibles fusiones o *spin offs*?

Las acciones no han subido como se esperaba y dos de los grupos más importantes de consumo no han dado los

mejores resultados. No obstante, Meg está tratando de hacer una limpieza en la compañía, eliminar la burocracia e invertir más en Investigación y Desarrollo y no tanto en adquisiciones externas.

2011 no será un año tan fácil de recordar para HP, no obstante, el 2012 ha comenzado y existen diferentes retos que HP no puede dejar a un lado y establecer claramente sus estrategias para enfocarse en muchos aspectos, entre ellos:

- La consolidación de la estrategia de cloud.
- Aunado a los dos puntos anteriores, debe demostrarse que la compra de Autonomy está dando resultados.
- Reafirmar, ya no solo de palabra sino con nuevos productos la consecución del negocio de computadoras personales.

- Generar seguridad al interior de la compañía, de tal manera que se genere un ambiente de liderazgo sólido y de confianza sobre las estrategias directivas.

Unido al punto anterior, debe existir un excelente canal de comunicación al interior de la compañía y de manera externa también, entre el *board*, los accionistas, medios de comunicación y, por supuesto, los empleados. Parte de las acciones que ha estado implementando Meg es el establecer una canal de comunicación interno sólido y eficiente que permee a los empleados de las decisiones que se toman, pues, al final de cuentas, son éstos los que transmiten el espíritu de la compañía. Por otra parte, los clientes de HP, buscan solidez, seguridad y confianza, además de excelentes productos y servicios.

En los diferentes periodos de Carly, Hurd y Leo se dio una fenómeno de poca comunicación sobre la estrategia de HP, incluso los empelados se enteraban de las decisiones o estrategias a través de las noticias y no a través de canales internos.

## **CONCLUSIONES**



Dirigir a una empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, conlleva un enorme esfuerzo. No solo es mantener lo que es, sino llevarla a lo que se pretende, por medio de estrategias claras, precisas y viables para todos los miembros de la compañía. No basta con tener una buena idea y que otros la desarrollen, hay que desarrollarla y probarla en diferentes ámbitos y tiempos.

El dirigir una empresa también tiene una parte política y de ventas, hay que saber vender las ideas y transformarlas en realidad, eso solo se puede dar a través de una buena comunicación y de un gran equipo. La diplomacia se vuelve un elemento crítico para el desarrollo de las ideas y estrategias de una compañía. Se necesita gente de confianza y gente preparada y debe haber un balance de estos dos elementos en el equipo ejecutivo que permita mostrar unidad, seguridad y visión a largo plazo.

HP fue y sigue siendo una gran empresa, pero como todas, hay momentos difíciles y fáciles. Nos encontramos en un momento complicado que, solamente con nuestra visión y apoyo a la alta gerencia, así como con el ingrediente de unidad lograremos transformar nuestra empresa a las necesidades de nuestros clientes con la mejor tecnología del mundo y la mejor calidad en nuestros servicios. Los empleados formamos el recurso más valioso para HP.

Las empresas necesitan transformarse, no solo en sus productos o servicios, también en sus procesos y personas. El mundo de los negocios es muy dinámico y de muchas dependencias. No podemos quedarnos encerrados y levantar un

estandarte tradicionalista cuando la fórmula de éxito radica en nuevos mercados y en la palabra clave *inventar*.

HP es una enorme compañía, esta conyuntura de la que hablaba nos tiene que llevar a espacios de reflexión de toda la burocracia que vivimos y retomar, en consenso, que lo que hacemos es por nuestros clientes y, éstos, tanto los antiguos como los nuevos, están sufriendo las consecuencias de negociar con una empresa tan grande como la nuestra. La eliminación de burocracia, de procesos innecesarios y del uso de tecnologías de punta y sistemas modernos, nos permitirá ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes de manera eficaz y eficiente.

El garaje ha quedado atrás, así también los primeros osciladores, las calculadoras y nuestras primeras computadoras. Así será con nuestros productos más recientes, pero nosotros como empleados, debemos seguir estando a la vanguardia y creyendo que podemos cambiar el mundo como algún día lo pensaron Bill Hewlett y David Packard.

