

Philips

En el umbral del tercer milenio

Conferencia Mundial de la FITIM
Amsterdam, Países Bajos
6-9 de febrero de 2001



*Editado por: Federación Internacional
de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas*

Redactado por: FNV Bondgenoten

Material para la Conferencia Mundial de Philips

**Amsterdam, Países Bajos
6-9 de febrero de 2001**

*Federación Internacional de Trabajadores
de las Industrias Metalúrgicas*

Índice

1.	Philips a escala mundial.....	1
2.	La carrera por el shareholder value	2
	<i>Relación de beneficios y pérdidas</i>	3
	<i>Evolución del balance</i>	5
	<i>Evolución de la cotización de las acciones</i>	6
3.	Actividades con diferentes velocidades.....	8
4.	Organización mundial en tres zonas monetarias	12
5.	Nuevo posicionamiento de Electrónica de Consumo (Consumers Electronics).....	18
	<i>La telefonía móvil como plataforma base</i>	20
6.	Nueva orientación estratégica del ámbito de componentes (Components).....	21
	<i>Componentes de pantallas</i>	25
	<i>LCD / Sistemas de pantalla plana</i>	27
	<i>Almacenamiento óptico (Optical Storage)</i>	28
7.	Ampliación del ámbito de semiconductores (Semiconductors).....	30
8.	Consolidación de la posición del ámbito de lámparas (Lighting).....	35
9.	Ampliación del ámbito de sistemas médicos (Medical Systems).....	40
10.	Electrodomésticos y artículos de higiene personal.....	41
Anexos:		
	Cuadro de las adquisiciones más importantes 1997 - 2000	42
	Cuadro de las actividades/empresas vendidas más importantes 1997 – 2000	43

1. Philips a escala mundial

Philips, con un volumen de ventas de unos 30.000 millones de dólares, se encuentra entre los 10 principales productores de electrónica del mundo:

Principales empresas de electrónica en el mundo: (en 1.000 millones de US \$)				
	1997		1999	
	Ventas	Beneficios	Ventas	Beneficios
1. G.E	90,8	8,20	111,6	10,70
2. Hitashi	68,6	0,02	75,5	0,16
3. Siemens	63,8	1,42	74,9	2,04
4. Matsushita	64,3	0,76	63,7	0,10
5. Sony	55,0	1,80	63,1	1,15
6. Toshiba	44,5	0,06	54,2	-0,26
7. NEC	39,9	0,33	50,6	0,10
8. Mitsubishi	31,0	-0,86	35,6	0,23
9. Philips	29,2	2,93	31,5	1,80
10. ABB	31,3	0,57	24,7	1,60
18. LG	14,7	-0,60	15,0	1,77

Debido a la venta de actividades comerciales no estratégicas, el volumen de ventas en los últimos años no ha aumentado y el consorcio ha perdido – relativamente – en importancia. Con unos beneficios de 1.800 millones de dólares, Philips se encuentra entre las empresas más rentables del sector.

2. La carrera por el shareholder value

2.1 Para la dirección actual de Philips, como punto central se sitúa la rápida realización del shareholder value. Más del 40% de las acciones se encuentra en manos americanas y aproximadamente el 15% en manos británicas. Esto explica porqué Boonstra se orienta hacia el modelo anglosajón.

2.2 Este hincapié en el “shareholder value” a partir de 1996 implicó entre otras cosas:

- La fundación de secciones, relativamente independientes, lo cual permitió una rápida evolución de la posición en el mercado.
- Análisis de las actividades comerciales en base a la posición estratégica y los objetivos económicos (24% RONA). Saneamiento de las actividades permanentemente no rentables. Venta de productos que se encuentran en la última fase de su ciclo vital.
- Búsqueda intensificada de segmentos de mercado estratégicamente importantes (productos/regiones), en los que Philips no se encuentra todavía lo suficientemente representada.
- Nueva formulación de la estrategia de producción. Producir menos componentes y subsistemas por la empresa misma. En caso de ser posible, llevar a cabo actividades de la producción en joint ventures (negocios conjuntos).
- Dominar los costes de producción y reducir los costes generales (centrales).

2.3 Desde 1996 Philips se ha concentrado en una pequeña selección de actividades. El número de divisiones de productos se ha reducido de 12 a 6:

1996:	<i>Sonido & Visión</i> <i>Consumer Electronics</i> <i>Sistemas automovilísticos</i> <i>Electrónica industrial</i> <i>Equipos industriales</i> <i>Componentes</i> <i>Semiconductores</i> <i>Lámparas</i> <i>Electrodomésticos</i> <i>Sistemas médicos</i> <i>Polygram</i> <i>Medios</i> <i>Origin</i>	2000: <i>Electrónica de consumo</i> <i>Componentes</i> <i>Semiconductores</i> <i>Lámparas</i> <i>Electrodomésticos</i> <i>Sistemas médicos</i>
--------------	---	---

De la venta de actividades comerciales que no pertenecen al núcleo principal (sistemas automovilísticos / Medios / Polygram / Origin) se deriva un mayor margen de financiación para una nueva estrategia a largo plazo (electrónica de elevado volumen de ventas). Tras la venta de dichas actividades durante el período 1997-1999,

se inició un nuevo período 1999 - 2000 en el que se produjeron adquisiciones que iban dirigidas a reforzar el „negocio principal” (componentes / semiconductores / sistemas médicos). Los llamados productos profesionales (electrónica industrial / equipos industriales) se fueron incluyendo paulatinamente en la llamada electrónica de consumo, o bien se configuraron como grupo para un crecimiento autónomo.

2.4 Philips realizará a medio plazo inversiones de ampliación dirigidas a:

- La consolidación de artículos de marca en audio / vídeo / electrónica de consumo / electrónica de elevado volumen de ventas
- La consolidación y ampliación de la posición del ámbito de las lámparas
- La ampliación de los subsistemas digitales de TV y ordenador / almacenamiento óptico
- La ampliación de ingeniería IC / semiconductores
- Adquisiciones para la ampliación del ámbito de sistemas médicos
- Electrodoméstico y artículos de higiene personal

La electrónica de elevado volumen de ventas, IC y el grupo de las lámparas serán en el futuro las competencias principales de las actividades estratégicas de Philips. El grupo de los componentes juega un papel de desarrollo y suministro a nivel de componentes y subsistemas estratégicos.

Tras haber colocado la sección de componentes de pantallas en un negocio conjunto con LG Electronics, del resto de las actividades de Philips todavía se están “ofreciendo algunas en el escaparate”, ya que éstas no encajan del todo en la nueva estrategia principal formulada, como por ejemplo:

- PMF: productos de plástico y metal
- Fábricas de maquinaria

Como la empresa no tiene problemas de financiación, Philips esperará hasta encontrar a un comprador que esté dispuesto a pagar lo suficiente.

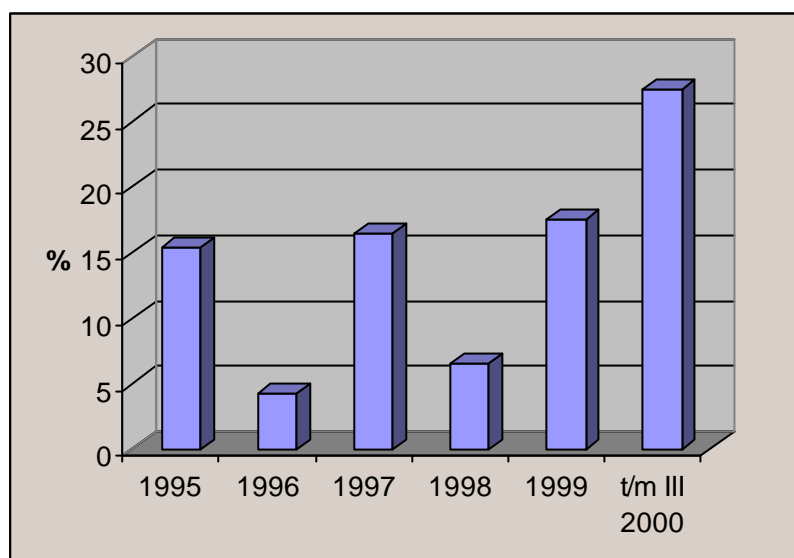
Relación de beneficios y pérdidas

2.5 Después de que el volumen de ventas en 1999 evolucionara de forma positiva, Philips parece dirigirse también en el año 2000 hacia un fuerte crecimiento y un buen resultado:

Cifras básicas / beneficios y pérdidas					
(x millones de euros)					
	1996	1997	1998	1999	t/m III 2000
Ventas	27.094	29.658	30.459	31.459	26.855
Beneficios operativos	422	1.714	685	3.859	2.332
Beneficios netos	268)	2.602	6.053*	1.799	6.810**
* Venta del 75% de participaciones de Polygram por 5.233 millones de euros cash y un 12% de participaciones de Seagram Company					
** Valor contable más elevado de la participación de TSMC y venta de partes de la participación en JDS Uniphase y ASML					
t/m = hasta incluido					

Las ventas de Philips a escala mundial aumentaron en los tres primeros trimestres del año 2000 en un 23% en comparación con el año anterior; 11% de los beneficios monetarios (curso más elevado del dólar en comparación con el euro) y un crecimiento nominal del 12%. La caída media de precios en todos los sectores descendió de un 8% en el año 1999 a un 5% en el año 2000; margen y beneficios netos van en aumento.

2.6 Un índice para la valoración de los resultados es la rentabilidad del capital neto de empresa (RONA)



El objetivo de la dirección de Philips es una RONA de un 24%. En el 2000, la RONA no ha fluctuado fuertemente en relación con el año anterior y alcanzará los beneficios deseados.

2.7 Philips ha reducido desde 1991 los gastos de desarrollo. Esta tendencia cambió en el periodo Boonstra. En 1997, los costes de desarrollo de productos y procedimientos supusieron un 6,2% del volumen de ventas. En 1999 ascendieron a un 7,3%:

Cifras básicas B&P : Gastos de desarrollo					
(x millones de euros)					
	1995	1996	1997	1998	1999
Ventas	25.259	27.094	29.658	30.459	31.459
Gastos des.	3.851	4.050	1.841	2.048	2.284
% de las ventas	6,9%	6,8%	6.2%	6.7%	7,3%

Philips ha contabilizado los gastos de desarrollo durante el presente año bajo “gastos” en la relación de beneficios y pérdidas. Mediante esta forma de contabilidad, algunos grupos de productos disponen de reservas ocultas considerables (patentes/licencias), que dado el caso pueden ser utilizadas como seguridad para financiaciones adicionales (construcción-Rabo).

