



CASO: EL MODELO DE NEGOCIO DE DELL COMPUTER CORPORATION¹

La semejanza entre los grandes hombres de negocio y los comerciantes minoristas exitosos, “rentabilidad superior”, o ¿cómo una compañía realmente gana dinero?

Bastaría con preguntarle a los comerciantes minoristas cómo se obtiene la ganancia y en 5 de cada 10 respuestas se llegará al corazón de cualquier negocio, grande o pequeño. Margen de ganancia multiplicado por rotación del activo. Cuanto más rápidamente rotan las mercancías, más rápidamente entran y salen las existencias, más “10 por cientos”. La rentabilidad superior no se da sólo en función de tener un precio suplementario, o tener tremendos volúmenes de ventas. Adicionalmente y, lo que es más importante, se requiere una estructura de activos relativamente livianos.

Un comerciante minorista debe ganarse la vida todos los días, a toda hora. Debe preguntarse constantemente si ha comprado demasiada o insuficiente mercadería y si lo ha hecho de la variedad correcta. Para él, todo depende de cuán rápidamente la mercancía se va de los estantes, ya que tiene márgenes de ganancia pequeños, pero puede ganar un retorno muy alto vendiendo todo lo que compra cada día. Jack Welch dijo una vez de su liderazgo en General Electric que “se siente como tener una tienda de campo”, esto es porque los grandes de los negocios comprenden lo que hay en el corazón de cualquier negocio intuitivamente. Analizan los números, fundamentales en los informes financieros, y la relación entre cada uno: el ingreso, las ventas, el margen de ganancia, los activos, y la generación de efectivo. Analizan profundamente su base de clientes, si están satisfechos, si son rentables, si vuelven a comprar, y la base crece, y definen su negocio en formas lo suficientemente elásticas para que se vean oportunidades de crecimiento donde los otros hablan de industrias maduras y mercados saturados.

Dell Computer Corporation es el mejor ejemplo de cómo los activos, en particular la rotación de los activos, puede llevar la rentabilidad a dimensiones astronómicas. Michael Dell, fundó su compañía desde su dormitorio en la universidad en 1984. Comenzó comprando viejas computadoras IBM y DEC, arreglándolas con nuevos repuestos y vendiéndolas a precios un 15 por ciento por debajo de los del mercado. Posteriormente consiguió ser distribuidor minorista de IBM, manteniendo su política de bajos precios. Pero la idea de Dell es en muchos aspectos similar a otras. El joven Michael Dell les dio lo que querían a los consumidores que buscaban un precio lo más barato posible y extremadamente rentable en la industria de la informática por entonces. Cuando IBM, por presiones del resto de sus distribuidores, decide poner término al contrato de distribución con DELL, Michael Dell opta por ensamblar computadores con su propia marca “DELL”, estableciendo contratos con fábricas en China para ensamblar y despachar, de acuerdo a sus especificaciones, los computadores directamente a los compradores individuales vía courier. En 1988, cuando Dell Computer Corporation cotizó en Bolsa, vendió más de \$150 millones en computadores personales.

¹ Este caso es una adaptación efectuada por Mario Navarro García para análisis estratégico y discusión, y no pretende ilustrar el manejo correcto o incorrecto del algún asunto administrativo. (Revisado en Septiembre de 2007).

Mientras los grandes de la industria como IBM, Apple, Tandy, y Commodore asumieron una homogeneidad de los compradores de computadores personales por demasiado tiempo, Dell reconoció que estaban cambiando de manera importante. Se dio cuenta antes que los grandes competidores que la mayoría de los usuarios se convirtieron en conocedores de computadoras. Cuando una vez necesitaron vendedores que pudiesen explicar el misterioso mundo de RAM y ROM y discos flexibles, el mercado creciente de clientes sabía qué clase de computador personal quería, y quería comprarlos convenientemente y a un precio bajo. ¿Estaban satisfechos los clientes? Dell simplemente, como los comerciantes minoristas exitosos, miraba a los clientes de cerca para ver si les gustaban sus computadoras, cuál era la que más vendía y si sus preferencias cambiaban una y otra vez.