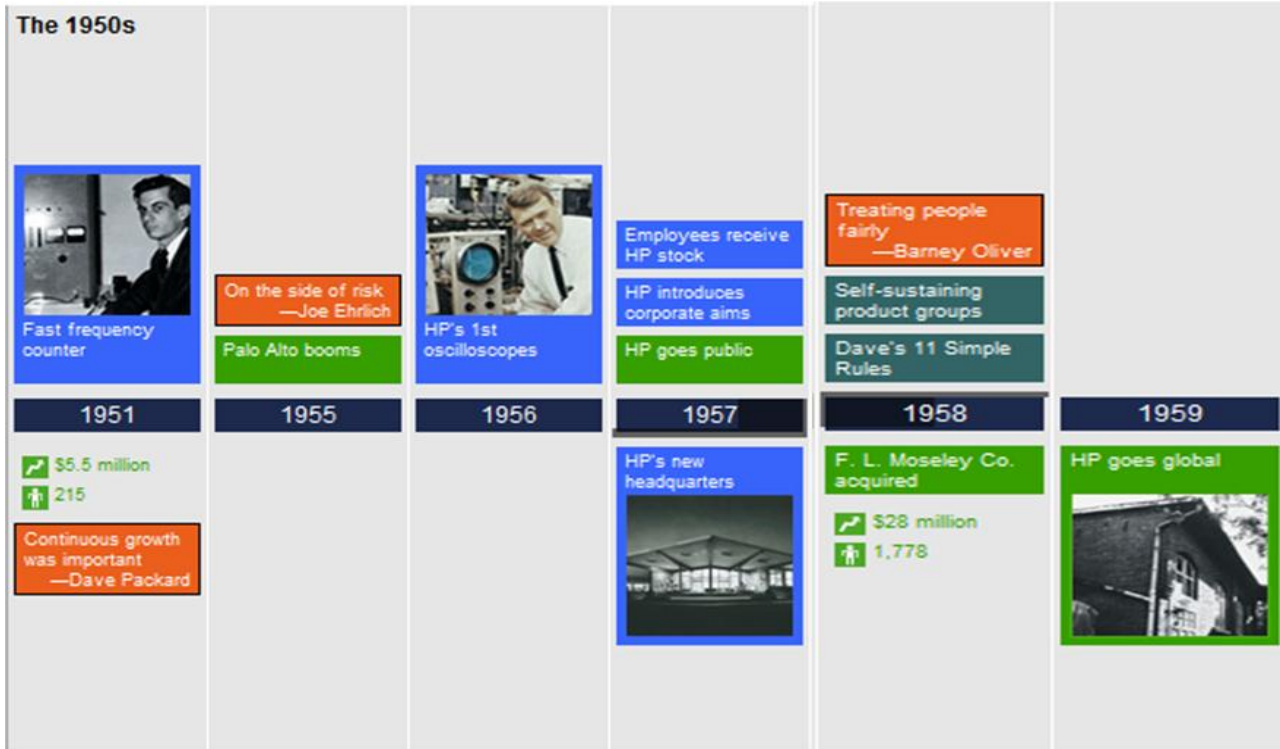
## **PERSPECTIVAS**

Me parece que este trabajo es solo una pequeña parte de todo un dossier educativo en cuanto a Management y Gobierno Corporativo. El método de caso debe ser una herramienta continua en el MBA ofrecido por el ITESO. La propuesta de valor del ITESO es esa combinación teórico-práctica que se da entre alumnos y maestros.