Evolución del balance

2.8 El primer paso en el proyecto de mejora que Boonstra tenía planeado, era la mejora de la solvencia económica y la recuperación de la confianza del mundo financiero en Philips. La empresa así lo ha conseguido:

Cifras básicas del balance consolidado					
(x millones de euros)					
	1996	1997	31/12 1998	31/12 1999	30/9 2000
Pasivo	5.855	4.030	3.587	3.314	3.508
Provisiones	3.402	3.251	2.985	3.118	3.631
Capital propio	6.585	9.154	14.560	14.757	19.367
no consolid.	1.386	1.264	975	2.091	3.860
Activo total	21.907	23.322	28.153	29.496	36.325

A mediados de 2000, Philips dispone de una relación de “deudas frente al capital propio” de 15 : 85 y tiene, con ello, un elevado potencial para obtener capital ajeno (leencapaciteit).

2.9 Debido al alza de las cotizaciones en bolsa de los llamados “fondos tecnológicos”, la partida “capital propio no consolidado” ha aumentado fuertemente desde 1998. Estas empresas no consolidadas constaban en el balance a mediados de 2000 con 3.800 millones de euros. Se trata de:

- Participaciones en empresas que fueron vendidas, en las que Philips conserva una minoría (por ejemplo ASM-L / fué vendida en el 2000 en su mayor parte)
- Participaciones adquiridas mediante la venta de filiales por las que se han obtenido participaciones en la nueva sociedad matriz (por ejemplo 12% Seagram / 2000 cambiadas por participaciones de Vivendi)
- Participaciones (minoritarias) estratégicas (por ejemplo 25% TSMC / 50% LG Philips LCD).

El valor de mercado de estas participaciones es mucho mayor al registrado en contabilidad:

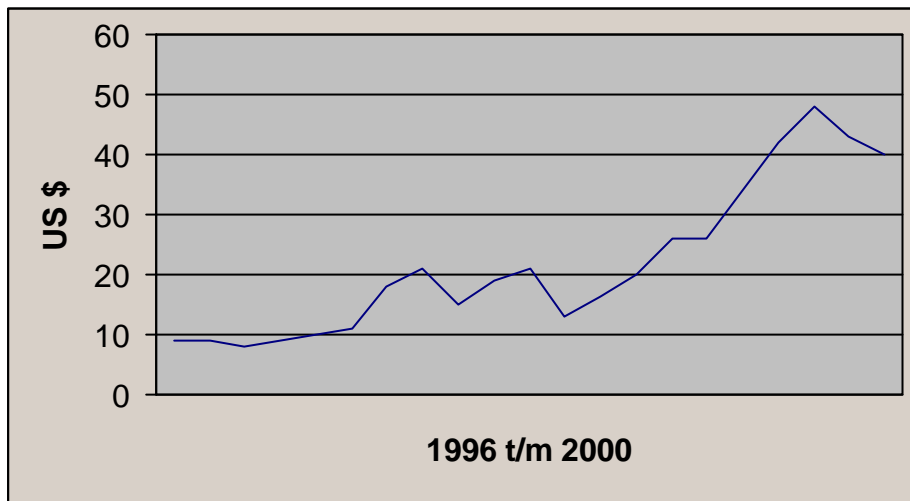
Valor de mercado capital propio no consolidado	
(finales de 1999 / x 1.000 millones de euros)	
TSMC	10,8
ASM-L	3,7 *
Seagram	2,4 **
Uniphase	1,1
Total	18,0

- vendida en 2000
- ** \$3,36 millones según la oferta de Vivendi/Canal+

2.10 Philips dispone de “reservas” considerables:

- Un potencial para recibir capital ajeno (leencapaciteit) sobre la base de las relaciones en el balance.
- Activación (capitalización) de costes directos para desarrollos
- El valor de actividades todavía no vendidas, no estratégicas
- El valor de mercado de empresas no consolidadas

Una estimación calcula medios “líquidos” por un valor total de como mínimo 40.000 millones de euros. El consorcio, dentro del abanico actual de actividades, no tiene suficientes posibilidades de inversión que satisfagan las expectativas (exigibles) de beneficios fijadas. Una alternativa es un pago a los accionistas.



Evolución de la cotización de las acciones

2.11 La cotización de las acciones de Philips aumentó en gran medida en los dos últimos años, registrando un precio en bolsa de 50.141 millones de euros (01/01/2001). Con ello, se encuentra a escala mundial entre los fondos de acciones más pequeños y sensibles.

Philips apoyó en los pasados 2 años el precio en bolsa del consorcio mediante la compra de acciones propias:

- En 1999, Philips compró acciones propias por un valor de unos 1.500 millones de euros
- En julio de 2000 se adquirieron acciones por 1.700 millones de euros.

La cifra de acciones de Philips en manos de terceros se redujo aproximadamente en un 11%.

2.12 A pesar de que el precio en bolsa ha aumentado desde principios de 1999, la discusión sobre la división sigue jugando un cierto papel. En marzo de 2000, la prensa financiera realizó el siguiente cálculo sobre el precio en bolsa de Philips:

- Thomson Multimedia tiene en bolsa un precio de 16.500 millones de euros y es comparable a Philips-Electrónica de Consumo. Sin embargo, ésta es el doble de grande y de rentable. El precio en bolsa estimado de PEC: 30.000 millones de euros
- Philips-Semiconductores, en relación a la composición de productos y a la cuota de mercado, es comparable a STM. El precio en bolsa de STM se aproxima a los 60.000 millones de euros
- El precio en bolsa de Lámparas, Electrodomésticos + Higiene y Sistemas Médicos, en su conjunto, se calcula en 20.000 millones de euros. El precio de las participaciones de ASML, Seagram y TSCM que cotizan en bolsa se estima en 21.000 millones de euros. “Origin” añade unos 4.000 millones de euros

Así, “calculado en total”, Philips, tomada como “suma de las partes” debería tener un valor total de unos 135.000 millones de euros. El precio en bolsa de Philips asciende a unos 50.000 millones de euros (01/01/2001). Con ello se trata de un consorcio con un descuento de un 50%.

3. Actividades con diferentes velocidades

3.1 El volumen de ventas de Philips se ha de distribuir entre diferentes actividades principales:

Evolución de las ventas según los ámbitos de producto (x millones de euros)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Electrónica					
de consumo (PEC)	12.194	12.760	12.781	8.720	10.314
Componentes	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
Semiconductores	3.793	3.963	4.557	3.156	4.879
Lámparas	4.602	4.504	4.597	3.333	3.684
Industrial	4.454	4.649	5.186		
Sistemas médicos				1.681	2.002
Electród. e higiene				1.158	1.346
Total	33.568	33.927	35.243	24.371	29.520

t/m = hasta incluido

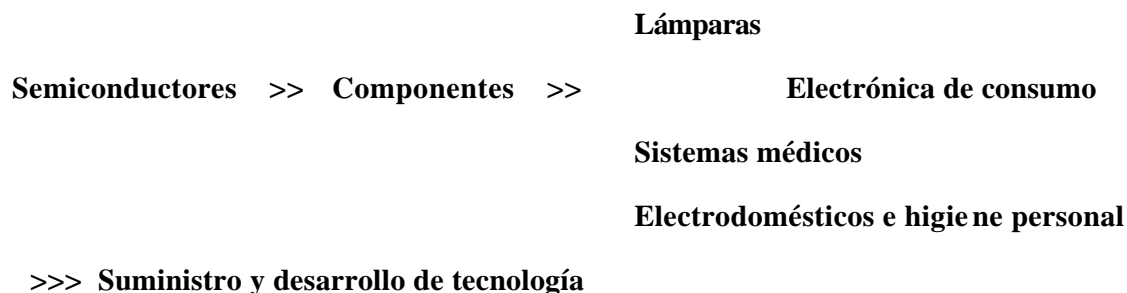
PEC factura casi el 35% del total y sigue determinando a Philips tanto como siempre. Junto a Lámparas y Electrodomésticos + Higiene, PEC determina también el grado de conocimiento de la marca por los consumidores.

Evolución de las ventas según los ámbitos de producto (% de las ventas)			
	1997	1999	t/m III 2000
Productos consumo	35,3	34,5	33,6
Lámparas	15,3	14,5	13,6
Electrod.-higiene			4,9
Componentes	12,4	11,9	12,9
Semiconductores	10,6	12,1	5,6
Industrial	14,5	16,5	
Sistemas médicos			7,4

t/m = hasta incluido

Las considerables inversiones en la marca ascienden a casi el 50% de las ventas del consorcio. En el mercado “profesional” (Sistemas Médicos) y en el mercado de los productos de Business to Business (Componentes / Semiconductores) el mantenimiento de una marca fuerte para el consumo juega un papel de menor importancia.

3.2 La estructura del consorcio – después de que en los últimos años se enfocaran las actividades – muestra una estructura en crecimiento:



La relación entre PEC por una parte y Componentes / Semiconductores por la otra, se deriva principalmente del volumen de suministros internos:

Ventas internas de productos suministrados (x 1.000 millones de euros)			
	1997	1998	1999
Componentes	1.5	1.4	1.5
Semiconductores	0.6	0.8	0.8

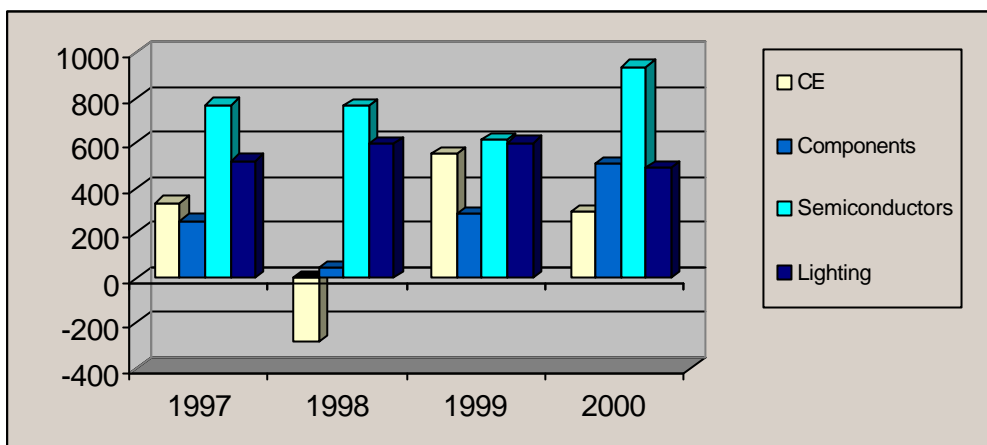
3.3 Si se valoran los resultados financieros, entonces se ha de dividir Philips en dos segmentos principales:

- Semiconductores y Lámparas disponen de un margen estable y “suficiente” en relación a la venta, para poder compensar una presión creciente sobre los precios.
- Electrónica de Consumo y Componentes – conjuntamente suponen casi el 50% de la facturación de Philips – tienen un margen de gran fluctuación y demasiado bajo en relación al volumen de ventas. Esto conduce a que, frente a un creciente descenso de los precios, registren un resultado negativo.

