



**LIBRO DIGITAL PARA LA
CREACIÓN DE VALOR**



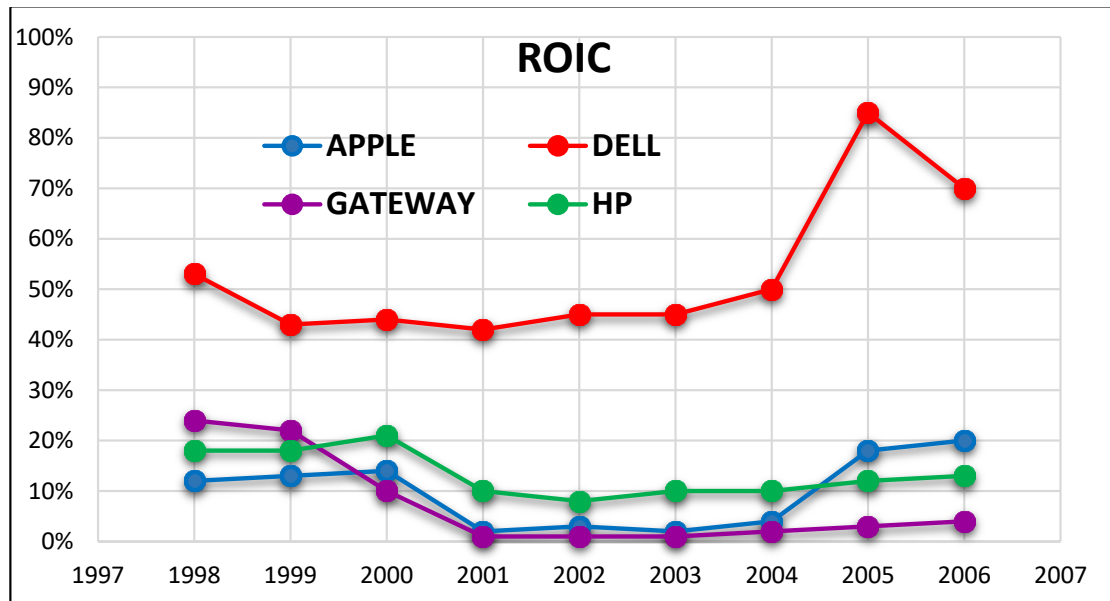
UN CASO CLÁSICO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

DELL COMPUTER Y LA VENTAJA COMPETITIVA





DELL COMPUTER Y LA VENTAJA COMPETITIVA



$$ROIC = \frac{\text{Utilidad Neta}}{(\text{Pasivos Totales} + \text{Capital Invertido})} \times 100$$

Mientras más alto es el valor de ROIC, más rendimiento está produciendo el Capital Invertido y por lo tanto, más atractivo es para los inversionistas.

Cuando los accionistas invierten en acciones de una empresa, el primer indicador para ellos es el ROIC.

Mientras la rentabilidad de los competidores de Dell disminuyó abruptamente durante 2001-2004, lo cual refleja un ambiente de ventas difícil en la industria de las computadoras personales, Dell consiguió mantener un ROIC muy alto.

Es evidente que la Dell Computer poseía una ventaja competitiva sobre sus rivales. ¿A qué se debe esto? Una respuesta podría ser el **MODELO DE NEGOCIO** de Dell el cual consistió en:

1) Vender directamente a clientes o consumidores finales.

Michael Dell pensó que si eliminaba a los vendedores mayoristas y distribuidores obtendría una ganancia adicional y podría compartirla con los clientes en forma de precios más bajos.

Al principio, Dell realizó sus ventas directas mediante el correo y llamadas telefónicas, pero desde mediados de la década de 1990, gran parte de ellas las hizo a través de su sitio web.



2) **Sistemas de cómputo personalizados.**

El sofisticado sitio web le permitió a los clientes mezclar y adaptar características de los productos como microprocesadores, memoria, monitores, discos duros internos, unidades lectoras de CD y DVD, teclado, ratón y demás, para personalizar sus sistemas de cómputo.

La posibilidad de personalizar los pedidos hizo que los clientes regresaran a Dell lo que ayudó a incrementar las ventas en \$55,900 millones de dólares en 2004.

3) **La cadena de suministro.**

Otra razón del alto desempeño de Dell es el modo en que administró su cadena de suministro para reducir el costo de conservar su inventario. Dell tenía alrededor de 200 proveedores, más de la mitad de ellos establecidos fuera de Estados Unidos. Por otra parte, empleó internet para transmitir a sus proveedores información en tiempo real acerca del flujo de un pedido con la finalidad de que tengan información actualizada al minuto acerca de las tendencias de demanda de los componentes que producen, junto con expectativas de volumen para las cuatro a doce semanas venideras.

