



Michael Dell, fundador de la compañía, tenía 19 años cuando comenzó a arreglar ordenadores en la Universidad de Texas.

El mayor fabricante de ordenadores del mundo sólo produce bajo pedido

# La 'fórmula mágica' de Dell

Por: **DARCYA. CROWE**

La logística le ha permitido a Dell derrotar a rivales como IBM y Hewlett-Packard. La clave de su sistema es mantener los inventarios en el mínimo nivel posible, tener una medición exacta de los encargos futuros y trabajar con un número cada vez más reducido de proveedores.



**"Cero inventarios".** Con estas dos palabras y entre sonrisas, Simbad Cevallos, gerente de Dell para Sudamérica, explica la *fórmula mágica* de su empresa. Para cualquier compañía que todavía deambule en la oscuridad y no se haya dado cuenta de que la logística puede ser un arma letal en la constante batalla por aumentar competitividad y productividad, Dell es el ejemplo más claro de cómo una estrategia de combate que se enfoque en la logística puede cambiar la correlación de fuerzas entre rivales.

Después de todo, la primera definición que aparece en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española de la palabra logística es "parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña". Pues Dell, utilizando una red logística revolucionaria, ha derrotado a contrincantes como IBM y Hewlett-Packard. Con apenas 20 años de vida, y con un modelo de negocio que los analistas predestinaban al fracaso, es actualmente el mayor productor de ordenadores del mundo, copando más del 30% del mercado mundial.

La historia de Dell ya es leyenda. En 1983, Michael Dell –fundador de la compañía– no era más que un estudiante de la Universidad de Texas, en Austin, cuando decidió comenzar a vender ordenadores desde su habitación en la

residencia estudiantil donde vivía. Pasaba las tardes y los fines de semana formateando ordenadores y cambiándoles componentes para mejorar su rendimiento. Sus clientes eran compañeros de clase y luego, poco a poco, pequeñas empresas. Un año después abandonó la universidad para atender su floreciente negocio, que había pasado de la nada a facturar más de 36 millones de dólares en 1985. Dell se creó un nicho atendiendo a negocios locales. Sin embargo, en 1985, la firma cambió de orientación y se enfocó en el desarrollo de su propia marca de ordenadores.

#### Superar las pérdidas

El negocio creció espectacularmente, alcanzando 70 millones de dólares al finalizar 1986. Cuatro años después, en 1990, la facturación sobrepasaba ya los 500 millones. La firma tenía ahora una amplia línea de productos de ordenadores de escritorio y portátiles, basados en

Con un modelo  
de negocio que los analistas  
predestinaban al fracaso,  
Dell es ahora el mayor  
fabricante de ordenadores  
del mundo

La compañía  
informática  
copa el 30%  
del mercado  
mundial.



Una trabajadora en la planta de Dell en São Paulo (Brasil).

los más nuevos procesadores de Intel y había obtenido una fuerte reputación por sus productos y servicios.

Su modelo de negocio, sin embargo, todavía seguía el paradigma del sector con una línea de producción, ensamblaje y distribución similar a la que utilizaban sus competidores. No fue hasta 1993 cuando la compañía recibió un golpe inesperado, que inició el proceso de transformación de toda su estructura.

Ese año, Dell sufrió la primera pérdida operativa de su historia, a pesar de que las ventas aumentaron un 40%. Al realizar una radiografía de los problemas de la empresa, los mayores inconvenientes estaban localizados en las redes de distribución minoristas que utilizaban. Ese método repercutía en unos inventarios demasiado altos que erosionaban las cuentas de la sociedad y en redes de distribución ineficientes y muy costosas.

Así, mientras la industria y los analistas daban por difunta la compañía, Dell decidió cambiar su modelo. Y lo hizo centrándose en una agresiva política de reducción de costes que la llevaría a replantearse todo su modelo de producción y distribución utilizando la logística como el común denominador.