Resultado empresarial / Ámbitos de producto (x millones de euros)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Productos consumo	335	(278)	555	135	98
Componentes	255	44	286	203	908
Semiconductores	771	765	614	447	938
Lámparas	522	595	602	447	492
Industrial	207	(55)	100		
Sistemas médicos				69	99
Electrodomésticos e higiene				131	162
Total	1.714	685	1.751	1.220	1.332

t/m = hasta incluido

En el gráfico se refleja claramente, si comparamos el resultado operativo de los grupos principales con el volumen de ventas:



En el 2000, Componentes ha podido rehuir esta fluctuación negativa. Esto explica, junto con el resultado ligeramente positivo de Electrónica de Consumo, la gran mejora del resultado en el año 2000 en relación al período anterior.

3.4 Las inversiones en las actividades en curso se encontraban en el período anterior al mismo nivel que las depreciaciones. Sólo para Semiconductores se invirtió en 1999 mucho más dinero.

Inversiones + Depreciaciones / Ámbitos de producto (x millones de euros)						
	Inversiones*			Depreciación		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Product. consum.	285	380	296	337	333	285
Componentes	400	299	259	278	357	364
Semiconductores	362	437	622	368	455	467
Lámparas	216	191	176	187	173	161
Industrial	123	88	99	98	77	84
Total	1.627	1.634	1.662	1.492	1.615	1.548
* sin las inversiones en adquisiciones						

3.5 Junto a las elevadas inversiones en Semiconductores, la orientación estratégica elegida por el consorcio Philips se deriva especialmente de las adquisiciones. Las inversiones se reflejan en el creciente valor contable de los activos:

Activos por ámbito de producto (31-12 / en millones de euros)				
	1997	1998	1999	30/9 2000
Productos consumo	5.085	4.350	4.683	5.651
Componentes	3.146	3.112	5.179	5.906
Semiconductores	3.136	3.106	5.188	8.231
Lámparas	2.723	2.607	2.849	3.096
Sistemas médicos			1.840	3.606
Electrodomésticos e higiene			777	892
Total	23.322	28.153	29.496	36.325

En este periodo tuvieron lugar las ampliaciones más importantes dentro de Componentes (LG-LCD), Semiconductores (VSLI) y Sistemas Médicos (UltraSound y dos adquisiciones más tras septiembre de 2000).

4. Organización mundial en tres zonas monetarias

4.1 Philips ha dividido/distribuido el mercado mundial y la localización de los centros de producción principalmente en tres zonas monetarias:

- Norteamérica + México
- Europa + Europa del este
- Asia - Pacífico + Corea / China

Para casi todos los productos, estas regiones cuentan con cualidades específicas de mercado y ritmos de desarrollo diferentes, con características monetarias y de producción propias. Cada región tiene sus propios centros de desarrollo y producción y una “zona fronteriza” propia. Está teniendo lugar una integración mundial a nivel de (la dirección de) Know-how técnico, de los componentes esenciales, de los sistemas logísticos y de información y de la consolidación económica.

4.2 Philips es en su origen un consorcio europeo. Aquí se sigue alcanzando más del 50% del volumen de ventas:

Evolución de las ventas: por regiones (x millones de euros)				
	1997	1998	1999	2000/III
Holanda	9.684	11.089	12.452	11.402
Europa sin Holanda	15.831	16.430	16.600	14.117
EEUU + Cánada	7.644	8.572	9.310	8.199
Sudamérica	2.104	2.013	1.642	1.419
Asia/Pacífico	11.401	10.432	11.612	10.961
África	113	126	107	114
Total	46.777	48.662	51.723	46.212

Las ventas han aumentado de forma diversa en las regiones. En 2000 se registraron índices de crecimiento sobre todo en las zonas de la Europa del este y Asia-Pacífico:

Aumento de las ventas: 1999/III - 2000/III (x millones de euros)				
	Europa	NA	LA	Asia
Aumento nominal	18%	19%	24%	37%
Aumento comparativo	16%	1%	13%	19%

Las ventas en Norteamérica eran estables, pero tras la consolidación, debido al fuerte aumento del dólar en comparación al euro, registraron un aumento importante. Debido a la adquisición del ámbito de Semiconductores y sobre todo de Sistemas Médicos, el volumen de ventas aumentará enormemente en los EEUU en el próximo periodo. Las ventas de Philips en la Europa del este aumentaron en los tres primeros trimestres del año 2000 en un 60%, mientras que las ventas de Philips en China están creciendo estructuralmente desde hace algunos años:

Aumento de las ventas en China (x 1.000 millones de euros)					
1994	1995	1996	1997	1998	1999
0,5	0,7	1,0	1,6	1,9	2,1

4.3 En la posición que Philips está adoptando en las diferentes regiones y en la distribución de actividades hay que diferenciar ciertas tendencias:

- Los países europeos exportan poco fuera de la región, mientras que Latinoamérica, el Pacífico y África son importadores netos. Muchas filiales de Philips producen en estas regiones “para el suministro local”.
- La exportación de Philips de EEUU/Canadá al mercado mundial aumentó fuertemente en los años pasados, tanto de forma relativa (+10%), como absoluta (+ 1.400 millones de florines holandeses). Philips intenta (mediante adquisiciones) conseguir un segundo “hogar” más fuerte en los EEUU, con México (“zona fronteriza”) como “productor a bajo coste” para la región.
- Un 40% de la producción de Philips en Asia está destinado a la exportación fuera de la región. En cifras absolutas, el aumento es considerable: de 6.700 millones de florines holandeses en 1995 a 11.000 millones de florines holandeses en 1997.

4.4 Dentro de la región de Europa tendrá lugar en los próximos años un amplio traslado de actividades del oeste al este de Europa. Polonia y Hungría serán los países más importantes en este proceso.

- p.ej. Actividades del ámbito de las lámparas a Polonia / Europa del este
 Productos para el consumo / componentes a Hungría
 Traslado se la producción de televisores de Dreux a Polonia
 Traslado de componentes de pantallas a la República Checa
 Electrodomésticos e higiene / cafeteras de Hoogeveen a Polonia
 Planchas de Hasting a Bialystok

Al principio, Philips participó en Hungría en algunos negocios conjuntos, pero desde 1992 se construyeron a toda velocidad fábricas “propias”. En la actualidad existen 12 centros de producción de productos analógicos para el consumo (CD / VCR / TV) para el mercado internacional. El suministro internacional desde Hungría se ha multiplicado por seis en pocos años – con inversiones limitadas. En muchos casos se colabora con empresas locales.

4.5 Una división de los “ingresos operativos” en regiones tiene como resultado que Philips – sobre todo cuando el viento le viene de cara – sigue dependiendo mucho de la evolución del margen en el mercado interior europeo:

Evolución de los ingresos operativos: por regiones (x millones de euros)				
	1998	1999	1999/III	2000/III
Holanda	446	513	491	945
Europa sin Holanda	638	611	348	581
EEUU + Canadá	(473)	82	49	82
Latinoamérica	(205)	(41)	43	(6)
Asia	287	584	337	701
África	(1)	1	1	2
Australia/NZ	(7)	1	0	(22)
Total	685	1.751	1.220	2.332

Philips debe alcanzar en la Europa del oeste los beneficios que le permitan conquistar con nuevos productos una cuota de mercado rentable para los ámbitos de lámparas, IC y electrónica de elevado volumen de ventas, especialmente en Asia y Norteamérica. Esto coloca a Philips en el dilema de que en el mercado interior europeo, en un periodo de tiempo en el que se ha de mantener la marca fuerte y el margen existente, se han de cerrar centros de producción.

4.6 La contribución de las filiales norteamericanas ha sido hasta ahora mínima e incluso negativa, a pesar del aumento de las ventas y las inversiones considerables (incluidas las adquisiciones) en esta región:

Evolución de activos intangibles: Países (x millones de euros)			
	30/9 2000	31/12 1999	31/12 1998
Holanda	1.889	1.822	1.633
Alemania	624	625	698
Francia	450	405	410
Reino Unido	330	331	298
Estados Unidos	4.618	2.576	1.167
China	775	681	574

4.7 El trasfondo de los traslados internacionales planeados es el deseo de seguir con la concentración de la producción. En un estudio comparativo, Philips constató en 1997 que el consorcio tiene demasiados centros de producción, cuyo tamaño medio es demasiado pequeño en comparación con algunos de sus competidores más importantes:

**Estudio comparativo Philips Centros de producción/ 1997
(Número de establecimientos en %)**

Número de trabajadores	Philips	Matsushita	Sony
< 200	29	0	0
200 - 500	32	15	10
500 - 1000	22	35	45
1000 - 2000	10	35	45
> 2000	8	15	0
Medios	776	1.449	1.039

En 1997, Philips tenía en todo el mundo 263 centros de producción. La dirección ha anunciado que hasta el año 2002, el número de establecimientos de producción se reducirá a entre 160 y 170. Esto será en parte la consecuencia de la concentración en curso, pero también lo alcanzará desprendiéndose de actividades no estratégicas.

4.8 En la Europa del oeste será donde más se tendrá que reducir:

Nº de centros de Philips/por regiones (finales de año)			
	1997	1998	1999
Europa	122*	105	
Asia	74	61	
Norteamérica	51	42	
Sudamérica	18	14	
Austr./África	4	4	
Total	<u>269</u>	<u>226</u>	
* de ellos 38 en Holanda			

Algunos de los centros en venta se vendieron a „terceros“ como parte de actividades menos estratégicas. Cuando las ampliaciones planeadas para la Europa del este (Polonia / Hungría / República Checa) se hayan hecho realidad, se cerrarán en el futuro también algunos centros en la Europa del oeste.

4.9 La venta de actividades no estratégicas y la concentración de centros de producción también tendrán consecuencias para el empleo en Philips:

Evolución del empleo / fijos				
(media)	1997	1998	1999	Principios 2000
Producción	150.616	146.249	126.622	123.099
Investigación	21.238	20.657	21.104	20.543
Resto	63.478	64.494	62.443	61.821
Total fijos	235.332	231.400	210.169	205.463

El volumen de la organización de investigación ha permanecido igual en los últimos años. La organización indirecta se ha reducido algo desde 1998 (- 4%), mientras que el empleo en la producción ha descendido un 18%.

4.10 La reducción en los últimos años se llevó a cabo completamente a costa de los trabajadores fijos:

Evolución del empleo				
(media)	1997	1998	1999	Principios 2000
Fijos	235.322	231.400	210.169	205.463
Temporales	20.332	21.280	19.847	19.967
Total	255.654	252.680	230.016	225.430

Con un aumento creciente de la facturación y las ventas, Philips encarga una parte cada vez más grande de la producción a „socios estratégicos“ o a „terceros“.