Dell cambió las reglas del negocio de los computadores personales y el paradigma de cómo los computadores debían ser fabricados y vendidos. Equiparando los cambios con las condiciones del mercado con nuevas oportunidades para hacer un negocio rentable, calculó que los usuarios sacrificarían las relaciones de venta cara a cara a cambio de precios bajos y la posibilidad de elección de una configuración de equipo de acuerdo a sus necesidades. Por lo cual, además Dell le dio a sus clientes la posibilidad de elegir los elementos que sus computadores personales tendrían, en vez de comprar una de las máquinas preconfiguradas que una tienda tradicional tenía “en stock”.

Al igual que Nike, pionera en la tercerización, Dell comprendió que el enfoque en actividades clave a lo largo de la cadena de valor podría triunfar por sobre el patrón de integración vertical que existía en la industria de los ordenadores personales por tanto tiempo. Dell fue la primera compañía en basarse solamente en ensamblaje y despacho de productos terminados. Y para ello mantiene una relación cercana con sus proveedores, el inventario de la compañía rota 52 veces por año en comparación con Compaq o IBM, que rotan sus inventarios sólo entre 10 y 15 veces.

Con Dell, el proceso de producción comienza una vez que el cliente hace el pedido (“built-to-order”). Esta es una revolución coperniquiana en la historia de los negocios. El modelo de ventas directas de Dell comprimió la cadena de valor al evitar el canal de distribución tradicional (Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor. La compañía vendía inicialmente por teléfono y hoy en día lo hace mayoritariamente a través de Internet en forma directa, lo que le permite vender más barato que los demás. Además, Dell ofrece una gran cantidad de productos accesorios, por lo cual, Dell es capaz de controlar ventas, servicio, y apoyo. La compañía no ha estado estancada en los últimos años, estableciendo su posición como líder en computadoras “desktop” y “laptop”; Dell recientemente redefinió su negocio y se ha convertido ahora en líder en “workstations” y servidores corporativos.

Para poder poner en juego este modelo de negocio, Dell Computer debe atender, no obstante, algunos requisitos operativos previos. Dichos requisitos son:

- Se requiere partir de una estimación de la demanda, planificación y estimación de las ventas bastante precisa, que es vital a la hora de integrar a los proveedores de componentes en la estrategia de fabricación.
- El catálogo debe ser gestionado de un modo dinámico, y adaptarlo a las disponibilidades reales de componentes y posibilidades de fabricación.
- Debe diseñarse un sistema eficiente de captura del pedido: para ello Dell ha desarrollado un conjunto de facilidades en sus sitios web que incluyen desde el seguimiento del pedido a la fidelización de los clientes.

- El sistema de fabricación debe ser enormemente elástico para poder adaptarse a variaciones en la demanda y cambios en las preferencias de consumo.
- Finalmente, toda la logística debe solucionarse "aguas arriba" y tener cerrados todos los detalles una vez confirmado un pedido.

El modelo de negocio Dell se basa, además, en un **imperativo estratégico: un triple imperativo de rentabilidad, crecimiento y liquidez**. Este imperativo estratégico ha sido llamado el "**triángulo Dell**" y ha conducido a la compañía, desde el comienzo de los años 90, a crecimientos muy por encima de la media del sector y una rentabilidad demostrada. Rentabilidad que le llevó a obtener beneficios incluso en el difícil ejercicio del 2001, el primero en el que se estancaron las ventas de ordenadores personales en todo el mundo.

La métrica clave del resultado final de toda esa logística integrada es el grado de cumplimiento del plazo de entrega nominal (*delivery to target*), actualmente ese resultado está por encima del 90%. No obstante, Dell Computer busca mejorar aún más ese resultado operativo, y ha elegido el llamado "modelo Seis Sigma" de optimización de negocio para tratar de conseguirlo y disminuir aún más sus costos de operación. Constantemente orienta sus esfuerzos en identificar y suprimir las causas principales de retraso en el plazo de entrega nominal: los problemas de suministro (principalmente, disponibilidad de componentes) y los problemas de ingeniería y configuración (sobre todo, órdenes no fabricables no detectadas de manera temprana). En el año 1996, la compañía decidió preguntar directamente a sus clientes y usuarios, que era lo que más necesitaban, a lo que respondieron que un apoyo técnico, simple y rápido. Dell se puso manos a la obra, lo construyó a través de Internet, y hoy en día constituye una de las claves de su rápido crecimiento.

Desde un punto de vista exclusivamente logístico, la aplicación de su modelo de negocio arroja el siguiente resultado: el conjunto de la cadena de suministro de Dell (que posee únicamente 6 centros de producción en todo el mundo, sólo uno de los cuales está en Europa, concretamente en Limerick, Irlanda) acumula tan sólo 5 días de inventario. La capacidad de respuesta al cliente es un plazo de entrega nominal de 8 días, plazo que se cumple en el 90% de los pedidos.