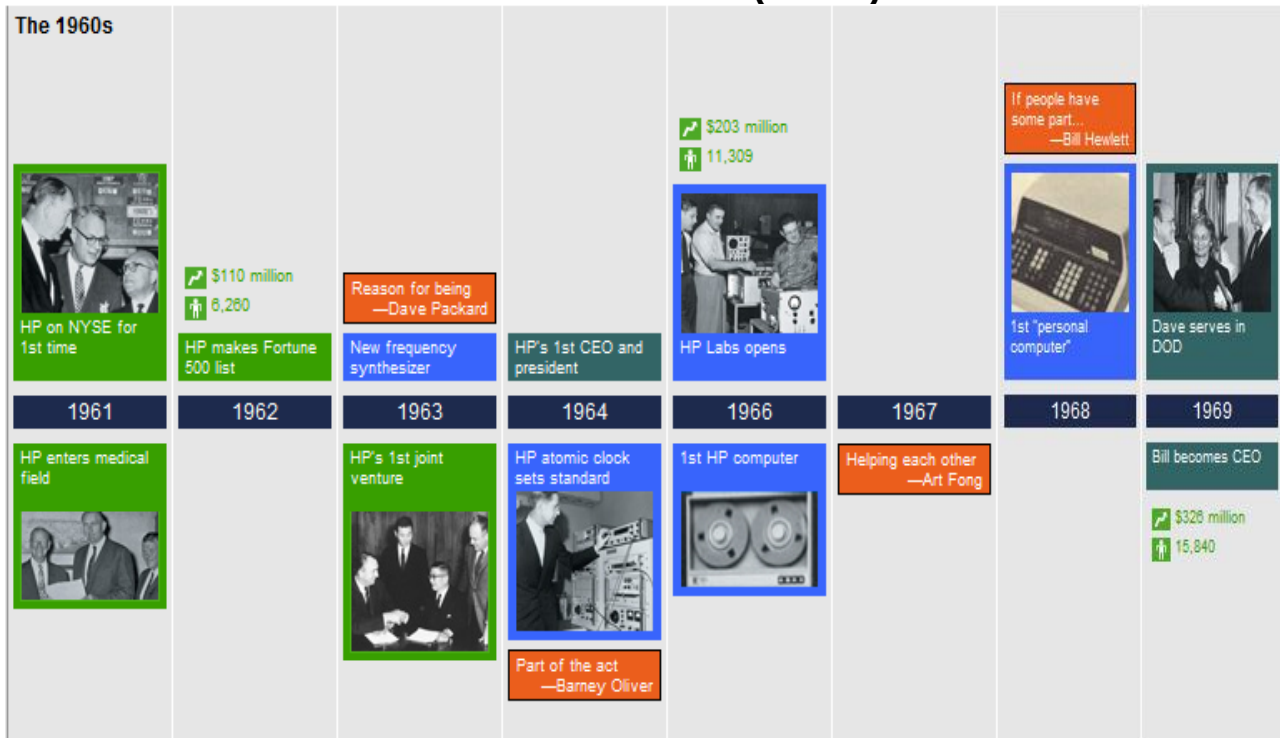
El combinar estos elementos con herramientas tales como el método de caso y su análisis en clase permitiría a futuros alumnos el ver, desde diferentes perspectivas el manejo continuo de una compañía y la toma de decisiones en momentos críticos, así como el rol de cada uno de los actores en los negocios.

Temas como el gobierno corporativo o el papel de los accionistas deben ser más considerados, ejemplos de las empresas donde laboramos o de empresas que nos rodean fomentarían que una realidad más cercana nos permitiera reflexionar sobre cómo se maneja una empresa.

## **ANEXOS**



### Anexo 1. Historia de HP (1950s)



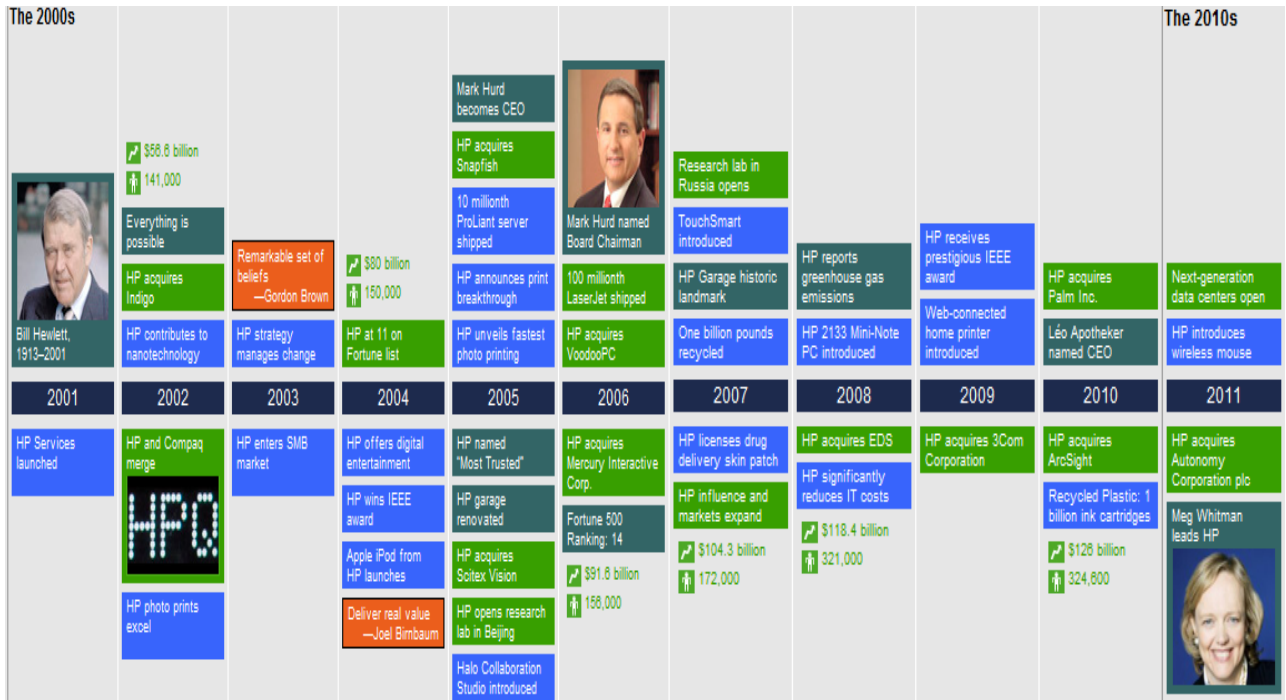
### Anexo 2. Historia de HP (1960s)