4.11 La evolución del empleo en Philips por regiones se refleja en el cuadro siguiente:

Número de trabajadores por regiones				
	1990	1995	1997	1998
Holanda			45.850	46.470
Resto de Europa	165.100	97.388	83.490	73.800
EEUU+Mex.+Canadá	42.200	32.729	34.611	25.950
Latinomérica	26.600	21.598	26.725	22.650
Asia-Pacífico	40.900	67.933	72.428	68.200
África	2.100	1.531	952	800
Total	276.900	265.113	264.685	233.700

*** incluidas desinversiones, (des)consolidaciones y adquisiciones**

El empleo total en Philips descendió entre 1990 y 1998 un 15%. El desplazamiento regional más importante en dicho periodo tuvo lugar de la Europa del oeste (- 35%) a Asia-Pacífico (+40%).

Dentro de Europa tuvo lugar un desplazamiento de la Europa del oeste a la del este; una tendencia que sólo han podido rehuir algo hasta ahora los centros holandeses. En Norteamérica se está produciendo un movimiento similar de los EEUU en dirección al (Norte) de México; en la región Asia-Pacífico ha aumentado fuertemente la cuota de China y Corea.

5. Nuevo posicionamiento de Electrónica de Consumo (Consumers Electronics)

5.1 El nuevo posicionamiento de Electrónica de Consumo está relacionado con la estrategia para la electrónica de elevado volumen de ventas; ésta ha sido formulada por Philips como plataforma tecnológica alternativa para el futuro. Los ámbitos principales son:

- TV- / Video – Aplicaciones / LCD / Top boxes de televisión / Internet-TV
- Sistemas de audio
- Teléfonos / Fax / comunicación / reconocimiento de voz
- Aparatos adicionales para ordenador / notebook PC / PC-TV
- Almacenamiento óptico / CD-ROM + RW

Una relación entre estos productos surge del uso de las mismas tecnologías, los mismos métodos de producción y canales de distribución. La hipótesis de base es que la telecomunicación por televisión y audio y las tecnologías por ordenador en los próximos años se aproximarán rápidamente y se combinarán. Esto requiere, dentro de Philips, una coordinación entre Electrónica de Consumo, Componentes y Semiconductores.

5.2 El mercado para la electrónica de elevado volumen de ventas se compone de 4 segmentos con diferente velocidad de crecimiento:

Crecimiento en el mercado/en volumen por producto (% por año)		
	97/98	98/99
CTV	-7%	2%
PC desktop	9%	10%
CMT monitor	7%	10%
PC Notebook	21%	12%
CD-ROM / CD-RW	11%	21%
Teléfonos móviles	33%	34%
Telefonos inalámbricos	13%	22%

- Productos tradicionales de audio y vídeo. El crecimiento del mercado fluctúa por año un 5%; nuevos productos se van introduciendo poco a poco.
- Productos que se apoyan en el CD-player: CD, CD-ROM, CD-RW y DVD. Un segmento de mercado que crece cada año de un 10 a un 20%.
- El mercado relacionado con el ordenador, con un aumento de hasta un 20% al año.
- La comunicación móvil, que se diversifica en aparatos manejables y crece al año hasta un 30%.

Estas tasas de crecimiento se refieren a un aumento del volumen y han de ser ajustadas en base al descenso de los precios.

5.3 El abanico de productos de Philips-Electrónica de Consumo (PEC) incluye televisión, cine doméstico, aparatos de vídeo y aparatos combinados de televisión y vídeo, sistemas de audio, medios de grabación de

audio/vídeo, pantallas de ordenador y aparatos periféricos para el mismo, así como productos especiales que incluyen proyectores de LCD, productos de voz y sistemas de control remoto.

Cifras básicas de Philips-Electrónica de Consumo (x millones de euros)						
				t/m	III	t/m
III	1997	1998	1999	1999		2000
ventas	12.194	12.760	12.781	8.720		10.314
aumento comparativo	7%	7%	6%			11%
beneficios operativos	335	(278)	555	135		298
% de ventas		2,7%	-2,2%	4,3%		1,5%
						2,9%

- 5.4 Philips-Electrónica de Consumo (PEC) fué subdividido (de nuevo) en algunos grupos principales:
- Mainstream PCE (Philips Consumer Electronics) - Actividades relacionadas con Audio / CD + Video / DVD
 - Philips Consumer Communications (PCC) - Teléfonos móviles
 - Redes digitales - Top boxes de TV
 - PCB-Montaje - Compra central de componentes / sistemas
 - Productos especiales - a pequeña escala

El volumen de ventas de PEC – subdividido según los ámbitos arriba mencionados – es el siguiente:

Subdivisión de productos al consumo por ámbitos parciales (x millones de euros)						
	1999 / III			2000 / III		
	ventas	Benef.	%	ventas	Benef.	%
		operat.	ventas		operat.	
ventas						
Mainstream CE	5.524	55	1,0%	6.267	46	0,7%
Comunicación	1.278	(71)	(5,6%)	1.555	34	2,2%
Redes digitales	496	(71)	(14,3%)	574	(73)	(12,7%)
Especialidades	1.424	35	2,5%	1.703	28	1,6%
Licencias	213	187		309	263	
Total	8.720	135	1,5%	10.314	298	2,9%

Una parte considerable de los resultados de PEC se compone de los ingresos provenientes de las licencias. Asimismo, la posición de PCC va mejorando paulatinamente. No obstante la cuestión sigue siendo si éste será un estadio duradero.

La telefonía móvil como plataforma base

5.5 Philips quiere seguir activo en la telefonía móvil, a pesar del fracaso de la estrategia de mercado que en 1997 se inició conjuntamente con Lucent. El negocio conjunto con Lucent fué disuelto en 1998, tras unas pérdidas de 1.300 millones de florines holandeses. Desde entonces, Philips ha orientado su política hacia la fabricación de aparatos GSM (teléfonos móviles) y con ello, ha dejado el mercado americano (de momento) en manos de “terceros”. En 1998, la producción y distribución de teléfonos móviles sufrió graves pérdidas. En 1999, la venta de unidades GSM aumentó un 70% en relación a 1998, con lo que el resultado de PCC se aproximó al “punto de cobertura de costes”.

5.6 Los diferentes vendedores de teléfonos móviles en el mercado europeo se posicionaron entre 1996 y 1999 tal como sigue:

Cuota de mercado de GSM (Europa)		
	1996	1999
1. Nokia	16%	24%
2. Motorola	15%	17%
3. Ericsson	15%	15%
4. Alcatel		9%
5. Siemens		8%
6. Philips		6%

En 1999, Philips (todavía) no participó en este segmento del mercado: en América PCC – tras la disolución del negocio compartido con Lucent – quedó momentáneamente fuera de juego; en Asia (excepto en China), PCC disponía de una cuota de mercado de un 7%.

5.7 En 2000, las primeras evoluciones parecían ser positivas para PCC. En los primeros 3 trimestres, el volumen de ventas aumentó rápidamente, alcanzándose unos beneficios (decrecientes) de 34 millones de euros. El que los resultados en el tercer trimestre de 2000 (resultado – 0) permanecieran por debajo de las expectativas, no se debió a un volumen de ventas limitado, sino a problemas de suministro:

- El número de unidades vendidas ascendió un 45% por encima del nivel alcanzado en el tercer trimestre de 1999.
- Debido a la disponibilidad insuficiente de componentes esenciales, las ventas fueron más bajas de lo posible. La previsión para 2000 fué corregida de 18 millones a 14 millones de unidades.

La cuota en el mercado de GSM de Philips para los países europeos más importantes asciende en la actualidad a un 8% aproximadamente. En el mercado mundial se pretende alcanzar un 10%.

5.8 Para poder realizar este objetivo, Philips deberá buscar un socio para un negocio compartido, que le pueda apoyar en el desarrollo y la producción de teléfonos móviles con aplicaciones en Internet. Los nuevos teléfonos WAP de Philips se introdujeron demasiado tarde en el mercado (segunda mitad de 2000). La tercera generación de teléfonos móviles (3G) que se apoyan en el estándar CDMA, no desarrollado por Philips, saldrá al mercado hacia el 2003. En lo relativo al desarrollo – si comparamos con los competidores más importantes -, Philips ha caído en un retraso que, en su opinión, no podrá recuperar por sí misma.

Se espera que dicho socio se busque en Asia, de forma similar a los negocios conjuntos que se emprendieron para LCD y los componentes de pantallas con LG Electronics.

6. Nueva orientación estratégica del ámbito de componentes (Components)

6.1 El ámbito de Philips-Componentes, con unos ingresos en el año 1999 de 5.300 millones de euros, es líder mundial de las aplicaciones para pantallas sobre la base de CRT, LCD y tecnología de plasma. En el campo del almacenamiento de datos, todos los productores importantes de ordenadores y equipos de audio/vídeo, utilizan unidades de disco y grupos de componentes de Philips.

El ámbito de los componentes ha abandonado la producción de componentes pasivos y baterías y está apostando para el futuro en la «nueva electrónica emergente» para aparatos manejables, pantallas multifuncionales y capacidad de conexión con Internet para electrodomésticos y electrónica del automóvil. “Posibilitar el acceso a Internet en todas partes” es el desafío del futuro; y en la actualidad se está ampliando la sección de productos de gestión de energía y de capacidad de conexión sin hilos hacia nuevas soluciones para los elegantes bienes de consumo manejables del futuro.

6.2 El “abanico de productos” de Componentes fué subdividido en el último posicionamiento (1999) en 5 grupos principales:

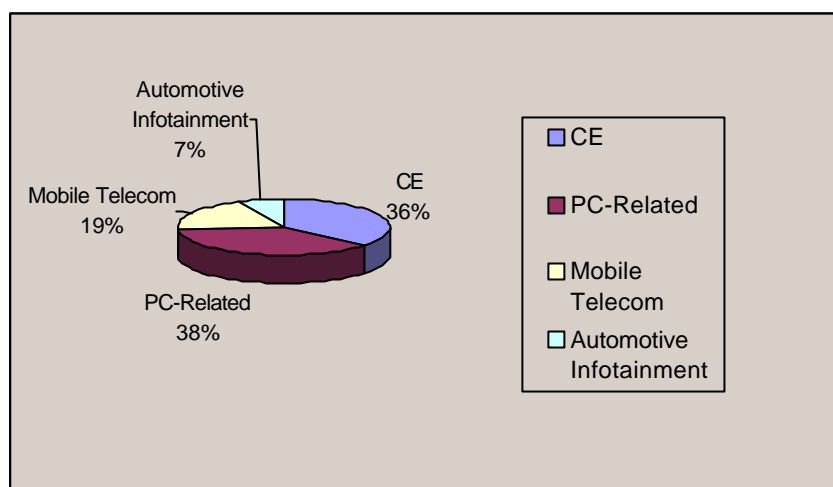
- Pantallas: TV en color + Tubos de pantallas / Pantallas planas anchas / Componentes clave
- Pantallas planas: LCDs / Células & Módulos / Poly-Leds / Software & Electrónica
- Almacenaje óptico: CD / CD ROM / CD RW / Unidades pick up
- Cerámica y módulos avanzados
- Componentes del sistema general

El grupo de componentes de pantallas realizó en 1999 – con un volumen total de ventas de 5.200 millones de euros - 50% de la facturación, las pantallas planas un 20% aproximadamente. Hace poco – tras la venta de todas las actividades afectadas – se disolvió de nuevo el ámbito cerámica y módulos avanzados.