El nuevo sistema se puede resumir en tres pilares: el primero, y quizá el más importante, es mantener a cero los inventarios. El segundo es ►



- no producir nada que no tenga ya un comprador. Y el tercero es tener una medición constante y detallada de su desempeño.

Ahora, la gran diferencia entre Dell y los demás fabricantes de ordenadores es que no depende de los puntos de venta para distribuir su producto. Lo vende a través de Internet o por teléfono, lo cual le permite reducir costes. **"Los márgenes de utilidad en nuestro negocio han**

**caído drásticamente"**, señala Rolando Porres, vicepresidente de Dell para América Latina. **"Dedicarle tanta atención a la logística nos ha permitido reducir los costes de producción"**, precisa. La estrategia de fabricación, logística y distribución de Dell le ha permitido producir ordenadores que son fabricados de acuerdo con las especificaciones que realiza cada cliente, ya sea a través de teléfono o por la Red, a un precio más bajo que sus competidores.

ENTREVISTA A SIMBAD CEVALLOS, GERENTE DE DELL PARA SUDAMÉRICA

## "Somos la globalización"

¿Cuáles son las claves de la cadena de producción de Dell?

Dell entrega información a sus fabricantes de componentes de lo que espera consumir en los próximos meses. Esos datos se revisan semanalmente y en algunos casos a diario. Aun así, el concepto es a largo plazo. El proceso consiste en que nosotros informamos a los suministradores de nuestras necesidades, así ellos preparan sus líneas de fabricación. Utilizamos modelos estadísticos para saber, por ejemplo, en qué fechas hay picos. Un caso hipotético: le avisamos a Intel que necesitamos 50.000 chips y éste tendrá esos microprocesadores listos. Si hay que reducir el pedido, lo que sobra se distribuye entre otros. Cuando se vende un ordenador a través de Internet o por teléfono, Dell no tiene inventario; lo tiene Intel en unas instalaciones cercanas a nuestra fábrica, que nosotros mismos podemos habilitar para el proveedor.

¿Y en qué países concentran su producción?

Es un proceso en el cual participan empresas y fábricas situadas en todo el mundo. Nosotros

somos la globalización. Uno imagina que todos los componentes o todos los ordenadores se ensamblan en China o con partes asiáticas, y realmente nuestro trabajo es alrededor del mundo. Llegamos al mercado, generamos demanda y concentramos órdenes de pedido en centros de fabricación y de recogida.

Aprovechamos las ventajas de ser una compañía global no solamente en el proceso de ventas, sino también en el de fabricación y entrega. Traemos partes de diferentes sitios del mundo, centralizamos en plantas de construcción y de ahí distribuimos a diversos puntos del planeta.

En el proceso de fabricación participan plantas e instalaciones situadas en todo el mundo.





La línea de ensamblaje es capaz de fabricar un ordenador en un tiempo récord de cuatro minutos.

### Producción y distribución

La producción de Dell funciona como una cadena. Una vez recibe la orden para comprar un ordenador –gracias a una plataforma integrada que lleva el pedido realizado directamente a la fábrica–, esa misma noche comienza la producción. La línea de ensamblaje de su planta, la más grande de la organización, es capaz de fabricar un ordenador en menos de cuatro minutos. **"Invertimos muchísimo en aplicar la tecnología y los sistemas de producción más avanzados"**, analiza Simbad Cevallos. **"Al final siempre resulta muy rentable"**.

El proceso de distribución, por su parte, comienza el mismo día de producción. En la jornada que se fabrica el ordenador, los camiones

(de empresas subcontratadas), ya salen de la fábrica. Ese cargamento se dirige luego a centros de distribución desde donde se traslada a su destino final.

La habilidad de Dell para operar en tiempo real fue impulsada por sus proveedores, que se comprometieron a almacenar sus componentes en naves que se encuentran entre 15 y 30 minutos de la fábrica de la compañía. **"Nuestra relación con nuestros proveedores es fundamental"**, recuerda Cevallos.