The 1980s								
	Moving ahead and looking forward —Joel Birnbaum			Making a real contribution —Joel Birnbaum			Built into the organization —Bill Hewlett	
	HP wins Deming Prize							
	1st handheld computer debuts	HP introduces Touchscreen PC	HP invents ThinkJet printing	China goes high-tech	HP creates RISC architecture	Bill named HP's director emeritus	HP DeskJet launched	
HP moves into China	E-mail pioneered at HP							
1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
HP's calculator standard 	1st desktop mainframe 	Bill wins science medal	HP LaserJet takes off 		Take a fresh look —Dick Hackborn	Hardware recycling begins 	HP hits Tokyo stock exchange \$9.8 billion 87,000	Garage named landmark 
	\$4.3 billion 89,538		Fortune lists HP at the top					

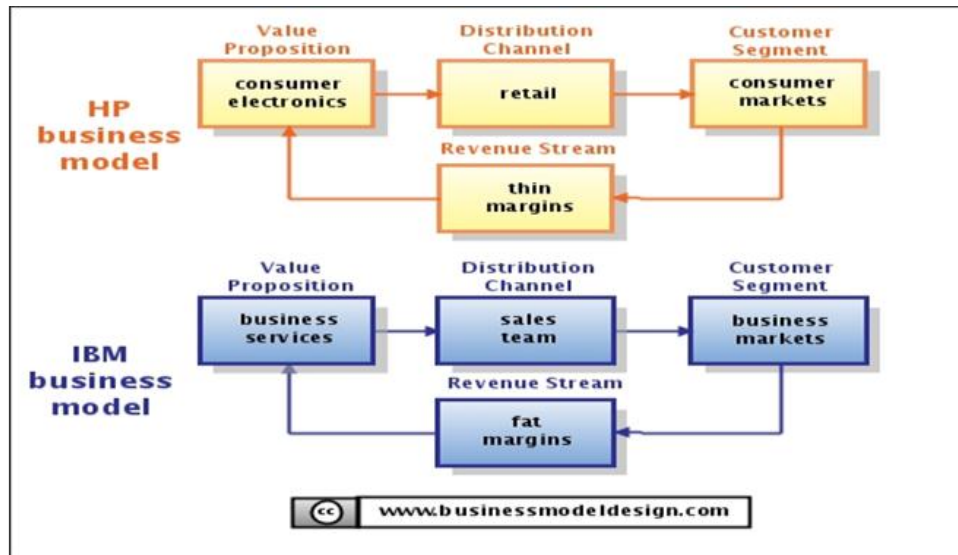
### Anexo 3. Historia de HP (1980s)

