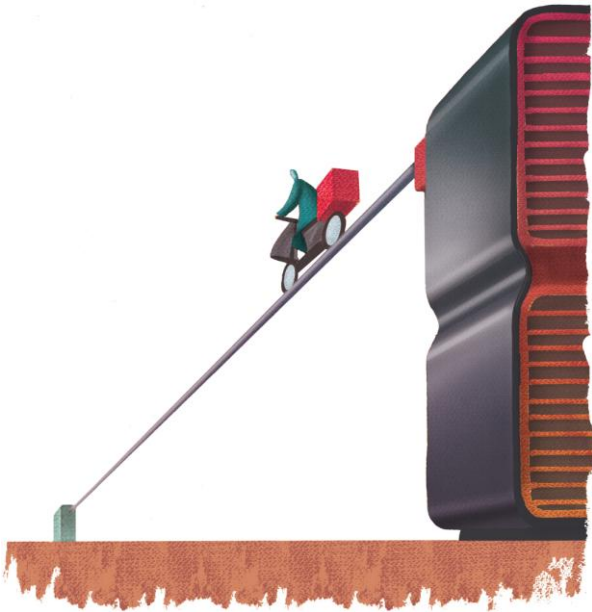


Dell Corporation: Innovando radicalmente en el modelo de negocios

- Hoy en día, Dell es básicamente una empresa de información, evolucionando de un modelo de venta directa a uno de integración virtual.



DELL constituye un caso emblemático de una empresa cuyo éxito se explica por una radical innovación en su modelo de negocio. De la mano de Michael Dell, su fundador, la compañía desafió la cadena de distribución del sector de computadores personales, basada en tres etapas: fabricante, distribuidor mayorista y minorista. Dell propuso una oferta de valor basada en dos importantes innovaciones orientadas a nueva experiencia de consumo: vender en forma directa al consumidor final y vender a pedido. Lo primero permitió a Dell eliminar un costoso eslabón en la cadena de valor, mientras la

venta a pedido le hizo posible gestionar los costosos inventarios mucho mejor que sus competidores, evitando de paso tremendas pérdidas debidas a la obsolescencia tecnológica.

En retrospectiva el modelo Dell parece muy simple, sin embargo, en 1984 éste atentaba de lleno contra las prácticas de líderes como HP, Compaq e IBM.

Es importante destacar que Dell partió con ese modelo bastante antes de que apareciera internet. Dentro de su estrategia, Dell escogió buscar grandes cuentas corporativas que eran mucho más rentables, y dejó el mercado de los computadores para el hogar a sus competidores. Esto significó que mientras el precio promedio de la industria bajaba, el de Dell pudo subir. Recién en 1997, y cuando sus ventas superaban los mil millones de dólares, Dell volvió a servir el segmento del hogar, aprovechando el tremendo potencial que internet le daba a ese segmento.

Hoy en día, Dell es básicamente una empresa de información, evolucionando de un modelo de venta directa a uno de integración virtual. Toma las órdenes directamente de sus clientes; todo se produce a pedido. Los clientes disponen de un menú básico de opciones, pero básicamente pueden armar los computadores a su gusto: el tipo y la velocidad del procesador, la memoria, el controlador de video, el tipo de reproductor de DVD, etc. Dell procesa las órdenes de los clientes y

envía las órdenes a sus proveedores.

Los distintos fabricantes de componentes (OEM, original equipment manufacturers) le mandan los dispositivos a alguna de las siete plantas que Dell posee en el mundo donde son ensamblados (algunos proveedores envían los productos a Dell incluso de hora en hora). Dell prácticamente no corre ningún riesgo, ya que la venta en ese momento ya está comprometida (y en muchos casos incluso pagada). Frecuentemente los productos ni siquiera son tocados por Dell. Una empresa de transporte como UPS o Federal Express recoge el monitor de las bodegas del fabricante de pantallas, la impresora de la bodega del fabricante de éstas y la CPU de Dell, las consolida y se las envía al cliente. Todo este proceso, desde el momento en que el cliente pone una orden y el equipo llega a su casa, tarda menos de 5 días. Dado su muy cercano contacto con sus clientes, Dell trabaja estrechamente con los OEM en el desarrollo de mejoras y nuevos productos.