Aun así, es una relación exclusiva en la cual Dell revisa y examina detalladamente a sus socios antes de sellar cualquier alianza. Y una vez ha sido firmada, la compañía se reúne mensual-

mente con esa empresa para discutir su rendimiento y cómo es posible mejorarlo. Se trata de multinacionales, en muchos casos, de la talla de FedEx, UPS, Microsoft o Intel. Abel Archundia, director de operaciones para América Latina, asegura que esas reuniones son esenciales para mejorar la eficiencia del proceso logístico. La firma ha reducido su número de proveedores de 204 en 1997 a 47 durante 2004, según revela Abel Archundia.

Las ventajas que supone el proceso logístico de Dell, en parte el resultado de estos acuerdos con sus socios, son sintetizadas por George Shiffler, analista de la consultora Gartner: **"Mientras que las máquinas de Hewlett-Packard o IBM pueden languidecer en los estan- ▶**



► tes de los vendedores dos meses, Dell no comienza a encargar componentes y a ensamblar ordenadores hasta que llega una orden. Eso parece insignificante, pero los precios de los computadores pueden caer rápidamente en unos pocos meses. Realizando el pedido justo antes del ensamblado, Dell consigue que los componentes sean un promedio de 60 días más nuevos que los de las máquinas vendidas por el gigante azul y HP en el mismo tiempo. Eso se puede traducir en una ganancia de un 6% sólo en los componentes".

Un negocio global

Y la compañía no se ha quedado con los brazos cruzados disfrutando de su éxito en Norteamé-

LOS NÚMEROS DE DELL CRECEN						
(en millones de dólares)	2º trimestre			Acumulado		
	2006 (previs.)	2005	Incremento porcentual	2006 (previs.)	2005	Incremento porcentual
Cifra de negocio	13.428	11.706	15%	26.814	23.246	15%
Beneficio operativo	1.173	1.006	17%	2.347	1.972	19%
Beneficio neto	1.020	799	28%	1.954	1.530	28%
Beneficio por acción	0,41	0,31	32%	0,78	0,59	32%

Fuente Dell.

rica. Dell inició un agresivo plan estratégico a nivel mundial en 1997 desembarcando en Asia, Europa y América Latina. Lo ha hecho con el

mismo modelo que utilizó en Estados Unidos, pero ajustando las exigencias de acuerdo con las necesidades de cada mercado.

En América Latina –donde la facturación registró un tirón del 24% el año pasado– la empresa emplea ejecutivos dedicados únicamente a esa región y no trata de implantar modelos totalmente foráneos. Así, los directivos latinoamericanos han conseguido cerrar alianzas con sociedades de distribución en cada país. **"Compartimos información a nivel global, y si existen casos de soluciones que pueden ser útiles en otros países las aplicamos; aunque nosotros tenemos que buscar las respuestas a nuestros propios problemas, en muchos casos hombro con hombro junto a nuestros socios"**, indica el gerente de Dell. En América Latina, a diferencia de Europa, el gran reto son las aduanas, lo que retrasa hasta en tres o cuatro días el tiempo que tarda el ordenador en llegar al cliente.

Lo más sorprendente, sin embargo, es que países como Brasil, Indonesia e Irlanda se han transformado en centros de fabricación y producción que funcionan de una manera integrada para cada región. Indonesia, por ejemplo, es el centro de operaciones en Asia, Brasil en América Latina e Irlanda en Europa. **"Nuestro trabajo se realiza alrededor del mundo"**, sentencia Ceva-

Hasta que no llega una orden (pedido) Dell no comienza el proceso de ensamblaje de los ordenadores. Esta estrategia se transforma en un ahorro de costes, que en el caso de los componentes puede llegar al 6%.