The 1990s											
			The intent of producing invention —Joel Birnbaum		The intent of producing invention —Joel Birnbaum						
HP recycles toner cartridges 		\$20 billion 98,000	HP encourages telecommuting	\$20 billion 98,000	HP encourages telecommuting					\$42 billion 84,400	
Color printing revolution 		Dave retires as chairman	HP/Intel work on 64-bit design	Dave retires as chairman	HP/Intel work on 64-bit design		Dave Packard, 1912-1996	HP recycles inkjet cartridges	HP's 1st PDA	HP invent' is born	HP introduces Superdome
		10 million HP LaserJets	World's brightest LED	10 million HP LaserJets	World's brightest LED	\$31.5 billion 105,200					
1991	1992	1993	1994	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Portable PCs get power boost 	Low Platt elected president/CEO 	HP introduces OmniBook 300 	1st commercial all-in-one device 	HP introduces OmniBook 300 	1st commercial all-in-one device 	Dave publishes The HP Way HP's Celebration of Creativity	Recycle program hits 10 million Build a business around innovations —Dick Lampman			Carly Fiorina leads HP 	E-inclusion closes digital gap Rules of the Garage 
\$14.5 billion 89,000	An honest day —Joel Birnbaum										

### Anexo 4. Historia de HP (1990s)



Anexo 5. Historia de HP (2000s)