Sus proveedores aprovecharon esta información para ajustar sus propios programas de producción, fabricar los componentes suficientes para las necesidades de Dell y embarcarlos del modo más adecuado para que le llegaran justo a tiempo (Just in Time = JIT) para su ensamblaje. Esta estrecha coordinación se traslada todavía más hacia atrás en la cadena de suministro porque Dell comparte esta información con quienes surten a sus más importantes proveedores.

La meta de la empresa fue coordinar su cadena de suministro de tal manera que desaparezcan de ésta todos los inventarios, excepto los que realmente están en tránsito entre los proveedores y Dell, con lo cual, de hecho, reemplaza el inventario con información. Dell consiguió reducir el inventario al nivel más bajo en la industria. A mediados de 2006, su inventario rotaba cada cinco días, comparado con un promedio de cuarenta y un días de uno de sus más importantes competidores, Hewlett-Packard. **Esta alta rotación de inventarios es una fuente fundamental de ventaja competitiva en la industria de las computadoras, donde los costos de los componentes representaban 75% de los ingresos y solían disminuir 1% por semana debido a una rápida obsolescencia.**

A pesar de su alta rentabilidad, entre mediados de 2005 y mediados de 2006, las acciones bursátiles de Dell perdieron la mitad de su valor en el mercado y pasaron de \$42 a \$22 dólares cada una. Varias razones provocaron este descenso:



- 1) La primera razón es que después de años de intentarlo, tres de los competidores de Dell —Acer, Hewlett-Packard y Lenovo— redujeron su estructura de costos e incrementaron su competitividad, lo cual les permitió igualar los precios de Dell y aun así obtener ganancias.
- 2) La segunda, en 2005 había madurado el mercado de consumidores de PC en los países desarrollados. Para seguir creciendo, Dell intentó ampliar su participación de mercado. Sin embargo, aquí enfrentó una dura competencia de Hewlett-Packard (HP), que ofreció a los usuarios empresariales una variedad más amplia de productos, servicios de consultoría pormenorizados así como servicio y apoyo posventa. Los usuarios empresariales valoraron mucho todo esto.
- 3) Tercera, el crecimiento de Dell había sido perjudicado por un servicio al cliente deficiente, área que, en un intento por reducir costos, la empresa había subcontratado, o realizado outsourcing a un proveedor radicado en India, pero descubrió que el servicio deficiente alejaba a sus clientes. Aunque repatrió a Estados Unidos el servicio al cliente para los usuarios empresariales, el daño estaba hecho y esto sólo sirvió para destacar la diferencia entre Dell y Hewlett-Packard en la mente de los clientes de este sector.
- 4) Cuarta, en un intento por ganar participación de mercado de sus competidores, Dell redujo precios en 2005 y 2006, pero ganó poco en volumen de ventas, obtuvo menos ganancias por computadora y experimentó sólo un lento incremento de las ganancias en 2006.

Muchos inversionistas pensaron que habían concluido los años de rápido crecimiento de las ganancias de Dell y vendieron sus acciones. Los analistas pronostican que la rentabilidad de Dell, medida por su ROIC, declinará de más de 60% en 2006 a 30% en 2009, porque competidores como Acer, Lenovo y Hewlett-Packard comenzaban a igualar su estructura de costos y a diferenciarse de ella en modos que los usuarios aprecian.

¿Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fracasan? ¿Por qué le ha ido tan bien a Dell en la ferozmente competitiva industria de las computadoras personales, en tanto otros, como Gateway, luchan por sobrevivir?

En la industria de las computadoras de escritorio (PC's), ¿qué diferencia a Dell de las compañías con menos éxito como Gateway?



Las estrategias que tratan de aplicar los directivos de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. **Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los directivos adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.**

Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales; si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

Las estrategias de Dell Computer produjeron un desempeño superior desde mediados de la década de 1990 a mediados de la década de 2000. En consecuencia, dicha empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales. ¿Cómo logró Dell esta ventaja competitiva? Como se explica en el Caso introductorio, se debió a la exitosa aplicación de una serie de estrategias por parte de sus administradores.