## LENOVO RETA A DELL

Dell es, desde 2001, el mayor fabricante de ordenadores del mundo. Lo ha hecho a base de una despiadada guerra de precios, en la que al final salió victorioso. Pero en el último año le ha surgido un nuevo rival en China, hasta ahora dormido. Lenovo –la empresa china que compró la unidad de ordenadores de IBM el año pasado– sigue un ejemplo parecido, lo cual supone un nuevo reto. La irrupción de la firma asiática en el negocio de los ordenadores personales (PC) ha tenido ya consecuencias sobre los precios. Para empezar, ha aumentado la competencia. Según la consultora IDC, esta presión ha provocado una oleada de ofertas en estos equipos por debajo de los 599 euros.

Y este descenso podría continuar. En un informe publicado hace pocos días, el banco de negocios UBS señalaba que Lenovo todavía tiene margen para abaratar los precios de los componentes que compra a Intel y Microsoft. Actualmente, según estos analistas, el CPU y el sistema operativo suponen entre el 35 y el



La nueva planta de fabricación de la compañía en Memphis (EE UU).

40% de los costes totales de un PC. Y la clave puede estar ahí.

Aunque la caída de precios ya se ha empezado a notar en las cuentas de resultados del último trimestre. Dell Computer anunció hace varias semanas un aumento de sus ingresos del 13%, el porcentaje más bajo en tres años y por debajo de las previsiones de los analistas. Una noticia que provocó una dura bajada en la Bolsa de las acciones de la firma de Michael Dell. Y nova a ser la única. Los mercados ya están atentos a la evolución

de Hewlett Packard, que acaba de estrenar consejero delegado.

Desde luego, la irrupción de Lenovo sí ha servido para variar drásticamente la configuración del mercado. Gracias a la adquisición del negocio de IBM, el fabricante chino se ha convertido en la tercera empresa del ranking, con un 7,6% de cuota de mercado, por delante de otros grupos asiáticos como Acer y Fujitsu Siemens, y sólo superada por las estadounidenses Dell Computer y HP.

llos. **"La gente normalmente piensa que todo procede de China, pero en realidad fabricamos y distribuimos en todo el planeta".**

### Una medición constante

**"Si hay algo que hace bien Dell es medirse a sí misma"**, explica Shiffler, de la consultora Gartner. Uno de los ingredientes esenciales, y quizá el más costoso, de la empresa es un sistema de medición basado en avanzados sistemas tecnológicos. La firma se niega a divulgar cuánto gasta en estos programas, pero lo cierto es que le permiten medir y pronosticar la demanda que espera de sus clientes y lo que necesita por parte de sus socios, ya sea del lado del suministro de componentes para sus ordenadores o de la distribución. **"Medimos todo"**, describe Cevallos. Eso le ha permitido examinarse constantemente y tratar de encontrar formas de reducir el tiempo que transcurre

desde que un cliente hace su pedido hasta el día en que recibe el ordenador. Dependiendo del país, oscila entre los siete y los 15 días.

La sociedad opera en tiempo real gracias a estos sistemas que le permiten pronosticar cuál es la demanda esperada semana a semana. Así, tanto los suministradores como los distribuidores saben qué esperar. Si bien no todo se puede reducir a los fríos números. **"Hay ocasiones en las que las mediciones no te dan toda la información"**, analiza Archundia.

### Cuidar al cliente

Una de las áreas que más importancia recibe dentro de la firma es la de servicio al cliente. Dell emplea 3.000 personas en el departamento de soporte técnico, a las cuales se puede acceder telefónicamente en cualquier momento. Dada la naturaleza del producto, esto es muy

efectivo para resolver problemas que tengan los clientes de ordenadores portátiles.

Si la incidencia es por una pieza defectuosa, Dell tiene acuerdos de externalización con compañías de servicio (vendedores de productos de oficina como Xerox) que envían a técnicos para resolver los problemas, que son solventados en un plazo de entre 24 y 48 horas.

En este ambiente de constante desarrollo, la innovación se ha convertido en un reto cada vez más difícil. Como dice Archundia: **"Es complicado mejorar un sistema tan bueno, las reducciones de tiempo serán cada vez menores pero ése seguirá siendo el objetivo de la sociedad". \***

Fotos: cortesía de Dell.