Distribuidores como Micro In., Tech Data Corp. y MicroAge Inc. han invertido decenas de millones de dólares para construir plantas en las que arman las PCs para Compaq, IBM y HP. Pero estas plantas están subutilizadas. MicroAge, por ejemplo, está funcionando al 25% de su capacidad instalada. No sería un gran negocio para estos armadores comprar piezas, ponerle una etiqueta y venderle computadoras a los comercios a precios más económicos que los que cobran IBM, HP y Compaq, empresas con altísimos gastos generales.

La idea de que los distribuidores armen las PCs fue originalmente de IBM. La empresa supuso que podía competir con Dell y reducir sus costos enviando las PCs a los distribuidores en forma de componentes sueltos. De esa manera, los distribuidores podrían armar PCs customizadas según las necesidades específicas de los clientes, tal como lo hace Dell. Los distribuidores no tendrían que cargar con PCs preconfiguradas que nadie quería e IBM no tendría que acumular inventario obsoleto.

Desde entonces, HP y Compaq siguieron el ejemplo de IBM. Pero el sistema está lejos de ser eficiente. Los fabricantes de PCs no quieren perder las ganancias que generan los componentes. Resultado: Intel

envía microprocesadores desde un depósito en Phoenix a una planta de IBM en Raleigh, Carolina del Norte. Luego, IBM envía los procesadores a la planta de montaje de Tempe, Arizona, que está a sólo 16 km. del depósito del que originalmente partió. MicroAge preferiría pasar directamente a recoger los chips, pero eso va contra las reglas de IBM.

Con estos armadores de productos customizados, los tres grandes pueden haber creado un verdadero monstruo. Ingram Micro alcanzó US\$ 22 mil millones en ventas durante 2002, Tech Data US\$ 12 mil millones y MicroAge US\$ 6 mil millones. Sería sencillo para estas empresas expandir su producción de computadoras armadas según los pedidos que tenga el comercio minorista en abierta competencia con IBM, HP y Compaq.

La mayor amenaza para los fabricantes de PC podría venir de Ingram Micro. Esta empresa de Santa Ana, California, abrió una planta de montaje de 46.000 metros cuadrados en Memphis, Tennessee. Ingram cerró un acuerdo con Solectron Corp., fabricante de Milpitas, California, destinado a fabricar productos contra pedido en otros 11 lugares del mundo.

Dell compite contra esos mismos rivales en todo el mundo, a lo que se suma la fuerte competencia en el mercado en USA. Vende directamente a Japón, segundo fabricante mundial de computadoras después de Estados Unidos, y también a Europa. Una planta instalada en Irlanda se ocupa del mercado europeo y dos fábricas, montadas en Malasia y China, hacen lo propio con Asia. A principios de 1999 se incorpora el mercado latinoamericano, con la apertura de un centro de fabricación en Brasil. Las ventas fuera de los Estados Unidos, representaban un tercio de las ventas totales de Dell, y están creciendo más rápido que las ventas en el mercado norteamericano. El año 2001 las ventas a Europa crecieron un 73%, mientras que las de Estados Unidos, un 50%.

“Tenemos presencia global, una política de precios global y un servicio global”, dice el vocero de Dell, T.R. Reid. A diferencia de sus rivales, y con excepción de Micron y Gateway en Estados Unidos y Vtech en Brasil, Dell Computer sigue siendo la única gran empresa fabricante de computadoras que utiliza el método de venta directa.

¿Por qué empresas como Compaq, HP e IBM no copian el modelo de Dell y venden sin intermediarios? Si fuera así de fácil, Dell nunca habría llegado al lugar donde está. Considerando el mercado norteamericano. Los comercios le aportan ventas importantes a IBM, HP y Compaq, cosa que no ocurre con Dell. En consecuencia, estos tres gigantes dependen de los favores de los propietarios de los comercios para el 90% de sus ventas. A diferencia de Dell, IBM, HP y Compaq son vulnerables al poder de negociación de los grandes del retail. Por ese motivo, estas tres empresas han dedicado los últimos dos años a lograr que su modelo de distribución de tres pasos (del fabricante al distribuidor, al revendedor y finalmente al cliente) funcione con la misma eficiencia que el modelo de Dell. Al incorporar a los distribuidores a la tarea de armar parte de los computadores, es probable que los fabricantes de ordenadores personales se hayan puesto cada vez más a merced de los comercios.