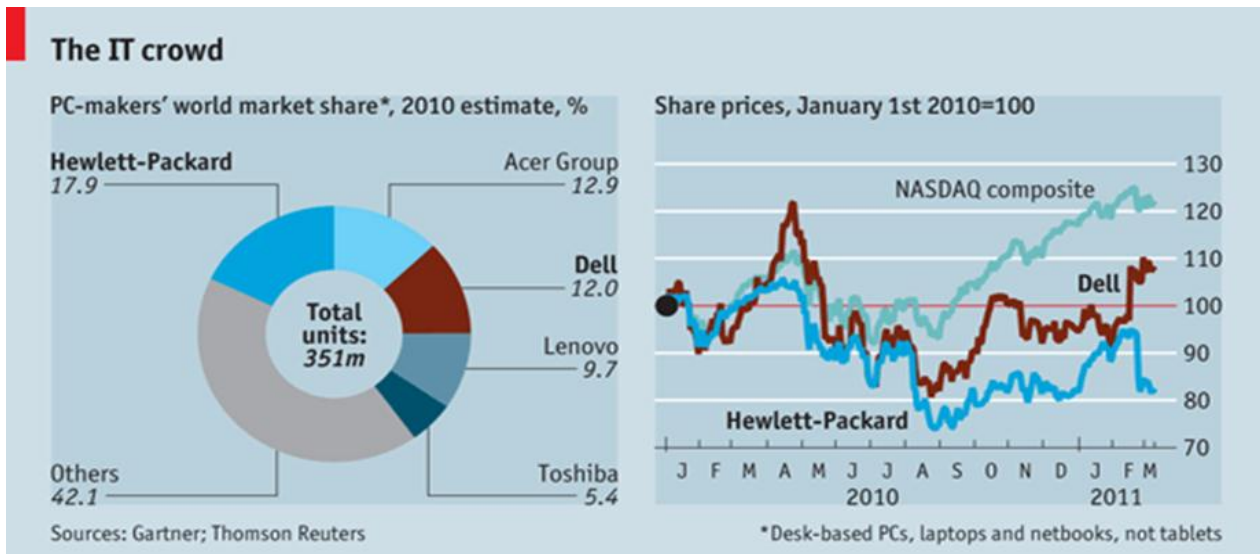


Anexo 6. Modelos de negocios, un comparativo entre IBM y HP





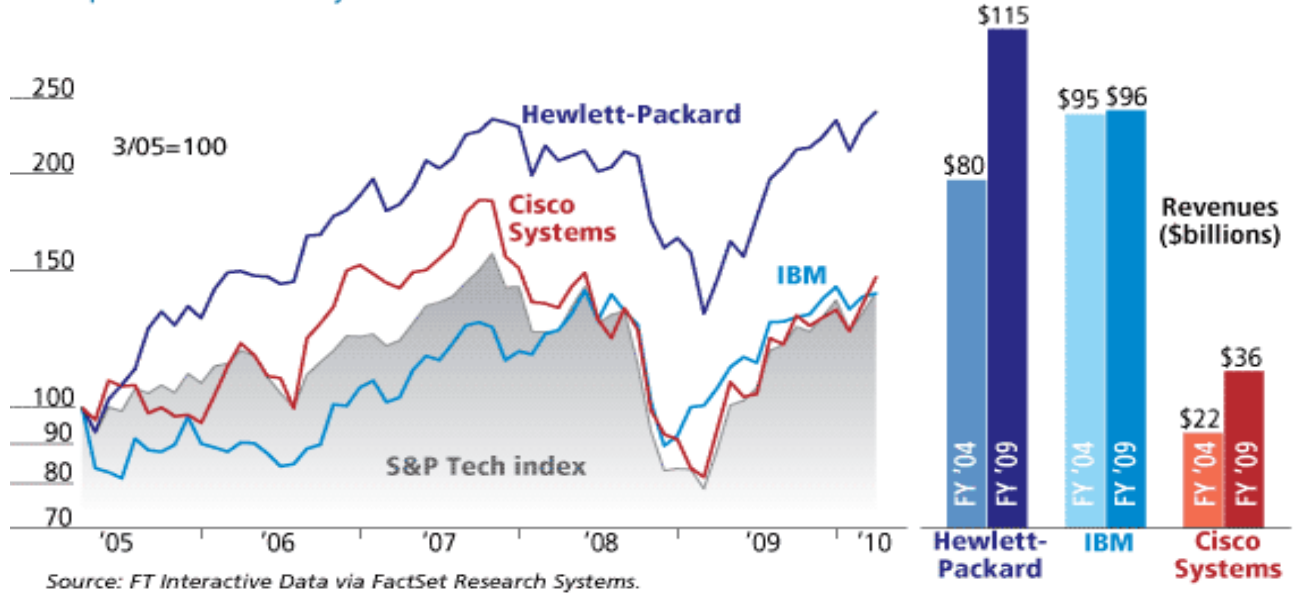
**Anexo 7. Ingresos de HP desde el 2006**



**Anexo 8. PC Market Share en 2010.**

# Big Is Beautiful (and Necessary)

Size matters if you want to play in the \$1.7-trillion-a-year market for technology. That requires getting into every end of the business. Here's how HP has fared against its competitors since the year before Mark Hurd took over as chief.



## Anexo 9. Performance de HP al año de la llegada de Mark Hurd



## Anexo 10. Performance de HP en el año de Leo Apotheker

## HP way

**Creé que puedes cambiar al mundo, solo así realmente lograrás un cambio radical.**

**Trabaja rápidamente, mantén tus herramientas a la mano, trabaja donde sea. Cualquier espacio es perfecto y está disponible para el pensamiento y para crear.**

**Saber cuándo se debe trabajar solo y cuando se debe hacer en equipo. En ambos casos, tus ideas son siempre importantes, pero si identificamos cuando éstas pueden ser aún más enriquecedoras seguramente pondremos en marcha proyectos que nos den más satisfacciones en lo personal y en lo grupal.**

**Comparte tus ideas y tus herramientas, confía en tus compañeros. En HP la confianza es la base de todo, sin ésta los principios de negocio y relación con HP no pueden funcionar adecuadamente.**

**No política, no burocracia (estas son ridículas dentro de un garaje, ¿no?). En HP fomentamos que los procesos sean ágiles, transparentes, sin tantas vueltas ni enredos, todo con la base de la confianza.**

**El cliente define si el trabajo quedo bien hecho. Nuestra misión siempre estará enfocada en entender qué es lo que nuestro cliente y nuestro entorno esperan de HP, nuestros objetivos siempre estarán alienados en el cumplimiento de esas expectativas generadas.**

**Inventa diferentes formas de trabajar. Solo promoviendo la innovación en nuestros procesos, lograremos formas dinámicas y de alto valor agregado de funcionamiento integral que nos beneficien a todos: clientes, entorno, asociados, sociedad.**

**Has una contribución cada día. En la empresa o para la sociedad, todos tenemos el compromiso de hacer algo diferente a diario, de esta forma la suma de millones de pequeñas contribuciones darán como resultado un gran cambio.**

**Si lo que creaste no contribuye, entonces no debe salir del garaje. Y esto representa el mayor compromiso social de HP, si lo que hacemos, diseñamos, fabricamos o los servicios que prestamos, no le agregan valor a la sociedad, entonces no se pueden mostrar a la sociedad.**