Estas estrategias permitieron a la compañía:

- 1) Reducir su estructura de costos
- 2) Cobrar precios bajos
- 3) Ganar participación de mercado
- 4) Ser más rentable que sus rivales

Las estrategias diseñadas en el Plan Estratégico de Dell, tuvieron un efecto directo en su estado de resultados en los rubros siguientes:

- 1) Aumento de ventas
- 2) Reducción de costos de producción
- 3) Aumento de utilidad bruta
- 4) Reducción de gastos
- 5) Aumento de la utilidad de operación

Las estrategias dieron como resultados Ventajas Competitivas que los competidores de Dell, se tardaron 10 años en copiar.



JUAN CARLOS ERDOZAIN
Enfocándote en lo que Quieres
No en lo que Temes





CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Veamos a continuación algunas definiciones importantes de Pensamiento y Plan Estratégico.

Dell Computer sostuvo una ventaja competitiva por alrededor de 10 años en computadoras de escritorio PC's y un ROIC superior a sus competidores, ¿cuál fue su objetivo estratégico, cuáles sus estrategias, cuáles sus tácticas y cual su plan de acción?

Misión (Propósito):

"Ser la compañía de computadoras más exitosa del mundo, ofreciendo la mejor experiencia al cliente en los sectores de tecnología de la información y comunicación."

Esto se refleja en su enfoque en la venta directa, personalización de productos y servicio al cliente de calidad.

Visión (Aspiración a largo plazo):

"Liderar la revolución digital, empoderando a personas y organizaciones a través de tecnología accesible y soluciones personalizadas."

Esto se ve en su modelo de negocio innovador, uso de Internet como canal principal y búsqueda constante de eficiencia y mejora.

Valores Clave (Principios que guían sus acciones):

- Orientación al cliente
- Innovación
- Eficiencia
- Calidad
- Responsabilidad

Estos valores son evidentes en todas sus estrategias y tácticas, desde la fabricación bajo pedido hasta el soporte técnico online.

Objetivo Estratégico:

Ser la compañía de computadoras más exitosa del mundo, ofreciendo a cada cliente una respuesta personalizada a sus necesidades en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, con un servicio y soporte de calidad.



Estrategias:

1 Modelo de Venta Directa: Eliminar intermediarios y vender directamente al cliente, lo que permite:

- Reducir costos y ofrecer precios más bajos.
- Personalizar las configuraciones de los equipos según las necesidades del cliente.
- Establecer una relación directa y conocer mejor las preferencias del cliente.

2 Gestión Eficiente de la Cadena de Suministro:

- Fabricación bajo pedido: producir equipos solo cuando se realiza una orden, minimizando el inventario y los costos asociados.
- Integración con proveedores: establecer relaciones estrechas con los proveedores para asegurar la disponibilidad de componentes y agilizar la producción.

3 Enfoque en el Servicio al Cliente:

- Ofrecer soporte técnico de calidad antes, durante y después de la venta.
- Utilizar Internet como canal principal de ventas y soporte, brindando comodidad y accesibilidad a los clientes.

Tácticas:

1 Ventas por Internet: Utilizar la web como principal plataforma de ventas, permitiendo a los clientes configurar y comprar sus equipos de manera sencilla y rápida.

2 Configuración Personalizada: Ofrecer una amplia gama de opciones de configuración para que los clientes puedan adaptar sus equipos a sus necesidades específicas.

3 Soporte Técnico Online: Brindar asistencia técnica a través de chat, correo electrónico y teléfono, resolviendo problemas y dudas de los clientes de manera eficiente.

4 Marketing Dirigido: Utilizar datos de clientes para realizar campañas de marketing personalizadas y ofrecer productos y servicios relevantes.

Plan de Acción:

1 Desarrollo de la plataforma de ventas online: Crear una interfaz intuitiva y fácil de usar para que los clientes puedan configurar y comprar sus equipos.



- 2 Establecimiento de alianzas con proveedores:** Negociar acuerdos con proveedores clave para asegurar la disponibilidad de componentes y optimizar los costos.
- 3 Contratación y capacitación del equipo de soporte técnico:** Formar un equipo de profesionales capacitados para brindar asistencia técnica de calidad a los clientes.
- 4 Implementación de campañas de marketing digital:** Utilizar estrategias de marketing online para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- 5 Mejora continua de la plataforma y los procesos:** Recopilar feedback de los clientes y analizar datos para identificar áreas de mejora y optimizar la experiencia de compra y soporte.

El éxito de Dell se basó en una combinación de estrategias y tácticas innovadoras que le permitieron ofrecer productos personalizados a precios competitivos, con un servicio al cliente de calidad. Al eliminar intermediarios, gestionar eficientemente la cadena de suministro y enfocarse en la satisfacción del cliente, Dell logró una ventaja competitiva sostenible y un desempeño financiero superior al de sus competidores.