6.3 Philips, en el campo de los productos analógicos / convencionales, está siendo alcanzado cada vez más por productores, que le “siguen”, procedentes de “países de bajos salarios”. Una evolución natural, si tenemos en cuenta la “edad” de estos productos. El problema reside en que Philips, en estos ámbitos, sólo ha conseguido de forma insuficiente el paso a nuevos productos y aplicaciones.

En los nuevos ámbitos de aplicación digitales (p.ej. teléfonos móviles / EDP), Philips se ve confrontado con nuevos competidores (Nokia / Ericsson / Motorola / fabricantes de ordenadores), con una filosofía de producto, una estrategia de desarrollo y un “tiempo de comercialización” diferentes. El desarrollo de productos en este segmento se produce con una velocidad que Philips hasta ahora no ha podido alcanzar. Hewlett Packard aspira a alcanzar dentro de dos años el 70% aproximadamente de las ventas en el mundo de EDP; y esto con productos que todavía no están disponibles en el mercado.

6.4 Philips-Componentes trabaja por una parte en el segmento estable de la televisión y el CMT, pero por otra, también en el mercado inquieto y de rápido crecimiento de los productos finales del mundo del audio, el vídeo, la comunicación y los notebook-PC:



Aproximadamente la mitad de los ingresos anuales de Philips-Componentes, del orden de los 5.100 millones de dólares, se siguen registrando con la venta de CRTs. Otro 20% del volumen de ventas provienen de la sección FDS. Ambas actividades formarán parte de un negocio conjunto en Corea con LG Electronics Co. Ltd.

6.5 El volumen de ventas fué estable en los años pasados, incluyendo la consolidación de algunas actividades (entre otras, de los componentes pasivos). En 2000, las ventas y los beneficios operativos han aumentado en gran medida, especialmente gracias al fuerte aumento de las ventas de almacenamiento óptico (CD-RW) :

	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Ventas del segmento	5.099	5.259	5.325	3.802	4.768
Ventas externas	3.664	3.814	3.754	2.666	3.462
Aumento comparativo	5%	5%	3%		20%
Beneficios operativos	255	44	117*	34*	199**
% de las ventas	7,3%	5,2%	0,8%	2,1%	

* 169 millones de euros de ingresos adicionales por la venta de componentes pasivos
 ** 309 millones de euros de ingresos adicionales por la venta de AC&M

6.6 Componentes es un suministrador importante de otras empresas Philips o “set-makers” dentro de Electrónica de Consumo. En 1999 aumentaron sobre todo los suministros internos. Esta es una tendencia que se ha impuesto en el 2000.

Componentes / Ventas int. y ext.			
(x fl. Euro)			
	1997	1998	1999
Internas	1.595	1.445	1.571
Externas	3.664	3.814	3.754
Total	5.259	5.259	5.325

6.7 La mejora del resultado en 1999 y sobre todo en 2000 fueron posibles gracias al “giro” que se produjo en el campo del almacenamiento óptico: una combinación mejorada de productos como consecuencia de la venta de productos analógicos y la baja caída de precios relacionada con ella.

Cifras básicas de Philips Componentes				
			t/m III	
	1997	1998	1999	2000
Aumento del volumen	19%	21%	13%	25%
Aumento nominal	27%	4%	-2%	30%
Aumento comparativo	5%	5%	3%	20%
Caída de precios	14%	16%	10%	5%

El aumento del volumen alcanzó en el periodo 1997 – 2000 siempre un + 15% por año. Sin embargo, en 1997 y 1998, éste contrarrestado por una caída de precios de un 15% aproximadamente. La mejora del resultado es sobre todo la consecuencia de una fuerte disminución de la caída de precios con un crecimiento estable del volumen.

6.8 Con el aumento de las cifras de ventas, en el periodo 1997 – 2000 se dedujeron algunas desinversiones con unas ventas totales de unos 1.300 millones de euros:

Desinversiones Componentes: 1997 - 2000		
(x millones de euros)		
	Ventas	Centros
1997-98	623 mill.	25
1999-2000	578 mill.	16

6.9 La necesidad de capital de Componentes, a pesar de la venta de algunas actividades realizada después de 1998, ha aumentado considerablemente. Esto se debe, entre otras cosas, al negocio conjunto emprendido con LG Electronics para la fabricación de LCD.

Cifras básicas de Philips Componentes (x millones de euros)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolución ventas	5.259	5.325	4.768
Activos 31/12 & 30/9	3.112	5.179	5.906
Inversiones	299	259	
Depreciaciones	278	357	

6.10 El plan industrial y de desarrollo para Componentes en la estrategia del campo de la electrónica de elevado volumen de ventas se orienta hacia la fijación de (sub)sistemas críticos, así como a la garantía de instalaciones de producción competitivas para los componentes necesarios. Un ejemplo de ello es “Mobile Telephone”, para la cual Philips es un suministrador importante OEM de componentes:

Se pueden suministrar:	150 componentes	
Se desean suministrar:	3 subsistemas:	Energía Almacenamiento Pantallas

Philips busca posibilidades para firmar acuerdos con los Global Players más importantes (Ericson / Nokia) en relación con un diseño y un desarrollo conjunto en el ámbito de los subsistemas.

6.11 Componentes quiere convertirse en un productor de software, en un integrador de sistemas y en una empresa de montaje. Una parte importante de los componentes no críticos (electrónica / mecánica) se le puede comprar a “terceros”.

Components: Posición en la escala de valores (1998)		
	Externo	Interno
Módulos clave	67%	73%
Módulos	9%	15%
Subsistemas	24%	12%

Dentro de la venta interna, el porcentaje de la venta de componentes es más elevado que en el caso de las ventas a clientes externos. Estos consideran cada vez más a Philips-Componentes como un suministrador de subsistemas integrados.

6.12 La política de componentes se orienta hacia la subdivisión en secciones, o a la venta de componentes no críticos:

- Philips produjo en 1998 unos 40.000 componentes / números tipificados, que fueron desarrollados en primer lugar para productos finales propios.
- 300 productos esenciales supusieron el 80% de las ventas. Estos pueden ser suministrados también a otras empresas OEM.

Dirigido por el rápido desarrollo del mercado, en el segmento de la electrónica de elevado volumen de ventas tuvo lugar un fuerte desplazamiento hacia un desarrollo paralelo de productos en colaboración con “proveedores de primera clase” capaces de suministrar (sub)sistemas completos.

Componentes de pantallas

6.13 En el caso de los componentes de pantallas, desde hace más de 15 años se habla de sustituir CRT por productos nuevos (LCD / Flat Panel). Sin embargo, todavía no se han acabado de introducir en el mercado de los grandes volúmenes. La tecnología CRT y CMT está siendo ofrecida masivamente por fabricantes del extremo oriente. En los próximos años, el volumen de ventas para CRT y CMT seguirá aumentando en el mercado mundial.

Debido a la caída de precios, sobre todo para las pequeñas pantallas, este segmento del mercado apenas si tiene interés para Philips-Componentes.

Caída de precios CMT			
		Estimación	
1997	1998	1999	2000
-35%	-35%	-15%	-5%

En 2004, las pantallas medianas y pequeñas alcanzarán un 55% del volumen mundial de CRT, sin embargo, se estima que el valor de venta sólo supondrá un 30% del mercado mundial.

6.14 En el mercado de CTV, Philips es el líder del mercado, por delante de Samsung y LG Electronics. Philips domina (junto con Thomson) el mercado europeo y (junto con Sony y LG) el americano, mientras que Samsung, CPT y LG son determinantes para el desarrollo en el mercado asiático. Philips tiene en la región Asia-Pacífico una cuota de mercado de un 5% , con lo que su “presencia” resulta insuficiente. El crecimiento del mercado mundial en volumen supone un 5% anual, con una caída de precios de un 2% a un 8% dependiendo del modelo.

En el mercado mundial de CMT, Philips ocupa el tercer puesto, por detrás de Samsung y LG. El volumen de mercado asciende de un 10% a un 13%. Así, el porcentaje de CMT dentro del conjunto del mercado de pantallas ha aumentado a más de un 30% . No obstante, este segmento topa con una competencia enconada y está sufriendo una caída de precios de hasta un 35% para los formatos más pequeños.

Cuota de mercado de Philips / componentes de pantallas (mediados 2000 / mercado mundial)	
Tubos de TV	18%
Tubos de pantallas	9%
Pantallas planas móviles	35%
LG Philips LCD	23%

6.15 A mediados de 1999, Philips orientó su estrategia de mercado y su plan industrial para TVT y CMT como sigue:

- Dirigir la estrategia de mercado hacia el segmento de mercado mayor; no alcanzar un mayor valor mediante el volumen máximo.
- Introducir nuevos productos en el mercado:
 - TVT real flat
 - CMT 19 pulgadas
- Paso a la producción de pantallas más grandes y más anchas:
 - invertir en Jumbo TVT
 - invertir en CMT 17 y 19 pulgadas
- Paso a la producción en “países de bajos salarios”:
 - reducir TVT 14 pulgadas
 - construir centros de producción en la República Checa
 - ampliar la capacidad de producción en EEUU y México
 - reducir CMT 15 pulgadas en Taiwan y trasladar la producción a China

6.16 En base a ello, Componentes busca para los componentes de pantallas un “socio estratégico” en la región Asia-Pacífico. Para mediados de 2001, Philips junto con LG quiere haber fundado un negocio conjunto para el campo de los componentes de pantallas en el que se incluya toda la tecnología CRT y los componentes correspondientes. Por parte de Philips se trata (a finales de 1999) de un volumen de ventas de 3.000 millones de dólares, 12 centros de producción de CRT, 24.000 trabajadores(as) y un EBIT de 157 millones de dólares. También el centro de producción de CRT planeado en la República Checa se incluirá en este negocio compartido. LG Electronics alcanzó en 1999 un volumen de ventas en los componentes de pantallas de 2.200 millones de dólares, dispone de 5 centros de producción de CRT, 12.000 trabajadores(as) y registró en 1999 un EBIT de 357 millones de dólares.

6.17 Estas cifras demuestran que los centros de producción de LG son claramente más eficientes que los de Philips. Esto comportará las consecuencias siguientes:

- Configurar conjuntamente una política de localización: se cerrarán algunos establecimientos en Taiwan, EEUU y Europa del oeste.