**Creé que juntos podemos hacer algo. Cuando sumamos las capacidades**

**creativas, de valor agregado e involucramos las necesidades y expectativas así como contribuciones de nuestro entorno social, solo así logramos establecer hitos en la historia.**

**Inventa. La libertad de crear, innovar e inventar la tenemos todos, la capacidad también.**

### **Anexo 11. Resumen del HP Way (11 reglas)**

## **BIBLIOGRAFÍA**

AITKEN, Paul & HIGGS, Malcolm. *The Principles and Practices of Change Leadership Development*. Chapter 5 - Building a Change Leadership Culture. *Developing Change Leaders*: Taylor and Francis. Estados Unidos. 2010

ALI, Paul U. & GREGORIOU, Greg N. (eds). *International Corporate Governance After Sarbanes-Oxley*. John Wiley & Sons. Estados Unidos. 2006.

ARAS, Guler, & CROWTHER, David (eds). *Global Perspectives on Corporate Governance and CSR*. Gower Publishing Limited. Estados Unidos. 2009.

BARLETT, Christopher S. & EHRLICH, Susan, *Caterpillar Inc.: George Schaefer takes charge*, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 1991.

BARLETT, Christopher S. & RANGAN, Srinivasa, *Komatsu Limited*, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 1988.

BROWN, Karen et al., *Why every project needs a brand (and how to create one)*, MIT Sloan Management Review, Estados Unidos, Summer 2011, vol. 52, No. 4.

ELLET, William, *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business Review Press, Estados Unidos, 2007.

FISHER, Mikelle, *GM Powertrain*, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj & ALTMAN, Steven A., *Tata Consultancy Services: selling Certainty*, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 2011.

GREEN, Emily Nagle. *Anywhere: How Global Connectivity is Revolutionizing the Way We Do Business*. McGraw-Hill. 2010.

HARRY et al., Mikel J. *Practitioner's Guide for Statistics and Lean Six Sigma for Process Improvements*. . John Wiley & Sons. Estados Unidos. 2010.

LA ROTTA, Alberto, *Integral business transformation: a global case study*, en *Industrial & commercial training*, año 2011, vol. 43, issue 2, pp. 75-78.

LIANO CIFUENTES, Carlos. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México.1997.

LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Editorial Norma. Colombia.2008.

MALONE, Michael S., *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company*, Portfolio Hardcover, Estados Unidos, 2007.

MARTIN, Karen & OSTERLING, Mike. *The Kaizen Event Planner: Achieving Rapid Improvement in Office, Service, and Technical Environments. Chapter 2 - Kaizen Characteristics*. Productivity Press. Estados Unidos. 2007.

NAIR, Mohan, *Strategic Business Transformation: The 7 Deadly Sins to Overcome, Chapter 1 - Overview*. John Wiley & Sons. Books24x7. Estados Unidos, 2011.

PACKARD, David. *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. Collins Business Essentials. Estados Unidos. 2006.

PRAHALAD C. K. & KRISHNAN, M.S., *The New Age of Innovation, Driving co-created value through global networks*, McGraw-Hill, Estados Unidos, 2008.

THEROUX, John & HURSTAK, Johanna, *Ben & Jerry's Homemade Ice Cream Inc.: Keeping the Mission(s) Alive*, Harvard Business Publishing, Estados Unidos, 1993.

VÁZQUEZ VILLASEÑOR, Francisco Javier. *Propuesta de un modelo de gestión que facilite el desarrollo humano y crecimiento sustentable de una compañía perteneciente a la industria de alta tecnología*. ITESO, México, 2010.



## **ARTICULOS ELECTRÓNICOS**

BAQUIA, S&P degrada a HP, obtenido el 24 de marzo de 2012 en <http://www.baquia.com/posts/standard-amp-poors-degrada-a-hp>

BLOOMBERG BUSINESSWEEK, *Tablet market may surge to \$49 billion*, obtenido el 18 de enero de 2012 en [http://www.businessweek.com/technology/content/apr2011/tc20110418\\_512247.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/apr2011/tc20110418_512247.htm)

CAREER BIOGRAPHIES, *Biography Overviews of Prominent Individuals, Mark Hurd*, obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://www.career-bios.com/science-and-technology/mark-hurd/>

CNNEXPANSION.COM. *9 compras corporativas de 2011*. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/12/16/hp-autonomy>