¿No tienen entonces los gigantes de la computación manera alguna de detener a Dell? Pues si no la tienen, tendrán que encontrarla. En algunos casos, han podido igualar los precios de Dell. Sin embargo, en el segundo trimestre de 2002, las ventas y las utilidades de Dell crecieron un 54% y un 72% respectivamente.

Compaq ya vende directamente a algunos de sus grandes clientes, como General Motors, y la tendencia es que, “la gran mayoría de los CPUs de marca se venderán de este modo”, dice Kevin McCarthy, analista de Donaldson, Lufkin & Jenkrette. Pero, para ese entonces, Dell puede haberse alejado tanto que obligue a HP e IBM a “reconsiderar su rol en el negocio de las PCs”.

Las firmas de la competencia (Compaq, HP, IBM) se ven obligadas a competir con Dell jugando con los márgenes que ofrecen a sus distribuidores locales. Además, la presencia de esos intermediarios les descapitaliza de la valiosa relación directa con los clientes finales. La consecuencia es la pérdida continua de cuota de mercado: IBM hubo de retirarse del mercado de los ordenadores personales y concentrarse en otros negocios, como el de los servidores, mientras HP y Compaq hubieron de fusionarse para mejorar su posición competitiva.

Shell Oil Products Co, la división norteamericana del grupo Royal Dutch/Shell, solía comprarles las computadoras a Compaq Computer y a IBM. Pero el año pasado, abandonó su lealtad y le compró PCs por US\$ 26 millones a Dell Computer. Este cambio de proveedor tuvo más que ver con el método de venta que con las computadoras en sí: Dell trata directamente con sus clientes mientras que Compaq vende a través de distribuidores y revendedores.

Innovación a través de Internet

"Fundamentalmente, en este momento ponemos on line todos los procesos de nuestro negocio, ya sea el trato con nuestros proveedores, nuestras operaciones internas o nuestros clientes. Todo está poniéndose on line y www.dell.com es el centro" Michael Dell, Presidente del Directorio y Gerente General, Dell Computers.

Dell Computer experimenta con nuevas formas de llegar al cliente a través de Internet, aspecto fundamental en que Dell ha logrado desarrollar una estrategia enfocada a dar a cada cliente una respuesta a sus necesidades entregándole lo que exactamente quiere, aportando rapidez, oferta personalizada y comodidad, es pilar básico de su estrategia el servicio al cliente, conociéndolo y entregándole una rápida respuesta a sus necesidades, y el contar con un cuidadoso servicio y soporte al cliente desde su sitio web “antes, durante y después de la compra”, de allí la importancia que le otorga Dell a su página de inicio en Internet, con una navegación “simple y fácil” que permite identificar al momento lo que se busca y personalizarla en función de lo que realmente interesa.

Esta estrategia personalizada de venta directa ON-LINE al cliente, se redefine cada día y con gran claridad, por países, por segmento de mercado, por tipo de producto, los clientes pueden conseguir exactamente lo que quieren, definir las características de sus ordenadores y servidores, pagando solamente por lo que necesitan. No obstante Internet se ha convertido en el sistema de venta por excelencia de Dell, a la vez que constituye el sistema de soporte al cliente para resolver sus problemas. En su interacción con el sitio web, los clientes además de disponer de la navegación fácil y simple, pueden analizar las configuraciones de sus equipos, resolver on-line algunos problemas, interactuar con técnicos o con otros clientes, bajar archivos y actualizar el software, también existen asesores de productos, call-center, y biblioteca con artículos y documentos.

El éxito del modelo de Dell es ampliamente conocido y se refleja sin duda en el precio de sus acciones. Según Dataquest, su participación en el mercado se está incrementando, pasó de 6,9% a fines de 1997

en el mercado mundial de las PCs de escritorio a 10,1% en 2001. Además, supera en ventas a Hewlett-Packard y también a IBM y le está ganando a Compaq.

Algunas cifras (en millones de dólares)

Resultados	Feb. 2001	Ene. 2000	Ene. 1999	Feb. 1998	Feb. 1997
Ventas	\$31,888	\$25,265	\$18,243	\$12,327	\$7,759
Beneficio neto	\$2,310	\$1,860	\$1,460	\$944	\$531