- Agotar la capacidad de producción existente en Corea y construir grandes y nuevas capacidades de producción en China, México y la República Checa.
- Fijar conjuntamente una política de sourcing, en la que se pueda aprovechar la posición de LG en relación a la “subcontratación externa local”.
- Para poder trabajar con mayor eficiencia de costes - de las 36.000 personas (en total) que trabajan en la actualidad para ambos socios en la fusión -, se dismantlarán paulatinamente tras la fusión unos 8.500 puestos de trabajo. Como se está construyendo en la República Checa, China y México, será en Taiwan, Europa del oeste y en EEUU donde se dismantelen más puestos de trabajo.

LCD / Sistemas de pantalla plana

6.18 Philips no ha conseguido en la medida suficiente poner en práctica la técnica de producción de LCD por sí misma. Los equipos de producción de Eindhoven no han sido lo suficientemente desarrollados. El intento de compensarlo mediante un negocio conjunto con Hosiden/Japón fracasó. Las pérdidas en Japón ascendieron rápidamente a más de 100 millones de dólares por año. Philips no pudo suministrar pantallas de LCD a un mercado en rápido crecimiento y perdió cuota de mercado. Con una cuota de un 3% en el año 1998, Philips ya no se encuentra a la cabecera en este ámbito. En el ámbito de células y módulos (pequeñas pantallas de LCD para aparatos manejables / teléfonos móviles), Philips es el líder del mercado con una cuota de aproximadamente un 35%.

6.19 La evolución en el mercado de la pantalla plana demuestra que Philips – líder del mercado en lo que respecta a CRT – no puede dejar correr este segmento del mercado:

Evolución del mercado de pantallas planas		
(x 1.000 millones US \$)		
	2000	2005
Total	26,0	70,0
Tel. móviles	9%	20%
Ordenadores	61%	53%
TV	8%	14%
Otros	22%	13%

En cifras absolutas crecen todos los segmentos del mercado con índices anuales de dos cifras. El mayor crecimiento va ligado sobre todo a los teléfonos móviles y a la TV. Estos configuran el núcleo de la estrategia del ámbito de la electrónica de elevado volumen de ventas y son dos puntos centrales de PEC, Philips-Componentes y Philips-Semiconductores.

6.20 La estrategia para los sistemas de pantalla plana se compone de varios elementos :

- Empezar un negocio conjunto con el productor de éxito LG-LCD / Corea, a fin de poder mantenerse al corriente de las evoluciones del mercado.
- Reestructurar las instalaciones existentes en Waalre (cerrar) y Kobe (sanear integrando quizás instalaciones de LG).
- Desarrollar nuevas tecnologías, en las que Philips está situado en la posición de cabeza (PAL / PolyLED).
- Colaborar estrechamente con los ámbitos de pantallas y semiconductores.

6.21 El 1 de julio de 1999, Philips emprendió un “negocio conjunto de producción” en el ámbito de LCD con LG Electronics / Corea. Philips adquirió por 1.700 millones de euros el 50% de la nueva empresa LG Philips LCD.

Desde mediados de 1999, en Corea se realizaron grandes inversiones en la capacidad de producción de pantallas de LCD. En año y medio, LG Philips LCD ascendió en el mercado del 5º al 1º lugar, con un aumento de volumen de un 40% al año. En esta ampliación han participado en gran medida Philips-Semiconductores (ICs) y Philips-Lámparas (CFL / LumiLeds / Light management).

Almacenamiento óptico (Optical Storage)

6.22 El desarrollo de una tecnología tan prometedora como el almacenamiento óptico de datos es difícil de dominar para Philips, ya que el “tiempo de comercialización” es demasiado largo.

En el campo del CR-ROM, la cuota de mercado de Philips se ha estancado en un 10%. Por eso falta el volumen suficiente para producir en masa. En el ámbito de los “rewritable” (CD-RW), Philips ha mantenido el paso con sus competidores en la carrera; aquí las cuotas de mercado se sitúan entre un 20% y un 40% según el producto. En lo que respecta al nuevo mercado de DVD-RW, Philips espera aquí poder mantener esta situación. Así, la cuota general de mercado ascendería de 12% a un 20%.

6.23 El volumen de ventas y los resultados económicos mejoraron en la segunda mitad de 1999 y en la primera de 2000. Entre otras razones, debido a que la venta de CD-RW (procesamiento de datos) se duplicó, el almacenamiento óptico alcanzó un resultado positivo en la primera mitad de 2000. Los centros de desarrollo y los primeros centros de producción se encuentran en Eindhoven, Hasselt (Bélgica), Singapur y Bunnyvale (EEUU). En los últimos 2 años se ampliaron los centros de producción de bajo coste en Győr (Hungría), Yuarez (México) y en Shanghai (China).

6.24 Philips, en el caso del almacenamiento óptico, ha optado por una estrategia doble de mercado:

- PC-OEM: De un mercado pequeño a la producción en masa
Colaboración con productores de ordenadores: Compaq / Dell / IBM / HP
- Digital Video / Audio: estrecha colaboración con Philips CE / HP / Sony
Seguir con el desarrollo de normas de DVD-RW

La cuestión es si Philips puede realizar estas estrategias por cuenta propia. Se buscan socios a los que se pueda encargar la producción de “unidades de disco” (p.ej. Ionics / Philippines). No obstante, se puede tener también en cuenta una colaboración estratégica con un socio asiático.

Esto podría tener como consecuencia el que Philips-Componentes sea integrado en un negocio conjunto con “terceros” y deje de existir como unidad autónoma.

7. Ampliación del ámbito de semiconductores (Semiconductors)

7.1 Con ventas del orden de los 5.000 millones de dólares en 1999, Philips-Semiconductores es uno de los 10 proveedores principales de semiconductores del mundo :

Ventas/Cuota de mercado de los productores de chips (millones de \$US)				
	1997	1998	1999	cuota de mercado 1999
1. Intel	21.746	22.675	26.806	15,9%
2. NEC	10.222	8.271	9.210	5,5%
3. Toshiba	7.253	6.055	7.618	4,5%
4. Samsung	5.856	4.752	7.125	4,2%
5. Texas Instr.	7.352	6.000	7.120	4,2%
6. Motorola	8.067	6.918	6.394	3,8%
7. Hitachi	6.298	4.649	5.554	3,3%
8. Siemens	3.441	3.909	5.223	3,1%
9. STM	4.019	4.300	5.077	3,0%
10. Philips	4.440	4.502	5.074	3,0%

En Europa, Philips es el tercer productor de semiconductores, después de STM – con el que ya se está colaborando – y la filial de Siemens Infineon, que hace poco empezó a cotizar en bolsa.

7.2 Philips-Semiconductores ha introducido la plataforma Nexperia para aplicaciones digitales de video en set top boxes de televisión. Está destinada a los productos de consumo con "precios de sala de estar". Con la plataforma Nexperia, la sección invierte en tecnologías clave como identificación y seguridad, gestión de la energía, comunicación bluetooth inalámbrica y diseño de la superficie del usuario. Philips es líder en el desarrollo de la nueva generación de electrónica de consumo para el automóvil y sistemas de información, así como de sistemas de integración en red del automóvil.

7.3 En el sector de las telecomunicaciones, Semiconductores cuenta con experiencia con chipsets RF, sistemas digitales de procesamiento, control de energía, integración en redes, comunicación inalámbrica y excitadores de pantallas. Ocho de cada diez teléfonos móviles del mundo son activados por chips de Philips. Ésta es líder en el desarrollo de sistemas móviles de comunicación de la tercera generación y colabora estrechamente con muchas de las principales empresas de telefonía móvil.

En 1999 se alcanzó un 40% del volumen de ventas mediante la venta a fabricantes de teléfonos móviles. Asimismo, Semiconductores opera activamente en el sector de los aparatos periféricos de ordenador, entre ellos sistemas para el trabajo con varias plataformas; la conexión de los aparatos periféricos (impresoras, cámaras, escáners, etc.) con sistemas de ordenadores; sistemas de audio, vídeo y capacidad de conexión para sistemas multimedia; y excitadores y sistemas de control de pantalla.

7.4 De la cartera de tecnologías se destaca que Philips, en el ámbito de los chips analógicos (para las aplicaciones de audio y vídeo), todavía goza de una fuerte presencia, pero todavía no se ha asegurado ninguna posición en el ámbito de los Mos Memorie Chips (para ordenadores):

Cartera de tecnologías / 1999 (% del volumen total de ventas)		
	Mercado total	Philips
Discretos / Optos	13%	20%
Mos Logic	15%	18%
Mos Micro	38%	20%
Mos Memories	18%	-
Analog & mixed signal	15%	41%
Bipolar Digital	1%	1%

Philips-Semiconductores, debido a sus conocimientos técnicos de los diferentes centros de producción, se encuentra en una posición de salida favorable para algunos mercados en crecimiento:

Segmentos de Mercado/Posición de Semiconductores (1999)		
	Organización Semiconductores	Crec. de mercado 1999 - 2003
Communications	35%	25%
Periferia ordenad.	18%	22%
Audio / Vídeo	30%	16%
Automovil	12%	16%
Industrial	5%	15%

7.5 Debido a, entre otras razones, a la adquisición de VSLI, Philips-Semiconductores es una empresa en rápido crecimiento, que contribuye de forma estable y en gran medida a los beneficios de Philips:

Cifras básicas de Philips-Semiconductores (x millones de euros)					
	1997	1998	1999	t/m III 1999	t/m III 2000
Ventas	3.144	3.212	3.796	2.605	4.192
Crecimiento comparativo	1%	14%	5%		34%
Beneficios operativos	771	765	614	447	938
% del vol. de ventas	20,3%	19,3%	13,5%	14,2%	19,2%

7.6 Un 40% del volumen de ventas de Semiconductores se alcanza en Europa:

Venta de Semiconductores por regiones / 1999	
Total	3.796 millo. euros
Europa	40%
Norte-+ Sudamérica	21%
Asia / Pacífico	39%

La posición de Semiconductores en la región Asia / Pacífico es fuerte por razones históricas. Sin embargo, las ventas en Norteamérica – una región importante para el desarrollo de ordenadores – quedaron estancadas. En este contexto hay que considerar la adquisición de VLSI.