DOCTORTECNO. *Golpe de timón en HP: adiós WebOS, adiós PCs*. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.doctortecno.com/noticia/golpe-de-timon-en-hp-adios-webos-adios-pcs>

CNNEXPANSIÓN.COM, *CEO de HP renuncia tras cargos sexuales*, obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/08/06/ceo-de-hp-renuncia-tras-cargos-sexuales>

CNNEXPANSION.COM, *HP Designa a su nuevo CEO*, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/09/30/hp-nuevo-ceo-leo-apotheker-cnnexpansion>

CNN EXPANSIÓN.COM, *HP y sus PC: ¿me quiere o no me quiere?* Obtenido el 19 de enero de 2012 en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/12/21/hp-a-sus-pc-me-quiere-o-no-me-quiere>

CNNEXPANSIÓN.COM, *Información privilegiada, mark Hurd ¿viene o no a México?* Obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://blogs.cnnexpansion.com/informacion-privilegiada/2010/08/05/mark-hurd-%C2%BFviene-o-no-a-mexico/>

CNNMONEY, *Leo Apotheker named Hewlett-Packard CEO*, obtenido el 16 de enero de 2012 en [http://money.cnn.com/2010/09/30/technology/new\\_hp\\_ceo/index.htm](http://money.cnn.com/2010/09/30/technology/new_hp_ceo/index.htm)

DISCOVERY CHANNEL, *Tecnología, Breve historia de la tecnología moderna*, Obtenido el 24 de marzo de 2012 en [http://www.tudiscovery.com/guia\\_tecnologia/breve\\_resena/index.shtml](http://www.tudiscovery.com/guia_tecnologia/breve_resena/index.shtml)

DOCTORTECNO. *Golpe de timón en HP: adiós WebOS, adiós PCs*. Obtenido el 2 de enero de 2012 en <http://www.doctortecno.com/noticia/golpe-de-timon-en-hp-adios-webos-adios-pcs>

HIGH BEAM BUSINESS, *Meg Whitman replaces Leo Apotheker as HP CEO*, obtenido el 20 de enero de 2012 en <http://blog.highbeambusiness.com/2011/09/meg-whitman-replaces-leo-apotheke-as-hp-ceo/>

HP.COM, HP Executive team, Catherine A. Lesjak, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://www8.hp.com/us/en/company-information/executive-team/lesjak.html>

HP.COM, News release, *HP CEO Mark Hurd Resigns; CFO Cathie Lesjak Appointed Interim CEO; HP Announces Preliminary Results and Raises Full-year Outlook*, obtenido el día 16 de enero de 2012 en <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100806a.html>

HP.COM, Investor relations, Financial information, *Quarterly results 2010*, obtenido el 16 de enero de 2012 en <http://h30261.www3.hp.com/phoenix.zhtml?c=71087&p=quarterlyEarnings>

LINKEDIN, Marketing solutions, *Hewlett-Packard, Case Study, Creating 2,000+ brand advocates in two weeks with LinkedIn Recommendation Ads*, obtenido el 17 de enero de 2012 en [http://marketing.linkedin.com/sites/default/files/pdfs/LinkedIn\\_HPCaseStudy2011.pdf](http://marketing.linkedin.com/sites/default/files/pdfs/LinkedIn_HPCaseStudy2011.pdf)

NEWS BUSINESS, *Can Leo Apotheker make Hewlett Packard a cool company?*

Obtenido el 19 de enero de <http://www.bbc.co.uk/news/business-12291529>

OCDE, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. 2004

PRICKETT Morgan, Timothy, *The Register, Apotheker prescribes transformation elixir*

*for HP*, obtenido el 18 de enero de 2012 en

[http://www.theregister.co.uk/2011/08/19/hp\\_q3\\_restructuring/](http://www.theregister.co.uk/2011/08/19/hp_q3_restructuring/)

SCHUMPETER, *Hewlett-Packard, board game*, obtenido el 23 de enero de 2012 en

<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2011/09/hewlett-packard>

STRATEGY 2 REALITY. *Accelerating organizational alignment*. Obtenido el 26 de

marzo de 2012 en <http://www.strategy2reality.com/>

ZDNET.COM, *HP has another round of layoffs underway*, obtenido el 21 de enero

de 2012 de <http://www.zdnet.com/blog/btl/hp-has-another-round-of-layoffs-underway/31154>