KIP (indicador) = Key Performance Indicator = Indicador Clave de Desempeño

Reducir en los próximos 5 años el inventario de materias primas (MP) de \$10MM a USD\$1.0 MM

La Utilidad Neta y el ROIC son los indicadores fundamentales para determinar si las estrategias diseñadas en una empresa fueron viables sin embargo, hay que tomar en cuenta los puntos siguientes:

- Las ventajas competitiva no duran por siempre.
- Se busca que sean sostenibles, es decir que dure un largo plazo como como a Dell le duraron 10 años.
- Cuando los mercados cambian como le paso a Dell, en que los consumidores empezaron a preferir Laptops en lugar de PC's o cuando la competencia a

prende y supera las ventajas competitivas como lo hizo HP y Apple, entonces el ROIC empieza a declinar como le sucedió a Dell:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{(\text{Pasivos Totales} + \text{Capital Invertido})} \times 100$$

ESTADOS DE RESULTADOS Y LOS COEFICIENTES DE DUPONT (%)



Veamos a continuación a manera de ejemplo, los estados de resultados de Dell al paso del tiempo y cómo, la aplicación de las estrategias a cada uno de los renglones del estado de resultados, provocó un importante incremento en las ventas, una reducción de costos y gastos y por lo tanto una mayor utilidad y un mejor ROIC:

	ESTADO DE RESULTADOS							
	1995		1996		1997		1998	
VENTAS	\$ 5,858	100%	\$ 6,327	100%	\$ 7,465	100%	\$ 9,780	100%
Var (%)	-		8.0%		18.0%		31.0%	
COSTOS	\$ 3,850	66%	\$ 3,619	57%	\$ 3,257	44%	\$ 2,801	29%
Var (%)			-6.0%		-10.0%		-14.0%	
MRG BRUTO	\$ 2,008	34%	\$ 2,708	43%	\$ 4,208	56%	\$ 6,978	71%
			34.8%		55.4%		65.8%	
GASTOS	\$ 1,838	31%	\$ 1,765	28%	\$ 1,681	23%	\$ 1,587	16%
			-4.0%		-4.8%		-5.6%	
Ventas y Mkt	\$ 833	14%	\$ 792	13%	\$ 768	10%	\$ 760	8%
Logística	\$ 537	9%	\$ 510	8%	\$ 459	6%	\$ 390	4%
Administración	\$ 469	8%	\$ 464	7%	\$ 455	6%	\$ 436	4%
Utilidad de operación	\$ 169.5	3%	\$ 942.3	15%	\$ 2,526.9	34%	\$ 5,391.9	55%
Var (%)			456.1%		168.2%		113.4%	
Impuestos	\$ 59.90	1.0%	\$ 333.09	5.3%	\$ 893.27	12.0%	\$ 1,887.15	19.3%
Utilidad neta	\$ 109.55	1.9%	\$ 609.17	9.6%	\$ 1,633.67	21.9%	\$ 3,504.71	35.8%
Rentabilidad "g"			456.1%		168.2%		114.5%	
Capital invertido			\$ 4,000		\$ 3,500		\$ 3,000	
Pasivos totales			\$ 1,500		\$ 1,000		\$ 1,000	
ROIC			11%		36%		88%	

EJERCICIO DE APLICACIÓN: USAR EL SISTEMA DE CASO

NOTA: USAR 1995 COMO AÑO DE REFERENCIA PARA EL DIAGNÓSTICO DE DELL

- 1) Hechos relevantes
- 2) Elaborar el Pestel, la Mefe y la Mefi y con base a estas herramientas hacer un prediagnóstico de Dell en esa época 1998 – 2004.
- 3) Preparar el CAME (estrategias propuestas).
- 4) En tu opinión ¿Qué diferencia hay entre estrategia y ventaja competitiva?
- 5) ¿Por qué crees que la competencia de Dell se tardó tanto en entender el modelo de negocios?
- 6) Para saber si un plan estratégico como el implementado por Dell, tuvo que identificar varias estrategias ¿Cuáles fueron estas?
- 7) ¿Cuál es el factor numérico determinante para saber si un plan estratégico y sus estrategias funcionan?
- 8) ¿Qué es un estado de resultados?
- 9) ¿Qué son y que significan los coeficientes de DuPont?
- 10) ¿Por qué consideras que es importante construir un estado de resultados en un plan estratégico?



FUENTE:

- 1) Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. 8ª Edición.



estrategia

factor humano

innovación

Juan Carlos Erdozáin Rivera
Director Ejecutivo

55.5102.5069
jcer@eabc.consulting
www.eaBC.website