7.7 Si tenemos en cuenta el volumen de los suministros internos, Semiconductores se encuentra estrechamente vinculado con la empresa Philips en su totalidad. En los últimos años, prácticamente el 17% de la facturación de Semiconductores se alcanzó a través de la venta a otras filiales de Philips. Electrónica de Consumo y Componentes son los compradores internos más importantes:

Cifras básicas de Philips Semiconductores (x 1.000 millones de euros)				
	1996	1997	1998	1999
Ventas internas	0.5	0.6	0.8	0.8
Ventas externas	2.5	3.1	3.2	3.8
Total de ventas	3.0	3.7	4.0	4.6

7.8 En un mercado en rápido crecimiento, las ventas de Philips-Semiconductores han aumerntado al mismo ritmo que las de los competidores más importantes:

Cifras básicas de Semiconductores (x millones de euros)		
	1999	t/m III 2000
Ventas Philips	3.796	4.192
Aumento comparativo	5%	34%
Aumento Volumen	14%	37%
Caída de precios	9%	3%
Crecimiento del volumen a escala mundial		30%

7.9 Philips-Semiconductores es una organización global con 18 centros de producción y montaje, 30 centros de diseño y cuatro laboratorios de sistemas. Los centros de producción más importantes se encuentran en :

- EEUU: San Antonio / Albuquerque / Fishkill
- Extremo oriente: Shanghai / Hsin Chu / Singapur
- Europa : Hamburgo / Nijmegen / Böblingen / Caen / Hazel Grove

A ellas se les han sumado recientemente VLSI, una empresa de IBM en East Fishkill, New York; se trata de una empresa de plena capacidad operativa, así como la empresa perteneciente al negocio conjunto con TSMC / Taiwan en Singapur.

La compra de la (no rentable) VLSI Technology / EEUU (comprada por 1.100 millones de euros) fortaleció la posición en el suministro de la telefonía móvil, top boxes de televisión y HDTV. Asimismo, la plataforma tecnológica digital (ASICs) de Semiconductores, así como su posición en el mercado de EEUU se vio ampliada considerablemente.

7.10 Debido, entre otras razones, a las adquisiciones en los EEUU, y a pesar de la fuerte mejora de la productividad que se consigue cada año, se está produciendo un aumento paulatino del número de trabajadores de Semiconductores – a causa del número creciente de centros de producción y del todavía más rápido aumento de las ventas:

	1996	1997	1998	1999	2000
Personal	25.833	26.916	26.583	29.952	30.871

Paralelamente, Semiconductores insiste en entregar un mínimo del 20% del volumen de ventas a socios estratégicos (como por ejemplo TSMC / Taiwan)

7.11 La necesidad de capital de Semiconductores es considerable (producción de gran intensidad de capital) y ha aumentado en los últimos años más rápidamente que las ventas (inversión anticíclica):

Cifras básicas de Philips-Semiconductores			
(x millones de euros)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolución ventas	3.212	3.796	4.192
Activos 31/12 & 30/9	3.106	5.188	8.231
Inversiones	437	622	1.425
Depreciaciones	455	467	
I&D	508	783	941

La mayor parte de la capacidad de producción ampliada han tenido lugar a través de adquisiciones (VLSI / IBM New York) o a través de nuevos establecimientos en colaboración con socios estratégicos (Singapur / TSMC). Pero también en los establecimientos existentes han sido más elevadas las inversiones que las depreciaciones.

Philips puede permitirse en estos momentos estas inversiones. No obstante, no podrán alcanzar la rentabilidad de los últimos años. La dirección de Semiconductores se ha marcado como objetivo estratégico pertenecer a los cinco mejores del mundo. La cuestión es si Philips estará dispuesta en los próximos años a mantener este nivel de inversión en Semiconductores. En caso de que los resultados permanezcan por debajo de las expectativas y la necesidad de inversiones siga siendo tan elevada, se podría tomar la decisión de vender parte de Semiconductores mediante una cotización en bolsa propia o un negocio conjunto con otro proveedor.

8. Consolidación de la posición del ámbito de lámparas (Lighting)

8.1 Philips-Lámparas lidera el mercado mundial de los medios de iluminación; esta posición se ve reforzada por el hecho de que la empresa se encuentra a la cabeza en lo relativo a innovaciones y se esfuerza sistemáticamente por conseguir nuevas oportunidades en el mercado. Su ambición estratégica reside en determinar el ritmo dentro de la industria de los medios de iluminación como socio innovador de primer rango para medios de iluminación creativos y con eficiencia de costes.

Entre los productos se incluye un abanico completo de lámparas incandescentes y halógenas, lámparas fluorescentes compactas y normales, tubos de descarga gaseosa de alta intensidad y lámparas especiales, electrónica de iluminación, lámparas para automóviles y baterías.

8.2 El mercado mundial de Philips-Lámparas se encuentra repartido prácticamente entre 3 productores: General Electric, Osram / Siemens y Philips. Cada uno tiene una cuota de mercado de un 20% en lámparas y cuotas variables en los otros productos.

Este reparto del mercado mundial tiene como consecuencia:

- Un umbral de “entrada” elevado para nuevos proveedores
 - tecnología con un grado de dificultad elevado y de gran intensidad de capital
 - producción en masa
 - comercialización mundial
- Una evolución controlada del mercado, los productos y los precios según el acuerdo con los otros grandes productores
- Introducción paulatina de nuevos productos y procedimiento controlado y orientado según el valor para los productos ya existentes

8.3 El volumen de ventas de Philips-Lámparas se compone de algunos grupos de productos (relacionados entre sí). De ellos, el grupo de productos “lámparas” sigue siendo por ventas y beneficios el más importante:

Lámparas	51%
Luminaires	19%
L.E. & Gear	16%
Automóvil & Especial	11%
Resto	3%

8.4 En un mercado estable, es decir, con un volumen creciente de una media de un 2%, el volumen de ventas de Lámparas está creciendo sólo paulatinamente desde hace algunos años:

Cifras básicas de Philips-Lámparas (x millones de euros)						
	1996	1997	1998	1999	t/m 3 1999	t/m 3 2000
Ventas	4.000	4.549	4.453	4.548	3.333	3.684
Aumento comparativo		5%	1%	1%		2%
Beneficios operativos	319	522	595	602	447	492
% de las ventas	7,8%	11,3%	13,2%	13,1%	13,4%	13,4%

Desde 1996, el margen sobre la venta ha mejorado considerablemente como consecuencia de una combinación de marketing más económico, de una compra más agresiva y una disminución de los costes indirectos.

8.5 La necesidad de capital de Lámparas es considerable (producción con intensidad de capital elevada), pero las inversiones corrientes son limitadas:

Cifras básicas de Philips-Lámparas (x millones de euros)			
	1998	1999	t/m III 2000
Evolución de las ventas	4.504	4.597	3.684
Activos 31/12 & 30/9		2.849	3.096
Inversiones	191	176	
Depreciaciones	173	161	

Lámparas trabaja en su mayor parte sobre la base de procedimientos, cuyo desarrollo está terminado, y con un parque de maquinaria relativamente antiguo. Las inversiones se dedican principalmente al mantenimiento de las bandas existentes o al traslado de centros de producción a “países de bajos salarios” (Polonia / México / China)

8.6 Casi la mitad del volumen de ventas de Lámparas se registra en Europa. En la región Asia/Pacífico, Philips apenas si cuenta con una representación suficiente:

Ventas de Lámparas por regiones / 1999	
Total	4.600 millo. euros
Europa	47%
Norte- + Sudamérica	36%
Asia / Pacífico	17%

8.7 Las cuotas de mercado de Philips-Lámparas se diferencian dependiendo del grupo de productos y de la región:

Cuotas de mercado de Philips-Lámparas 1999				
	Lamp.	Lumin.	LE&G	Auto
Europa del oeste	35	18	22	37
Europa del este	23		44	
Norteamérica	22			6
Latinoamérica	34	9		28
Japón	3			25
Asia /Pacífico	19	12		20
Total	21		26	22

La cuota de mercado es sobre todo para Luminaires demasiado escasa como para poder producir un volumen suficiente. En Norteamérica, Philips ni siquiera se encuentra representado en este segmento del mercado. Esto tiene como consecuencia que los beneficios correspondientes quedan estancados.

8.8 Los beneficios de Philips-Lámparas se mantienen, a pesar de la creciente caída de los precios, gracias a la introducción de nuevos tipos de lámparas y la mejora de la combinación de productos. Los nuevos productos más importantes de los últimos años :

- Halógenos, recientemente introducidos en EEUU. Esta lámpara, con su forma única, ofrece al consumidor una luz más blanca y su duración es aproximadamente tres veces más prolongada que la de las lámparas incandescentes normales.
- El abanico natural FLEO de lámparas para el bronceado, que bajo la aplicación de los últimos conocimientos científicos y médicos, consiguen un bronceado efectivo y razonable de un modo suave .
- El sistema TL5 de iluminación de oficinas, formado por fluorescentes T5 de pequeño diámetro (16mm), así como aparatos TL5 eficientes con controles de iluminación muy modernos, a fin de suministrar una iluminación de gran calidad, minimizando el consumo de energía.
- La lámpara UHP (Ultra High Power), para usar en proyectores LCD. UHP potencia también las posibilidades de aplicación de iluminación con fibra óptica.
- Lámparas para automóviles BlueVision de avanzada tecnología y acabado; lámparas para automóviles Xenon, que generan más del doble de luz que las lámparas halógenas convencionales, necesitando para ello sólo la mitad de la energía.

Debido a que la sección ha ampliado el negocio compartido LumiLeds que tiene con Agilent Technologies (una filial de Hewlett-Packard) en el ámbito de LEDs (light-emitting diodes), se ha consolidado su posición de cabeza en este campo y subraya su confianza en que esta tecnología encuentre un número creciente de aplicaciones.

8.9 Puesto que las innovaciones en los productos tienen más o menos éxito, en el campo de las lámparas, la cuota de mercado de Philips-Lámparas puede diferenciarse considerablemente dependiendo del producto:

Cuota de mercado Lámparas Europa (1999)	
GLS	38%
TL	40%
CFL	34%
Halogen	15%
HID	45%

Philips-Lámparas introdujo la lámpara halógena demasiado tarde, siendo Osram mucho más rápido con ello.

8.10 En la Europa del oeste, Philips-Lámparas se vio confrontada con algunas dificultades en el periodo anterior:

- Lenta introducción de nuevas tecnologías / productos con un ciclo de desarrollo prolongado, acuerdos fijos con gran salida comercial
- Nuevos proveedores de productos estándar procedentes de fuera de Europa (p.ej. de China)
- Estancamiento del mercado en la Europa del oeste y concentración del GWB
- Mercado creciente en la Europa del este, donde la producción local y los nuevos competidores se imponen y posicionan (Pila es demasiado cara para el mercado ruso)
- Están desapareciendo mecanismos de control del mercado, lo que tiene como consecuencia un aumento de la caída de los precios de productos estándar.

8.11 La caída de precios de productos estándar se situó el pasado periodo entre un 2% y un 3% anual. Ésta pudo ser compensada dentro de las unidades de producción y las cadenas logísticas existentes mediante:

- la introducción de nuevos productos especiales
- una mejora de la combinación favorable a las lámparas con un margen mayor
- Aumento del volumen y constatación de las ventajas ligadas a ello
- Medidas para el aumento de la eficiencia en la producción
- Mejora de la logística

A medio plazo se producirá un traslado de la producción masiva en dirección a un país de bajos salarios (Polonia). En la Europa del oeste se han de desarrollar e introducir nuevos productos (T5).

8.12 Bajo la influencia de la competencia internacional, la caída de precios de los productos estándar está aumentando – en la actualidad también en el caso de Lámparas – hasta un 8% anual. Esto no se puede compensar mediante un programa “normal” de reducción de costes. A corto plazo, la caída de precios amenaza la producción en la Europa del oeste. Philips-Lámparas reacciona mediante:

- un rápido traslado de la producción a la Europa del este (Terneuzen / Weert)
- una reorientación de la organización del desarrollo hacia una estructura de red integrada, con un Input mayor de establecimientos en la Europa del este (desarrollo de procedimientos) y en el extremo oriente (electrónica)
- una reestructuración de los procesos logísticos y del almacenaje

8.13 De los resultados (negativos) de por ejemplo Pila / Polonia se puede concluir que estas medidas, a medio plazo, resultarán no ser suficientes para poder sobrevivir a la caída de precios:

- Las ventajas salariales en Polonia serán contrarrestadas rápidamente por la creciente caída de precios; a continuación surge la amenaza del paso siguiente (p.ej. a Ucrania).
- Una renovación fundamental de los productos es más difícil o imposible de realizar en Polonia. Debido a ello ya no es posible llevar a cabo grandes cambios en los precios.

Philips, a medio plazo, tendrá que tomar otras medidas para conservar su posición como líder del mercado de Lámparas.

8.14 Algunas posibilidades importantes con una perspectiva para los establecimientos de Philips en la Europa del oeste son:

- Un desarrollo fundamental de productos orientada hacia la sustitución de lámparas estándar (CLF / T5) y a la integración con la electrónica (Oss)
- Reorientación de la estrategia de componentes: nuevos materiales / sistemas mediante la colaboración y el encargo a terceros
- Desarrollo de mercados pequeños mercados con productos estándar existentes en diferentes modelos (OEM / Prof), de productos con otro perfil de precios.
- Desarrollo de una estrategia de mercado y una organización separada para las especializaciones

9. Ampliación del ámbito de sistemas médicos (Medical Systems)

9.1 El ámbito de sistemas médicos de Philips (PSM) se encuentra entre los tres principales proveedores de equipos de diagnóstico de imagen, tecnología de la información y prestaciones parecidas. La empresa está decidida a ser uno de los principales actores en el desarrollo de tecnologías y servicios, que ayuden a quienes prestan servicios sanitarios, a mejorar la calidad y la eficacia de costes en el cuidado de los pacientes, desde el diagnóstico hasta el tratamiento. Su estrecha colaboración con clientes abarca desde conocidos hospitales de enseñanza hasta pequeñas clínicas en países menos desarrollados.

La central de PSM se encuentra en Holanda. La empresa tiene centros de producción en Holanda, Alemania y EEUU. Los trabajos de investigación minuciosos se realizan en estrecha colaboración con Philips Research (Investigación) y más de 30 instituciones médicas y técnicas.

9.2 El abanico de equipamientos de PSM abarca:

- Rayos X: la familia de productos Diagnost ofrece un amplio abanico de sistemas disponibles de rayos X; la mitad de los procedimientos de rayos X existentes en cardiología se llevan a cabo con los equipos de Philips.

Emisión de imágenes de resonancia magnética: el Gyroscan Intera es el nuevo sistema multiuso de Philips para posibilitar un escáner realmente interactivo.

Tomografía por ordenador: los dos nuevos sistemas de Philips, CT Aura y CT Secura, posibilitan toda una serie de diagnósticos, desde el procedimiento rutinario hasta el más complejo.

Ultrasonido: a través de una filial, ATL Ultrasound, PSM ofrece un dictamen digital de ultrasonido de banda ancha con emisión de imagen. La potencia y la calidad del equipo de ATL está ampliamente reconocida y será aplicada en 2001 por la NASA para el equipamiento de una estación espacial internacional.

El ámbito de los sistemas médicos suministra productos para el mercado profesional; aunque éste es un campo del que Philips se está retirando paulatinamente. Este grupo ofrece relativamente pocas ventajas, aportando poco a la marca de Philips. Algunos analistas esperan que tras la ampliación por medio de adquisiciones, se plantee una venta a “terceros”.

10. Electrodomésticos y artículos de higiene personal

10.1 La sección de Electrodomésticos y artículos de higiene (E+H) produce y distribuye aparatos de cocina, electrodomésticos, maquinillas de afeitarse y demás artículos de higiene. Entre los últimos se encuentran las maquinillas eléctricas de afeitarse (38% del volumen total de ventas), depiladoras para mujeres, productos para el cuidado de la piel, de los dientes, el cabello, para ponerse en forma y para protegerse del sol. Entre los aparatos de cocina se encuentran los molinillos, las máquinas de cocina, los aparatos para el tratamiento de los alimentos, tostadoras, cafeteras, congeladores y barbacoas. Entre los electrodomésticos se encuentran aspiradoras, planchas, depuradores de aire y calefactores.

10.2 E+H cuenta con 8 centros de producción en los que trabajan 9.500 personas. Un 55% de las ventas, del orden de 1.800 millones de euros (en 1999) fue obtenido en Europa, 17% en Norteamérica, 11% en Latinoamérica y un 13% en Asia.

También en el caso de este grupo, los analistas parten de la base de que será vendido a « terceros ».

Cuadro de las adquisiciones más importantes 1997 - 2000

1998			
ATL Ultrasound	EEUU	Sistema Médicos	732 millo. euro
1999			
Micrion / FEI			30 millo. \$
LG LCD 50%	Corea	Componentes	1.700 millo. euro
VLSI	EEUU	Semiconductores	1.100 millo. euro
Voice Control Systems (VCS)	EEUU		56 millo. euro
Compra de acciones propias			1.500 millo. euro
2000			
ADAC Laboratories	EEUU	Sistemas Médicos	426 millo.\$
Medquist	EEUU	Sistemas Médicos	1.300 millo. euro
Optiva Corporation	EEUU	Electrod. + higiene	
LG Display 50%	Corea	Componentes pantallas	
Compra de acciones propias / julio			1.700 millo. euro
LG Electronics 15%	Corea		

Cuadro de las actividades/empresas vendidas más importantes 1997 – 2000

1997

Venta de Grundig / Alemania		
Car Systems	a VDO	625 millo. euro
11% participaciones ASML		
50% participaciones UPC	a UIH	223 millo. euro
5,4% participaciones TMSC / Taiwan		898 millo. euro
25% participaciones Bang & Olufsen		f. 160 millo.
Cartes et Systemes / France	a De La Ruie	56,1 millo. GBP
Mechatronics / Holland		MBO

1998

PIE Medical	a Esaote SpA / Italia	
75% participaciones Polygram		
12% Seagram +		5.233 millo. euro

Philips-Componentes ha vendido en el período 1997 / 98 una gran cantidad de actividades:

25 plantas unos 7.000 trabajadores

Prof. Systems Klagenfurt	Hard Ferrites
Motors Dordrecht	Powder Uden
Dry Reed Switches	Film Capacitors
FSM	Resistors
Phonotics	Ceramic Caps
HDD	Electrolytic caps

1999

Complex Programmable Logic Devices	
Conventional Passive Components	358 millo. euro
Auflösung Joint Venture Consumer Communication - Lucent	

2000

Origin	Fusión con Atos / France	
Discrete & Ferrite Ceramic	a Yageo	650 millo. euro
24% participaciones ASML		2.710 millo. euro
participaciones JDS Uniphase		681 millo. euro
Philips Projects	a Tyco	
Mecoma		

La Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM) se fundó en 1893 y representa los intereses colectivos de más de 23 millones de miembros en 193 sindicatos de 101 países del mundo entero.

Tiene su sede en Ginebra, Suiza, donde se coordinan las actividades mundiales con una red de oficinas regionales en: Europa Oriental y Central (Budapest), África Oriental y Meridional (Johannesburgo), Asia (Tokio, Nueva Delhi y Kuala Lumpur), y América Latina (Santiago de Chile). En los últimos años, particularmente a causa de la globalización de la economía, se ha insistido en el desarrollo de actividades regionales.

La FITIM es uno de los mayores y más antiguos Secretariados Profesionales Internacionales, y organiza a los trabajadores, tanto manuales como no manuales, en industrias como la siderurgia, metales no ferrosos y extracción de minerales, mecánica, construcción naval, automoción, aeroespacial, eléctrica y electrónica.

Utilizando técnicas de comunicación modernas, la FITIM sigue al día la evolución en la industria metalúrgica, prestando servicios a sus sindicatos miembros mediante la investigación de cuestiones económicas y sociales, proporcionando una base educativa y vigilando los derechos sindicales y humanos en la industria metalúrgica.

La FITIM publica informes completos sobre tendencias en industrias metalúrgicas internacionales, como *El poder adquisitivo del tiempo de trabajo: comparación internacional*, que es único. También produce la revista trimestral, METAL WORLD, y difunde noticias en el sitio Internet que son constantemente puestas al día y que se recopilan en un servicio semanal NewsBriefs, con el objeto de mantener debidamente informados a sus afiliados.

Además de organizar conferencias industriales y regionales, la FITIM agrupa a representantes sindicales para discutir la política sindical internacional sobre temas como tiempo de trabajo, nueva tecnología, democracia industrial y salud y seguridad en el lugar de trabajo.

En el último decenio, la FITIM, junto a sus sindicatos afiliados, ha organizado cada vez más reuniones de Consejos de Empresa Mundiales, a las que asisten trabajadores de la misma compañía empleados en diferentes países.

La FITIM también defiende la causa de los trabajadores metalúrgicos en instituciones como la OIT, la OCDE y diversos organismos de las Naciones Unidas, así como en discusiones con funcionarios del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

Las principales actividades de la FITIM están determinadas por el Programa de Acción adoptado en el 29º Congreso Mundial de la FITIM, en San Francisco, en 1997, en el que se elaboró una estrategia para, entre otras prioridades:

Construir un movimiento mundial de los trabajadores metalúrgicos

- sindicando a los no sindicados
- dando un nuevo impulso a la solidaridad internacional

Tratar con las empresas transnacionales

- negociando códigos de conducta para las empresas
- creando nuevas estrategias de información

Aplicar el contraproder de los sindicatos

- desarrollando un programa económico alternativo
- garantizando los derechos de los trabajadores
- garantizando que el desarrollo económico sea sostenible.

El cuarenta por ciento de los ingresos de la FITIM se asigna a la asistencia de solidaridad internacional y se utiliza para ayudar a nuevos sindicatos a desarrollarse.